

**AUTORIZACIÓN DE DIFUSIÓN Y USO DE LOS TRABAJOS DE GRADO
EN LA BIBLIOTECA FUNDADORES DE LA UNIVERSIDAD CES**

Entre quien(es) suscribe(n) este documento, a saber

Apellidos completos

Nombres completos

Bonilla Molina

Natalia

Munoz Alvarez

Carolina

Martin Costano

Juliana Andrea

Isaza Mejia

Lucas

Mayor(es) de edad, identificado(s) como aparece al pie de mi (nuestras)
firma(s), obrando en nombre propio, en calidad de autor(es) del trabajo:

Plan de mercadeo EVA mercedes Piemex
(Suple col & Suple Dog)

Presentado para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Mercadeo

A través de este acto manifiesto (amos) libre y espontáneamente lo
siguiente:

PRIMERO. DECLARACIONES.

- En el contenido de nuestro escrito se respetaron todos los derechos morales y patrimoniales de autor en consecuencia no se transgredieron ni usurparon derechos de terceros.
- Asumimos toda la responsabilidad civil y penal que se derive de lo contenido en nuestro escrito, por ende exoneramos a la Universidad CES y a todos sus organismos, dependencias, empleados, mandatarios y/o representantes, de cualquier responsabilidad penal, civil patrimonial o extrapatrimonial que se derive en razón de nuestra obra.
- Las opiniones expresadas por los autores no constituyen ni comprometen la filosofía institucional de la Universidad CES.

SEGUNDO. ENTREGA.

Por medio del presente acto hago (hacemos) entrega a la Universidad CES del ejemplar del trabajo descrito con sus anexos de ser el caso en forma de:

a. Monografía ____ b. Tesis de grado X c. Artículo de revista ____
d. Libro ____ e. Capítulo de libro ____ f. Informe de Avance ____
g. Informe de Investigación ____

En formato: Impreso ____ Digital X

TERCERO. AUTORIZACIONES.

- a. Autorizo(amos) la difusión y puesta a disposición del público de nuestra obra en las instalaciones de la BIBLIOTECA FUNDADORES de la Universidad CES, o en donde esta lo señale, incluyendo medios electrónicos o digitales, ya sea a través de redes alámbricas o inalámbricas, o por el medio que la Universidad disponga para el efecto.
- b. Autorizo(amos) la utilización de nuestra obra con fines académicos, por lo cual delegamos en la universidad la disposición de los medios necesarios para ello, en la medida justificada para dicho fin.
- c. Se autoriza la difusión en texto completo: SI X NO ____

CUARTO. Todo lo aquí estipulado se sujeta a las normas vigentes sobre la materia,

Para constancia de lo anterior y en señal de conformidad y aceptación, se suscribe el presente documento, en Medellín, a los 10 días del mes 11 del año 2009

Carolina Rueda
C.C. 42.231121 de Rued
Reina Rueda
C.C. 43.628.321

C.C.

Natalia Bonilla Holme
C.C. 43.757.523
Jesús Rueda
C.C. 3413.921

C.C.



TESIS
PLAN DE MERCADEO
SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS SUPLEDOG Y SUPLECAT

Natalia Bonilla
Lucas Isaza
Juliana Marín
Carolina Muñoz

Especialización: Gerencia De Mercadeo
Docente: Ricardo Diez
Fecha: Noviembre 13 de 2009

UNIVERSIDAD CES –UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
MEDELLÍN
2009

TABLA DE CONTENIDO



	Pag.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
1. UEN MASCOTAS	11
1.1. MISIÓN	11
1.2. VISIÓN	11
1.3. OBJETIVO	11
1.4. TERMINOS CLAVES	11
1.5. ORGANIGRAMA UEN MASCOTAS	13
1.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO	14
2. PRODUCTO	15
2.1. SupleDog	15
2.2. SupleCat	17
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	19
3.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	19
3.1.1. Mercado en crecimiento y desarrollo	19
3.1.2. Marcas existentes posicionadas en alimentados balanceados (concentrados)	21
3.1.3. Pocos competidores pero grandes empresas nacionales e internacionales	21
3.1.4. Alta inversión en publicidad	21
3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	22
3.2.1. Producto diferenciado, nuevo en el mercado	22
3.2.2. Algunos POP tienen exclusividad	22
3.2.3. Menor variedad de oferta	23
3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	23
3.3.1. Pocos proveedores	23
3.3.2. Regulan y manejan los precios	23
3.3.3. Insumos claves	23
3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	24
3.4.1. Alto por ser producto de especialidad	24
3.4.2. Alimentos premium y medicados	24
3.4.3. Recompensa	24
3.5. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	24
3.5.1. Inversión en tecnología	25
3.5.2. Empresas incursionando en suplementos	25
3.5.3. Barreras de entrada	25
3.5.4. Tasa de cambio	25
4. MATRIZ DOFA	26
4.1. ANÁLISIS INTERNO	26
4.1.1. Debilidades	26
4.1.2. Fortalezas	26
4.2. ANÁLISIS EXTERNO	27
4.2.1. Oportunidades	27
4.2.2. Amenazas	28
5. COMPETENCIA	29
5.1. GABRICA S.A	29
5.2. INTERVET – REPRESENTANTE DE COMANDINA S.A.	30
5.3. LABORATORIOS NUTRIFARMA	31
6. NORMATIVIDAD	32
6.1. ICA	32
6.2. RESOLUCIÓN 1056	36



7. CONSUMIDOR (INVESTIGACIÓN)	37
7.1. ANTECEDENTES	37
7.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	38
7.3. OBJETIVO GENERAL	38
7.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	39
7.4.1. Identificar el estilo de vida	39
7.4.2. Explorar aspectos demográficos	39
7.4.3. Identificar hábitos de compra	39
7.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
7.6. ANÁLISIS DE DATOS	40
7.6.1. Aproximación a la segmentación	40
7.6.2. Aspectos generales	41
7.6.3. Motivadores	41
7.6.4. Significado de la mascota en el hogar	41
7.6.5. Tiempo dedicado a la mascota	42
7.6.6. Hábitos de compra y consumo	42
7.6.7. Inversión	43
7.6.8. Innovaciones/Nuevas necesidades	43
7.6.9. Principales características por segmento	44
7.6.9.1. Responsables	44
7.6.9.2. Divertidos	45
7.6.9.3. Experimentados	46
7.6.9.4. Independientes	47
7.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
8. MERCADO	50
8.1. SEGMENTACIÓN POR CATEGORÍA	50
8.1.1. Gama baja	50
8.1.2. Económica	50
8.1.3. Standard	50
8.1.4. Premium	50
8.1.5. High Premium	51
8.1.6. Súper Premium	51
8.2. VENTAS ALIMENTO PARA PERRO	51
8.3. ESTRUCTURA DE COMPRAS DE LOS ALIMENTOS POR CLASES SOCIALES	52
8.4. MARKET SHARE	53
9. ESTRATEGIA	56
9.1. ESCOGENCIAS	56
9.1.1. Cascada de Breaktrouh	56
9.1.1.1. Modelo de negocio	56
9.1.1.2. Posicionamiento esencial	57
9.1.1.3. Disciplina de mercado	58
9.1.1.4. Alcance regional	58
9.1.1.5. Foco de mercado	59
9.2. ACTIVOS OCULTOS	59
9.3. DIAMANTE DE JAY GALBRAITH	59
9.4. CICLO DE VIDA	60
9.5. MODELOS DE ACCIÓN DE CHRIS ARGYRIS & SCHON	61
OT OF LEARNING BY ACTION	
9.5.1. Modelo de acción actual	61
9.5.2. Modelo de acción futuro	62
9.6. MATRIZ DE COORDINACIÓN ESTRATÉGICA	63
9.7. CONSUMIDOR	63



9.8. PROPUESTA DE VALOR	64
10. P Y G	65
10.1. PUNTO DE EQUILIBRIO	65
10.1. ESCENARIO META	65
10.2. ESCENARIO TIMIDO	66
10.3. ESCENARIO PESIMISTA	67
11. PLAN DE MERCADEO	68
11.1. OBJETIVO	68
11.2. PRODUCTO	68
11.3. PRECIO	69
11.4. DISTRIBUCIÓN	70
11.5. ESTRATEGIAS - TÁCTICAS	71
12. METRICAS – BALANCE SCORECARD	73
12.1. MAPA TABLERO	73
12.2. INDICADORES	74
13. POR QUÉ ES UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA PREMEX	75
BIBLIOGRAFÍA	76
LISTA DE ANEXOS	77

RESUMEN



El plan de mercadeo se centrará en la planeación, conceptualización, desarrollo, lanzamiento y estrategias de posicionamiento de un producto nuevo de la UEN Mascotas de PREMEX: Suplemento alimenticio para perros y gatos.

PREMEX es una compañía de base tecnológica dedicada al desarrollo, producción y mercadeo de ingredientes para nutrición animal, desde 1979 busca ofrecer un servicio integral que incluye la identificación de las necesidades de los clientes y un acompañamiento técnico permanente en el campo.

Los productos y servicios ofrecidos por PREMEX son utilizados por productores de alimentos concentrados y premezclas, productores de carne, leche, huevos y productores de alimentos en general para mejorar y proteger la calidad de sus productos. A través de su oficina de distribución global ubicada en Florida, Estados Unidos, la red internacional de proveedores y distribuidores y la planta de producción ubicada en Colombia hace que PREMEX ofrezca productos de excelente calidad a precios competitivos.

Ofrece un completo portafolio con más de 110 productos que cubren todas las necesidades de la industria de alimentos concentrados, distribuidos en 5 unidades de negocio ya establecidos y una nueva unidad en la que está incursionando que es la UEN Mascotas.

Buscando cumplir su misión “Ser una corporación de negocios comprometida con el desarrollo tecnológico de soluciones en ingredientes y servicios para la nutrición y la salud animal”; el departamento técnico y de desarrollo de la compañía esta empezando a expandir su línea de los animales equinos y de ganadería a la línea de mascotas hogareñas: perros y gatos ya que ha observado una oportunidad rentable dentro de un mercado que esta en crecimiento y auge.

Actualmente el 53% de los hogares colombianos tiene alguna mascota¹ de las cuales el 79% son perros y el 18% gatos. Viendo esta oportunidad de negocio, desarrollaremos como futuros especialistas del área de mercadeo un modelo de expansión de negocio rentable y viable para la empresa PREMEX y su nueva UEN Mascotas.

La propuesta se caracterizará por tener un plan detallado de estudio e investigación, determinando la viabilidad de la producción y comercialización de los suplementos nutricionales especializados para este mercado en crecimiento (perros y gatos).

Buscamos ayudar a los “amigos del hombre”, a tener una mejor digestión y a absorber la mayor cantidad de nutrientes, mejorando su calidad de vida y brindando tranquilidad a su amo.

Ahora, la vida de perros y gatos ha cambiado, al igual que muchos humanos son sedentarios, no corren, permanecen en apartamentos pequeños y engordan, lo cual trae consecuencias para su salud y riesgos para el bolsillo de sus dueños. PREMEX espera contribuir a mejorar la salud de perros y gatos mediante el uso adecuado de los

¹ Artículo Portafolio, Negocios, febrero 2009



suplementos vitamínicos y minerales. No sirve alimentar al perro y al gato con comida casera y/o cuido, pues no cubre los requerimientos de nutrición que éste necesita para una alimentación balanceada. Por el contrario, un buen suplemento está elaborado para satisfacer las necesidades tanto fisiológicas como metabólicas de ellos, proporcionando mascotas sanas y vigorosas.

Los propietarios/amos de mascotas están empezando a reconocer que así como ellos se alimentan adecuadamente, deben adoptar esa misma posición y costumbre con sus mascotas, que ya son parte de la familia. El tipo de dietas a base de verduras, proteínas y cereales, es la misma que deben seguir los perros y gatos para su buena nutrición, dándoles un alimento concentrado que reúna de manera balanceada estos ingredientes, de allí nuestra propuesta de lanzar y posicionar en el mercado los nuevos suplementos alimenticios de PREMEX: SupleDog y SupleCat.

INTRODUCCIÓN



QUIÉN ES PREMEX

PREMEX S.A. es una compañía de base tecnológica dedicada al desarrollo, producción y mercadeo de ingredientes para nutrición animal desde 1979.

Los productos y servicios ofrecidos por PREMEX son utilizados por productores de alimentos concentrados y premezclas, productores de carne, leche, huevos y productores de alimentos en general para mejorar y proteger la calidad de sus productos. A través de su oficina de distribución global ubicada en Florida, Estados Unidos, su red internacional de proveedores, distribuidores y su planta de producción ubicada en Colombia; PREMEX ofrece productos de excelente calidad con valores agregados y a precios competitivos.

PREMEX posee seis unidades de negocio para cubrir cada necesidad de la industria de alimentos:

1. Unidad de Premezclas, 2. Aditivos, 3. Bovinos, 4. Equinos, 5. Especialidades y Comercialización y una nueva 6. Unidad de mascotas.

QUÉ OFRECE

PREMEX S.A. ofrece un completo paquete de soluciones para los productores de alimentos concentrados en las áreas de nutrición y salud animal.

