



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN INNOVACIÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN

Innovación de la propuesta de valor de la Startup 4 Paws Nutrifood, a través de la herramienta Lienzo de modelo de negocio en el cantón Loja, provincia Loja año 2021.

Autor: Sánchez Burneo, Igor Gabriel

Directora: Espinosa Ludeña, María Auxiliadora

LOJA - ECUADOR
2021



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2021

Aprobación del director del trabajo de titulación

Loja, 14 de octubre de 2021

Magister.

Angela del Cisne Salazar Romero.

Directora Programa De Maestría En Administración De Empresas

Ciudad.-

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado: Innovación de la propuesta de valor de la Startup 4 Paws Nutrifood, a través de la herramienta Lienzo de modelo de negocio en el cantón Loja, provincia Loja año 2021, realizado por Igor Gabriel Sánchez Burneo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo. Así mismo, doy fe que dicho trabajo de titulación ha sido revisado por la herramienta antiplagio institucional.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Firma:

María Auxiliadora Espinosa Ludeña

C.I: 1104234370

Declaración de autoría y cesión de derechos

“Yo, Igor Gabriel Sánchez Burneo, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

- Ser autor del Trabajo de Titulación denominado: Innovación de la propuesta de valor de la Startup 4 Paws Nutrifood, a través de la herramienta lienzo de modelo de negocio en el cantón Loja, provincia Loja año 2021, del Programa de posgrados Maestría en Administración de Empresas Mención Innovación, específicamente de los contenidos comprendidos en: Introducción, Capítulo uno: Análisis del sector de alimento para mascotas; Capítulo dos: Emprendimiento y herramientas para el diseño del modelo de negocios; Capítulo tres: Metodología; Capítulo cuatro: Resultados del estudio de campo; Capítulo cinco: Empresa y lienzo de modelo de negocio; Capítulo seis: Análisis Económico financiero; Conclusiones y Recomendaciones. Siendo María Auxiliadora Espinosa Ludeña, directora del presente trabajo; y, en tal virtud eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual. Además, ratifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.
- Que mi obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTP, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.
- Autorizo a la Universidad Técnica Particular de Loja para que pueda hacer uso de mi obra con fines netamente académicos, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, sirviendo el presente instrumento como la fe de mi completo consentimiento; y, para que sea ingresada al Sistema Nacional de

Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Autor: Igor Gabriel Sánchez Burneo

C.I.: 1103656037

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, a mi esposa Anita, por su amor y sacrificio incondicional en todo este proceso, a mis hijos Víctor Gabriel y Juan Martín por ser el motor inspirador de mi vida y cumplir mis objetivos y finalmente para todas las mascotas que han pasado por nuestras vidas y nos brindan su amor incondicional.

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a todas las personas que me apoyaron a lo largo de este maravilloso año de experiencias y conocimientos, que han hecho posible que el trabajo culmine con éxito, y de manera especial a todos los maestros que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Índice de Contenido

Carátula.....	I
Aprobación del director del trabajo de titulación	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de Contenido.....	VII
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo uno.....	5
Análisis del sector de alimentos para mascotas	5
1.1 Tipos de alimentos según su humedad.....	7
1.2 Materias primas utilizadas en la alimentación de las mascotas	9
Capítulo dos.....	11
Emprendimiento y herramientas para diseñar modelos de negocio	11
2.1.1 <i>Tipo de emprendimientos</i>	12
2.2 Innovación	14
2.3 Herramientas para diseñar modelos de negocio	17
2.3.1 <i>Modelos de negocio</i>	17
2.4 Lienzo de modelo de negocio	18
2.5 Lean Canvas	20
2.6 Producto Mínimo Viable (PMV).....	23
Capítulo tres.....	24
Metodología	24
3.3 Población y muestra.....	25
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.5 Validación del instrumento	27
Capítulo cuatro.....	28
Análisis de resultados.....	28
Capítulo cinco	39
Modelo de negocio de 4 Paws Nutrifood.....	39
5.1 Antecedentes de la empresa	39
5.2 Descripción de la empresa	39
5.3 Descripción del producto.....	39
5.3.1 <i>Empaque</i>	40
5.3.2 <i>Prototipo</i>	41
5.4 Competencia	43

5.5	Lienzo de modelo de negocio	44
5.6	Análisis financiero	61
	Conclusiones.....	57
	Recomendaciones	59
	Referencias	60
	Apéndice	64

Índice de Tablas

Tabla 1:	Estimación de los costos fijos mensuales de la empresa.	52
Tabla 2:	Estimación de los costos variables por unidad de producto.	53
Tabla 3:	Distribución de la población de Loja por edad.....	53
Tabla 4:	Estimación de costos fijos anualizado.	54
Tabla 5:	Estimación de costos variables e ingresos anualizado.	55
Tabla 6:	Estimación del punto de equilibrio anual.	55
Tabla 7:	Estimación del punto de equilibrio anual.	64

Índice de Figuras

Figura 1.	Lienzo de un modelo de negocios.	19
Figura 2.	Lean Canvas adaptado al Modelo Canvas.....	21
Figura 3.	Género de los encuestados.	28
Figura 4.	Distribución etaria de los encuestados.	28
Figura 5.	Estado civil de los encuestados.....	29
Figura 6.	Cantidad de mascotas en casa.....	30
Figura 7.	Tamaño de la raza del perro.	300
Figura 8.	Razones por las que tiene perro.	311
Figura 9.	Persona que compra el alimento para perros.	31
Figura 10.	Tipo de alimento que consume su mascota.	32
Figura 11.	Frecuencia en la compra de alimento para mascotas.....	32
Figura 12.	Preconcepto de los snacks para mascotas.	33
Figura 13.	Compra de snacks para mascotas.	34
Figura 14.	Frecuencia en la compra de snacks para mascotas.	34
Figura 15.	Tipo de snacks que compra para su mascota.....	35
Figura 16.	Nivel de gasto destinado a la adquisición de snacks.....	35
Figura 17.	Lugares donde compra productos para animales.	36
Figura 18.	Rango de precios y presentaciones preferidas para el aderezo.....	36
Figura 19.	Medio de pago utilizado para la compra.....	37
Figura 20.	Preferencia de compra online.	37
Figura 21.	Preferencia de compra online.	38
Figura 22.	Recepción de información adicional en la compra online.	38
Figura 23.	Producto 4 Paws Nutrifood.	40
Figura 24.	Envase de 4 Paws Nutrifood.....	41
Figura 25.	Proceso para la elaboración de 4 Paws Nutrifood.	42
Figura 26.	Proceso de testeo de 4 Paws Nutrifood.	43
Figura 27.	Primer lienzo de modelo de negocio de 4 Paws Nutrifood.	45
Figura 28.	Nuevo lienzo de modelo de negocio de 4 Paws Nutrifood.....	46
Figura 29:	Punto de equilibrio anual.....	55

Resumen

En los últimos años, se ha incrementado el número de familias que han incorporado a alguna mascota como nuevo integrante. En consecuencia, ha crecido la demanda de productos para el cuidado y desarrollo saludable de los animales. El presente trabajo de titulación se desarrolló con el objetivo de crear una propuesta de valor innovadora para lanzar una startup dedicada a la fabricación de un aderezo, que complemente la dieta que ingieren los canes, de fácil dosificación y empaque seguro para mantener las características propias de los nutrientes. Para cumplir con el objetivo, se realizó una encuesta de opinión a los dueños de mascotas en la ciudad de Loja, Ecuador; y luego se utilizó el lienzo del modelo de negocios como herramienta de análisis y diseño. Los resultados obtenidos permitieron definir apropiadamente la propuesta de valor del negocio, acotar el segmento objetivo de clientes y seleccionar los canales de distribución más adecuado para el lanzamiento del producto.

Palabras claves: mascotas, startup, lienzo de modelo de negocio.

Abstract

In recent years, the number of families that have incorporated a pet as a new member has increased. Consequently, the demand for products for the care and healthy development of animals has grown. The present titling work was developed with the aim of creating an innovative value proposition to launch a startup dedicated to the manufacture of a dressing, which complements the diet that dogs eat, easy dosing and safe packaging to maintain the characteristics of the nutrients. To meet the goal, an opinion poll was conducted with pet owners in the city of Loja, Ecuador; and then the business model canvas was used as a tool for analysis and design. The results obtained allowed to properly define the value proposition of the business, to narrow the target segment of customers, to select the most appropriate distribution channels for the launch of the product.

Keywords: pets, startup, business canvas.

Introducción

Se ha detectado que las personas están invirtiendo en una alimentación más saludable para sus mascotas; buscando el aporte de los suplementos nutricionales necesarios para el crecimiento óptimo del animal. Los veterinarios expertos en nutrición establecen los requerimientos para cada caso, tomando como referencia la etapa o edad de desarrollo del animal, la raza y la actividad física que realiza. Sin embargo, las mascotas requieren que el alimento que consumen sea además de nutritivo, sabroso. El presente trabajo de titulación parte de la idea de producir un aderezo que funcione como suplemento del alimento, generando un balanceado más completo de nutrientes y alta palatabilidad (cualidad del alimento que resulta agradable al paladar) para el animal, generando un mayor consumo del producto.

La empresa es diseñada y evaluada a través del lienzo de modelo de negocio, para definir todas las características que debe tener y conocer a los entes que interactuarán con ella. Con dicha herramienta se pretende dotar a la empresa de mayor solidez para su desarrollo y crecimiento en el mercado local. El análisis permite definir una propuesta de valor innovadora para el sector comercial bajo estudio.

El objetivo general del trabajo es crear una propuesta de valor innovadora para lanzar una startup dedicada a la producción y comercialización de aderezos para mascotas en la ciudad de Loja, Ecuador, para el año 2021, las mismas que, darán a conocer las características actuales del mercado de alimentos para mascotas, analizar las necesidades y expectativas de los compradores de alimentos para mascotas en la ciudad de Loja y finalmente, analizar la propuesta de valor de la startup por medio del lienzo de modelo de negocios.

Para cumplir con los objetivos, se diseñó una encuesta por medio de la cual se pudo conocer las características del público que adquiere alimento para mascotas, sus preferencias de pago y formas de compra. Cabe destacar que el desarrollo del trabajo tuvo ciertas complicaciones por la imposibilidad de realizar la encuesta de manera presencial; sin embargo, se pudo sortear la dificultad por medio de la distribución online de las mismas.

La metodología aplicada fue descriptiva y cuantitativa. Se logró tener una recopilación de información, analizar los datos y generar estadísticas exactas para deducir y comprobar si la propuesta de valor de 4 Paws Nutrifood puede cumplir con los objetivos planificados para poner en marcha el lanzamiento del producto al mercado lojano. Por otro lado, se definieron las características más relevantes por medio del lienzo de modelo de negocio, que responden también a las preferencias del público encuestado. En última instancia se estudió la rentabilidad de la inversión a partir de la estructuración de los costos e ingresos que se definieron junto con los requerimientos de inversión.

Esta investigación cuenta con cinco capítulos. El primer capítulo desarrolla las características del sector de alimento para mascotas. El segundo aborda los conceptos claves del emprendimiento y la innovación. El tercer capítulo detalla la metodología utilizada. El cuarto expone los resultados de la encuesta. El quinto capítulo define la idea de negocio, la innovación del producto a lanzar, la marca, el envase y el proceso de fabricación.

Esta investigación aporta con procedimientos e ideas de innovación que se deben llevar a cabo al momento de emprender, con conocimientos sólidos sobre las características del mercado y el modelo de negocio a emplear.

Capítulo uno

Análisis del sector de alimentos para mascotas

El mercado mundial de alimentos para mascotas se encuentra en expansión desde hace algunos años; especialmente, en lo que se refiere a alimento para perros y gatos (Ríos, 2016). Este impulso en las fuerzas de oferta y demanda del mercado analizado, se debe principalmente al cambio de percepción que las familias tienen sobre adoptar una mascota y el rol que ocupan en el hogar. Es decir, se observa crecimiento del número de mascotas a nivel global, a la vez que hay un incremento del gasto promedio en cuidado y alimentación de cada uno de los animales (All Extruded, 2020).

A lo largo de la industria dedicada a las mascotas (que incluye los sectores de alimentación, de servicios para el cuidado y la belleza del animal, etc.), se observa un fenómeno de gran crecimiento que está explicado básicamente por tres factores (Carbajo, 2021):

- El creciente atractivo multigeneracional de las mascotas.
- La apreciación de las mascotas como miembros de la familia.
- Una mayor conciencia de la importancia del bienestar y la salud del animal.

Mercado Cisneros (2020) señala que América del Norte es el segmento geográfico más importante del mercado de alimento para mascotas representando alrededor del 39% del total. Dentro de este segmento, Estados Unidos genera la mayor cuantía de ingresos, valorado en U\$S 30 mil millones anuales aproximadamente. Reino Unido, Francia, Brasil y Rusia completan la nómina de los cinco países con mayores ingresos generados por la producción y comercialización de alimentos para mascotas, aunque con una facturación menor a los cinco mil millones de dólares cada uno.

La industria de alimentos para mascotas se presenta con un buen desempeño en los últimos años, a pesar incluso de la recesión económica causada a nivel mundial por la pandemia del Covid-19. En muchos países de Europa, Asia-Pacífico, América y África se

observa un incremento acelerado de la población de mascotas, que traerá más demanda de alimento en los próximos años.

Sobre las proyecciones, Mercado Cisneros (2020) espera que el mercado mundial alcance los U\$S 98 mil millones para el 2024. En tanto, que un informe del Informe de Expertos (2020) estima que el mercado latinoamericano de alimentos para mascotas crecerá a una tasa compuesta anual en torno al 5,6% durante el quinquenio 2020-2025, superando así los U\$S 12 mil millones.

En Estados Unidos es habitual alimentar a las mascotas con comidas procesadas como golosinas, productos secos o deshidratados, colaciones saludables y de tipo premium, o con características similares a la de los alimentos para humanos (Connect Americas, 2017). Las familias de otros países están adoptando la misma tendencia; que implica, generar una dieta balanceada con este tipo de productos, disminuyendo la cantidad de comida cocida en los hogares (Arboleda Villa y Restrepo Pérez, 2017). Las razones de este cambio de hábito responden a diversos factores, como el estilo de vida acelerado que se observa en las sociedades modernas o el incremento de la información sobre las mejoras que produce el alimento balanceado en la salud de los animales.

Esta tendencia está siendo detenidamente estudiada por los especialistas, porque implica un cambio de hábito tanto en los dueños como en los animales. Muchas veces, la comida tradicional con que se alimenta a las mascotas proviene de los sobrantes de la comida de los humanos, como la carne de vaca o el pollo. A pesar de ser más sabrosa para los animales, probablemente no representa la opción más nutritiva. Dentro de la oferta de alimentos preelaborados, se destacan los llamados “comerciales” de los “balanceados” (Nutrición Canis, 2019). Son los alimentos balanceados los que cuentan con la supervisión de los nutriólogos especialistas, que determinan la cantidad de cada componente de acuerdo a las necesidades de cada raza. Es por ello, que se aconseja no complementar el alimento balanceado con comida casera, ya que se estaría desequilibrando su dieta.

Por lo expuesto anteriormente, se detectan oportunidades de negocios no solo en la producción de alimentos para mascotas, sino también en todos los productos y servicios

conexos que se demandan para abastecer el mercado principal. Tal es el caso de la investigación y desarrollo de los empaques necesarios para comercializar el alimento para mascotas. En este sector, la innovación resulta fundamental. Los fabricantes de empaque buscan cumplir con los requerimientos de los procesadores de alimentos y superar lo ofrecido hasta el momento.

Las tendencias de los empaques se dirigen hacia varias direcciones. Se busca versatilidad, resellabilidad o empaque al vacío para que las propiedades del alimento no se vean alteradas, aun después de que el cliente abra el paquete. También se innova en la utilización de materiales más livianos y que sean amigables con el medio ambiente (Peñuela Rojas, 2020). Cabe destacar que, dentro de la gama de empaques, los más vendidos en el último tiempo son los de tamaño pequeño, por ser este formato el más accesible para las clases sociales media y baja.

El empaque de los alimentos para mascotas depende principalmente del tipo de alimento que se trate y su composición. Según la revista PetFood Latinoamérica (2020), el contenido de humedad es uno de los parámetros más importantes en la industria de alimentos para mascotas, dado que determinará la tecnología de proceso que debe utilizarse, la forma de presentación y el uso del producto final.

1.1 Tipos de alimentos según su humedad

Freire (2019) expone que los alimentos para mascotas pueden clasificarse de acuerdo a su cantidad de humedad. En el mercado se pueden encontrar alimentos secos, alimentos semihúmedos y alimentos enlatados. La humedad, el costo, el gusto y la calidad nutritiva por kilogramo de alimento deben considerarse al evaluar una dieta alimentaria para los perros y gatos. Cabe destacar que, a pesar de las diferencias expuestas en los próximos párrafos y gracias a la tecnología de avanzada que existe, todos los tipos de alimentos para mascotas están formulados para proporcionar una nutrición completa y balanceada.

Los alimentos secos para mascotas son aquellos que contienen un porcentaje de humedad hasta el 12%. Este tipo de alimento es comúnmente sometido a procesos de molienda, extracción, secado y enfriado. Comparativamente, el costo de producción del

alimento seco es menor al de las otras variantes. Los alimentos secos son los más representativos en el mercado de alimentos para mascotas con un 83,23% de participación (Arboleda Villa y Restrepo Pérez, 2017).

Los alimentos secos tienen la cualidad de ser más concentrados que el resto de las variedades. Es por ello que aportan una mayor cantidad de energía y nutrientes por kilogramo de alimento. La mayoría contienen entre el 18% y el 27% de proteínas, el 7% al 15% de grasas y entre el 35% y 50% de carbohidratos (Foyel, 2009). Son más fáciles de conservar y favorecen la higiene dental del animal. En el mercado hay varias opciones que dependen de la calidad y la composición del producto, entre las que se destacan el alimento económico, premium, súper premium y medicado (Gaviria Arango, 2016).

Por su parte, el alimento semihúmedo tiene un índice de humedad del 30%-50% aproximadamente. Foyel (2009) especifica que este tipo de alimentos contiene entre el 16% y el 25% de proteínas, entre el 5% y 10% de grasas; y entre el 25% y el 35% de carbohidratos. En comparación con las dietas secas, los alimentos semi húmedos son más sabrosos para el animal, más fácil de servir y de conservar, aunque son más costosos que la primera opción.

La incorporación de sustancias ligantes a base de agua, evita el desarrollo de microorganismos. Al poseer una textura blanda es sumamente atractiva para el animal. Dentro de este tipo de alimentos, se incluyen también los llamados aperitivos; que generalmente son alimentos incompletos y palatables, usados de forma ocasional e intermitente en la dieta. No obstante, hay aperitivos formulados como alimentos completos que pueden formar parte del régimen dietético del can (Gaviria Arango, 2016).

El alimento enlatado es el que tiene la mayor cantidad de humedad concentrada. En promedio se registran con un 75% de humedad. Los enlatados contienen entre el 8% y el 15% de proteínas y entre el 2% y el 15% de grasas, según el tipo de tejido animal utilizado en la dieta (Foyel, 2009).

El alimento enlatado o húmedo también puede ser suministrado en una mezcla con el alimento seco. Donde su palatabilidad resulta apreciable para los animales por su textura. El periodo de conservación del enlatado es prolongado, pero una vez abierto el envase debe

ser llevado a refrigeración y debe ser consumido de inmediato. La dieta blanda sigue siendo considerada como un producto complementario que es consumido principalmente por mascotas con dueños de altos ingresos por su elevado costo de adquisición (Arboleda Villa y Restrepo Perez, 2017).

1.2 Materias primas utilizadas en la alimentación de las mascotas

La industria de alimentos para mascotas utiliza materias primas de origen animal y vegetal, que deben cumplir con los mismos estándares de calidad establecidos en la industria alimentaria para seres humanos. Los tejidos enfermos y otros materiales no aptos para el consumo humano tampoco son aceptados para la elaboración de alimento para mascotas. Gaviria Arango (2016) explica que en la producción se busca suministrar los nutrientes apropiados y las calorías suficientes para satisfacer sus necesidades energéticas. El número de calorías indicado depende de su tamaño, de la cantidad de actividad o ejercicio que realice y de la etapa de vida en la que se encuentre. Así por ejemplo, los perros ancianos, los que están en fase de crecimiento, las perras preñadas o las que están amamantando a sus crías, cuentan con requerimientos energéticos específicos.

La selección de materia prima utilizadas en la elaboración del alimento es muy importante por el aporte nutricional y la calidad de la misma. El alimento para mascotas debe constituirse como fuente de proteínas, carbohidratos, vitaminas y minerales.

La mayor parte de los ingredientes proteicos son de origen animal, entre los cuales se destacan las carnes frescas y las harinas. Hay una variada gama de harinas de origen animal entre las que se destacan las de carne y hueso, de pollo, de cordero y de pescado. La proporción mínima de proteínas en perros de edad adulta es del 18%, debido a su necesidad de reponer las que pierden dentro del catabolismo proteico. Se estima que la proteína suministrada al perro debe aportar del 4% al 7% en calorías para ser utilizada como energía metabolizable (Salinas Alcocer, 2017).

Los carbohidratos son la fuente de energía primaria para la mayoría de los animales. La digestión y absorción de la mayoría de los hidratos de carbono ocurre en el intestino delgado, donde la sacarosa, la maltosa y la lactosa son degradadas en moléculas hasta su

forma más simple, que es la glucosa, para luego ser absorbida en el intestino y aprovechada por las células para sus funciones normales.

Además de todos los ingredientes mencionados anteriormente, el alimento para las mascotas debe contener otro tipo de productos, que genere mayor palatabilidad. La palatabilidad es “la aceptación de un alimento por parte de una mascota relacionada con los aspectos de olor, sabor y textura. Este aspecto afectará directamente el tipo de relación que el animal tendrá con su alimento” (All Extruded, 2019: 1).

Cuando las características sensoriales de los alimentos no son aprobadas por los animales, el dueño observa falta de apetito, pérdida de peso y cambios en el comportamiento de la mascota, que pueden producir enfermedades o complicaciones en su natural desarrollo y crecimiento (Borg Cardona, 2011). La palatabilidad tiene una influencia significativa en las ventas de alimentos para mascotas. Teniendo en cuenta que los perros tienen un sentido olfativo hiper desarrollado, el aroma de su alimento es el primer factor que incide en la elección.

Según un informe de All Extruded (2019), los alimentos secos requieren un mayor uso de palatabilizantes, ya que los alimentos semihúmedos o enlatados son naturalmente más sabrosos debido a la presencia de humedad. Las fuentes para obtener los palatabilizantes pueden ser de origen vegetal y animal, e incluyen levaduras, melaza, carne de pollo, cerdo o pescado, maíz, soja, papas, entre otros.

Capítulo dos

Emprendimiento y herramientas para diseñar modelos de negocio

2.1 Emprendimiento

La primera definición formal de emprendimiento fue en el año 1732, en una publicación denominada Diccionario de las Autoridades. El emprendimiento deriva del latín *in prendere* que significa coger o tomar. Su uso se destinaba para la designación de los aventureros o militares (Borja et al., 2020).

El fenómeno emprendimiento puede definirse como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social; entre otros, y que posee ciertas características; principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (Vélez y Ortiz, 2016).

La actividad emprendedora tiene como finalidad la identificación y exploración de nuevos conocimientos, generando oportunidades empresariales que proporcionen rentabilidad (Sánchez, García y Mendoza, 2015). Se considera que, el emprendimiento como oportunidad, puede tener un impacto importante en el largo plazo por los beneficios económicos y de crecimiento que resultarían para una ciudad, provincia o país; en tanto que, el emprendimiento por necesidad también sería crucial porque contribuye a fortalecer los ingresos y los gastos de los hogares (Fuentelsaz et al., 2015).

El emprendimiento es importante para las naciones en un mundo globalizado como el actual, donde internet se ha convertido en un gran protagonista. Los emprendimientos evolucionaron, encontrando en las nuevas tecnologías y en las redes, novedosas formas de hacer negocios (Capsir, 2016). Emprender contribuye a la expansión de la economía, generando empleos, introduciendo nuevos productos y servicios, y promoviendo mayores actividades dentro de la cadena de valor (Barkawi y Waddah, 2016).

Los emprendedores desempeñan un papel clave en cualquier economía, especialmente por el hecho de que, a partir de sus habilidades y la iniciativa necesaria, pueden anticipar las necesidades de los individuos y aportar con nuevas ideas en el mercado

(Borja et al., 2020). Una vez enfocada la habilidad y la oportunidad de emprender, los emprendedores necesitan identificar las fuentes de financiamiento para realizar la inversión.

En este contexto, Larios (2017) advierte que es necesaria la participación de instituciones financieras en apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), para que puedan obtener algún tipo de crédito, que les permita posicionarse en un escenario tan competitivo como el actual.

2.1.1 Tipo de emprendimientos

Los emprendimientos pueden clasificarse de acuerdo a su nivel de financiamiento:

✓ **Pequeños:** Son todos aquellos emprendimientos en los que el propietario dirige su empresa y trabaja con un par de empleados, usualmente familiares. Se considera que son exitosos cuando cumplen el objetivo de sostener a la familia y brindar un mínimo de beneficios (Caro, 2020).

✓ **Escalables:** Son emprendimientos en los que se llevó a cabo un proceso de validación de un modelo de negocio para dar solución a un problema social a nivel local, difundirlo en beneficio de otros, maximizando su impacto social para dar acceso a sus productos y servicios a una mayor cantidad de beneficiarios (André y Paché, 2016).

✓ **Grandes:** Este tipo de emprendimiento debe mantener una constante innovación en sus productos y servicios para poder crecer. Por ello, se somete a un proceso continuo de investigación y comprensión de los cambios en el mercado. Los gustos cambiantes de los clientes, las nuevas tecnologías, los cambios en la legislación y la innovación de los competidores deben ser criterios a tomar en cuenta para que un emprendimiento grande se mantenga con vida (Caro, 2020).

Los emprendimientos también podrían ser clasificados por la motivación que mueve a los emprendedores. Los emprendimientos creados por necesidad, buscan generar ingresos diarios para vivir. Se caracterizan por obtener bajos niveles de ingresos, utilidad y activos. No tienen una planificación o visión de crecimiento para el futuro, por esta razón no se observa un valor agregado o perspectiva de mercados nacionales o internacionales (Vélez y Ortiz, 2016).

A su vez, los emprendimientos creados por oportunidad, intentan cubrir una necesidad insatisfecha o nicho de mercado desatendido (Alcaraz, 2017). La detección de estas necesidades, complementada con ideas innovadoras pueden derivar en negocios muy exitosos.

Por otro lado, los emprendimientos pueden ser clasificados por su nivel de innovación. En este caso, se detectan cuatro tipo de emprendimientos (Caro, 2020):

✓ **Emprendimientos incubadores:** Son una demostración de la solidaridad que puede existir en el mundo de los negocios. Por medio de ciertas acciones, se genera un semillero de emprendedores talentosos. Deben tener experiencia en la investigación y el desarrollo de los mercados. Se requiere un alto nivel de financiación para acelerar el crecimiento de los negocios y así lograr los resultados esperados.

✓ **Emprendimientos novedosos:** Su finalidad es desarrollar un producto o servicio totalmente innovador. Requieren un arduo y costoso proceso de I+D, que termina siendo compensado con el impacto que causa al entrar al mercado.

✓ **Emprendimientos de imitación o espejo:** Como su nombre lo indica, buscan imitar un producto o servicio ya existente. Pueden ser muy rentables, porque la meta es lograr el mismo éxito que ya ha tenido el modelo de negocio aplicado en otro emprendimiento. Sin embargo, se observa un obstáculo y es el gran capital que se requiere para la adquisición de franquicias.

✓ **Emprendimientos oportunistas:** Consisten en detectar una necesidad momentánea y urgente, que pueda ser satisfecha por un emprendimiento con una idea clara de negocio. Este tipo de emprendimientos es ideal para aquellos emprendedores que no le temen al riesgo. Se requiere una gran visión de negocio y rapidez en la ejecución. El espectro de emprendimientos es tan vasta, que se puede clasificar a los mismos por tipo de emprendedor, destacándose los siguientes:

✓ **Emprendimientos privados:** Son ejecutados por empresas privadas, que requieren inyección de capital privado, que generalmente es aportado por el mismo emprendedor.

✓ **Emprendimientos públicos:** Son ejecutados por el sector público, a nivel local, regional o nacional; y buscan satisfacer las necesidades de las personas más vulnerables de una región.

✓ **Emprendimientos individuales:** Son ejecutados por pocas personas que, generalmente son miembros de una misma familia. En este caso, los procesos de investigación y desarrollo casi no se efectúan (Arteche y Rementería, 2012).

✓ **Emprendimientos en masa:** Favorece la creación de empresas nuevas gracias a la estimulación del gobierno en forma de apoyo económico, de deducción de impuestos, mejores prestaciones en el ámbito social e incentivos tecnológicos.

✓ **Intraemprendimiento:** Es el empresario dentro de la empresa. Asume la responsabilidad de producir cualquier tipo de innovación dentro de una compañía; “introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse” (Schnarch, 2014, p. 35).

✓ **Emprendimientos en serie:** Los emprendedores crean una empresa, le generan valor agregado y luego la enajenan para la creación de otra nueva (Alcaraz, 2017).

✓ **Emprendimientos sociales:** El emprendedor busca fines benéficos para la sociedad. Ellos detectan los problemas que aquejan a sus comunidades y proponen soluciones creativas y prácticas, sin esperar que el gobierno los solucione (Moreno Velásquez y Egusquiza Giribaldi, 2017).

2.2 Innovación

La innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas, desplazando positivamente la curva de demanda de los productos, desplazando hacia abajo la curva de costos, o mejorando la capacidad de la empresa para innovar (Tanaka et al., 2007). Es el resultado de un proceso de transformación, dinámico y activo, mediante el cual las empresas pueden aprovechar las oportunidades, generar ideas creativas con diferentes enfoques y transformarlas en realidades que

produzcan valor para la organización, para los consumidores, la economía y la sociedad (Velásquez Ochoa, 2019).

La innovación puede estar dada por buenas ideas, generadas en un corto período de tiempo. Sin embargo, quienes realmente logran ser etiquetados como los mejores innovadores son los que tienen continuidad en este proceso de innovación (Ganter y Hecker, 2013). Los procesos de innovación son la respuesta de cada empresario para reconocer el valor de la información y así, aplicarla en el mercado (Roos y O'Connor, 2015). En este sentido, la riqueza y dinámica económica de los países se encuentra relacionada con la competitividad, la misma que depende en gran medida de las habilidades y capacidades que tienen los empresarios.

Según su grado de innovación, el emprendedor puede ser clasificado de la siguiente manera:

- ✓ **Innovador:** El emprendedor innova mediante la introducción de ideas o la mejora de productos y servicios, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, procesos productivos, prácticas de trabajo o formas de hacer negocios (Vélez y Ortiz, 2016).
- ✓ **Incubador:** En su afán por crecer y buscar oportunidades, apuntando a la autonomía, el emprendedor crea unidades independientes de negocios (Alcaraz, 2017).
- ✓ **De imitación:** Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos (Alcaraz, 2017).
- ✓ **Dinámico:** Logra que los emprendimientos tengan un crecimiento rápido, rentable y sostenido, teniendo un nivel de ventas representativo después de una década (Vélez y Ortiz, 2016).