Ofrece un completo portafolio con más de 110 productos que cubren todas las necesidades de la industria de alimentos concentrados: Premezclas, suplementos nutricionales, aditivos, aminoácidos, promotores de crecimiento, farmacéuticos, ingredientes para la nutrición, nutraceuticos, a través de sus unidades de negocio, así:

UEN PREMEZCLAS

Ofrece un amplia gama de premezclas para broilers, ponedoras, reproductoras, cerdos, ganadería, equinos y especies menores. Cada uno de estos productos está diseñado específicamente para suplir las necesidades biológicas y técnicas dependiendo de la especie, línea, etapa de producción al igual que el nivel de productividad y las condiciones económicas que dependen de sus recursos, tecnología y tamaño de producción de cada cliente.

UEN ADITIVOS

Esta unidad desarrolla soluciones a medida, dependiendo de las necesidades y condiciones de cada cliente, como: acidificantes, inhibidores de hongo, antioxidantes, minerales orgánicos, aglomerantes, desinfectantes, saborizantes y surfactantes.

UEN BOVINOS

Esta unidad se dedica al desarrollo, producción y mercadeo de suplementos y productos especializados para el mejoramiento de productividad en rumiantes. Esta



unidad desarrolla paquetes integrados de soluciones que incluyen productos, software especial, desarrollo de sistemas de información, asistencia técnica y desarrollo de soluciones a la medida para productores de ganado de carne, leche y sistemas productivos de forraje (NPF).

UEN ESPECIALIDADES Y COMERCIALIZACIÓN

Comercializa materias primas e ingredientes necesarios para el desarrollo y producción de alimentos balanceados, representando compañías en la venta de insumos.

UEN EQUINOS

Esta unidad se dedica al desarrollo y producción de suplementos nutricionales para el mundo equino, mediante su portafolio amplio que satisfacen las diferentes necesidades y requerimientos de los clientes dependiendo de la etapa y tipo de actividad del caballo.

UEN MASCOTAS

Unidad en desarrollo, la cual se ampliará con el desarrollo de este plan de mercadeo.

SERVICIOS

PREMEX está comprometido con la optimización de los procesos y resultados de sus clientes. A través de su preparado y diverso grupo de consultores y expertos en campo, PREMEX ofrece un completo paquete de servicios de consultoría en las áreas de nutrición, salud y producción animal.

Asistencia técnica general, servicios de consultoría en nutrición animal, formulación de alimentos, análisis de laboratorio y biblioteca de referencia en producción animal

SOLUCIONES A MEDIDA

Basados en estudios específicos de las necesidades de sus clientes, la empresa desarrolla soluciones para cubrir cada una de las áreas y etapas del proceso de los alimentos concentrados:

Premezclas y aditivos a la medida dependiendo de las necesidades específicas, investigación y desarrollo de nuevos productos, productos, presentaciones y empaques acordes con los requerimientos de sus clientes.

SISTEMA DE CALIDAD





Los esfuerzos de PREMEX están siempre destinados a asegurar la satisfacción de sus clientes. Su trabajo diario está gobernado por un compromiso de excelencia. Sus plantas de producción están certificadas con el sistema ISO9001, lo que garantiza una estricta estandarización de sus procesos productivos. Adicionalmente, su departamento de control de calidad certifica todos los ingredientes utilizados en los productos PREMEX.

1. UEN MASCOTAS



1.1. MISIÓN



Ser una unidad de negocios comprometida con el desarrollo e innovación de productos y servicios, que satisfagan y anticipen las expectativas de nuestros clientes; cuyo valor sea establecer relaciones basadas en la diferenciación y el acompañamiento profesional, para garantizar la fidelidad de los clientes, representada en la máxima rentabilidad para la Corporación.

1.2. VISIÓN

La Unidad de Mascotas será reconocida en el 2017 en Centro América y Suramérica por el buen manejo de las relaciones con los clientes y por los resultados obtenidos en campo, a través de sus servicios y productos de suplementos nutricionales, los cuales darán solución a las necesidades de los clientes, logrando su fidelización con nuestra marca.

1.3. OBJETIVO

Establecer relaciones con los clientes, basadas en la diferenciación y en el acompañamiento profesional que garanticen su satisfacción y fidelidad, representados en la máxima rentabilidad para la Corporación.

1.4. TÉRMINOS CLAVES

Para poder entender la finalidad del producto a lanzar, se hace necesario el conocimiento y la claridad de algunos términos para comprender y entender que es un suplemento multivitamínico y mineral (producto a desarrollar en la UEN Mascotas)

1.5.1. Alimento completo

- Mezcla de ingredientes que se administra a un animal como única fuente alimenticia; donde se aportan todos los nutrientes para mantener la vida y/o promover la producción.
- Producto balanceado o mezcla de ingredientes que se administra a un animal, destinado a suplir sus necesidades nutricionales como única fuente de alimento. (ICA Resolución 1086 de 1996)



- Un alimento nutritivamente adecuado para animales, sin incluir al ser humano. Se fabrica una fórmula específica que se servirá como una sola ración y que es capaz de mantener la vida y/o promover la producción, sin sustancias adicionales consumidas, excepción del agua.

- Son productos balanceados, que contienen fuentes proteicas y energéticas, además de todos los minerales y vitaminas requeridos. De igual forma, contiene aditivos que mejoran la apariencia y el desempeño. Se debe suministrar una fuente de fibra para lograr una dieta completa.

1.4.2. Alimento concentrado

- Es una mezcla de ingredientes que se caracteriza por contener una alta concentración de uno o varios nutrientes (normalmente energía y/o proteína); sin aportar el total de los nutrientes necesarios para el animal, por lo tanto se debe mezclar con otros ingredientes que le permitan lograr el balance y la cantidad óptima de nutrientes.

- Alimento usado con otro para mejorar el equilibrio nutritivo del total y que se diluirá y mezclará para producir un complemento o alimento completo.

- Alimento que aporta una alta proporción de energía u otro nutriente a la nutrición animal.

1.4.3. Suplemento Alimenticio

- Mezcla de ingredientes que se suministra en forma adicional a la ración diaria del animal para mejorar el balance nutritivo, buscando maximizar la respuesta animal.

- Alimento usado en combinación con otro para mejorar el balance nutritivo o el efecto del producto resultante, o para facilitar el cumplimiento de actividades fisiológicas básicas. (ICA Resolución 1056 de 1996)

1.4.4. Suplemento mineral

- Mezcla de macro y microminerales a excepción de cloruro de sodio que se suministra a los animales como suplemento a la ración. Puesto que el animal no los alcanza a consumir en la cantidad necesaria de los alimentos de la dieta.

- Mezcla cuyos componentes son: calcio y fósforo, así como también otros macro y Microelementos indispensables en la alimentación animal, quedando excluido el cloruro de sodio. (ICA Resolución 1056 de 1996)

1.4.5. Suplemento vitamínico



- Mezcla cuyos componentes son vitaminas que se le suministran a los animales como suplemento a la ración, puesto que el animal no los alcanza a consumir en la cantidad necesaria de los alimentos de la dieta.

1.4.6. Suplemento mineral y vitamínico

- Mezcla de minerales y vitaminas que se suministra a los animales como suplemento a la ración. Puesto que el animal no los alcanza a consumir en la cantidad necesaria de los alimentos de la dieta.

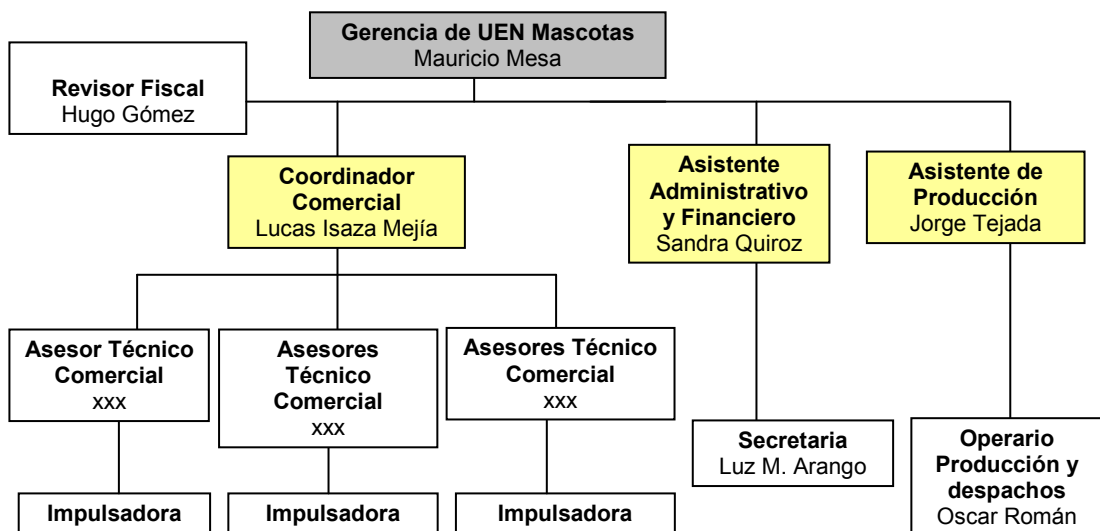
- Todo suplemento mineral que contenga vitaminas. (ICA Resolución 1086 de 1996)

1.4.7. Vitaminas

- Son componentes orgánicos que el animal necesita para el desarrollo diario de su actividad, son sustancias imprescindibles para los procesos metabólicos que se desarrollan en la nutrición de todos los seres vivos

- Compuestos orgánicos complejos en los que se combinan en distintas proporciones el carbono, hidrógeno, oxígeno y nitrógeno y posiblemente otros elementos. Son necesarias para un normal funcionamiento orgánico y actúan en múltiples procesos enzimáticos.

1.5. ORGANIGRAMA UEN MASCOTAS



Competencias:

Área Comercial: Personal vinculado al gremio Agropecuario, con habilidades desarrolladas en Medicina Veterinaria, Zootecnia y Administradores de Empresas Agropecuarias, con características comerciales y excelentes relaciones interpersonales.

1.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO



Cronograma de Actividades Plan de Mercadeo y UEN MASCOTAS		2008		2009											
Actividades	Responsable	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	
Surguimiento idea de negocio	Gerencia Equino y Vendedores														
Desarrollo e investigación de productos para mascotas	Centro de Investigación y Medición														
Presentación de productos a Unidades y Presidencia	Centro de Investigación y Medición														
Entrega de los productos a UEN Equinos y Ganaderia	Presidencia y CIM														
Desarrollo de etiquetas y posibles presentaciones	UEN EQUINOS														
Envío de Dossier al ICA para el registro	UEN EQUINOS y CIM														
Pruebas en campo	Centro de Investigación y Medición														
Correcciones frente al ICA	Centro de Investigación y Medición														
Desarrollo Plan Mercadeo - U Rosario CES	UEN EQUINOS														
Investigación de Mercados	Grupo de estudio universidad														
Desarrollo de Estrategia	Grupo de estudio universidad														
DOFA															
Fuerza Porter															
Análisis Financiero															
Presentación y Propuesta a la Universidad															
Presentación Gerencia EQUINOS y GANADERIA	Lucas Isaza M													2010	
Desarrollo y Ejecución del Plan														2010	

2. PRODUCTO



A continuación presentamos los productos que serán el centro del trabajo de grado y a los cuales se les desarrollará el plan de mercadeo:

Suplemento alimenticio SupleDog y SupleCat

El suplemento SupleDog y SupleCat debe ser suministrado en mezcla con parte de la ración (alimento concentrado) para facilitar su consumo. El producto tiene saborizantes que facilitan y ayudan a la palatabilidad de la mascota

El suplemento estará disponible en cuatro productos segmentados de acuerdo a las necesidades que tengan las mascotas, así:

2.1. SUPLEDOG

2.1.1. SupleDog: Suplemento Vitamínico Mineral para Caninos

Es un suplemento vitamínico mineral para ser suministrado a caninos en todas sus etapas. Contiene vitaminas necesarias para procesos bioquímicos y minerales que intervienen en funciones del organismo como la formación de huesos y cartílagos, mantenimiento del equilibrio ácido-base, funcionamiento de músculos y nervios y para la producción de hormonas.

SupleDog suministra las vitaminas, minerales y demás nutrientes necesarios para suplementar los requerimientos nutricionales de los caninos ya que una buena nutrición beneficia la salud de las mascotas, lo que se ve reflejado en un animal sano, de buen aspecto y feliz.

Contiene prebióticos para mantener la flora intestinal y ayudar en la digestión, también L-carnitina que incrementa la masa muscular y la densidad ósea en cachorros, además es esencial en el metabolismo de los ácidos grasos.

La composición de microminerales del suplemento SupleDog cubre ampliamente los requerimientos de los caninos. El calcio, zinc, Manganeseo, hierro, cobre, cromo, cobalto y selenio se encuentran en una alta proporción aportados en forma quelatada, por productos de la línea PROKEL TM, una fuente orgánica que aumenta su biodisponibilidad, lo que nos permite asegurar una excelente suplementación de minerales para los caninos.