Pérez (2016) explica la importancia que tiene la innovación empresarial en la actualidad. Generalmente, la innovación empresarial se relaciona con la creatividad y cobra mayor relevancia en contextos de elevada competitividad. Se diseñaron varios esquemas para implementar procesos de innovación en las empresas. Uno de los más conocidos es el que define cuatro formas básicas en que dicho proceso se materializa. El primer esquema, y el más difundido, es el de Innovación individual. En este esquema son los propios

trabajadores quienes desarrollan, de forma individual, proyectos innovadores para las empresas; que a su vez, se esmeran en proporcionar los recursos necesarios para ello. La innovación individual se inicia con los procesos de selección de personal, donde las empresas buscan trabajadores con una mayor disposición a la creación y el desarrollo de ideas que marquen la diferencia.

El segundo esquema se conoce como el de Mejora de procesos. Se trata de un modelo que consiste en la mejora de un producto, servicio o contenido que ya circula en el mercado (Pérez, 2016). Es decir, que se perfecciona con los nuevos lanzamientos o reversiones del producto inicial.

El tercer esquema desarrollado es el de Innovación continua. Suele asociarse al modelo de mejora de procesos, pero en realidad tiene diferencias sustanciales con éste, especialmente porque lo que se busca es añadir algo nuevo a la oferta. El cuarto esquema es conocido como de Innovación disruptiva. Según Pérez (2016) es el modelo más atractivo de innovación empresarial en la actualidad. La mayoría de las empresas buscan generar ofertas de valor que supongan un cambio contundente en el mercado donde operan. Podría pensarse que la innovación disruptiva es algo exclusivo de las grandes empresas o de aquellas con más recursos. Sin embargo, en la actualidad son las startups, las responsables de una buena parte de las ideas disruptivas.

Cabe destacar que toda empresa debe enfocarse en mejorar su eficiencia, eficacia y flexibilidad implementando una estrategia de producción y reducción de costos, buscando aumentar el éxito. Cada estrategia a aplicar debe tener en cuenta los puntos a favor y en contra al momento de innovar en un mercado, ya sea nuevo o antiguo. Se buscará crear valor al cliente, aumentar la cuota del mercado, acceder a nuevos mercados, aumentar la rentabilidad o modificar el paisaje competitivo.

En un estudio complementario, Velásquez Ochoa (2019) expone que las innovaciones pueden realizarse sobre productos, procesos, mercados u organizaciones. La innovación en productos supone la introducción de un bien o un servicio, ya sea nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características o al uso que se le otorga. La innovación en

procesos, por su parte, consiste en la implementación de un proceso de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Esto implica cambios importantes en las técnicas, los materiales o los programas informáticos.

Por su parte, la innovación de mercados consiste en la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el empaque de un producto, su posicionamiento, su promoción o su precio. Por último, la innovación en la organización considera la introducción de un nuevo método organizacional en las prácticas administrativas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

2.3 Herramientas para diseñar modelos de negocio

2.3.1 Modelos de negocio

El término modelo de negocios fue empleado por primera vez en 1954, por Peter Drucker y su primera aparición en un artículo académico fue en 1957, por parte de Bellman, así como en el título de un artículo en 1960 por Jones (Alcaraz, 2017). El modelo de negocio a criterio de Osterwalder y Pigneur (2011) “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Según Peiró (2017), un modelo de negocio es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing, así como las habilidades de sus administradores. La herramienta suele ser muy utilizada por las startups porque permite una representación visual altamente comprensible.

Los autores Johnson, Christensen y Kagerman (2008) indican que las empresas existentes y los nuevos emprendedores tratan de encontrar el motivo por el que es tan difícil lograr el crecimiento a partir de la innovación en el modelo de negocio. Con respecto a este tema, se han identificado dos problemas. Por un lado, la falta de definición y por el otro la incomprensión de las empresas. Las empresas obtienen estudios con resultados poco confiables, dinámicas y procesos de desarrollo sin actualización constante, poca disciplina del modelo de negocio como guía u hoja de ruta.

Además, muchas empresas no entienden lo suficientemente bien su propio modelo de negocio, así como la premisa detrás de su desarrollo, sus interdependencias naturales, sus fortalezas y limitaciones. Por lo tanto, no saben cuándo pueden aprovechar su negocio principal y cuándo el éxito requiere un nuevo modelo de negocio.

El éxito de una empresa comienza pensado, no solo en el modelo de negocio, sino también en un cliente real que tiene necesidades insatisfechas sobre algún producto o servicio; y sobre el que se puede tener total ventaja ante la posible o establecida competencia (Ries, 2011). Es para ello que se construye un plan que explique de forma simple la manera en que se llevará a cabo el desarrollo de la empresa para cubrir dicha necesidad.

Es importante aclarar que la creación de un nuevo modelo de negocio no significa que el modelo actual aplicado a la empresa esté obsoleto o deba cambiarse. Un nuevo modelo a menudo refuerza y complementa el negocio central. En la actualidad, muchas empresas necesitan realizar cambios trascendentales para seguir adelante (Kotter, 2014). Sin embargo, no logran sobrevivir por el escaso conocimiento de las estrategias o metodologías adecuadas.

Es por ello que Lean Startup innova con modelos de negocio diseñados para estos tiempos y es una herramienta muy útil para organizar y pivotar las estrategias de los negocios. La última década ha sido propicia para el surgimiento de nuevos emprendimientos de base tecnológica gracias, entre otras cosas, a la computación en nube, la disponibilidad de recursos técnicos, y la capacidad renovada de inversión (Byers et al, 2010).

El enfoque que plantea Lean Startup está orientado a descubrir, de manera rápida, si el producto será del interés de los clientes. Esto viene en contraposición a la filosofía tradicional considerada "just do it", donde se dedica un período de tiempo para construir una solución (Garzozzi et al., 2014).

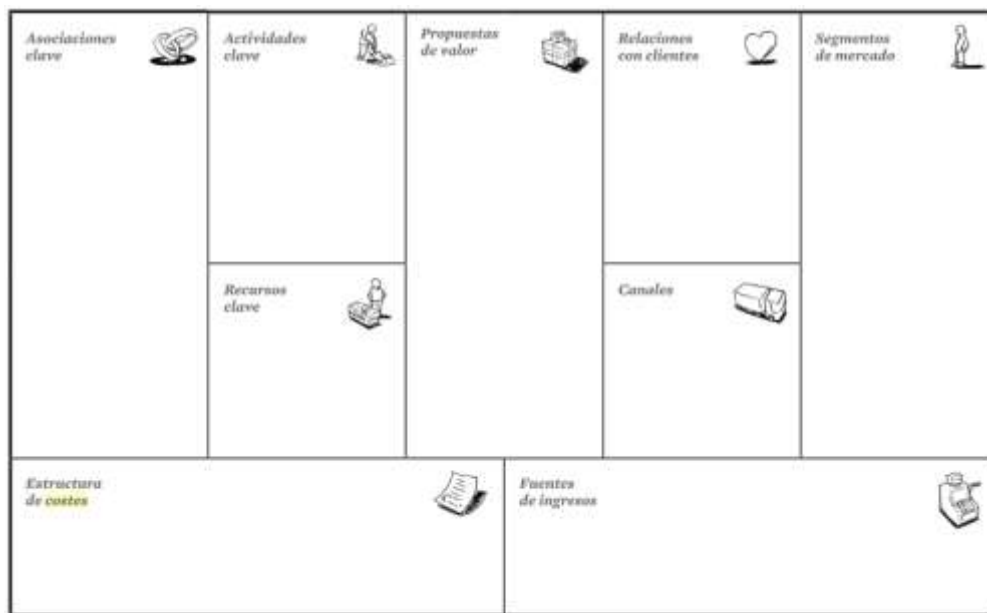
2.4. Lienzo de modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2010), los elementos de un modelo de negocio son nueve: la propuesta de valor, que trata de resolver los problemas de los clientes y satisfacer las necesidades que se detectan; la segmentación de los clientes; los canales de distribución

y comunicación; la relación con los clientes; el flujo de ingresos; los recursos clave; las actividades clave; los socios estratégicos y la estructura de costos.

Figura 1.

Lienzo de un modelo de negocios



Nota. Tomado de Osterwalder y Pigneur (2010)

Como se observa en la figura anterior, los elementos del modelo de negocios no están aislados; por lo tanto, la modificación en cada uno de ellos conlleva a cambios y revisiones en el resto de los aspectos. En resumen, el modelo considera la definición de cómo, qué, cuánto y para quién se hace el negocio (Kerfant, s.f.).

A continuación, se destacan las características principales de las nueve áreas del lienzo del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010). Hay tres bloques que apuntan a los clientes: segmentos de mercado, canales y relaciones. El bloque del segmento de mercado busca conocer a los clientes, clasificándolos según su procedencia, gustos, necesidades, etc. A partir de allí, se decide si la propuesta se dirige a un gran público o a un nicho concreto, si se trata de segmentos de clientes interrelacionados, etc.

El canal de distribución del lienzo permite definir un aspecto clave de la entrega de valor al cliente, ya que puede impactar en la experiencia que el mismo obtenga con el producto o servicio. Se observan los canales que prefieren los clientes, aquellos con los que

trabaja la empresa actualmente y los resultados obtenidos. En el segmento de relación con el cliente, se define cómo se comunica la empresa y la marca; se determinan las percepciones y el diseño del servicio que se les brinda.

Con respecto a la oferta, el lienzo tiene un bloque muy importante denominado propuesta de valor. La propuesta de valor informa sobre el problema que se soluciona con el producto o servicio desarrollado. Se incluye la estrategia competitiva por la que se diferencia con los competidores, la calidad, el precio, el diseño, la marca, el abastecimiento, entre otras cuestiones.

Por otra parte, el lienzo define la infraestructura de la empresa con los bloques de actividad clave, recursos clave y socios claves. En el bloque de actividades clave se describen las acciones más importantes que debe emprender la empresa para que su modelo de negocio funcione. Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer los productos y servicios, establecer los canales, relacionarse con el cliente y generar ingresos. Es decir, son los activos que permiten materializar la propuesta de valor. Los socios o asociaciones clave surgen porque ciertas actividades de la empresa se externalizan y algunos recursos se adquieren a otros. Por lo tanto, se debe estudiar la red de proveedores y socios con los que se trabajará.

Por último, el lienzo estudia la viabilidad económica con los bloques de estructura de costos y flujos de ingresos. El bloque de estructura de costos analiza las erogaciones que se deben realizar para poner en marcha el modelo de negocio. Toman mayor relevancia aquellos recursos y actividades que son más caras. En el bloque de fuentes de ingresos se consideran los ingresos generados cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Este módulo analiza el flujo de caja que genera la empresa en los diferentes segmentos del mercado. Cabe destacar que para obtener la estimación de beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos.

2.5. Lean Canvas

Es una adaptación del lienzo de modelo de negocio. Es una herramienta de modelos de negocio que ayuda a documentar el modelo, medir el progreso y comunicar el aprendizaje

con los stakeholders interesados, tanto internos como externos (Maurya, 2014). Se enfoca en la metodología Lean Startup, centrada en generar nuevas ideas y hacerlas prototipo para verificar si el mercado está en la búsqueda de las soluciones que la empresa está proponiendo.

El Lean Canvas es útil para las empresas por varias razones. En primer lugar, permite identificar los problemas más graves que tiene un determinado segmento del mercado y la manera en que las personas están resolviendo el problema hasta el momento. En segundo lugar, permite identificar el concepto o proposición de valor única, que comunique el motivo por el que un producto es diferente y que merece la atención de los clientes. Así, establece las soluciones que la idea proporciona a los problemas detectados (INCAE Business School, 2018).

Por otra parte, el Lean Canvas distingue una ventaja en el producto o servicio que es difícil de copiar. Señala los canales para llegar al cliente y la forma en que se deben manejar los costos eficientemente. Para el control, define las métricas clave o indicadores relevantes que permiten saber si el negocio está bien encaminado. Por último, el Lean Canvas describe la estructura de costos y de ingresos; así como la forma en la que los consumidores hacen sus pagos (INCAE Business School, 2018).

Figura 2

Lean Canvas adaptado al Modelo Canvas

PROBLEMA 3 principales problemas 1	SOLUCIÓN 3 principales funciones o características 4 MÉTRICAS CLAVE Actividades clave que medimos 8	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo 3	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA No se puede copiar ni comprar fácilmente 9 CANALES El camino al cliente 5	SEGMENTOS DE CLIENTES Cliente objetivo 2
ESTRUCTURA DE COSTES Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc. 7		FLUJOS DE INGRESOS Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto 6		

Nota: Tomado de Maurya (2014).

Según Maurya (2014), el Lean Canvas consta de los siguientes bloques:

1. Problema: Se detectan mediante el estudio de las características y actividades desarrolladas por los potenciales clientes.
2. Segmento de clientes: Particiona el mercado según las características de los clientes, apuntando con el objetivo a un mercado de masa, un nicho de mercado o un mercado diversificado.
3. Propuesta de valor: Se plantea el motivo por el que la empresa es diferente y los clientes pueden prestarle su atención. Una empresa exitosa es aquella que ha encontrado una manera de crear valor para los clientes. Se necesita crear una propuesta de valor por cada segmento de mercado.
4. Soluciones: Se analiza cómo se logran resolver los problemas detectados y los beneficios para segmento de clientes seleccionado.
5. Canales: Son aquellos que conectan a la empresa y su propuesta de valor con los segmentos de clientes. Los principales son; equipo comercial, ventas por internet, tiendas propias, tiendas de socios y mayoristas.
6. Flujo de ingresos: los modelos de negocios suelen tener dos fuentes de ingresos. La primera se genera a partir de las transacciones individuales, como la venta de producto u servicio, el cobro de alquiler, cuota mensual, etc. La segunda, implica una mayor fidelización del cliente y por lo tanto un menor esfuerzo comercial inicial; como la venta de activos, el cobro de cuota por uso, por suscripción, concesión de licencias, publicidad, comisión sobre ventas, etc.
7. Estructura de costos: Utiliza los flujos de ingresos y las entradas en la estructura de costos para calcular el punto de equilibrio entre gastos e ingresos y estimar cuánto tiempo, dinero y esfuerzos son necesarios para alcanzarlo. Dentro de la estructura, se destacan los costos fijos y los costos variables. Los primeros no varían directamente en función del volumen de negocio, los segundos sí se ven modificados según ese volumen.

8. Métricas claves: Son fundamentales tanto para evaluar los progresos como para identificar puntos clave en el ciclo de vida del cliente.
9. Ventaja competitiva injusta: La mayoría de los emprendedores enumera como ventajas competitivas cosas que no lo son, como la pasión, las funciones y características. No obstante, es fácil concluir que ser el primero en hacer algo puede suponer en realidad una desventaja, pues se aborda el trabajo más duro y allana el camino (mitigación de riesgos) a potenciales emprendedores.

2.6. Producto Mínimo Viable (PMV)

Reis (2010) establece que el PMV es una versión mínima de un nuevo producto que permite, al equipo de la empresa, recopilar el mayor aprendizaje posible con el menor esfuerzo necesario. Para poder considerarse como un Producto Mínimo Viable, dicho experimento debe incluir algunas funcionalidades mínimas que aporten valor a un grupo de clientes determinados.

El desarrollo de un PMV consiste en obtener un aprendizaje validado, convirtiendo una hipótesis en hechos contrastados. Aportando así un valor tangible al grupo de clientes objetivos, al mismo tiempo que se minimiza el riesgo de desarrollo de la inversión (Touza, 2019).

Para llevar a cabo el desarrollo del PMV se deben seguir una serie de pasos. En la primera fase, se debe identificar y comprender las necesidades del modelo de negocio y/o empresa. Esto incluye, definir el objetivo a largo plazo e identificar los criterios que indican que el producto o servicio tendría éxito. En la segunda fase, se debe encontrar las oportunidades en el mercado. Para ello se analiza la vida del usuario por medio de un customer journey, se valoriza los beneficios y perjuicios que ellos perciben y se detectan las oportunidades. La tercera fase consiste en definir las funcionalidades que se van a construir por medio del PMV y que posteriormente se van a testear.

Capítulo tres

Metodología

3.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación y cumpliendo con los objetivos establecidos, se empleó un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo. El estudio descriptivo buscó obtener un conocimiento inicial de la realidad, a través de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtuvo mediante el estudio de la información aportada por otros autores. Se refirió a un método cuyo objetivo fue exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio (Abreu, 2014).

Por su parte, un enfoque cuantitativo se concentró en las mediciones numéricas de la realidad o de una porción de ella. Utilizó como herramienta la recolección de los datos, que luego fueron analizados para llegar a responder las preguntas de la investigación. Este enfoque utilizó los análisis estadísticos. El proceso que se llevó adelante incluyó la recolección de los datos, la medición de los parámetros, la obtención de las frecuencias y los gráficos que representaron la información estadística obtenida. Planteó un problema de estudio delimitado y concreto (Otero, 2018).

A través de este tipo de estudio, se lograron detallar los datos o información obtenida mediante algunas variables, que pudieron relacionarse entre sí, permitiendo reconocer de forma general las características de la población meta y su respuesta a la propuesta de producto o servicio planteada. Posteriormente se recopiló información cuantificable para realizar un análisis estadístico.

En este caso, el diseño del estudio fue no experimental, ya que el investigador no intervino en los resultados obtenidos. Además de ser un estudio transversal, ya que se realizó en un único momento de tiempo; y fue prospectivo (Hernández Sampieri et al., 2014).

Este tipo de investigación le aportó al trabajo de titulación el respaldo necesario sobre las características y preferencias de los potenciales clientes sobre el producto a ofrecer. Con esta información se pudo desarrollar de manera práctica una herramienta muy estudiado a lo

largo de la carrera, como lo fue el lienzo de modelo de negocio. Todos los bloques del lienzo, derivan principalmente del conocimiento de los clientes.

3.2 Método de investigación

Para llevar adelante el trabajo de investigación se utilizó el método inductivo, el cual consistió en establecer ciertas premisas particulares para luego obtener conclusiones generales. Es decir, que con este método se pretendió obtener generalizaciones amplias basándose en las observaciones específicas que se realizaron (Hernández Sampieri, 2014).

La observación del macro y micro entorno en que se desarrolló el proyecto propuesto, además de las características propias de la empresa y de la propuesta de valor, permitieron considerar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la misma. Mediante esta información se pudo diseñar la estrategia más adecuada para llegar al mercado de manera exitosa. A fin de allanar el camino de análisis de la propuesta, se aplicó y completó el lienzo del modelo de negocios Canvas en este caso en particular.

3.3 Población y muestra

En la ciudad de Loja viven 214.855 personas. Según la proyección del informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos ([INEC], 2018), en la zona de Loja hay un 65,90% de la población dentro del rango de edades entre 18 y 69 años. Este porcentaje equivale a unas 141.500 personas aproximadamente. Teniendo en cuenta que estas personas conforman familias de cuatro integrantes en promedio, la ciudad de Loja contaría con unas 35.400 familias. Según El Telégrafo (2015), tres de cada cinco familias poseen una mascota en su hogar, por lo que se tiene que unas 12.000 familias tienen un integrante animal entre sus miembros. Se estima que el 49,3% de estas familias se encuentra dentro de los estratos sociales medio y alto (INEC, 2018), lo que reduciría la población objetivo a 5.816 familias.

A continuación se describe la fórmula estadística utilizada para determinar el tamaño de la muestra a tomar (Belchi, 2016):

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población.

Z = Desviación estándar.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

E = Límite de aceptación de error muestral.

Se planteó utilizar la siguiente distribución de la muestra en función que el producto analizado fue elaborado, mejorado y testeado en los laboratorios de Prendho conjuntamente con mascotas, teniendo una gran aceptación del producto, motivo por el cual se propuso un 95% de probabilidad de éxito y un 5% de error muestral:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.05 * 5816}{0.05^2 * (5816 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = 72.09$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra quedó definido en 72 familias, sobre las cuales se realizó la encuesta.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada para la recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. La encuesta estuvo dirigida a 72 familias del cantón Loja seleccionadas de manera aleatoria, con la finalidad de conocer el grado de aceptación que tienen sobre un nuevo producto. Las edades comprendidas para la recolección de esta información fueron entre los 18 y 69 años, además de formar parte de un nivel socioeconómico medio y alto Anexo 1.

La encuesta se estructuró en veinte preguntas, las mismas ayudaron a conocer parte de las necesidades de los clientes al momento de adquirir productos para mascotas, ya sean alimentos o snacks. Mediante el uso de plataformas digitales, se pudo distribuir las encuestas a través de redes sociales a la muestra seleccionada.

Para procesar la información se utilizó la estadística descriptiva, esta herramienta permitió recolectar, analizar y describir las características de la población que se estudió, el resultado se visualizó por medio de resumen en tablas y gráficos. Los datos fueron procesados mediante Microsoft Excel para obtener una mejor tabulación de los datos.

Los datos obtenidos permitieron conocer las preferencias que los clientes tienen sobre los alimentos para perros, el conocimiento sobre los distintos tipos de snacks, los miembros de la familia que realizan las compras y toman las decisiones.

Por otra parte, el trabajo requirió emplear la herramienta lienzo de modelo de negocio para determinar cada uno de los bloques que lo componen de manera efectiva, según el análisis que surgió de los datos de las encuestas.

La herramienta del lienzo de modelo de negocio establece una serie de pasos a seguir para lograr una definición correcta de cada uno de los bloques. Estos pasos fueron detallados de manera teórica en el capítulo anterior y desarrollados de manera práctica en el capítulo siguiente. La ventaja que se observó en la utilización del lienzo, fue la guía metodológica que aportó, con una aplicación ordenada y simplificada. La finalidad fue conocer estrategias que giren en torno a la propuesta de valor ofrecida.

3.5 Validación del instrumento

El instrumento diseñado para la recolección de los datos fue validado por un profesional académico, quien sugirió mejoras para maximizar la utilidad de las respuestas obtenidas. Esto permitió identificar el nivel de precisión y evidencia del instrumento a utilizar.

Luego, se recurrió a la colaboración de algunas personas cercanas al autor del presente trabajo para que respondieran la encuesta y dieran una devolución sobre la legibilidad y sencillez para entender lo que se estaba consultando. La interacción con los encuestados de prueba fue fundamental para perfeccionar el instrumento, teniendo en cuenta que el método de recolección virtual de los datos imposibilita que el eventual encuestador pueda evacuar algún tipo de dudas a los encuestados.

Capítulo cuatro

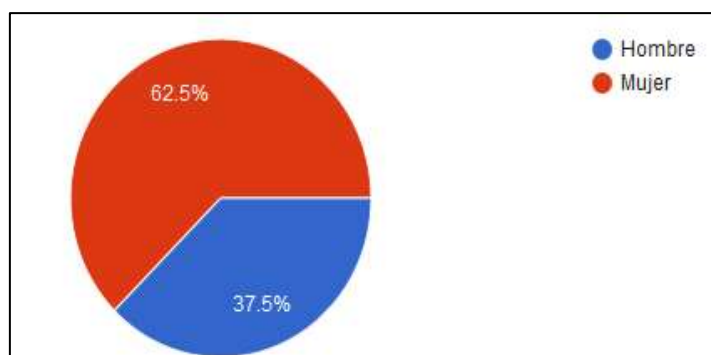
Análisis de resultados

La encuesta, que puede visualizarse de manera completa en el Anexo 2, fue respondida por un total de 72 personas. Arrojó respuestas muy útiles para conocer la opinión y las características de los clientes que eventualmente consumirán el producto bajo estudio.

Las primeras preguntas que se les efectuó a los encuestados, relevaron las características propias de los mismos.

Figura 3

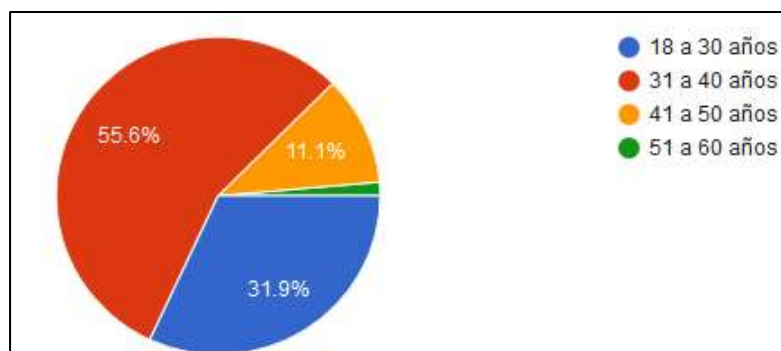
Género de los encuestados



El 62,5% del total de encuestados fueron mujeres; es decir, el doble que los hombres. Por lo tanto, el resultado de las próximas preguntas puede ayudar a determinar si las mujeres del hogar son; principalmente, las que tienen bajo su cargo la adquisición del alimento para las mascotas y si; por lo tanto, la estrategia debería estar apuntando hacia sus necesidades puntualmente.

Figura 4

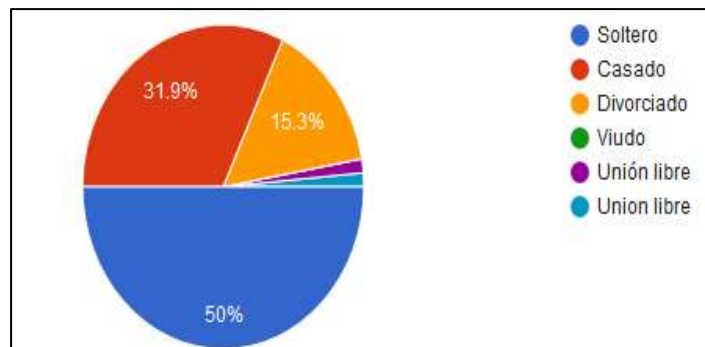
Distribución etaria de los encuestados



Ante la consulta sobre la edad de los encuestados, se obtuvo que más de la mitad pertenecen a un rango etario de entre 31 y 40 años. Seguido por el grupo menor a 30 años. Consecuentemente, el 87,5% de los que accedieron a responder la encuesta sobre alimento para animales, son menores de 40 años. Este dato es muy significativo porque la mayoría de los consultados pertenece al grupo de consumidores conocido como millennials, que tienen preferencias de consumo y de interacción con las marcas bastante diferentes a otros segmentos de consumidores de mayor edad.

Figura 5

Estado civil de los encuestados

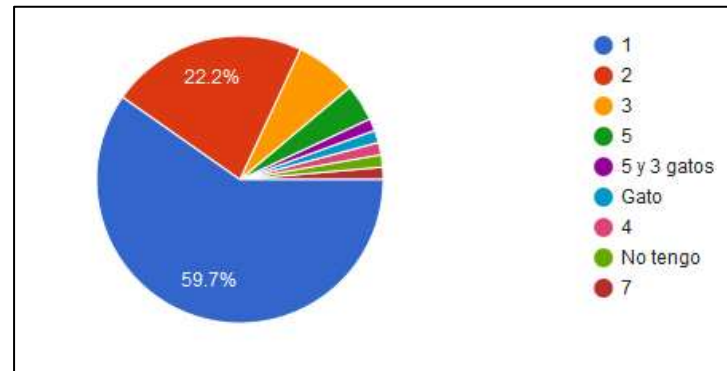


Un rasgo que interesa a los fines de la encuesta, es el estado civil de los encuestados, ya que la tenencia de mascotas y la cantidad de ellas en una familia depende en parte de la composición de la misma. Los resultados arrojaron que el 50% de los encuestados son solteros; esto va en consonancia con que una gran cantidad de encuestados son personas jóvenes. La definición de la estrategia debe tener en cuenta que las personas solteras, suelen pasar menos tiempo en el hogar y requieren de más bienes y servicios que allanen el camino de los quehaceres domésticos.

Las siguientes preguntas del cuestionario se refieren a la composición de la familia del encuestado, especialmente por la tenencia de mascotas.

Figura 6

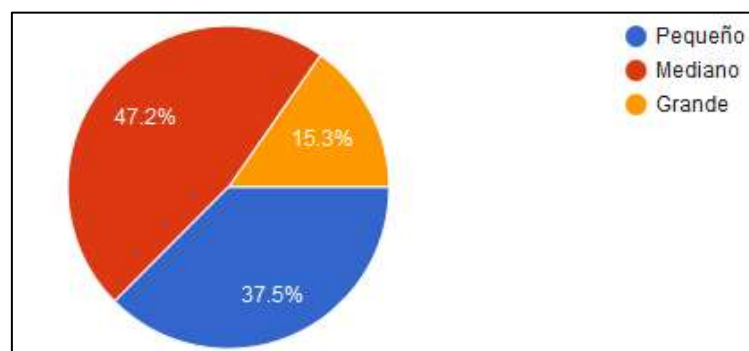
Cantidad de mascotas en casa



Del total de encuestados, casi el 60% manifestó tener solo un perro como mascota y el 22,2% tiene dos perros. Es decir, que la encuesta resultó ser efectiva para el estudio del caso, ya que una amplia mayoría de consultados tiene al menos 1 can como mascotas. Solo un 2% no tiene mascotas. Una pequeña proporción de encuestados tiene de mascota a un gato, e incluso posee gatos y perros en la misma casa.

Figura 7

Tamaño de la raza del perro



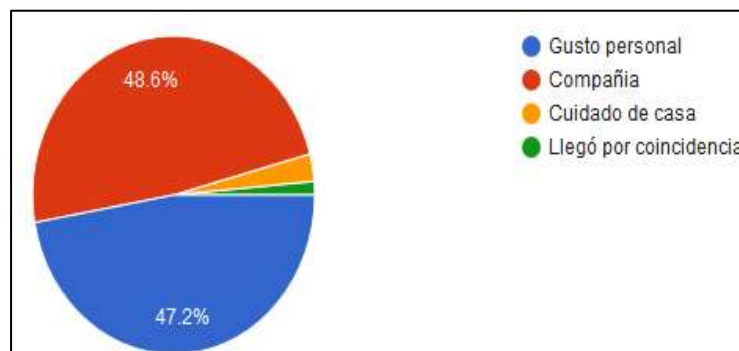
Los encuestados también respondieron sobre el tamaño de su mascota. Como se mencionó en otros capítulos del presente trabajo, el tamaño del animal es muy importante para racionar el alimento y determinar la composición del mismo. El producto que se ofrece no puede ser administrado de la misma manera a todas las razas y tamaños existentes.

En los hogares encuestados, hay una preferencia por los perros pequeños y medianos. Solo el 15% de los hogares tiene mascotas de raza mayor. Esto le indica a la startup que la estrategia definida tiene que estar más orientada a las razas de menor porte, e

incluso afecta la definición del tamaño del paquete, ya que las razas pequeñas y medianas requieren menores cantidades de aderezo en sus platos.

Figura 8

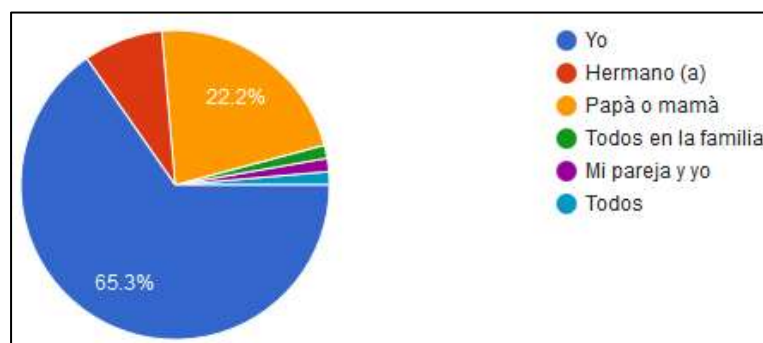
Razones por las que tiene perro



Los encuestados manifestaron que las principales razones por las que tiene un can en su hogar es por gusto personal y para obtener compañía. Las razones de cuidado de la casa y llegada por coincidencia fueron seleccionadas por pocas personas. Esto indica que hay una relación de cariño, más que de necesidad o funcionalidad, en la mayoría de las casas donde llegó la encuesta. Quien alimenta al animal tiene la doble preocupación de satisfacer todas las necesidades nutricionales de la mascota para que crezca sana y encontrar aquellos alimentos que les genere mayor gusto y felicidad.