Ingredientes: Vitamina A, Vitamina D, Vitamina E, Vitamina K3, Vitamina B1, Vitamina B2, Vitamina B6, Vitamina B12, Pantotenato de Calcio, Niacina, Biotina, Ácido Fólico, Calcio, Fósforo, Yodo, Yodato de Calcio Prokel Zinc, Sulfato Zinc y/o Oxido de Zinc, Prokel Manganeseo, Sulfato de Manganeseo, Prokel Hierro, Sulfato Ferroso, Prokel Cobre, Sulfato de Cobre, Prokel Selenio, Prokel Cobalto, Prokel Cromo, Lisina HCL, Betaína, L Carnitina, Levadura, Fructooligosacaridos, Yucca Schidigiera, Antioxidante, Vehículo.

Presentación: Envase plástico de 200, 600 y 1000 gramos, Incluye copa dosificadora.



Recomendaciones y dosis: Suministrar 6 gramos de suplemento/animal/día a animales adultos, en animales cachorros Suministrar 4 gramos de suplemento/animal/día. Debe ser suministrado en mezcla con parte de la ración de comida para facilitar su consumo.

2.1.2. SupleDog Articulaciones: Flexibilidad e integridad de las articulaciones

Es un suplemento nutricional que ayuda a mantener y fortalecer la salud en los tejidos conectivos, como ligamentos y tendones, asegurando la integridad de las articulaciones.

Contiene la combinación de ingredientes como glucosamina, condroitin sulfato y MSM para el fortalecimiento del cartílago articular y la piel.

Glucosamina - Confort: Es un amino sacárido que desempeña un papel importante en la formación y reparación de cartílagos que ayuda a mantener la integridad estructural de los tejidos conectivos de las articulaciones. Protege las articulaciones y previene cojeras durante la actividad física del caballo.

Condroitina - Movilidad: Es un nutriente natural que se encuentra en los tejidos conectivos donde lubrica y acolchona las articulaciones. La condroitina forma parte de una molécula proteica grande que proporciona elasticidad al cartílago. Se ha reportado mejoría en pruebas de flexión y longitud del paso en caballos con enfermedad degenerativa de las articulaciones.

MSM (methylsulfonylmethane) - Flexibilidad: El MSM es una fuente natural de azufre, el cual es un elemento mineral crítico para el funcionamiento normal y la estructura del cuerpo; es responsable de mantener la flexibilidad de los tejidos y estimula la reparación de la piel dañada.

El MSM es un remedio natural muy efectivo contra la mayoría de los problemas músculo esqueléticos inflamatorios que involucren a los tendones y a los ligamentos. Muchos de estos problemas son causados por movimientos difíciles y repetitivos relacionados con el trabajo y los deportes.

Ingredientes: Sulfato de Glucosamina y/o Glucosamina HCl, Metilsulfonilmetano (MSM), Condroitin Sulfato, Vitamina B6, Vitamina C, Niacina, Prokel Zinc, Prokel Manganese, Prokel Cobre, Lisina HCL, Betaína, L Carnitina, Acido linoleico, fructooligosacaridos, Antioxidante, Vehiculo.

Presentación: Envase plástico de 200, 600 y 1000 gramos, Incluye copa dosificadora.

Recomendaciones y dosis: Suministrar 6 gramos de suplemento/animal/día a animales adultos, en animales cachorros Suministrar 4 gramos de suplemento/animal/día.

2.1.3. SupleDog Pelaje: Brillo y sanidad del pelaje

Es un suplemento de la dieta diaria de los caninos para mantener la salud y brillo del pelaje. Contiene ácidos grasos esenciales (Omega 6 y Omega 3), Biotina, vitamina A y Zinc, entre otros nutrientes que contribuyen a asegurar el perfecto estado de la piel y el pelo del canino.



La piel y pelaje de los caninos son la primera barrera de protección contra agentes externos y el frío, debido a esto es importante conservar la piel y el pelaje saludables y de buen aspecto.

La Biotina asegura el perfecto estado de la piel y el pelo de los caninos, dando al animal un aspecto sano con un pelo sedoso y brillante. Los ácidos grasos esenciales (Omega 6 y Omega 3) estimulan el crecimiento y evitan la dermatitis que causan pelo seco, basto y descamaciones.

SupleDog Pelaje suministra las vitaminas, minerales y demás nutrientes necesarios para mantener la piel y el pelaje de los caninos saludables y con un aspecto sano.

La composición de microminerales del suplemento SupleDog cubre ampliamente los requerimientos de los caninos. El zinc, cobre, y selenio se encuentran en una alta proporción aportados en forma quelatada, por productos de la línea PROKEL TM, una fuente orgánica que aumenta su biodisponibilidad, lo que nos permite asegurar una excelente suplementación de minerales para los caninos.

Ingredientes: Vitamina A, Vitamina E, Vitamina B6, Vitamina C, Biotina, Prokel Zinc, Prokel Cobre, Prokel Selenio, Betaína, L Carnitina, Levadura, Omega 3, Omega 6, Antioxidante, Vehículo.

Presentación: Envase plástico de 200, 600 y 1000 gramos, Incluye copa dosificadora.

Recomendaciones y dosis: Suministrar 6 gramos de suplemento/animal/día a animales adultos, en animales cachorros Suministrar 4 gramos de suplemento/animal/día.

2.2. SUPLECAT

4.2.1. SupleCat: Suplemento Vitamínico Mineral para Felinos

Es un suplemento vitamínico mineral para ser suministrado a felinos en todas sus etapas. Contiene vitaminas necesarias para procesos bioquímicos y minerales que intervienen en funciones del organismo como la formación de huesos y cartílagos, mantenimiento del equilibrio ácido-base, funcionamiento de músculos y nervios y para la producción de hormonas.

SupleCat suministra las vitaminas, minerales y demás nutrientes necesarios para suplementar los requerimientos nutricionales de los felinos ya que una buena nutrición beneficia la salud de las mascotas, lo que se ve reflejado en un animal sano, de buen aspecto y feliz.

Contiene prebióticos para mantener la flora intestinal y ayudar en la digestión, también L-carnitina que incrementa la masa muscular y la densidad ósea en cachorros, además es esencial en el metabolismo de los ácidos grasos.

La composición de microminerales del suplemento SupleCat cubre ampliamente los requerimientos de los felinos. El calcio, zinc, Manganeso, hierro, cobre, cromo, cobalto y selenio se encuentran en una alta proporción aportados en forma quelatada, por productos de la línea PROKEL TM, una fuente orgánica que aumenta su biodisponibilidad, lo que nos permite asegurar una excelente suplementación de minerales para los felinos.





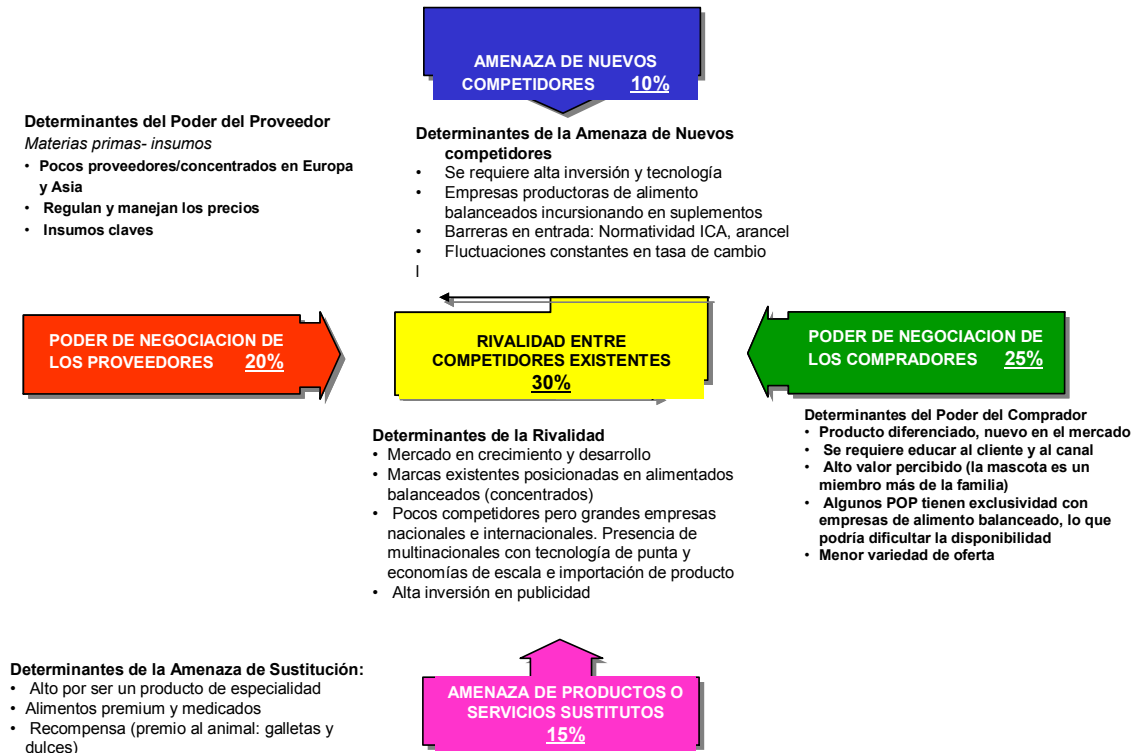
Ingredientes: Vitamina A, Vitamina D, Vitamina E, Vitamina K3, Vitamina B1, Vitamina B2, Vitamina B6, Vitamina B12, Pantotenato de Calcio, Niacina, Biotina, Ácido Fólico, Calcio, Fósforo, Yodo, Yodato de Calcio Prokel Zinc, Sulfato Zinc y/o Oxido de Zinc, Prokel Manganese, Sulfato de Manganese, Prokel Hierro, Sulfato Ferroso, Prokel Cobre, Sulfato de Cobre, Prokel Selenio, Prokel Cobalto, Prokel Cromo, Lisina HCL, Betaína, L Carnitina, Levadura, Fructooligosacaridos, Yucca Schidigiera, Antioxidante, Vehículo.

Presentación: Envase plástico de 200, 600 y 1000 gramos, Incluye copa dosificadora.

Recomendaciones y dosis: Suministrar 6 gramos de suplemento/animal/día a animales adultos, en animales de corta edad Suministrar 4 gramos de suplemento/animal/día. Debe ser suministrado en mezcla con parte de la ración de comida para facilitar su consumo.



3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



3.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES (30%)

Se valora con el 30%, ya que los competidores a los que PREMEX se va a enfrentar son multinacionales como Hills, Holliday e Intervet, que llevan varios años en el mercado colombiano y son reconocidos por los diferentes canales de venta, veterinarios y consumidores. Tienen comunicación en diferentes medios como televisión, radio y revistas y sus canales de distribución ya están maduros.

3.1.1. Mercado en crecimiento y desarrollo

El mercado esta creciendo alrededor de un 20%² y la venta de alimento balanceado y concentrado de alta gama muestra un crecimiento significativo, en total se venden alrededor de 12.000 toneladas mensuales, donde el promedio de consumo es de 250 a 300 gr. por día; en conclusión, tenemos una población aproximada de 1.600.000 mascotas en el país que consumen alimentos balanceados (Concentrados).

Las marcas o empresas más posicionadas y vendidas son Purina (Dog Chow, Cat Chow, Proplan), Solla (Nutre Can), Finca (Rongo), Contegral (Nutriss), Royal Canin, y Eukanuba, Hill's. Donde se observa que continuamente desarrollan productos

² Entrevista con Presidente de Mascotas Contegral, Julio de 2009.



enfocados a gama alta o premium, ya que este segmento es el que mas invierte en el cuidado y salud de su mascota.

La tendencia es que las mascotas se han convertido en un integrante más dentro de la familia. Años atrás las mascotas solo cumplían la función de guardián o compañía en el caso de perros y gatos, hoy en día a las mascotas hay que darles cariño, sacarlos a pasear, preocuparse de su pelaje o comprarles implementos y juguetes, ropas y perfumes, entre otros. Sin duda la principal preocupación es siempre la alimentación, años atrás hasta el día de hoy, la alimentación ha experimentado importantes cambios, por esto mismo el mercado de alimentos para mascotas desde 1999 a la fecha ha sostenido un crecimiento entre un 17 y 20% anual³, la norma, hasta pocos años atrás, era la preparación y elaboración casera de la dieta, utilizando solo pocos ingredientes, tales como, viseras, en el caso de los gatos, y los “huesos para perro” a los que se le mezclaba con una fuente carbo hidratada, como eran los fideos y tallarines quebrados o partidos, que eran suministrados cocidas. Actualmente, la dieta de fabricación industrial para mascotas, ya sean estas de tipo seco, o bien húmedas (enlatados), utilizan una gran diversidad de ingredientes, además de aditivos nutritivos y no nutritivos.

Por otro lado, se estudió el comportamiento de las personas y en dónde es que compran el alimento para sus gatos y perros, cuánto es lo que gastan anualmente, quiénes son las que compran el alimento y cuáles son los sabores preferidos que se adquieren⁴

En Colombia, una familia de clase media gasta anualmente \$1.200.000 en comida para mascotas. En la distribución del gasto según la edad de la dueña de casa, se observa que de cada \$ 1.200.000 gastados durante el año, en las categorías alimentos para perros y gatos, \$530.200 y \$60.700 respectivamente, fueron gastados por las amas de casa de cada de 50 años y más⁵.