Figura 9

Persona que compra el alimento para perros

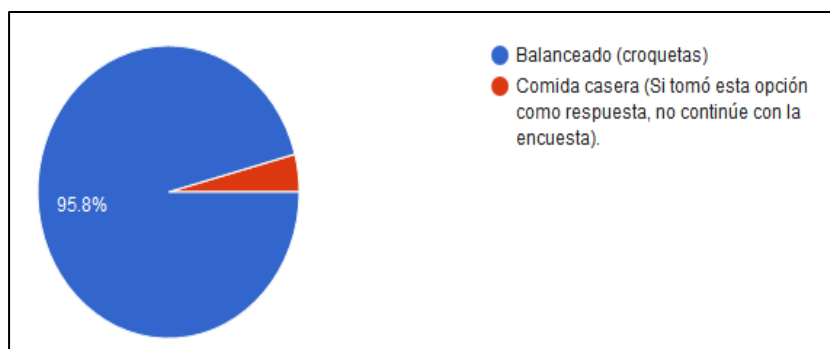


La siguiente consulta se refiere a la persona que se encarga de adquirir el alimento para la o las mascotas. Esta persona reviste mucha importancia porque es quien tiene la decisión final sobre la compra entre diferentes opciones. La encuesta ha llegado a las personas indicadas, ya que la mayor parte de los que la contestaron (65,3%) toma la decisión

de compra. En segundo lugar y con un 22,2% de participación, los padres de los encuestados realizan esta actividad. Esta segunda respuesta tiene que ver con la gran cantidad de menores de 30 años que contestaron la encuesta. Luego, la estrategia de la empresa estará correctamente orientada al público femenino, menor de 40 años.

Figura 10

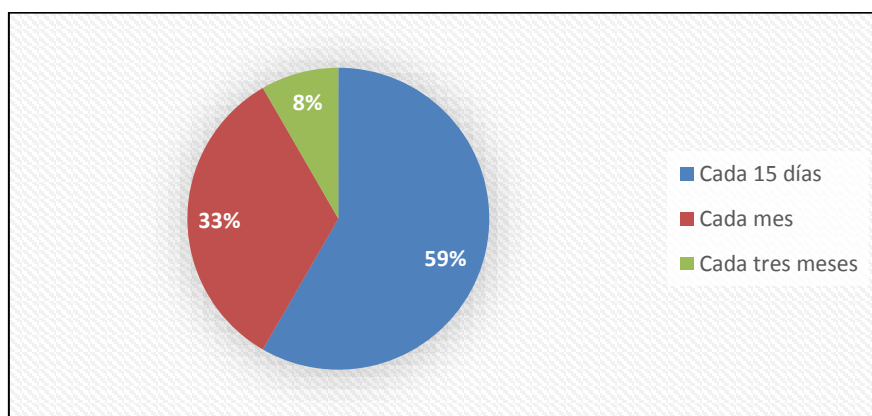
Tipo de alimento que consume su mascota



Se indagó sobre el tipo de alimento que están consumiendo los canes actualmente. La preferencia sobre el alimento balanceado es contundente. Esto demuestra que el alimento para mascotas casero está siendo reemplazado por el alimento balanceado. Tal como se suponía, la ciudad de Loja se comporta de la misma manera que otras ciudades, donde se está dejando de lado la comida elaborada en la cocina de las casas para adquirir croquetas elaboradas por diferentes marcas. El resultado obtenido apoya la innovación del proyecto, que busca desarrollar un aderezo para complementar el alimento balanceado seco y semihúmedo.

Figura 11

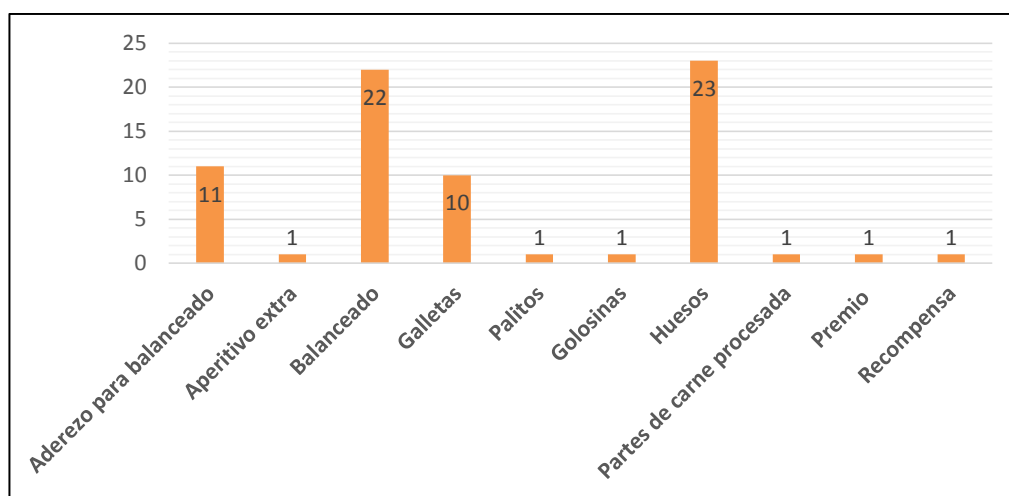
Frecuencia en la compra de alimento para mascotas



El incremento en el consumo de alimento para perros en cada familia, así como el impacto económico que tiene esa erogación sobre los ingresos de las personas tienen incidencia en la frecuencia en que se adquiere el alimento. El 58,3% de las familias realiza una compra quincenal y el 33,3% lo hace cada mes. Por lo tanto, hay que considerar que el aderezo a comercializar por la empresa puede tener una recurrencia de compradores similar al del producto principal.

Figura 12

Preconcepto de los snacks para mascotas



Sobre la idea o preconcepto que el comprador tiene sobre los snack o aderezos para mascotas, se consultó a los encuestados. Dos palabras ocupan los primeros lugares sobre estos preconceptos, “balanceado” y “huesos”. La primera de estas palabras está bien asociada a las características que quiere aportar 4 Paws Nutrifood. Sin embargo, la segunda de las palabras manifiesta una visión errónea, porque se refiere a una distracción para el animal y no un alimento balanceado.

Consiguientemente, el startup debe tener presente que muchos potenciales clientes no advierten los beneficios de un complemento balanceado. Entonces la marca debe posicionarse informando sobre el producto para erradicar el preconcepto de la categoría del producto.

Figura 13
Compra de snacks para mascotas

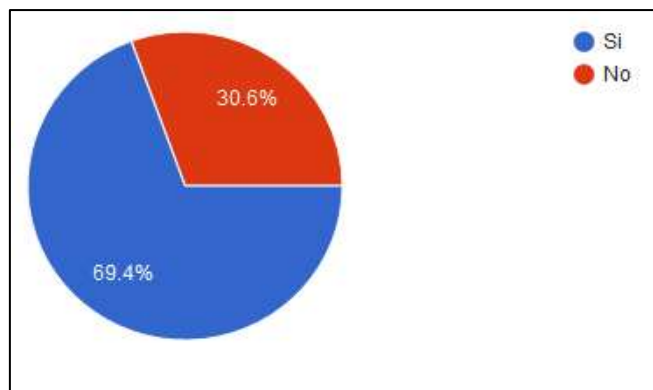
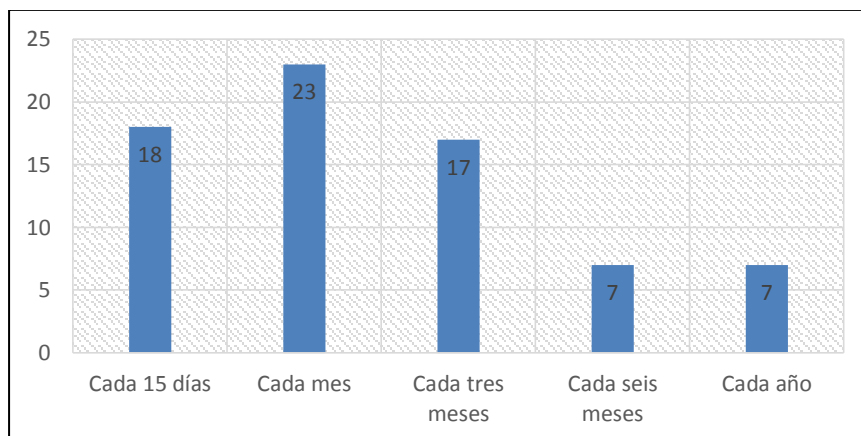


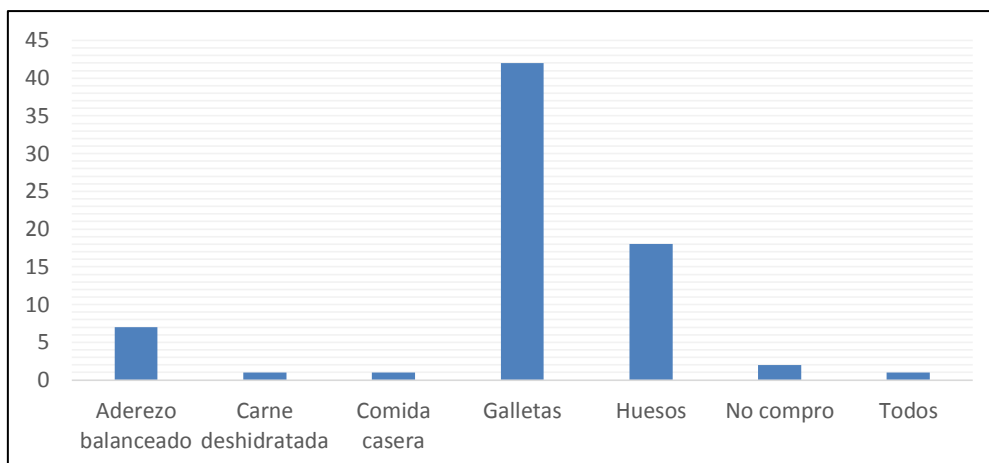
Figura 14
Frecuencia en la compra de snacks para mascotas.



Casi el 70% de los encuestados manifestaron que compran snacks para sus perros. La frecuencia en la compra de los snacks cambia en relación a la respuesta sobre la frecuencia en la compra de alimento propiamente dicho. Hay una proporción mayor de clientes que compran snacks cada tres meses. Incluso hay compradores que solo compran una o dos veces al año. Es decir, que se compran con menos frecuencia. Probablemente porque el suministro de este producto es en menor medida y cantidad que otro tipo de alimentos. Sin embargo, el aderezo para mascotas debe acompañar el alimento principal, por ello se espera una demanda más frecuente.

Figura 15

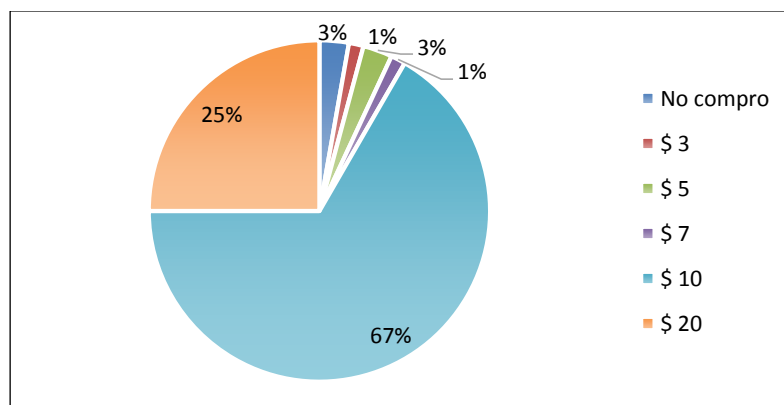
Tipo de snacks que compra para su mascota



Tal como se observó a lo largo de la encuesta, los clientes tienen cierta confusión en lo que se considera snack para mascotas. Hay diferentes respuestas que no corresponden al concepto de snack. Sin embargo, las galletas son los principales snacks que adquieren. El aderezo que ofrece 4 Paws Nutrifood va a tener una textura líquida y no seca. Esto le da más palatabilidad al alimento y competirá con el formato de galletas.

Figura 16

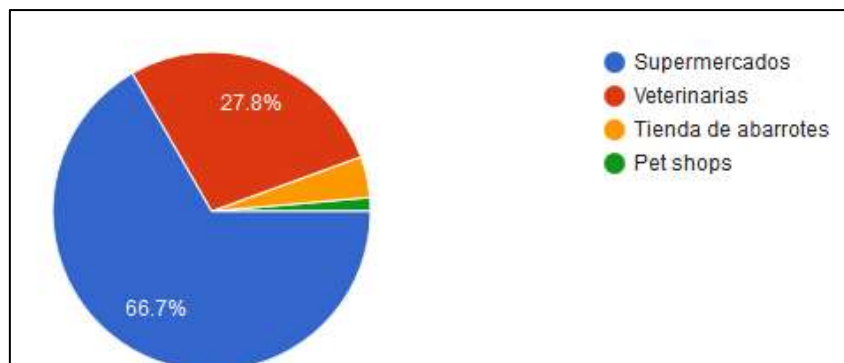
Nivel de gasto destinado a la adquisición de snacks



El monto destinado para la adquisición de los snacks es percibido bajo para los clientes. En un 90% de las respuestas no supera los \$ 20. Este dato es determinante establecer el rango de precios de 4 Paws Nutrifood.

Figura 17

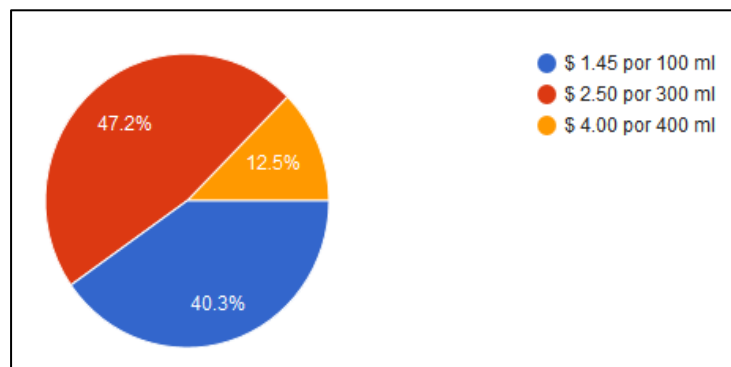
Lugares donde compra productos para animales



Los clientes manifestaron, en una amplia mayoría, que adquieren los productos para animales en supermercados y veterinarias. Menos de un 5% compra en las tiendas de abarrotes y pet shops. Esta respuesta será fundamental para determinar los canales de distribución del alimento ofrecido. Las personas prefieren adquirir los alimentos para las mascotas mientras realiza la compra general para su hogar.

Figura 18

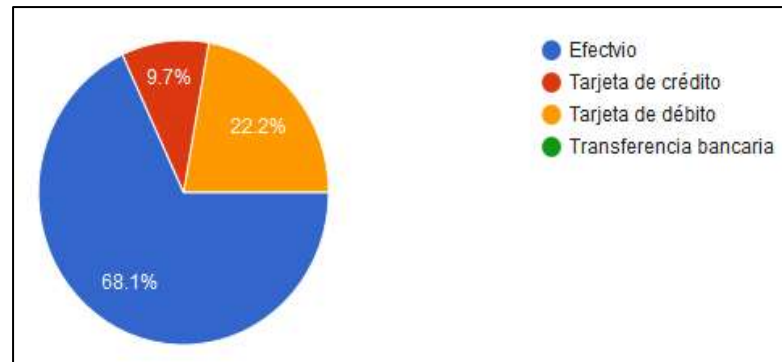
Rango de precios y presentaciones preferidas para el aderezo



Puntualmente sobre el nuevo aderezo para mascotas, se consultó a los encuestados cuál es el precio que estaría dispuesto a abonar por él. Se ofrecieron distintas alternativas, referidas a las cantidades en mililitros por envase y los precios. Los encuestados manifestaron una inclinación por el envase de 300 ml, especialmente por la relación precio y cantidad.