En alimentos para las mascotas, los segmentos más altos se muestran como los más importantes en cuanto a la participación en la facturación total de 62,1%⁶.

Cabe destacar que el canal supermercado, tiendas agropecuarias y clínicas veterinarias son los más importantes para los alimentos de mascotas

Internacionalmente el comportamiento de las mascotas esta relacionada con la cultura en la cual están insertas sus dueños, por ejemplo hay lugares en donde a las mascotas para hacer mas placenteras sus vidas se les da comida exclusiva, cortes de pelo, hidromasajes y hasta lujosos hoteles.⁷ En otros casos la alimentación de las mascotas se ha convertido en parte de los gastos fijos dentro de un hogar. Pero en todo el mundo el fin único es que las mascotas estén felices y sanas, activas y alertas, tengan sus ojos brillantes y su piel este saludable al igual que su pelaje, tengan un cuerpo sano y músculos fuertes, y por ultimo tengan buena digestión y sistema inmunitario sano, cosa que SupleDog y SupleCat tiene en cuenta en todos sus estudios para así entregar lo mejor en sus productos.

³ Análisis de Mercado de una empresa de comida para gatos y perros - 2009

⁴ Análisis de Mercado de una empresa de comida para gatos y perros - 2009

⁵ Análisis de Mercado de una empresa de comida para gatos y perros - 2009

⁶ Estudio Nielsen segmento comida para mascotas, 2008

⁷ www.mascotas.floguins.com



3.1.2. Marcas existentes posicionadas en alimentados balanceados (concentrados)

Se puede ver como una rivalidad ya que las principales empresas de alimentos balanceados para mascotas pueden llegar a desarrollar nuevas líneas de productos como los suplementos alimenticios, a continuación se enumeran las más importantes y reconocidas:

- Masterfood - Pedigree
- Purina
- Cat y Dog Chow
- Proplan
- Hill's
- Eukanuba
- Friskies
- Royal Canin
- Finca Ringo
- Contegral Nutriss
- Solla Nutre Can

En el segmento de suplementos nutricionales destacamos las importantes, son pocas pero posicionadas y con buena aceptabilidad en los recomendadores o influenciadores (médicos veterinarios, clínicas o almacénense agropecuarios)

- Hills
- Hollyday
- Mirrapel
- Nutrifarma
- Purina con su línea de recompensa (Galletas)

3.1.3. Pocos competidores pero grandes empresas nacionales e internacionales

Presencia de multinacionales con tecnología de punta y economías de escala e importación de producto.

Como hemos mencionado anteriormente, las marcas existentes en el mercado se encuentran muy bien posicionadas y cuentan con capacidad para desarrollar suplementos multivitamínicos, pueden identificar esta oportunidad y empezar a competir con PREMEX. De igual forma no hay que desconocer la fuerte incursión de las empresas extranjeras en Colombia.⁸

3.1.4. Alta inversión en publicidad

PREMEX, es una empresa enfocada en el canal de distribución y sus productos no son masivos, ahora, con su nueva UEN Mascotas y los suplementos alimenticios deben aprender a desarrollar la capacidad de dirigirse al consumidor y de hablar un lenguaje más universal y masivo.

⁸ http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Concentrados.pdf



Las empresas jugadoras en este mercado son de alta inversión en medios masivos⁹, tales como televisión y revistas, por lo cual PREMEX deberá destinar un presupuesto para tal fin.

Debido a que el segmento es amplio y disperso, se presenta una mayor necesidad de hacer inversiones en publicidad y promoción de ventas para comunicar el mensaje a los consumidores, teniendo clara la relación costo – beneficio de la inversión que se haga. Como el enfoque de PREMEX ha sido el de un mercado de relaciones directas, one to one, no se tiene mucha experiencia en publicidad masiva, para lo cual PREMEX tendrá que desarrollar nuevos esfuerzos que le permitan llegar al público objetivo.

3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (25%)

Se valora con un 25% ya que SupleDog y SupleCat son un concepto nuevo en el mercado a posicionar, hay que acercarlo al consumidor para que este conozca los suplementos, por lo cual el canal de distribución juega un papel muy importante, al cual PREMEX debe “fidelizar” con diferentes estrategias para generar la disponibilidad al consumidor y recomendación por parte de los influenciadores, que en este caso son los veterinarios.

3.2.1. Producto diferenciado, nuevo en el mercado

Actualmente en el mercado de mascotas hay pocos productores de suplementos, como Hills, Purina, Comandina y Nutrifarma. Sin embargo, los suplementos de PREMEX (SupleDog y SupleCat) contienen mayores dosis concentradas de vitaminas y minerales orgánicos, que soportan la alimentación diaria de la mascota según las necesidades, estado fisiológico y tipo de actividad; apoyados en esta extraordinaria característica busca lograr que el producto se vuelva parte de la canasta familiar de los hogares que tienen mascotas y que no solo lo compren por la recomendación de los veterinarios.

Es un mercado que se encuentra en desarrollo, los suplementos alimenticios a diferencia de los alimentos balanceados (concentrados), las peluquerías, guarderías y accesorios, apenas se están consolidando; apoyados en las necesidades que los veterinarios generan en los dueños, lo que se pretende con SupleDog y SupleCat es crear una necesidad permanente, para que el consumo de este producto sea de la canasta familiar.

3.2.2. Algunos POP tienen exclusividad con empresas de alimento balanceado, lo que podría dificultar la disponibilidad

Desafortunadamente muchos distribuidores han hecho alianzas con Purina y Gabrica (Hills y Hollyday) en la distribución exclusiva de los productos con dichas marcas¹⁰, lo que le podría dificultar la entrada a PREMEX en algunos puntos de venta. Se debe empezar a negociar espacios con los distribuidores que hasta la fecha no tienen exclusividad, con planes e incentivos que les llame suficientemente la atención para

⁹ EGM suministrado por TBW Colombia

¹⁰ Informe departamento de ventas Premex, dic de 2008



que haga contratos de exclusividad con la empresa y así garantizar la disponibilidad del producto.

3.2.3. Menor variedad de oferta

Hay poca oferta, lo que ha generado que las dos marcas líderes que hay en suplementos nutricionales para mascotas, estén posicionadas y reconocidas por los veterinarios y las familias con mascotas; razón por la cual debemos hacer amplias campañas sensibilizando al canal, a los veterinarios y a las familias, para que abran la puerta de sus hogares a una nueva marca que ya está muy posicionada en el sector de agropecuario y que está empezando a incursionar en el sector de las mascotas.

3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (20%)

EL 20 % se justifica en la industria cerrada y centralizada de las vitaminas, ya que el modelo de venta consiste en controlar de manera conjunta la salida de estos ingredientes, que son fundamentales para la industria de alimentación humana y animal, donde los pocos productores controlan la demanda y oferta de sus productos. Esto lleva a que el precio y las cantidades no sean muy estables en el tiempo. PREMEX cuenta con el apoyo de las otras unidades de negocio donde se facilita la compra ya que también es fundamental para estas unidades.

3.3.1. Pocos proveedores/concentrados en Europa y Asia

La materia prima más importante y escasa son las vitaminas, en el mundo existen pocas empresas grandes que las suministran a nivel mundial, estas son: DSM, BASF, ADISEO, BONIMEX, KONFEE VENTURES y se encuentran ubicadas en Holanda, Alemania y EEUU.

Estas empresas poseen un gran poder, son ellas quienes regulan los precios.

3.3.2. Regulan y manejan los precios

Los precios están dados por la oferta y la demanda, las empresas proveedoras son quienes determinan los precios, los cuales, son estándares y solo se diferencian por la moneda en la que se comercializan.

El precio varía de acuerdo a las necesidades y requerimientos del sector alimenticio humano (son las mismas vitaminas que se requieren para la nutrición animal) y si hay escasez, se le da prioridad el mercado de vitaminas para nutrición humana, dejando a PREMEX con dificultades para producir a menos que compre a precios altos.

3.3.3. Insumos claves

Como dijimos en el numeral 3.3., las vitaminas son prioritarias para el desarrollo de los suplementos alimenticios, por lo cual, cualquier escasez afecta la producción y disponibilidad de SupleDog y SupleCat en el mercado. Sin estas el producto no es viable.



3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (15%)

Se le asignó un 15% ya que los suplementos son productos de conveniencia, los cuales hay que dar a conocer con sus características y ventajas, no es muy común el uso de productos similares ya que solo se hace por recomendación del médico veterinario. Adicionalmente, en el mercado existen alimentos balanceados y “golosinas” (productos de recompensa) que ofrecen algún tipo de aditamento similar al que ofrecen los suplementos.

3.4.1. Alto por ser un producto de especialidad

Como sabemos los productos o bienes de especialidad son aquellos que tienen características únicas o identificaciones de marca para las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra.

Los productos de la UEN Mascotas (SupleDog y SupleCat), son productos que requieren un acompañamiento o asistencia de venta, que en este caso son los médicos veterinarios o asesores de venta, para comunicar correctamente su uso y empleo. En algunas ocasiones se comportara como un producto de impulso (deseo) o por emergencia cuando la mascota lo requiera.

3.4.2. Alimentos premium y medicados

En el mercado existen empresas líderes con portafolios amplios y líneas de producto premium, las cuales comunican que el alimento cumple los requerimientos del animal (Mascota); el producto de PREMEX se define como un suplemento nutricional que busca optimizar y maximizar la respuesta del animal en aspectos generales o puntuales. Donde se deben desarrollar estrategias de comunicación puntual a los canales de venta, vendedores o asesores, médicos veterinarios y consumidores finales de las diferencias de un alimento balanceado y de un suplemento; para que entiendan con claridad las diferencias y los efectos o respuestas frente al animal.

3.4.3. Recompensa (premio al animal: galletas y dulces)

Con respecto al numeral anterior (3.4.2) la empresa más reconocida y líder; Purina desarrolla y ofrece una serie de productos de recompensa o premio para la mascota, como las galletas, confites o golosinas de diferentes sabores enriquecidas con vitaminas y minerales. Estos productos pueden competir con los suplementos.

Estos productos los enfocan a entregarle a la mascota un regalo por determinada razón, bien sea de cariño o premio por alguna actividad desarrollada.

3.5. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (10%)

Es la de menor valoración con un 10%, ya que la inversión es alta y no está al alcance de muchas empresas, el poder se concentra en pocas empresas o grupos que se desempeñan en el mismo segmento de mercado (nutrición animal). Existen algunas otras barreras como los registros frente al ICA.



3.5.1. Se requiere alta inversión y tecnología

Para el desarrollo y producción de premezclas o suplementos vitamínicos, se requiere de una alta inversión en consecución de plantas y equipos, ingredientes o materias primas de tecnología de punta; además del conocimiento y el uso de un laboratorio para garantizar la calidad e inocuidad de los productos.

Adicionalmente, se requiere una alta inversión en materias primas y licencias de funcionamiento para el desarrollo de la actividad. Esto requiere que la variable del tiempo se defina y se estime muy bien en su presupuesto, ya que la consecución y transporte de algunos ingredientes requieren desarrollos precisos y prolongados desde el punto de logística. Sin estimar el tiempo y el valor alto en la certificación por parte de ICA (Instituto Colombiano y Agropecuario) para desarrollar dicha actividad. Como sabemos el tiempo se valora en pesos ya que este valor es fundamental para el desarrollo y rentabilidad del negocio.

3.5.2. Empresas productoras de alimento balanceados incursionando en suplementos

Las principales marcas de alimentos para mascotas continuamente quieren mejorar sus productos para diferenciarse de la competencia y tienen acceso a la tecnología de los suplementos, por lo que podrían decidir incursionar en el desarrollo de suplementos alimenticios para perros y gatos.

3.5.3. Barreras en entrada: normatividad ICA, arancel

El desarrollo y registros de los productos es un proceso lento y demorado el cual requiere de estudio y de diferentes procesos y requisitos legales; especialmente en la importación de materia primas y en el ingreso, ya que son ingredientes de control por parte del ICA (Resolución 1056 Importaciones y Exportaciones), la DIAN y la policía antinarcótica.

3.5.4. Fluctuaciones constantes en tasa de cambio

El modelo de negociación de las materia primas importadas se desarrolla en dólares, lo cual afecta o favorece continuamente por la inestabilidad o cambios del dólar. Sin olvidarnos que las compras de las vitaminas se definen por unidades mínimas, las cuales suelen ser altas en su valor y baja rotación en su consumo. Esto define que en algunos momentos la compra de materia prima se puede afectar por los altos precios y la variación del precio del dólar; lo cual no asegura ser competitivos constantemente.