Figura 19

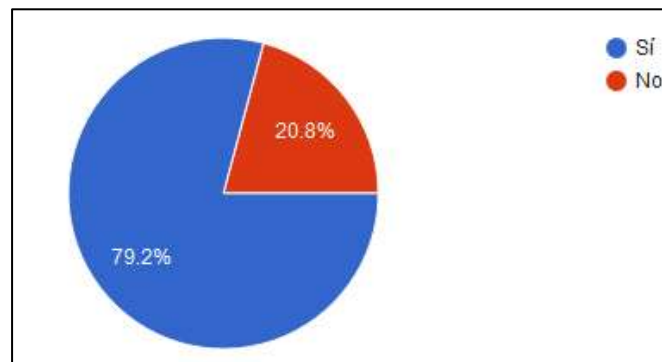
Medio de pago utilizado para la compra



Las últimas preguntas de la encuesta apuntaron a conocer las preferencias que tienen los clientes para efectuar las compras. El 68% de las respuestas manifestó una fuerte preferencia del pago en efectivo, debido a que los valores en cuanto a snacks para canes no sobrepasan los \$10. El 22% prefiere la tarjeta de débito y muy pocas personas optan por la tarjeta de crédito. No se realizan transferencias bancarias para este tipo de compras.

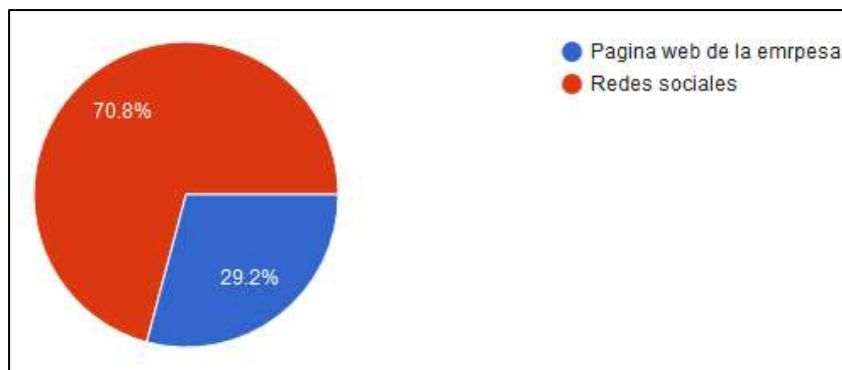
Figura 20

Preferencia de compra online



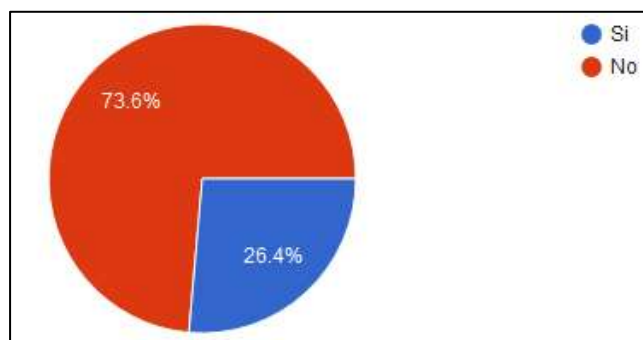
La forma de compra preferida son los canales online (80% aproximadamente), seguramente impulsada por la pandemia de Covid-19 que viene modificando costumbres desde hace más de un año. La startup debe aprovechar este impulso para generar más ventas, ya que la competencia incrementó sus ventas online.

Figura 21
Preferencia de compra online



Dentro de los canales online, el 70% de los encuestados prefieren comprar a través de las redes sociales y el 30% por las páginas web de las empresas. Para la compra en la página de la empresa o a través de las redes sociales, se requiere contar con una estructura interna para atender la demanda que surge a través de internet. Si la empresa va a ofrecer los productos online debe procurar darle el mismo trato a los clientes que a los que compran en la tienda física.

Figura 22
Recepción de información adicional en la compra online



La última pregunta de la encuesta indaga sobre la necesidad de recibir información de los alimentos para mascotas por los compradores potenciales. Sin embargo, la preferencia de la compra online reduce las posibilidades de que el cliente reciba información adicional, que puede ser vertida por los veterinarios o expertos sobre alimentación animal.

Capítulo cinco

Modelo de negocio de 4 Paws Nutrifood

5.1 Antecedentes de la empresa

La empresa que se propone lanzar es una startup, que se denominará 4 Paws Nutrifood. La misma que se inicia con la participación dentro de una convocatoria de emprendimientos realizada por PRENDHO.

Por su parte, el Centro de Innovación y Emprendimiento PRENDHO de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), funcionó de incubadora del proyecto en sus etapas iniciales. El apoyo brindado por la incubadora fue más allá de permitir el uso de las instalaciones; su aporte técnico mediante mentorías fue clave para acelerar el desarrollo progresivo del aderezo para perros. Dentro de este establecimiento, el producto fue sometido a varias pruebas para analizar la posible salida al mercado, a través de la comercialización en supermercados y veterinarias.

5.2 Descripción de la empresa

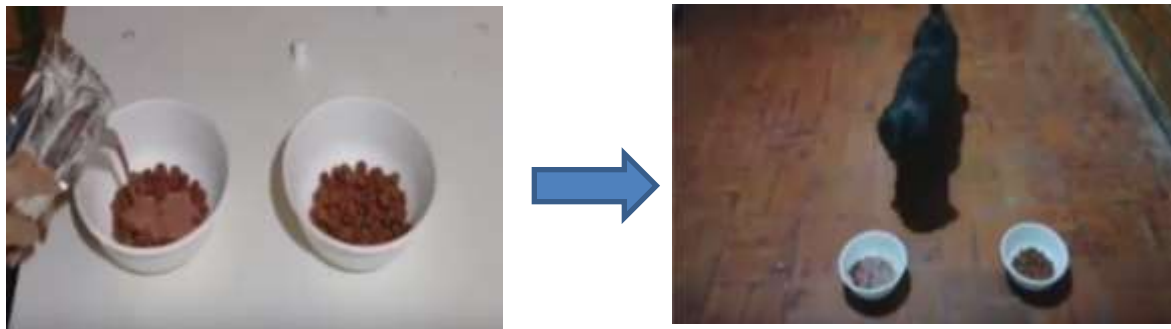
4 Paws Nutrifood estará dedicada a la producción y comercialización de un aderezo que complemente al alimento para mascotas en el cantón de Loja, Ecuador. Dicho aderezo, además de novedoso, se comercializará en un envase especialmente diseñado para conservar las características propias del producto. De esta manera, el empaque lo protege de la luz y el oxígeno, facilitando la administración y manejo del producto por medio de una válvula dosificadora incluida en el extremo superior del envase. Este producto será comercializado a través de supermercados y veterinarias.

5.3 Descripción del producto

La startup 4 Paws Nutrifood, estudia lanzar un acompañamiento en forma de aderezo para el balanceado más completo del alimento para mascotas, proporcionando humedad y, por ende, mejorando la palatabilidad e ingesta de las porciones diarias requeridas por los animales, especialmente de los canes. Este aderezo posee un alto contenido de proteína animal, además de hortalizas y cereales, las mismas que favorecen el desarrollo integral de quienes lo consumen.

Figura 23

Producto 4 Paws Nutrifood



A través del estudio en laboratorio se constata que los beneficios que adquieren las mascotas al ingerir el producto son:

- Ayuda a la ingesta total de la porción diaria de alimento.
- Mejora la piel y el pelaje del animal.
- Otorga una mayor vitalidad.
- Realza el sabor de los alimentos.

5.3.1 **Empaque**

El material que compone el empaque es de plástico multicapas sin aluminio. El envase cuenta con una capacidad de contenido de 300 ml. Posee una válvula que dosifica la cantidad de aderezo que será suministrada a las mascotas. El aderezo tiene una vida útil de seis meses a temperatura ambiente en empaque cerrado; sin embargo, una vez abierto debe ser refrigerado y consumido en máximo de 30 días.

Con la intención de informar y darle mayor confianza a los clientes para adquirir el producto, se pretende proveer al producto de toda la información necesaria para su utilización. Muchos de los datos incluidos en el empaque responden también a las exigencias del organismo que autorizará la comercialización libre del producto. Por lo que, la presentación del empaque contendrá la siguiente información:

- Nombre de la marca y logo.
- Peso neto.
- Tabla del valor nutricional del producto.

- Composición.
- Código de barras.
- Fecha de elaboración y expiración.
- Número de lote.
- Información del fabricante.
- Instrucciones de uso.

Figura 24

Envase de 4 Paws Nutrifood



5.3.2 Prototipo

Para la elaboración del snack para las mascotas, se debe cumplir con los estándares y normas de calidad, de la misma manera que si se tratara de un alimento destinado al consumo humano. El snack desarrollado es un aderezo; es decir, es un preparado con la consistencia de una salsa, rica en proteína cárnica, altamente palatable y que, debido a su porcentaje de humedad, puede ser utilizada para combinarla con alimentos secos, que es el alimento más adquirido por los dueños de las mascotas.

Figura 25

Proceso para la elaboración de 4 Paws Nutrifood



Las diferentes pruebas de 4 Paws Nutrifood fueron realizadas en un laboratorio equipado con las maquinarias, herramientas (cortadoras, envasadoras, selladora, hornos y cámaras de frío) y profesionales altamente capacitados para la tarea. En el laboratorio se cuidó la asepsia del ambiente en todo momento, con el fin de garantizar la calidad del producto.

Se realizó una selección minuciosa de la materia prima, tanto de los productos cárnicos como de las hortalizas y cereales (zanahoria fresca, arroz y maíz deshidratados) utilizados en la elaboración del snack; logrando así un producto de excelente calidad. El objetivo es siempre cuidar la salud y el desarrollo eficiente de las mascotas; además de la satisfacción de sus dueños.

Figura 26

Proceso de testeo de 4 Paws Nutrifood



5.4 Competencia

El mercado de los alimentos balanceados es altamente competitivo. Existen numerosos competidores en Ecuador, entre los que se destacan las marcas internacionales y nacionales. La empresa Nestlé; por ejemplo, que tiene presencia en más de 197 países y tiene varias marcas muy representativas en Ecuador, como Purina y Dog Chow. Otras marcas internacionales son Eukanuba, Pedigree, Raza, Mimascot, Nutritec y Royal Canin. Entre las nacionales se destacan las empresas con marcas como Procan y Cani.

Ecuador se ha caracterizado a lo largo de todos estos años por ser un importante importador de alimento para perros y gatos. Los principales proveedores son los vecinos países de Colombia y Perú; además de Argentina. El ingreso al país de estos productos es condicionado por elevados aranceles que cobra el gobierno nacional. Lo que encarece el producto en manos del consumidor final.

Las marcas internacionales pujan por ingresar a este mercado, pero también se observa un incremento de la inversión de compañías locales para producir mayor cantidad y calidad de productos. La competencia entre marcas ha generado una mayor variedad de alimentos. La primera marca nacional de alimento para perros fue Procan, de la empresa Pronaca, siendo también la empresa nacional con mayor participación en la demanda por alimentos.

La competencia de alimentos para perros se da en un ambiente de libre mercado y la elección de los consumidores está dada por la calidad del producto y el precio. En el país se destacan seis fábricas de alimentos para mascotas; a saber:

- Tungurahua: Empresa Bioalimentar con los productos Cani y Nutritec.
- Guayas: Empresa Pronaca con los productos de Procan; empresa Agripac con los productos de Buen Can, empresa Gissis con el producto Dog Star.
- Manabi: Empresa Copralban con la marca Chunky.

Cabe destacar que estas empresas tienen cierta trayectoria y poseen economías de escala por realizar una producción en grandes cantidades. Todas las empresas competidoras poseen canales de distribución bien establecidos. Por ejemplo, Pronaca generalmente distribuye su producto de forma directa e indirecta a sus clientes.

Al existir rivalidad entre las empresas mencionadas, todas están obligadas a usar estrategias que les permita lograr ventajas competitivas en el mercado; como por ejemplo, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, mejoras en el servicio para el clientes, rebajas de precios, etc.

5.5 Lienzo de modelo de negocio

Este modelo permite seguir una guía para detectar las debilidades de la empresa y reforzarlas mediante el seguimiento, evaluación y evolución de los nueve bloques para una mejor efectividad y acogida del producto en el mercado. A continuación se describe el lienzo de modelo de negocio inicial de la startup 4 Paws Nutrifood, que fue desarrollado en el año 2020.

Figura 27

Primer lienzo de modelo de negocio de 4 Paws Nutrifood



Luego del desarrollo de la encuesta para el presente trabajo de titulación, se determinaron nuevamente cada uno de los segmentos del lienzo, definiendo mejor la estrategia de la empresa. Así se determinó el segmento de clientes, que difiere notablemente de la propuesta anterior. Entonces la propuesta de valor debió adaptarse hacia las necesidades reales del segmento identificado.

En la siguiente figura se presenta el último lienzo de modelo de negocio confeccionado para 4 Paws Nutrifood.

Figura 28

Nuevo lienzo de modelo de negocio de 4 Paws Nutrifood



A continuación se describen detalladamente las definiciones de cada uno de los segmentos del nuevo lienzo.

5.5.1 Segmento de clientes

La segmentación de los clientes toma en cuenta las características geográficas, sociales y demográficas que se buscan en los potenciales clientes. Esto permite identificar un arquetipo de cliente. Las encuestas arrojaron que son las mujeres jóvenes las que en su mayoría se encargan de comprar el alimento para sus mascotas. Luego, el segmento de clientes queda definido por las mujeres de entre 31 y 40 años de edad que viven en el cantón de Loja, Ecuador, y que pertenecen a la clase media y/o alta. Además de contar entre los integrantes de su familia con al menos un can, que necesite de una alimentación balanceada y completa.

5.5.2 *Propuesta de valor*

4 Paws Nutrifood pretende satisfacer las necesidades de los canes mediante el aderezo para mascotas, el cual posee beneficios nutricionales que aportan de forma eficiente al desarrollo del perro. A continuación se describen dichos aportes:

- Multivitamínico.
- Contenido cárnico con alto nivel calórico.
- Regulador estomacal, hepático limpiador de residuos fecales (colón).
- Regulador de flora bacteriana gracias a sus ingredientes naturales.

Estas cuatro ventajas hacen que 4 Paws Nutrifood sea un producto que capte la atención de los posibles clientes, ya que concentrarían en un solo producto todos los beneficios que el cuerpo del animal necesita para crecer sano y fuerte.

La propuesta única de valor que plantea 4 Paws Nutrifood se enfoca directamente en la salud integral de los canes de todas las razas y tamaños, ya que el aderezo contiene ingredientes naturales con contenido calórico moderado y bajos en sal. El valor agregado del producto es el contenido cárnico que permite una alimentación balanceada, satisfaciendo las necesidades nutricionales de los animales que lo consumen, aportando humedad al alimento seco, mejorando la palatabilidad de las raciones proporcionadas de acuerdo al tamaño, peso y edad del animal.

Entre los beneficios más destacados de 4 Paws Nutrifood se destacan:

- Humedad, textura y forma cremosa para una mejor disolución al momento de mezclar con el alimento diario.
- Mejora los problemas digestivos de las mascotas, ya que al poseer ingredientes naturales ayuda notablemente a la digestión y evacuación.
- Mantiene el pelaje de la mascota brillante y evita la caída del mismo.

Por último, la propuesta de valor se completa con el beneficio aportado para el dueño del animal, que puede encontrar en este producto un complemento seguro y efectivo para su can, fácilmente dosificable para brindarle la medida justa de alimento.

5.5.3 Canales

La empresa opta por desarrollar el canal indirecto para el arribo del producto a los hogares lojanos, al menos en la primera etapa del proyecto. Este canal permite llegar más rápido a la clientela, sin embargo, le quita el control total sobre los productos ya que la venta se realiza por medio de intermediarios o partners, sitios webs de terceros, redes de venta al por mayor y canales de distribución.

Los canales de distribución de 4 Paws Nutrifood serán principalmente las grandes cadenas de supermercados (como Supermaxi y Gran Aki), los minimercados y las veterinarias de la ciudad de Loja, donde la comercialización se realizará al por mayor y menor, generando una acercamiento del producto hacia el cliente potencial, obteniendo ventas a corto plazo.

5.5.4 Relación con el cliente

La empresa 4 Paws Nutrifood pretende forjar un nexo comercial personalizado y estable con las grandes cadenas de abastecimiento de la ciudad de Loja, como lo son principalmente los supermercados y las veterinarias. Las empresas que ofrezcan el producto, estarán incorporando a su stock un producto innovador el cual será requerido por clientes potenciales que en la actualidad buscan mejorar la calidad de vida de sus mascotas.

El contenido del producto será ofertado bajo estrictas normas de seguridad y aptas para el consumo. Este punto es muy importante de destacar para la marca propia, para los revendedores y para los clientes, ya que se trata de alimentos que consumirán las mascotas de las familias ecuatorianas.

Vale mencionar, que al momento de iniciar con la propuesta de negocio, es factible mantener contacto directo con los clientes particulares, a través del marketing digital y canales de venta on line. Sin embargo, en una primera etapa se estima que las ventas se producirán principalmente a través de los supermercados y veterinarios, quienes podrán tener contacto directo con el equipo emprendedor del negocio, haciéndole llegar las dudas o sugerencias que pudieran surgir sobre el producto.

5.5.5 Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos se genera por las ventas del producto a través de los canales mencionados anteriormente. Se espera que el ingreso obtenido sea creciente a medida que el producto se vaya dando a conocer en toda la zona, a través de publicidad y de la recomendación entre personas que ya lo probaron.

Puntualmente, los ingresos serán obtenidos a medida que el producto sea vendido. En algunos casos, la venta se realizará a los locales revendedores, quienes a su vez podrán fijar el precio de venta final que consideren según su propia política de rentabilidad. En otros casos, como los grandes supermercados, se realiza un acuerdo de abastecimiento del producto, en el que se establece un sistema de pago a medida que el producto vaya saliendo de las tiendas y se deban reponer.

Para todos los casos, el precio de venta mayorista será fijado de acuerdo a la política de costos y rentabilidad que adopta la empresa. El precio de venta al público minorista es fijado por los revendedores; sin embargo, se determina un precio de venta sugerido. Este precio es orientativo.

4 Paws Nutrifood pretende tener como fuente de ingreso principal las ventas directas de un promedio de 1600 sachets por mes, con un precio de venta unitario al público sugerido de US\$3,00 al por menor. Al por mayor, se tomará en cuenta la cantidad de producto requerido con el fin de establecer un descuento, que posiciona al producto en un precio de US\$2,50, para reventa Anexo 3. Esto representa para la empresa un ingreso mensual aproximado de US\$ 3.000.

Si se toma como referencia el valor unitario del sachet, al año se obtendría ingreso bruto de US\$ 48.000. A este ingreso se le debe deducir gastos fijos de arriendo y alquiler de maquinarias, costos de materia prima, insumos, servicios públicos y personal contratado para la producción y marketing.

5.5.6 Recursos claves

Para crear y ofrecer una propuesta de valor única, la empresa requiere contar con un establecimiento de producción del aderezo acondicionado para la elaboración segura del

producto. Además de las maquinarias y equipos de producción y empaque; tales como cutter, embudidor, hornos, transportador, etc.

Por ahora, solamente se cuenta entre el activo con la marca, la patente y un vehículo utilitario para transportar los productos necesarios o movilizar a los dueños en las tratativas con los distribuidores.

Otros recursos claves, además de los físicos, son los recursos humanos. La empresa requiere de personal capacitado para la fabricación del producto, así como también el aval de un veterinario y/o técnico especializado que avale las propiedades del producto y que realice un control de calidad periódico. Para desarrollar la actividad en un primer periodo, la empresa contará con cinco personas trabajando en distintos puestos jerárquicos. El gerente general, que desarrollará sus habilidades comerciales y administrativas para conducir la empresa y generar vínculos con otras empresas proveedores y distribuidoras del producto. También se contará con un jefe de aseguramiento de calidad, altamente formado en el área técnica y que de aval de todo el proceso y calidad final del producto. Se requiere de un jefe de producción, que tendrá experiencia previa en puestos similares y que tendrá a su cargo el manejo de los operarios dentro de la planta de producción. Y por último, se requiere contratar dos operarios para completar el equipo de la empresa.

El recurso financiero es fundamental para poder realizar las inversiones necesarias para equipar a la empresa en un primer momento, generar publicidad que permita hacer conocido el producto y comenzar con el proceso de producción. El recurso financiero será, en parte, aportado por los socios y en parte financiado.

La empresa tiene previsto también el registro de la marca para poder trabajar sin el temor de sufrir copias sobre la misma. La fórmula del producto en cambio no debe ser registrada, ya que cualquier pequeña modificación que la competencia realice sobre esta, la habilitaría para producir un producto muy similar al ofrecido. Por lo tanto, la fórmula debe mantenerse en estricto secreto y solo será conocida por el personal de producción. En el momento de ingresar a trabajar a la empresa, estas personas deberán firmar un acuerdo de

confidencialidad para disminuir los riesgos de que la fórmula o el proceso se filtre a los competidores.

5.5.7 Actividades claves

Para la producción y comercialización del producto, se requiere realizar una serie de actividades, dentro y fuera del proceso productivo. Antes de iniciar con el proceso productivo, se requiere seleccionar la materia prima de acuerdo a los elevados estándares de calidad que la marca se propuso cumplir. La materia prima y el modo de preparación del alimento son las claves para lograr un producto destacado entre la competencia.

La implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) garantiza la calidad del producto, el cual ha sido comprobado y validado por un grupo seleccionado de mascotas en reiteradas ocasiones, determinando que el aderezo tiene una gran aceptación, además de verificar que no existen efectos secundarios como vómitos o diarrea. Además, con la ayuda de expertos en alimentación animal se pudo determinar la cantidad de producto recomendado según el tamaño del perro (pequeño, mediano y grande), favoreciendo positivamente la calidad de vida de los canes.

Posteriormente, el proceso de producción inicia con el triturado de la materia prima, la cocción y enfriado del aderezo. Una vez que está listo se procede a su envasado en el empaque diseñado exclusivamente para la marca, que permite la conservación de todas las propiedades del producto por más tiempo. Luego se procede al empacado de los envases en pallets, para ser distribuidos a las cadenas de supermercados o veterinarias que hayan adquirido el producto para su reventa.

5.5.8 Asociados claves

Uno de los principales socios de la empresa 4 Paws Nutrifood será la empresa Prendho, ubicada también en el cantón de Loja. La empresa Prendho se dedica actualmente a la fabricación de todo tipo de productos alimenticios. Por su protocolo de sanitización y tratamiento de los productos de consumo humano, se ha seleccionado a esta empresa para desarrollar en conjunto la línea de productos de 4 Paws Nutrifood. Prendho aportará a la sociedad, sus instalaciones y conocimientos sobre la producción alimenticia.

Adicionalmente se espera llegar a acuerdos comerciales con los proveedores de las diferentes materias primas cárnicas (carne de res y de pollo), insumos alimenticios (hortalizas y cereales), empaques (sachets de plástico multicapas sin aluminio) y aditivos (conservantes, colorantes y saborizantes), con el fin de mantener un amplio stock y evitar desabastecimiento de productos.

5.5.9 Estructura de costos

Como se mencionó anteriormente, la empresa realizará erogaciones importantes en materia prima e insumos, arriendo de maquinarias, sueldos del personal y publicidad. Es decir, que hay una incidencia importante, tanto de costos fijos como variables.

La estimación de los costos fijos que se muestra a continuación no depende del nivel de actividad que se proyecta para la empresa sino que deben ser erogados para poder poner en marcha la empresa.

Tabla 1

Estimación de los costos fijos mensuales de la empresa

DETALLES	COSTO POR MES (US\$)
Alquiler de maquinarias de envasado y corte	1.000,00
Electricidad	100,00
Agua incluyendo aguas residuales	100,00
Licencias para producción alimenticia	110,00
Seguro de Riesgo de Trabajo	50,00
Sueldo Jefe de aseguramiento de calidad (área técnica)	400,00
Sueldo Jefe de producción (área técnica)	400,00
Sueldo 2 Operarios (área productiva)	400,00
Consumibles, incluyendo el reciclaje y la disposición final	80,00
Transporte (flete)	120,00
Reparaciones	70,00
Costos de comercialización (promoción)	285,00
Costo Fijo Total	3.115,00

A continuación se realiza una estimación de los costos variables, que están relacionados a la producción de cada unidad de aderezo.

Tabla 2

Estimación de los costos variables por unidad de producto

1	2	3	4
Insumo	Costo de compra (US\$)	Cantidad estimada por unidad	Costo estimado por unidad (US\$)
Carne de res	0,001	34,00	0,04
Higado de pollo	0,001	34,00	0,04
Agua	0,001	300,00	0,30
Zanahoria	0,001	15,00	0,01
Proteína	0,004	38,70	0,17
Saborizante	0,014	3,40	0,05
Conservante	0,010	8,00	0,08
Colorante	0,023	1,17	0,03
Arroz	0,001	10,00	0,01
Costo variable estimado por unidad			0,73

5.6. Análisis económico financiero

Con la información recabada y el diseño del negocio realizado precedentemente se pudieron determinar las necesidades de inversión, los costos fijos y variables, así como también la estimación de ingresos con un determinado nivel de ventas y al precio de US\$ 2,50 (venta mayorista). A continuación se resume dicha información:

Tabla 3

Estimación de costos fijos anualizado

TOTAL COSTOS FIJOS		
Concepto	Mensual	Anual
Mano de Obra	1.200	14.400
Costos Indirectos	1.915	22.980
Depreciaciones	0	0
Total	3.115	37.380

Tabla 4

Estimación de costos variables e ingresos anualizado

COSTOS VARIABLES ANUALES			
	Cantidad	Valor	Total
Materia Prima	21.600	0,73	15.768
TOTAL	21.600		15.768
VALOR PROMEDIO			0,73

VENTAS ANUALES			
	Cantidad	Precio prom	Total
Sachets	21.600	2,50	54.000
TOTAL	21.600		54.000
PRECIO PROMEDIO			2,50
MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO (px - cv)			1,77
RAZON DE RECUPERACION PROMEDIO (cv / px)			29,20%
RAZON DE CONTRIBUCION PROMEDIO (mc / px)			70,80%

Como se puede observar en la tabla anterior, el margen de contribución es de US\$ 1,77 por unidad vendida al por mayor. Esto implica que la utilidad bruta supera el 70% del precio de venta y que el costo variable equivale a un 30% del mismo. Para determinar la rentabilidad del negocio se necesita tener en cuenta también el costo fijo y las inversiones erogadas en el primer momento.

Con la determinación de la información anterior, se plantea el estudio del punto de equilibrio anual. Este punto refleja la cantidad de sachets que se deben vender como mínimo para cubrir los costos fijos y variables. Superado este punto de equilibrio, la empresa comienza a obtener beneficios positivos.

El punto de equilibrio se obtiene en un nivel de ventas anuales de 21.119 unidades. Esto permite cubrir la totalidad de los costos. Con el supuesto de que la empresa pueda colocar 1.800 unidades mensuales en el primer año de vida, la venta necesaria anual estaría cubierta. Se estima que a medida que el producto gane la confianza de los clientes, se logrará un aumento paulatino de las ventas mensuales y por ende, de las ganancias.

Tabla 5

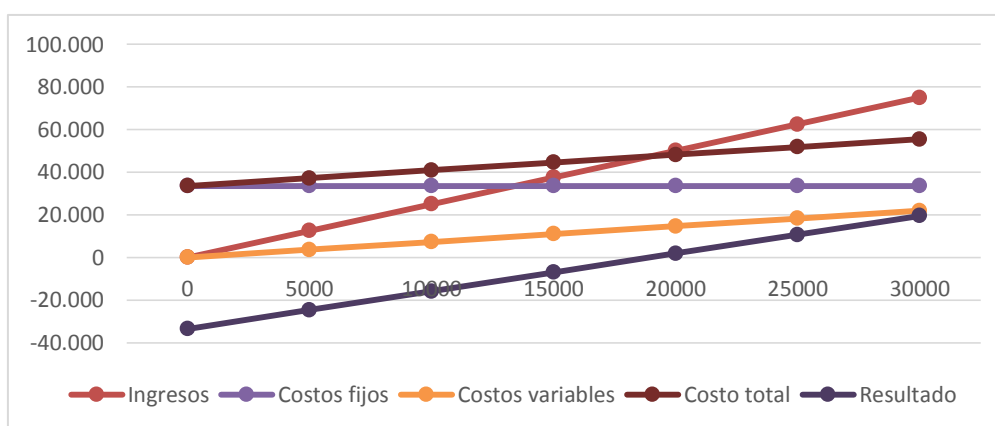
Estimación del punto de equilibrio anual

	Ventas	0	5000	10000	15000	20000	25000	30000
Ingresos	2,50	0	12.500	25.000	37.500	50.000	62.500	75.000
Costos fijos	37.380	37.380	37.380	37.380	37.380	37.380	37.380	37.380
Costos variables	0,73	0	3.650	7.300	10.950	14.600	18.250	21.900
Costo total		37.380	41.030	44.680	48.330	51.980	55.630	59.280
Resultado		-37.380	-28.530	-19.680	-10.830	-1.980	6.870	15.720

Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
2,50	0,73	1,77	37.380	21.119

Figura 29

Punto de equilibrio anual



Tomando en consideración una duración del proyecto de al menos 5 años, y todos los costos e ingresos que se vinieron mencionando a lo largo del trabajo, se confecciona un estudio de flujo de fondos, para obtener la rentabilidad esperada. En el escenario actual, se considera la posibilidad de incrementar la venta anual un 5% acumulativo.

Tabla 6

Estimación del punto de equilibrio anual

FLUJO DE FONDOS (CRECIMIENTO 5% ANUAL)							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
Sachets	2,50		54.000	56.700	59.535	62.512	65.637

Total Ingresos			54.000	56.700	59.535	62.512	65.637
Egresos							
Costo Fijo			37.380	37.380	37.380	37.380	37.380
Costo Variable	29,20%		15.768	16.556	17.384	18.253	19.166
Total Egresos			53.148	53.936	54.764	55.633	56.546
Utilidad A.I.Gan.			852	2.764	4.771	6.878	9.091
Imp a las Ganc.	25%		213	691	1.193	1.720	2.273
Total inversiones		10.340	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Fondos		-10.340	639	2.073	3.578	5.159	6.818

Los resultados indican que considerando la inversión necesaria y el nivel de ingresos, el proyecto es rentable, ya que el Valor Actual Neto arroja un resultado positivo de US\$ 4.826 a una tasa de descuento del 5% anual. Y la Tasa Interna de Retorno es del 16%, mayor a la tasa de descuento que se le exige al proyecto. La inversión inicial se logra recupera en el cuarto año del proyecto.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación se propuso como objetivo general crear una propuesta de valor innovadora para lanzar una startup dedicada a la producción y comercialización de aderezos para mascotas en el cantón de Loja. A lo largo del trabajo de titulación, se desarrolló el estudio de varios factores que permitieron diseñar un proyecto innovador dentro del mundo de alimento para mascotas.

Se observó que las mascotas tienen muchas veces deficiencias en su plan alimentario, por la carencia de proteínas, determinadas vitaminas y alimentos secos. Es por ello, que se identificó la posibilidad de crear un producto líquido que funcione como aderezo de los alimentos secos para canes, por su aporte nutricional y facilidad de ingesta.