4. MATRIZ DOFA

Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Poca inversión en publicidad • Canal actual de distribución no está muy desarrollado, falta profundizar (Cadenas, almacenes agropecuarios, clínicas, tiendas veterinarias) • Marca Premex no posicionada en el segmento de mascotas • No genera fidelidad si el producto no satisface en un 100% al consumidor, este simplemente se cambia. 	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y desarrollo del mercado positivo, los alimentos están de moda. • Pocos competidores directos en el mercado • Introducción a nuevos canales • Globalización (Expansión del mercado por tener presencia en Ecuador, Venezuela, Chile, Panamá, EEUU, CA, Brasil) • Disponibilidad de tiempo de las personas para cuidar las mascotas (poca, por lo que requieren de los suplementos) • Amos por la mascota (es un miembro más de la familia)
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento, tecnología, especialización e innovación en nutrición animal • Capacidad instalada y aprovechamiento de insumos actuales • Líderes en el mercado de micro ingredientes (vitaminas, minerales, aminoácidos, antibióticos, enzimas) • Presencia a nivel nacional e internacional • Alto contenido alimenticio 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • TLC (Producto importado) • Competidores fuertes y con alta inversión en publicidad • Tendencia a la construcción de apartamentos y casas más pequeñas (se restringe el tener una mascota) • Comida Casera

4.1. ANÁLISIS INTERNO

4.1.1. Debilidades

PREMEX se encuentra posicionada como una compañía de base tecnológica dedicada al desarrollo de premezclas. Su UEN de Mascotas, actualmente se encuentra en desarrollo, y por esta razón aún no es reconocida en el mercado, lo que la pone en una posición de desventaja frente a sus competidores. La asignación presupuestal para la inversión en publicidad, está por definir, considerando el nuevo reto de la compañía al enfrentarse a un mercado desconocido.

La fuerza de ventas con la que actualmente cuenta PREMEX, no está preparada para interactuar y negociar con el público objetivo de esta nueva Unidad. De igual forma, debe centrar parte de sus esfuerzos en desarrollar el canal de distribución, enfocándose en las grandes superficies y almacenes de cadena, lugares en los que PREMEX va a incursionar con SupleDog y SupleCat.

4.1.2. Fortalezas

PREMEX es una de las tres únicas empresas en Latinoamérica que produce mezclas (Multivitamínicos) para mascotas. Para el desarrollo¹¹ de estos nuevos productos cuenta con un moderno laboratorio dotado con tecnología de última generación, donde se adaptan, desarrollan y mejoran los procesos para el control de calidad en materias

¹¹ Agencia de Noticias para la Difusión de la Ciencia y la Tecnología (DiCYT), Antioquia 31 de julio de 2008



primas y en productos terminados. Este laboratorio está certificado frente al ICA, ya que cumple los requisitos para su funcionamiento y la generación de reportes de análisis.

PREMEX es una empresa antioqueña con 30 años de experiencia en el desarrollo de productos para la nutrición animal, es líder del mercado nacional, cuenta con certificación ISO 9001 que garantiza la estricta estandarización de sus procesos de producción, aplica buenas prácticas de manufactura y ha desarrollado más de 100 productos. Tiene presencia en territorio colombiano con cinco plantas y bodegas con diferentes representantes técnicos y comerciales que abarcan en su totalidad la presencia nacional; adicionalmente tiene presencia a nivel internacional con oficinas en EEUU, China, Chile y planta en Ecuador, Panamá, Guatemala y muy pronto en Brasil.

Con su experiencia ha adquirido conocimiento, donde se ha especializado en la micro nutrición (vitaminas, minerales, aminoácidos antioxidantes), a nivel mundial es de las cinco empresas que desarrolla minerales orgánicos donde se potencializa la absorción y la biodisponibilidad de los mismos.

PREMEX tiene grupos aliados como los son el Grupo Contegral con su marca Finca (Empresas de Alimentos Balanceados), Adiquim (Desarrollo de aditivos químicos para la nutrición) y Nutreva (Componentes de nutrición humana).

4.2. ANÁLISIS EXTERNO

4.2.1. Oportunidades



El negocio comenzó a tomar fuerza hace unos diez años y se afianzó los últimos cinco¹². Hoy existen hoteles, traslado internacional, cementerios y hasta servicios funerarios para animales. Más gente que vive sola, parejas mayores y familias con niños que están dispuestas a destinar sumas importantes de dinero, mes a mes, para el cuidado de un animal están impulsando el crecimiento de un incipiente mercado de mascotas.

El paladar gourmet no es privativo de las personas. También las mascotas lo tienen. No es de extrañar si un día el perro ya no quiere comer aquellas tradicionales croquetas que le han fascinado toda la vida. Ahora los fabricantes se encuentran en una competencia intensa por desarrollar productos innovadores, además de reforzar su presencia publicitaria.

Esta preocupación por dar gusto al paladar no es una locura, tiene su fundamento: a escala mundial, la industria del cuidado de mascotas tiene un valor de 10,000 USD cada año, estima la firma “Euromonitor International. En Estados Unidos y Japón se concentra 71.6% del total de ventas de estos alimentos”¹³. En su reporte ‘Una perspectiva global de la comida de mascotas’, Global Industry Analysts señala que en ambos países que los alimentos multivitamínicos, y las golosinas para mascotas presentan un crecimiento en ventas mientras que en los países en desarrollo el precio sigue siendo un factor fundamental en la elección del producto para mascotas.

¹² Euromonitor International

¹³ Euromonitor International



4.2.2. Amenazas



Una de las principales amenazas que identificamos, es que todavía son muchas las familias que optan por dar a sus mascotas comidas preparadas en casa basadas en alimentos naturales y restos de comidas de las personas, en lugar de invertir en un producto que cumpla con la dieta del animal.

Y si a esto le sumamos que en este año la economía colombiana se ha visto fuertemente afectada por la recesión que hay a nivel mundial, se puede ver golpeado el presupuesto que los dueños/ amos destinan a sus mascotas. Los suplementos alimenticios en su gran mayoría son suministrados a los animales por recomendación del medico veterinario o asesor de la tienda de mascotas; esta necesidad se genera en el comprador generalmente cuando la mascota ya presenta una enfermedad o deficiencia y no para prevenir y evitar enfermedades.

La competencia, como son, Gabrica y Mirrapel se encuentran fuertemente posicionados en le mercado Colombiano, presentando gran variedad de opciones a la hora de escoger un alimento o suplemento para las mascotas. Por otra parte, no debemos desconocer el ingreso al país de futuros nuevos competidores en este sector, y para ello debemos estar preparados.



5. COMPETENCIA

En el mercado existen tres marcas reconocidas y recomendadas por los veterinarios en los suplementos nutricionales para mascotas, dos son internacionales y una nacional.

Presentamos una pequeña descripción de las empresas y sus productos.

5.1. GABRICA S.A –REPRESENTANTES DE HILLS Y HOLLYDAY

Gabrica S.A. fue fundada en Octubre de 1992 bajo el nombre de Laboratorios Holliday Scott Ltda¹⁴.



En 1994 se abren oficinas regionales de ventas en Cali, Medellín, Bucaramanga y se asignó un representante técnico comercial en la Costa Atlántica. A partir de 1995 se inició la distribución de una de las marcas más reconocidas en el mercado de los pequeños animales Hill's Pet Nutrition.

Desde 1998 se creó el programa ciencia cuyo principal objetivo es promover la investigación a nivel nutricional y farmacológico, así como el colegaje entre los especialistas en pequeños animales. A partir del año 2000, se ampliaron las líneas con Intervet especializados en medicamentos y desde Brasil Total Max con una línea de alimentos premium para perros y gatos, a finales de este mismo año se cambió la razón social a Gabrica S.A.

En el año 2004 se incluyó un nuevo concepto de literas para gatos llamada Feline Pine, como también Snacks de Total Alimentos.

Actualmente, Gabrica S.A distribuye y comercializa HILLS PET NUTRITION INC.

Hill's Pet Nutrition Inc. fue fundado en New Jersey, EEUU, en el año de 1948 por el Médico Veterinario Mark Morris, quien creó una dieta especial para alimentar perros con problemas de riñón. Trabajó en la creencia que los animales con diferentes condiciones médicas tienen diferentes necesidades en la dieta. También creó una dieta para animales con problemas de corazón, y una dieta para animales con problemas digestivos.



Dr. Mark Morris Jr. continuó con su trabajo incluyendo dietas para animales con sobrepeso y problemas en tracto urinario, luego lanzó un rango de dietas para animales de zoológico, ahora conocida como Zupreem.

¹⁴ www.gabrica.com.co



Holliday Scott S.A. Es una empresa argentina que se dedica al desarrollo, elaboración y comercialización de especialidades veterinarias para pequeñas especies (perros, gatos y aves).

Fundada hace 40 años, en la actualidad Holliday ocupa una posición de liderazgo en el mercado veterinario local y su portafolio está compuesto por más de 100 productos.

Autor: carolina.muñoz

También, posee una privilegiada participación en América Latina, ya que desde hace más de 25 años exporta sus productos a 17 países.

5.2. INTERVET – REPRESENTANTE DE COMANDINA S.A.



Intervet se especializa en el desarrollo, la fabricación y la venta de los productos de la salud animal. Con ingresos en el 2005 de más de 1,094 millones de Euros, Intervet es la tercera compañía más grande de la salud animal del mundo. Su capacidad en investigación, fabricación, y una red de distribución que cubre más de 100 países, Intervet y sus subsidiarios emplea a más de 5.000 personas y funciona dentro de 50 países. A través de esta compleja infraestructura, su ambición única es ser vista como profesionales que trabajan para los profesionales en la industria de la salud animal.

Comandina S.A, laboratorio veterinario colombiano establecido en el año 1980 con el objetivo de suplir productos veterinarios de calidad al grupo andino de naciones. A partir del año 2008 concentra su exclusiva atención al mercado de mascotas sobre la base de su producto líder MIRRAPEL®, suplemento nutricional para caninos, felinos y equinos de gran aceptación y venta en seis países de latino América.



MIRRAPEL® Es un suplemento alimenticio en polvo a base de ácidos grasos esenciales, vitaminas y minerales, colina, lecitina e inositol para mejorar la salud de perros, gatos, conejos y animales de peletería. Contiene un comprobado desodorizador de heces, de origen naturista.¹⁵

Características:

- Enriquecido con vitamina E, zinc y pantenol
- Contiene ácidos grasos esenciales omega 3 y ácido araquidónico de peces marinos
- Sabor agradable

Beneficios

- Mayor protección antioxidante y contra el envejecimiento
- Reduce el mal olor de la piel
- Reduce la caída del pelo en caninos y felinos
- Preventivo de las afecciones de pelo y piel

¹⁵ www.comandinasa.com



5.3. LABORATORIOS NUTRIFARMA



Laboratorios Nutrifarma, se dedica la investigación, producción y comercialización de formulas propias en el campo de la nutrición animal, equinos, bovinos, porcinos, mascotas. Con más de 23 años en el mercado, tiene productos líderes como el Magnegan, Crecedil, Gradual y otras marcas, todas con el reconocimiento de excelente calidad.¹⁶

¹⁶ www.laboratoriosnutrifarma.com



6. NORMATIVIDAD

PREMEX S.A. se encuentra registrado ante la cámara de comercio de Colombia como empresa constituida legalmente, donde cumple los requisitos de DIAN y del Código de Comercio.

Adicionalmente se encuentra registrada y con licencia de funcionamiento frente al ICA (INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO) para la producción, elaboración y comercialización de ingredientes para la nutrición animal.

6.1. ICA

El ICA es el INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO creado en 1962, mediante el Decreto 1562 del 15 de junio, para coordinar e intensificar las labores de investigación, enseñanza y extensión de las ciencias agropecuarias, para el mejor y más armónico desarrollo de todas las actividades del sector y especialmente para facilitar la reforma social agraria.

En 1963, mediante el Decreto 3116, se le otorgó al Instituto el carácter de establecimiento público descentralizado y comenzó en firme su proceso de organización, el diseño de su estructura, estatutos, presupuesto, planta de personal y la incorporación y manejo de todos los recursos del antiguo Departamento de Investigaciones Agrarias (DIA).

En 1963 el ICA recibió del Ministerio cinco centros nacionales de investigación agropecuaria, y siete estaciones experimentales ubicados en las principales zonas de potencial agroecológico para la producción, con base en especies consideradas prioritarias para la época. Estos centros fueron Tibaitatá, en Cundinamarca; Palmira, en el Valle del Cauca; Tulio Ospina, en Antioquia; Turipaná, en Córdoba; Nataima, en el Tolima.

Las siete estaciones experimentales estaban ubicadas en Armero, en el Tolima; Surbatá, en Boyacá; Obonuco, en Nariño; El Nus, en Antioquia; La Libertad, en el Meta; San Jorge, en Cundinamarca y La Selva, en Antioquia.

En 1966, el ICA recibió del Ministerio de Agricultura el encargo de establecer el servicio de certificación de semillas y en agosto de 1967 comenzó a funcionar de manera formal el servicio de extensión.

En 1968, el Instituto aumentó significativamente sus recursos presupuestales, de infraestructura y de planta de personal. Recibió del antiguo Instituto Zooprofiláctico 19 centros de diagnóstico y su planta de personal básica. El total de las agencias de extensión llegó a 52, se establecieron nuevas estaciones experimentales de “Marconia”, en el Magdalena; “Carimagua”, en el Meta; “Turbo”, en Antioquia y “Codazzi”, en el Cesar; dos nuevos laboratorios de diagnóstico y de servicios: Laboratorio de Investigaciones Médicas Veterinarias (LIMV), en Bogotá, y el Laboratorio de Investigaciones Veterinarias de Enfermedades Tropicales (LIVET), en Montería.