El primer objetivo específico se propuso conocer el mercado de alimentos para mascotas, en un contexto donde la cantidad de familias que deciden adoptar un animal ha crecido de manera notable. La exigencia de los compradores de estos productos se incrementa a medida que la mascota se vuelve tan importante como cualquier otro miembro de la familia.

Se observa que el contenido de humedad de los alimentos balanceados es la características más importante para determinar la tecnología de proceso que debe utilizarse, la forma de presentación y el uso del producto final. También define el costo de los productos y el gusto que el animal siente al consumirlos. Es por ello que la idea innovadora del proyecto surgió en torno a la humedad del alimento. La mayoría de los clientes adquiere alimentos secos, por su menor costo, mayor rendimiento y facilidad para la administración diaria. Sin embargo, tienen menos palatabilidad que los alimentos húmedos y en la mayoría de los casos aportan menos nutrientes.

El aderezo desarrollado por la startup bajo estudio funciona como el complemento ideal de cualquier alimento para mascotas. Tiene un alto valor nutricional y proteico, además de ser extremadamente rico para el animal. El envase también presenta mejoras a lo desarrollado hasta el momento porque su tecnología permite conservar por más tiempo las características generales del producto.

Cabe destacar que las materias primas utilizadas para la elaboración del aderezo cumplen los mismos estándares de calidad que los establecidos para la industria alimentaria de los seres humanos. Es por ello que el diseño del proceso de elaboración es fundamental para obtener un producto de calidad y seguro para el animal.

El segundo objetivo específico del presente trabajo propuso conocer las características y exigencias de los compradores de alimento para mascotas. Mediante la distribución online de una encuesta de opinión se pudo obtener una muestra de 72 personas que habitan en la ciudad de Loja. Los resultados fueron muy esclarecedores para detectar las preferencias que tienen los clientes potenciales del 4 Paws Nutrifood.

Se observó una inclinación hacia los alimentos balanceados secos, dejando de lado la comida casera. Los clientes compran este tipo de alimentos con una frecuencia menor que aquellos que adquieren snacks. El tipo de pago es preferentemente en efectivo, las transacciones se realizan en supermercados y veterinarias, aunque actualmente aumentó mucho la compra online.

El tercer objetivo específico planteado se cumplió aplicando el lienzo de modelo de negocio sobre la propuesta de valor única para determinar los distintos bloques que se proponen. Cabe destacar que, en las etapas iniciales del proyecto se creó un lienzo del modelo de negocio preliminar, que luego fue modificado y mejorado con las investigaciones sobre el mercado y sobre las necesidades de los potenciales clientes. El modelo de negocio se planteó como un resumen escrito de la propuesta a emprender, y por ello se detallaron los canales de distribución elegidos, los ingresos perseguidos, la estructura de costos, las asociaciones, clientes y relaciones claves para lograr arribar al mercado de manera exitosa.

Recomendaciones

La culminación del trabajo de titulación permite esbozar cuatro recomendaciones, que se desprenden de las conclusiones de cada objetivo, mencionadas en el apartado anterior.

Sobre las conclusiones del objetivo general, se recomienda a la startup lograr relaciones con otras empresas, como Prendho para la producción del aderezo, con los supermercados y veterinarias, para la reventa del producto; o como los proveedores de las carnes y demás alimentos que son la base del complemento nutricional ofrecido. Con estos vínculos, la startup podrá concretar la propuesta generando valor e innovación en un producto que beneficia a un querido integrante de la familia de la región de Loja.

Con respecto a la investigación del mercado de alimento para mascotas, se observó un crecimiento notable en la oferta y en la demanda de dichos productos. Esto hace que el mercado en general y la competencia en particular, evolucionen con mayor velocidad. Es por ello que se recomienda seguir investigando las posibles variantes y complementos de los alimentos para mascotas. Para que la startup pueda posicionarse en el mercado necesita generar valor permanentemente, siguiendo la línea de productos que combinen palatabilidad y nutrientes balanceados.

Gracias al estudio sobre los compradores potenciales de alimento para mascotas, se observa que las personas están cambiando sus hábitos de consumo. Entonces se le recomienda a la empresa que desarrolle canales de venta masivos, donde el comprador pueda encontrar todos los productos que necesita en un mismo lugar.

Con el desarrollo del lienzo de modelo de negocio para 4 Paws Nutrifood, se mejoró la perspectiva y el enfoque que se le dió inicialmente al proyecto de la startup. Se recomienda que las futuras innovaciones y el análisis sobre las respuestas de los clientes sean tomadas para actualizar las herramientas de diseño y evaluación del modelo como el lean canvas y el lienzo. Éstas ayudan a visualizar los objetivos de la startup, centradas en generar nuevas ideas y llevarlas a ofertar productos eficientes, que tengan demanda en el mercado actual, de manera sencilla, rápida y económica.

Referencias

- Abreu, J. L. (2014). *El método de la investigación*. Daena: International Journal of Good Conscience. 9(3)195-204.
- Alcaraz, R. (2017). El emprendedor de éxito. En *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*. Vol. 5, Issue 9. <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2099>
- All Extruded (2019). *Palatabilidad: Un concepto fundamental para la formulación de alimentos para mascotas*. <https://bit.ly/3lbbUs7>
- All Extruded (2020). Tendencias que impactan en el mercado de alimentos para mascotas. *International Magazine about pet food products*. Vol. 1 Núm. 2.
- André, K. & Paché, A. C. (2016). *From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises*. Journal of Business Ethics, 133(4), 659-675.
- Arboleda Villa, M. P., y Restrepo Pérez, C. (2017). *Estudio de la oferta y la demanda de productos de mascotas relacionados con la alimentación y los accesorios en la ciudad de Medellín para determinar oportunidades de innovación y desarrollo de nuevos productos*. Universidad EAFIT. Colombia.
- Arteche, J. y Rementeria, S. (2012). *La empresa familiar y el emprendimiento*. Boletín de Estudios Económicos, LXVII, 1–15.
- Barkawi y Waddah. (2016). *The dynamic new trends of entrepreneurship*. Entrepreneur Middle East, 1-8.
- Belchi, J. (2016). *Propiedades métricas de un sistema productivo*. Medición de tiempos y movimientos. Páginas 56-70.
- Borg Cardona (2011). *Distribuidor de Royal Canin en la República de Malta*. <http://www.petngarden.com/borgcardona/dogs14.php>
- Borja, A., Carvajal, H. y Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Espacios*. 41(24), 183–196. <https://bit.ly/3j6K51x>
- Byers, T.; Dorf. R. y Nelson. A. (2010). *Technology ventures: from idea to Enterprise*. McGraw-Hill Science.
- Carbajo, M. (2021). *Alimentos para mascotas, proyecciones y tendencias para la industria en 2021*. <https://bit.ly/3xb9o7G>

- Caro, L. (2020). *Los 12 tipos de emprendimiento y sus características*. <https://www.lifeder.com/tipos-de-emprendimiento/>
- Capsir, I. (09 de Mayo de 2016). *La actualidad, época de emprendedores gracias a la red*. <https://bit.ly/2VkAls4>
- Connect Américas (2017). *Perros y gatos, dos clientes estrella de la industria alimenticia*. <https://bit.ly/2V72TFL>
- Cowell, C.; Stout, N.; Brinkmann, M.; Moser, E.; Crane, S. (2000). Preparación comercial de alimentos para mascotas. In: Hand, M.; Thatcher, C.; Remillard, R.; Roudebush, P. (Eds). *Nutrición clínica en pequeños animales*. 4ª edición. Mark Morris Institute. Missouri, USA. pp. 149-173.
- Dees, J. G., Anderson, B. B. y Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 24-33.
- El Telégrafo (31 de Agosto de 2015). 3 de cada 5 familias tienen una mascota. <https://n9.cl/gzykp>
- Foyel (2009). *Alimentos balanceados o piensos para perros y gatos*. Cartilla nutricional animal: Chile.
- Freire, D. (2019). *Diseño de un proceso industrial para la obtención de balanceado para caninos adultos de raza grande en la empresa Avipaz de la ciudad de Ambato*. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/11062>
- Fuentelsaz, L., González, C., Maicas, J. P. y Montero, J. (2015). *How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship*. BRQ Business Research Quarterly, 18(4), 246-258. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.02.001>
- Ganter, A. y Hecker, A. (2013). *Deciphering antecedents of organizational innovation*. Journal of Business Research, 66(5), 575-584. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.040>
- Garzosi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabed, G., y Zambrano, R. (2014). *Plan de negocios para emprendedores*. 148.
- Gaviria Arango, J. (2016). *Alimentación general y especializada para mascotas en una empresa productora de alimentos balanceados para animales*. www.iranerid.com
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta Edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Informes de Expertos (2020). *Mercado Latinoamericano de alimentos para mascotas*. <https://bit.ly/3rP7acX>

- INCAE Business School (2018). *Lean Canvas: un lienzo para emprendedores*.
<https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018). *Censo de Población y Vivienda*. Ecuador.
- Johnson, M., Christensen, C. y Kagerman, H. (2008). *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, 1–11. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Kerfant, A. (s.f.). *¿Conoces el Business Model Canvas? Aquí un ejemplo*.
<https://crearmiempresa.es/business-model-canvas-ejemplo.html>
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston. Harvard Business Review Press.
- Larios-Hernández, G. J. (2017). *Blockchain entrepreneurship opportunity in the practices of the unbanked*. Business Horizons. Vol. 60 (6), pp. 865-874. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.012>
- Maurya, A. (2014). *Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funcione*. UNIR Neck, H., Neck, C. y Murray, E. (2020). *Entrepreneurship*. SAGE
- Mercado Cisneros, D. (2020). *Mercado de alimentos para mascotas 2020*. <https://bit.ly/3zTk9gn>
- Moreno Velásquez, S. y Egusquiza Giribaldi, C. (2017). *Características emprendedoras en alumnos de últimos ciclos de la carrera de administración de empresas de una Universidad privada de Lima*.
- Nutrición Canis (2019). *Alimento para mascotas: balanceado vs casero*.
<https://nutricioncanis.com/2019/05/02/alimento-para-mascotas-balanceado-vs-casero/>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de negocio de modelos: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*.
- Otero Ortega, A. (2018). *Enfoques de investigación*.
<https://es.scribd.com/document/459112338/Otero-Ortega-2018-pdf>
- Peiró, R. (2017). *Modelo de negocio*. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>
- Peñuela Rojas, M. (2020). *Empaque para alimentos de mascotas: un portafolio en aumento*.
<https://bit.ly/3idQngu>
- Pérez, A. (2016). *¿Qué tipos de innovación empresarial existen en el siglo XXI?*
<https://www.obsbusiness.school/blog/que-tipos-de-innovacion-empresarial-existen-en-el-siglo-xxi>

- PetFood Latinoamérica (2020). *Tecnología*. Junio-Julio 2020. N° 21. México.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create Radically Successful Business*. Crown Publishing Group. New York. USA.
- Ríos, A. (2016). Mercado de las mascotas en Colombia crece un 13%. *Revista P&M*.
<https://revistapym.com.co/mercado-las-mascotas-colombia-crece-13>
- Roos, G. y O'Connor, A. (2015). *The idea of integrating innovation: Entrepreneurship and a systems perspective*, in Roos, G. and O'Connor, A. (editors) *Integrating Innovation: South Australian Entrepreneurship Systems and Strategies*. Adelaide: University of Adelaide Press.
- Salinas Alcocer, G. M. (2017). *Elaboración de alimento balanceado para perros utilizando pasta de palmiste*. Ecuador. 53(4), 130.
- Sánchez Tovar, Y., García Fernández, F. y Mendoza Flores, J. E. (2015). *La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México*. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso. Cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tanaka, N., Claude, M. y Gault, F. (2007). *Oslo Manual*. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Touza, R. (2019). *Producto mínimo viable: Guía paso a paso*. <https://robertotouza.com/producto-minimo-viable-guia-paso-a-paso/>
- Velásquez Ochoa, S. M. (2019). *El intraemprendimiento como herramienta para la innovación disruptiva en organizaciones colombianas*. 8(5), 55.
- Vélez, X. y Ortiz, S. (2016). *Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica*. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 346–369.

Apéndice

Apéndice 1. Población de Loja

Tabla 7

Distribución de la población de Loja por edad

Loja	2001	2010	2018
0 a 14 años	36,58%	31,61%	27,52%
15 a 69 años	57,63%	62,16%	65,90%
70 y más	5,79%	6,22%	6,58%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Nota: Tomado de observatorio Regional UTPL 2018.

Apéndice 2. Formato de encuesta

Buen día!

Somos 4 Paws Nutrifood, una empresa lojana que quiere ingresar al mercado de las mascotas, ofreciendo un deliciosos bocadillo conocido como snack o aderezo que puede ser utilizado como recompensa para nuestros canes.

A continuación, te pedimos contestar esta encuesta de opinión para obtener datos importantes acerca de los requerimientos, necesidades y preferencias del cliente y del consumidor.

1. Señale su género

- a) Hombre
- b) Mujer

2. Edad

- a) 18 a 30 años
- b) 31 a 40 años
- c) 41 a 50 años
- d) 51 a 60 años
- e) Otro _____

3. Estado civil

- a) Soltero
- b) Casado

- c) Divorciado ()
- d) Viudo ()
- e) Otro _____

4. Señale cuántos perros tiene en casa.

- a) 1 ()
- b) 2 ()
- c) 3 ()
- d) Otro _____

5. El tamaño de la raza de su perro es

- a) Pequeño ()
- b) Mediano ()
- c) Grande ()

6. Indique la razón de tener perro(s) en casa

- a) Gusto personal ()
- b) Compañía ()
- c) Cuidado de casa ()
- d) Otro _____

7. ¿Quién compra el alimento para su perro(s)?

- a) Yo ()
- b) Hermano (a) ()
- c) Papá o mamá ()
- d) Otros _____

8. ¿Con qué alimenta a su perro(s)?

- a) Balanceado (croquetas) ()
- b) Comida casera (Si tomó esta opción como respuesta, no continúe con la encuesta). ()

9. ¿Con qué frecuencia adquiere alimentos para su perro(s)?

- a) Cada 15 días ()
- b) Cada mes ()
- c) Cada tres meses ()
- d) Cada año ()

10. ¿Qué viene a su mente cuando escucha snacks para perro(s)?

- a) Balanceado ()
- b) Huesos ()
- c) Aderezos para balanceado ()
- d) Otros_____

11. Actualmente compra snacks para su perro(s)?

- a) Sí ()
- b) No ()

12. Qué tipo de snacks compra para su perro(s)?

- a) Galletas ()
- b) Huesos deshidratados ()
- c) Aderezos para balanceado ()
- d) Otros_____

13. ¿Con qué frecuencia compra snacks para su perro(s)?

- a) Cada 15 días ()
- b) Cada mes ()
- c) Cada 3 meses ()
- d) Cada 6 meses ()
- e) Cada año ()

14. ¿Cuánto gasta en snacks para su perro(s)?

- a) \$ 10 ()
- b) \$ 20 ()
- c) \$ 30 ()
- d) Otros_____

15. ¿Dónde adquiere productos en general para su perro(s)?

- a) Supermercado ()
- b) Veterinaria ()
- c) Tienda de abarrotes ()
- d) Otros_____

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un aderezo para el balanceado de su perro?

- a) \$ 1.45 por 100 ml ()
- b) \$ 2.50 por 300 ml ()
- c) \$ 4.00 por 400ml ()

17. ¿Qué medio de pago utiliza en sus transacciones de compra?

- a) Efectivo ()
- b) Tarjeta de crédito ()
- c) Tarjeta de débito ()
- d) Transferencia bancaria ()

18. ¿Compraría comida para su perro de forma online (internet)?

- a) Sí ()
- b) No ()

19. Si respondió sí a la pregunta anterior ¿qué medio prefiere?

- a) Página web de la empresa ()
- b) Redes sociales ()

20. Cuando usted compra comida para su perro, recibe información adicional del producto

- a) Sí ()
- b) No ()

Gracias por su tiempo.