En 1969, su estructura orgánica se transformó en tres subgerencias, con ocho divisiones, cinco departamentos, 30 programas nacionales y ocho gerencias regionales con sede en Bogotá, Montería, Valledupar, Medellín, Cali, Ibagué, Bucaramanga y Villavicencio.

La creación de las ocho gerencias regionales permitió atender las distintas zonas de mayor actividad agropecuaria del país; esa zonificación fue una de las principales innovaciones en el modelo institucional, a partir de la reforma de 1968, la cual, en su momento fue calificada como el paso más significativo y de mayores beneficios futuros de la reorganización del sector público agropecuario.

Funciones:

“Decreto 4765 del 18 de diciembre de 2008. Por medio del cual se modificó la estructura del ICA”

“Artículo 5°. Objeto. El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.

Las actividades de investigación y de transferencia de tecnología contempladas desde su creación, serán ejecutadas por el Instituto mediante la asociación con personas naturales o jurídicas.

Artículo 6°. Funciones Generales. El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, tendrá las siguientes funciones:

1. Asesorar al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en la formulación de la política y los planes de desarrollo agropecuario, y en la prevención de riesgos sanitarios y fitosanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales.
2. Planificar y ejecutar acciones para proteger la producción agropecuaria de plagas y enfermedades que afecten o puedan afectar las especies animales o vegetales del país o asociarse para los mismos fines.
3. Ejercer el control técnico sobre las importaciones de insumos destinados a la actividad agropecuaria, así como de animales, vegetales y productos de origen animal y vegetal, a fin de prevenir la introducción de enfermedades y plagas que puedan afectar la agricultura y la ganadería del país, y certificar la calidad sanitaria y fitosanitaria de las exportaciones, cuando así lo exija el país importador.
4. Ejercer el control técnico de la producción y comercialización de los insumos agropecuarios, material genético animal y semillas para siembra, con el fin de prevenir riesgos que puedan afectar la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria.
5. Ejercer las funciones previstas en las normas vigentes como autoridad nacional competente para aplicar el régimen de protección a las variedades vegetales.
6. Adoptar, de acuerdo con la ley, las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias que sean necesarias para hacer efectivo el control de la sanidad animal y vegetal y la prevención de riesgos biológicos y químicos.
7. Coordinar la realización de acciones conjuntas con el sector agropecuario, autoridades civiles y militares y el público en general, relacionadas con las campañas de prevención, control, erradicación y manejo de plagas y enfermedades de



importancia cuarentenaria o de interés económico nacional o local, para mantener y mejorar el estatus de la producción agropecuaria del país, y en general para cumplir con el objeto del Instituto.

8. Procurar la preservación y el correcto aprovechamiento de los recursos genéticos vegetales y animales del país, en el marco de sus competencias.

9. Administrar el Fondo Nacional de Emergencia Sanitaria y Fitosanitaria.

10. Fijar las tasas y tarifas por los servicios que preste directa o indirectamente, de conformidad con los procedimientos que fije la ley.

11. Promover y financiar la capacitación de personal para su propio servicio o del de las entidades con las cuales se asocie o celebre convenio.

12. Financiar y contratar la ejecución de los programas de investigación de transferencia y tecnología que sean aprobados por el Consejo Directivo del ICA para cumplir el Plan Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria adoptado por el Consejo del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuarias, o asociarse para el mismo fin.

13. Propiciar los convenios de cooperación técnica nacional e internacional en las áreas de investigación y transferencia de tecnología y de protección a la producción agropecuaria.

14. Autorizar personas jurídicas del sector oficial o particular para el ejercicio de actividades relacionadas con la Sanidad Animal, la Sanidad Vegetal y el Control Técnico de los Insumos Agropecuarios, dentro de las normas y procedimientos que se establezcan para el efecto.

15. Regular el ejercicio de la actividad pesquera y acuícola, para asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y acuícolas.

16. Ejecutar los procesos de administración de recursos pesqueros y acuícolas en lo referente a investigación, ordenamiento, registro y control.

17. Otorgar permisos, patentes, concesiones y autorizaciones para ejercer la actividad pesquera y acuícola.

18. Mantener actualizado el registro de pesca y acuicultura nacional.

19. Conceder, suspender o cancelar licencias, registros, permisos de funcionamiento, comercialización, movilización, importación o exportación de animales, plantas, insumos, productos y subproductos agropecuarios, directamente o a través de los entes territoriales o de terceros, en los asuntos propios de su competencia.

20. Imponer multas y sanciones administrativas, incluyendo la suspensión y/o retiro del permiso o la licencia de pesca a los productores y a los extractores que violen las normas de conservación, límite de captura, vedas, tallas y demás restricciones de preservación de las especies.

21. Orientar la gestión de recursos de asistencia técnica y cooperación internacional en materia de sanidad agropecuaria y de administración de los recursos pesqueros y acuícolas y representar al país en los foros y ante organismos internacionales en cumplimiento de su objeto.

22. Disponer las medidas necesarias para el cumplimiento, seguimiento y evaluación de la política, estrategias, planes y gestión del Instituto.

23. Las demás funciones que le impongan la ley o el Gobierno Nacional.

Parágrafo 1°. Para el cumplimiento de las funciones del Instituto, asignadas en el presente decreto, este podrá ejercer sus actividades directamente o por intermedio de personas jurídicas oficiales o particulares, mediante delegación, contratación o convenios.

Parágrafo 2°. Las decisiones administrativas y las medidas de prevención sanitaria, de control de insumos o de administración de los recursos pesqueros y acuícolas que el Instituto, expida o adopte se dirigirán exclusivamente a velar por la seguridad colectiva



de la producción agrícola y pecuaria, sin atender a situaciones particulares o subjetivas.

Parágrafo 3°. El Instituto podrá asesorar a las entidades del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, pero no asumirá funciones de vigilancia ni supervisión dentro del mismo. Tampoco le corresponde inscribir asistentes técnicos ni áreas sembradas para los efectos de dicho Sistema.”

Áreas de interés PREMEX

PREMEX se enfoca al área de Protección animal. En el ICA esta subgerencia (Protección Animal) apoya a la Gerencia General en la formulación, preparación y desarrollo de políticas, planes, programas, proyectos, medidas y procedimientos dirigidos a la protección de la sanidad animal, a verificar la calidad en la producción, comercialización y uso seguro de los insumos animales y a propender por la inocuidad en la producción primaria de los productos de origen animal.

Dentro de esto, establece acorde con las normas internacionales adoptadas por Colombia, las enfermedades de control oficial y de obligatoria notificación y registro. Desarrolla y administra los programas y campañas sanitarias de control y erradicación de enfermedades de control oficial, las estrategias para el desarrollo de acciones conjuntas con el sector privado y otras autoridades para el cumplimiento de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias en materia de protección animal.

Coordina las campañas y programas de control y erradicación para cuenten con los elementos que permitan llegar a zonas libres y de baja prevalencia, mediante el establecimiento de indicadores de impacto y de mejoramiento de estatus. También la realización de acciones preventivas en forma conjunta con los productores, importadores, exportadores y otras autoridades, para proteger la producción animal de enfermedades y otros organismos dañinos que la afecten o puedan afectarla.

Establece las zonas libres y de baja prevalencia de enfermedades de control oficial. Determina el estatus sanitario del país. Coordina, ejecuta y supervisa las actividades de vigilancia epidemiológica de forma que se mantenga un sistema actualizado y oportuno para la toma de decisiones.

Además, dirige y coordina el control técnico de los insumos veterinarios y material genético animal. Apoya a la Subgerencia de Regulación Sanitaria y Fitosanitaria en el proceso de expedición y difusión de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias necesarias, con el fin de proteger y mejorar la productividad del sector pecuario del país.

Por otra parte, Instruye sobre los procesos en segunda instancia y prepara los actos correspondientes al proceso sancionatorio que en materia de protección animal adelante en primera instancia el Gerente Seccional, para la decisión del Gerente General.

Coordinar con las demás dependencias del Instituto los asuntos de su competencia. Participa en la implementación, desarrollo y sostenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno.

Exportaciones e Importaciones PREMEX

Como socio estratégico del agro negocio colombiano, el ICA facilita los procesos de comercio exterior, mediante la inspección y certificación de las importaciones y las exportaciones.



Dentro de este proceso verifica la calidad de los productos agropecuarios que se importan al país, con el fin de evitar el ingreso de riesgos sanitarios y fitosanitarios para la producción nacional, y garantizar que la población tenga acceso a alimentos inocuos.

Para lograr este objetivo, el ICA cuenta con el servicio en línea a través del Sistema para Importación y Exportación de Productos Agropecuarios, SISAP, que permite al usuario consultar los requisitos para la importación de productos agropecuarios, realizar trámites y hacer seguimiento de los mismos, así como efectuar pagos electrónicos.

6.2. RESOLUCIÓN 1056 DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS PECUARIOS Y LA LEY DE BPFA BUENAS PRÁCTICAS DE FABRICACIÓN DE ALIMENTOS PARA ANIMALES.

Estas se desarrollan en el registro de identificación de cada productor como el uso adecuado de los ingredientes o materias primas utilizadas para el desarrollo y creación de productos para la nutrición animal; para poder otorgar una licencia y registro de cada uno de los productos que se comercializan o que se encuentran en proceso de desarrollo o investigación.

Ver Anexo 1: Resolución 1056 ICA

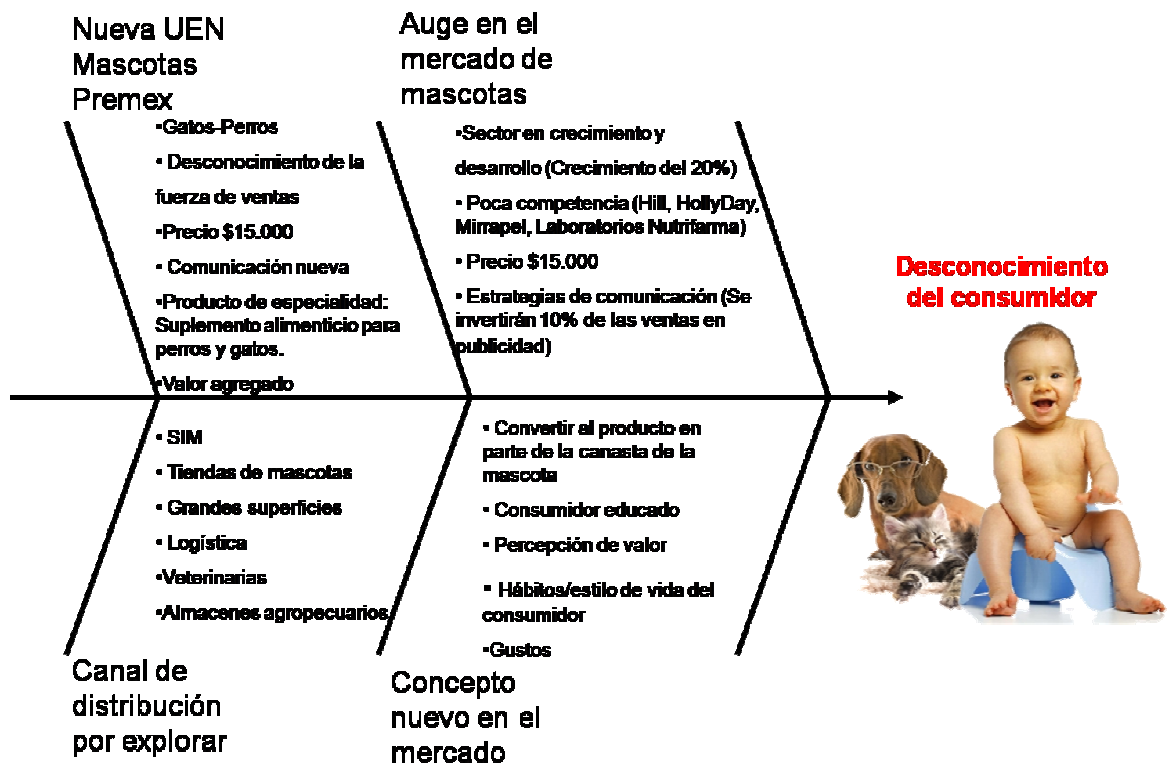


7. CONSUMIDOR

7.1. ANTECEDENTES

La UEN Mascotas en PREMEX, es una nueva unidad de negocio en la que la empresa desea invertir y crecer ya que la ve como una oportunidad de expandirse a mercados de consumo masivo a diferencia de los que atiende tradicionalmente, para ello se debe trabajar de forma diferente ya que los consumidores e incluso los canales son diferentes.

Con el fin de establecer el objetivo general de investigación, usamos la matriz causa-efecto, que nos ayuda a escoger y seleccionar las necesidades específicas de información.



Necesitamos medir opiniones, razones y motivaciones de los consumidores, e identificar que los incita a la compra de productos y servicios para su mascota. El método de recolección de datos que consideramos se ajusta más a esta investigación, son las **sesiones de grupo**, donde el propósito del proyecto estará abierto. Encontramos varias ventajas en las sesiones de grupo, como son: Se profundiza sobre el tema, intercambio libre de información, no hay presión social para estar de acuerdo con alguna respuesta, nos da un panorama generalmente comprensible, nos permitirá comprender un comportamiento complicado, entre otras. La investigación cualitativa nos permitirá rescatar del consumidor su experiencia, su sentir, su opinión respecto a nuestra investigación; conocer sobre sus hábitos y costumbres, cultura, maneras de pensar y proceder.



El principal factor que nos llevó a hacer las sesiones de grupo como método de investigación, fue la experiencia obtenida en la etnografía efectuada en el mes de agosto en el Centro Comercial el Tesoro de la ciudad de la Medellín, para la materia comportamiento del consumidor. Durante este trabajo de campo se visualizó por espacio de 5 horas a visitantes del centro comercial de estratos 4, 5 y 6; se observaron las actividades de esparcimiento, modo de comunicación, preferencias en marcas de comidas y de ropa. Sin embargo, la información obtenida, aunque interesante, no nos ayudó a ser concluyentes, por este motivo se decidió apoyar los resultados de la etnografía con las sesiones de grupo, con el fin de explorar mejor el comportamiento del consumidor y el espacio que ocupa la mascota en la familia.

Determinamos que la investigación cualitativa, proporcionará la información que requerimos y apuntará a nuestro principal objetivo: Conocer el perfil del consumidor (dueños/amos) de mascotas (perros y gatos) en la ciudad de Medellín de los estratos 3 al 6; y el grado de aceptación que generaría entre ellos el nuevo concepto de suplemento alimenticio para mascotas SupleDog y SupleCat. Estos interrogantes no los contestaríamos tan fácilmente con algún tipo de información cuantitativa, requerimos de información cualitativa sobre las vivencias, percepciones, sentimientos y motivaciones de los dueños de mascotas perros y gatos. La metodología cualitativa nos proporcionará diferentes alternativas para tener un conocimiento más profundo de nuestro consumidor y nos permitirá resolver el problema planteado en nuestra investigación.

Se seleccionaron personas de las estrato 3 al 6, ya que en la etnografía se pudo observar que estos tienen un mayor poder adquisitivo y podrían llegar a ser consumidores de suplementos para sus mascotas.

7.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El principal problema es el desconocimiento del consumidor: Percepción de valor, hábitos/estilo de vida y gustos que nos permitan crear una propuesta de valor y comunicación que logre posicionar a SupleDog y SupleCat en el canal de consumo masivo.

7.3. OBJETIVO GENERAL



Conocer el perfil del consumidor (dueños/amos) de mascotas (gatos y perros) en la ciudad de Medellín de los estratos 3, 4, 5 y 6; y la aceptación que generaría entre ellos el nuevo concepto de suplemento alimenticio para mascotas.



7.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

7.4.1. Identificar el estilo de vida de los consumidores:

- Composición familiar
- Actividades durante la semana y en el tiempo libre
- Lo que mas les gusta hacer / disgusta
- Actividades que comparten con sus mascotas
- Lo mejor y lo menos bueno de tener una mascota
- Motivadores del por qué tienen mascotas
- Hobbies
- Papel que juega la mascota dentro del hogar
- Cuál es la posición de la mascota en el hogar

7.4.2. Explorar aspectos demográficos de los consumidores

- Ocupación / profesión
- Nivel de educación
- Estado civil
- Sexo
- Lugar de vivienda

7.4.3. Identificar los hábitos de compra de los consumidores con respecto a los productos y servicios relacionados con su mascota

- Productos y servicios que hacen parte de la canasta de su mascota
- Lugar de compra
- Frecuencia
- Cuánto invierte y hasta cuanto esta dispuesto a invertir
- Qué producto o servicio le gustaría que le ofrecieran que en este momento no tiene

7.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue exploratoria a través de tres sesiones de grupo desarrolladas los días 19, 20 y 21 de Octubre en la ciudad de Medellín.

Para estas sesiones de grupo se citaron en total 32 personas, dueños de gatos y perros, de los estratos 3,4, 5 y 6.

Cada sesión de grupo contó con un moderador, dos observadores y un camarógrafo.

Ver Anexo 2. Guía de la sesión de grupo

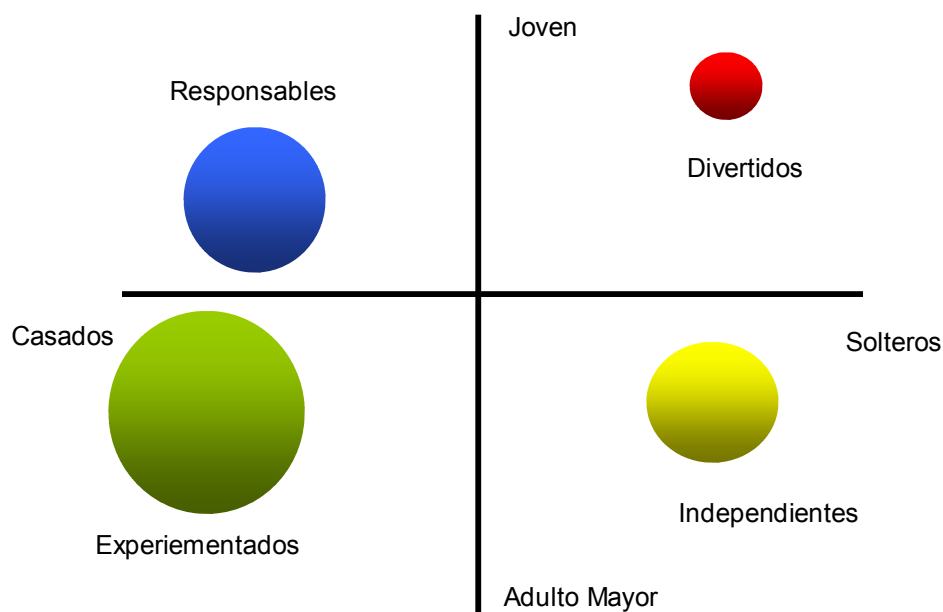


7.6. ANÁLISIS DE DATOS



Después de explorar a través de las sesiones de grupo el estilo de vida, el perfil, los gustos y motivaciones de quienes tienen mascotas (perros y gatos) en sus hogares podemos ver una tendencia de cuatro grupos de consumidores, que hemos denominado como Responsables, Divertidos, Experimentados e Independientes.

Cada segmento se puede observar en la gráfica, el tamaño del mercado intuitivo se aproxima al tamaño de la esfera representado por el total de personas que asistieron a las sesiones y que agrupamos con características y perfiles similares.



7.6.1. Aproximación a la segmentación

- Responsables: Jóvenes casados con o sin hijos
- Divertidos: Jóvenes solteros
- Experimentados: Adultos casados, algunos con hijos todavía en los hogares
- Independientes: Adultos solteros, por lo general ya están viudos o separados



7.6.2. Aspectos generales/comunes

En la mayoría de los segmentos hay perros, los prefieren por alegres, divertidos y cariñosos. Quienes prefieren los gatos lo hacen porque consideran que son animales muy independientes, graciosos, cariñosos y porque nos “les complica” la vida.

7.6.3. Motivadores

Los motivos por los qué decidieron tener una mascota varían:

- Gusto/amor por los animales
- Toda la vida han tenido contacto con mascotas, “en la familia es una tradición”
- “Golazo”, se refiere a la mascota que llega sin consentimiento de los padres pero que finalmente termina quedándose porque se “gana” el amor de la familia
- Adopción, ya sea porque se encontraron el perro/gato en la calle o porque alguien cercano apeló a su buen corazón para no sacrificar al animal.
- Herencia de los hijos o sobrinos
- Darle gusto a los hijos
- Un regalo para los hijos

En todos los segmentos hay de una a tres mascotas.

Quienes tienen finca, por lo general, tienen mascota en su casa de residencia y en la finca.

Las mascotas de la residencia las llaman “la principal”, a la mascota de la finca la llaman “la otra”. El consumo de bienes y servicio varía de acuerdo a si es la mascota “principal” o “la otra”. Para “la principal” el consumo va desde concentrado especial hasta peluquería y medicina prepagada; para “la otra” lo básico, el concentrado “más barato” y las vacunas.

7.6.4. Significado de la mascota en el hogar

El significado de la mascota para su amo o su hogar, se puede resumir en:

- Un miembro más de la familia
- Algo muy especial, “otra persona/integrante del hogar”
- Un hijo(a) más
- Un hermano(a) más
- Compañía, no estas solo
- Alegría, es el centro de la casa. Buenos recuerdos y momentos
- Es fundamental para ser una familia
- Unión
- Humildad

En una sola palabra describa lo que significa su mascota:

- Amor
- Alegría
- Vida
- Compañía
- Amor eterno
- Nobleza.



7.6.5. Tiempo dedicado a la mascota

El tiempo dedicado a estar con la mascota depende de si la persona trabaja o no:

- Quienes trabajan dedican las noches y parte de los fines de semana para disfrutar de su mascota: jugar, dormir con ella y acariciarla. Se puede decir que el tiempo es para divertirse con el perro o el gato, delegan los demás cuidados a otros miembros de la familia (hermanos, mamá, papá), tales como: bañarlo, alimentarlo, ir al veterinario, pasearlo, vacunarlo.

- Quienes no trabajan dedican gran parte del tiempo de la semana y fines de semana a su mascota, estas personas son, por lo general, los responsables de la salud y alimentación, además de pasearlos en las mañanas y en tardes.

Las personas que tienen finca, se llevan a su mascota con ellos, con el fin de darle más libertad y diversión a su perro o gato. Solo en casos excepcionales las dejan en la guardería, este sitio no es muy apetecido ya que les preocupa el bienestar de su animal.

Los perros nunca o casi nunca se dejan solos en la casa, siempre hay alguien con ellos, es de gran preocupación dejarlos solos. A diferencia de los gatos, a los cuales consideran independientes.

7.6.6. Hábitos de compra y consumo:

7.6.6.1. Canasta de productos y servicios asociados a las mascotas

Alimento	Golosinas	Ropa	Salud y Belleza	Otros
Concentrado/Cuido Frutas Enlatados Vitaminas	Galletas Rosquitas Tocinetas Huesos	Camisas Gorras Disfraces	Pastillas para pulgas Peluquería Veterinario Gotas para ojos y orejas Crema de dientes Cepillos Perfume Shampoo Cirugías Medicina Prepagada	Juguetes Guacal Forro para el carro Correa Cobijas Almohaditas Guardería Toalla

7.6.6.2. Frecuencia de compra asociada al consumo:

La frecuencia de compra varía de acuerdo al tipo de producto y/o servicio, así:

- Concentrado, frutas y enlatados: Mensual
- Vitaminas: Cuando el veterinario se las recomienda
- Golosinas y juguetes: Cada vez que se acuerdan o como una recompensa
- Ropa: Esporádico, dos o tres veces al año
- Pastillas para pulgas y otros medicamentos: Solo cuando el veterinario se lo recomienda
- Veterinario: Cuando se necesita, aunque algunos lo hacen mensual
- Crema de dientes: Cada dos meses



7.6.6.3 Lugar de compra:

Lugar de compra frecuente (Productos y bienes que normalmente consumen):

Prefieren y/o preferirían comprar cuando hacen el mercado para sus casas (lo pueden hacer ellos mismos, o lo encargan: papás, esposo). “Ojala hayan personas que nos enseñen y nos expliquen sobre los cuidados y necesidades de nuestras mascotas”.

- Almacenes de cadena: Exito, Carulla, Carrefour
- Tiendas especializadas: Kanú, Tierrago, La Casa del Grajero
- Veterinaria: EVI, Narices Frías
- Supermercados independientes: Mayorista (Euro, Boom)

7.6.6.4. Uso de suplementos:

Los suplementos se usan esporádicamente, recomendado por el veterinario para tratar algo puntual. Se evidencia una falta de desconocimiento en el uso y en la importancia del consumo de estos productos.

7.6.7 Inversión

La inversión mensual estimada en la(s) mascota(s):

Entre \$80.000 y \$300.000. Depende del número de mascotas y de si es “la principal” o “la de la finca” ya que los productos y servicios no son iguales para ambos tipos de mascotas.

Cabe anotar que la mayoría no tenía claro el monto “no me he puesto a detallar y a hacer cuentas”, “hay que comprarle sus cositas”.

7.6.8. Innovaciones y/o nuevas necesidades:

Qué otros productos o servicios que no existen o no usan les gustaría tener:

- Peluquería a domicilio
- Un lugar de encuentro de mascotas para que puedan interactuar con otros animales de su especie sin tener que estar con collar Ejemplo: Un parque de encuentro
- Alimentación: Suplementos a precios más alcanzables y que no solo sean recomendados por los veterinarios, sopa instantánea, leche, malteadas, un hueso más resistente “casi indestructible para que les dure más”



7.6.9. Principales características por segmento:

7.6.9.1 Responsables: Jóvenes casados con o sin hijos

Personas recién casadas o con hijos pequeños, viven en apartamento, por lo general son profesionales y devengan uno o dos sueldos. Su mayor preocupación es el bienestar de sus hijos (si los tiene) y el de su macota. En sus ratos libres hacen deporte, van a la finca, comparten con la familia o están en el club.

9 de los 32 asistentes a las sesiones fueron identificados en este grupo.



Los **motivos** por los que decidieron tener una mascota varían:

- Darle gusto a los hijos
- Un regalo para los hijos
- “Golazo”, se refiere a la mascota que llega sin consentimiento de los padres pero que finalmente termina quedándose porque se “gana” el amor de la familia

El **significado de la mascota** para su amo o su hogar, se puede resumir en:

- Un miembro más de la familia
- Un hijo(a) más
- Unión

En su mayoría tienen una sola mascota.

El **tiempo que dedican** a la mascota, por lo general, es en familia. Los padres son quienes están a cargo del cuidado y responsabilidad de la mascota “terminamos siendo los dueños”, “termina siendo mi masota, en lugar de la de mi hijo”

La canasta de productos y servicios asociados a las macotas son similares a los generales, sin embargo se destacan:

Alimento	Golosinas	Salud y Belleza	Otros
Concentrado/Cuido Vitaminas	Galletas Huesos	Peluquería Veterinario Crema de dientes Cepillos Shampoo	Juguetes Correa Cobijas Almohaditas

En una **sola palabra** describa lo que significa su mascota:

- Amor
- Alegría



7.6.9.2. Divertidos: Jóvenes solteros

Personas jóvenes, de 18 a 25 años, estudiantes o recién egresados. Viven con sus padres. Les gusta estar con la familia y los amigos, ir a cine, salir a comer y hacer deporte.

5 de los 32 asistentes a las sesiones fueron identificados en este grupo.

Los **motivos** por los que decidieron tener una mascota varían:

- Gusto/amor por los animales
- Toda la vida han tenido contacto con mascotas, en su familia era una tradición
- “Golazo”, se refiere a la mascota que llega sin consentimiento de los padres pero finalmente termina quedándose porque se “gana” el amor de la familia
- Adopción, ya sea porque se los encontraron el perro/gato en la calle o porque alguien cercano apeló a su buen corazón para no sacrificar al animal.

El **significado de la mascota** para su amo o su hogar, se puede resumir en:

- Un hermano(a) más
- Compañía, no estas solo
- Alegría, es el centro de la casa. Buenos recuerdos y momentos

En este segmento por lo general tienen una sola mascota.

El **tiempo que dedican** a estar con la mascota depende de si trabaja o es estudiante:

- Los que **trabajan** dedican las noches y parte de los fines de semana para jugar y pasearla.
- Los que **estudian** dedican gran parte del tiempo de la semana y fines de semana a su mascota. Toman las decisiones de compra, pero quien hace la inversión económica son los padres.

La canasta de productos y servicios asociados a las macotas son similares a los generales, sin embargo se destacan:

Alimento	Golosinas	Ropa	Salud y Belleza	Otros
Concentrado/Cuido Vitaminas	Galletas Tocinetas Huesos	Camisas Gorras Disfraces	Peluquería Veterinario Crema de dientes Cepillos Shampoo Medicina Prepagada	Juguetes Guacal Correa Cobijas Almohaditas Guardería

En una **sola palabra** describa lo que significa su mascota:

- Amor
- Alegría
- Compañía



7.6.9.3. Experimentados: Adultos casados, algunos con hijos todavía en los hogares

Familias ya constituidas, quien decide todo lo relacionado con las mascotas son las madres, quienes, en su mayoría, se desempeñan como amas de casa, les gusta divertirse con sus amigas, ir a mercar y cuidar a los hijos (si están aún en el hogar)

10 de los 32 asistentes a las sesiones fueron identificados en este grupo.



Los **motivos** por los que decidieron tener una mascota varían:

- Gusto/amor por los animales
- Toda la vida han tenido contacto con mascotas, en su familia era una tradición
- Herencia de los hijos o sobrinos
- Darle gusto a los hijos

El **significado de la mascota** para su amo o su hogar, se puede resumir en:

- Un miembro más de la familia
- Alguien muy especial, "otra persona/integrante del hogar"
- Un hijo(a) más
- Alegría, es el centro de la casa. Buenos recuerdos y momentos

Tienen entre 1 o 3 mascotas

El **tiempo dedicado** a estar con la mascota depende de si la persona trabaja o no.

La **canasta de productos y servicios** asociados a las mascotas son similares a los generales, sin embargo se destacan:

Alimento	Golosinas	Salud y Belleza	Otros
Concentrado/Cuido Vitaminas	Huesos	Pastillas para pulgas Peluquería Veterinario Gotas para ojos y orejas Crema de dientes Cepillos Shampoo Cirugías Medicina Prepagada	Juguetes Guacal Forro para el carro Correa Cobijas Almohaditas Guardería Toalla

En una **sola palabra** describa lo que significa su mascota:

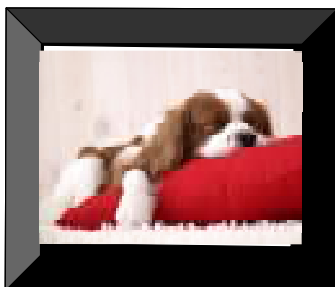
- Vida
- Compañía
- Amor eterno
- Nobleza



7.6.9.4. Independientes: Adultos solteros, por lo general ya están viudos o separados

Personas “adultas mayores”, son amas de casa, viudas o solteras, les gusta estar con los nietos, salir a pasear a la mascota, ir “al costurero” y estar en familia.

8 de los 32 asistentes a las sesiones fueron identificados en este grupo.



Los **motivos** por los que decidieron tener una mascota varían:

- Gusto/amor por los animales
- Adopción, ya sea porque se los encontraron el perro/gato en la calle o porque alguien cercano apeló a su buen corazón para no sacrificar al animal.
- Herencia de los hijos o sobrinos

El **significado de la mascota** para su amo o su hogar, se puede resumir en:

- Compañía, “no estás solo”
- Alegría, “Es el centro de la casa”. Buenos recuerdos y momentos

Le dedican gran cantidad de tiempo a estar con la mascota durante la semana y fines de semana. La mascota es un medio para estar acompañado y ser responsable “de alguien”.

Tienen 1 ó 2 mascotas.

Canasta de productos y servicios asociados a las mascotas:

Alimento	Golosinas	Ropa	Salud y Belleza	Otros
Concentrado/Cuido Frutas Vitaminas	Galletas Rosquitas Tocinetas Huesos	Camisas Gorras Disfraces	Pastillas para pulgas Peluquería Veterinario Gotas para ojos y orejas Crema de dientes Cepillos Perfume Shampoo Cirugías	Juguetes Correa Cobijas Almohaditas Guardería Toalla

En una **sola palabra** describa lo que significa su mascota:

- Vida
- Compañía
- Amor eterno
- Nobleza



7.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Fidelización:

- Se pudo observar que los propietarios/amos de las mascotas son fieles a los almacenes y a su medico veterinario, buscan personas de credibilidad que continuamente los acompañe en la decisiones de compra. Posterior a esto siempre buscan comprar todos los productos en un mismo punto de venta.
- Son fieles a su medico (Se saben el nombre, "es el doctor de MI PERRO")
- PREMEX debe crear alianzas con los veterinarios para que estos sean recomendados de SupleDog y SupleCat y acompañar esta estrategia con actividades en los puntos de compra más frecuentados
- Los dueños de mascotas están dispuestos a invertir más del presupuesto mensual en un producto que ofrezca beneficios al animal. La estrategia de mercado debe tener muy presente los beneficios de nuestro producto y "dar un porque comprar" suplementos para la mascota.
- Nuestro principal legitimador: El veterinario, clínicas veterinarias, punto de venta animal. Allí es donde generalmente los compradores buscan la información.
- Lanzar nuestro producto para consumo diario y no solamente cuando el animal se encuentre enfermo. Es una manera de prevenir enfermedades, etcétera
- Nuestro producto se dirige a un mercado emocional, que lo mueve la familia, el compartir, el cuidado por el animal. Podemos compararnos a una madre que busca la mejor alimentación para su hijo. Es lo mismo con los dueños de las mascotas que hasta prefieren sacrificar unas vacaciones por no dejar sola a su mascota.
- No solo estamos vendiendo un producto, estamos vendiendo salud, vida, permanencia, alegría, compañía, longevidad del animal.

Protección a la Mascota:

- Los dueños de las mascotas buscan productos que garanticen el bienestar de sus perros y gatos (es una de sus preocupaciones).

Premex debe profundizar en los beneficios que obtendrán al utilizar los suplementos SupleDog y SupleCat y comunicarlos efectivamente.

- Las familias protegen y buscan tener mascotas felices, ya que estas son para ellos Amor, Alegría, Vida, Compañía, Amor eterno y Nobleza
- Premex debe proporcionar respaldo y acompañamiento: lo importante es que se sientan seguros tanto con los productos como en la recomendación por parte del asesor de venta o del medico, logrando así un acompañamiento permanente por medio de los canales (almacenes, tiendas, clínicas veterinarias)



En General: SupleDog y SupleCat deben:

- Realizar ciclos de capacitación, charlas conferencias a médicos veterinarios, estudiantes
- Educar a los amos/propietarios de mascotas sobre los beneficios y ventajas de los suplementos alimenticios, crear la cultura del uso de los suplementos.
- Crear espacios para diversión o recreación de las mascotas: Guardería para promocionar la línea de productos, parque recreacional.
- Patrocinar o desarrollar eventos que convoquen a los dueños de mascotas



8. MERCADO

8.1. SEGMENTACIÓN POR CATEGORÍA¹⁷



8.1.1. Categoría gama baja

Alimentos paletizados económicos, dirigidos a canales agropecuarios para perros de trabajo en campo básicamente, poco digestibles, de niveles bajos proteína 18% aproximadamente y 8% grasa.

8.1.2. Categoría económica

Productos extruidos, con un 18% de proteína aproximado, digestibilidad media pero de bajos resultados en inversión en cuanto a u relación costo / beneficio.

8.1.3. Categoría standard

Alimentos genéricos para mascotas, con un nivel de proteína alto, altamente digestible, en algunos casos con inconvenientes de palatabilidad.

8.1.4. Categoría premium

Alimentos segmentados según las condiciones fisiológicas del consumidor, altamente palatables, dirigidos a segmentos mas especializados como razas pequeñas, razas

¹⁷ Entrevista Presidente de mascotas Grupo Contegral. Julio 2009



medianas y grandes, adultos mayores, mascotas que requieren alta energía por su actividad física y cachorros en sus diferentes variedades, todo diseñado específicamente para una característica basada en las etapas de vida de la mascota y su tamaño corporal.

8.1.5. Categoría high premium

Alimentos concentrados importados, con formulaciones muy completas que aportan excelentes resultados al desarrollo de las mascotas, pero con unos costos muy altos dentro de la categoría.

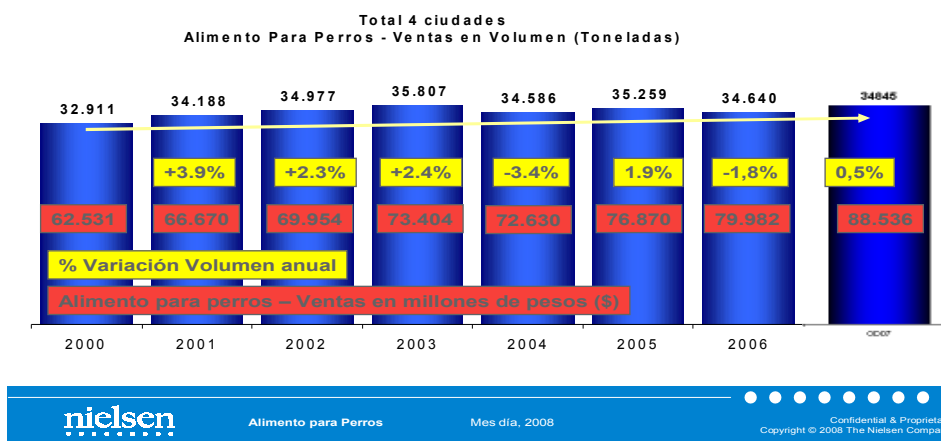
8.1.6. Categoría súper premium

Concentrados formulados básicamente para la corrección o manejo de traumas o lesiones digestivas, corrigen problemas de obesidad, alergias extremas, debido a su compleja identidad son alimentos diseñados en el exterior y de muy altos costos en el mercado.

8.2. ALIMENTO PARA PERROS¹⁸

Ventas en Volumen (Toneladas) y Pesos

La categoría estabiliza su crecimiento...



El mercado de alimento para mascotas (perros y gatos) ha venido estable durante los últimos años en toneladas pero con un buen crecimiento en pesos. Lo anterior explicado por el crecimiento de los productos de gama alta (Premium) que se dio por: la recuperación económica que se presentó en el país a partir de los años 2002 o 2003 y por la tendencia en los hogares a tener perros de razas más pequeñas, con un menor consumo.

¹⁸ Estudio Nielsen categoría de alimentos para mascota 2008



8.3. ESTRUCTURA DE COMPRAS DE LOS ALIMENTOS PARA PERROS POR CLASES SOCIALES¹⁹

La desaceleración del mercado viene de la mano de un menor volumen comprado por las clases bajas que antes hacían un 22% del volumen de la categoría, sin embargo para el corto plazo comienza a recuperar...

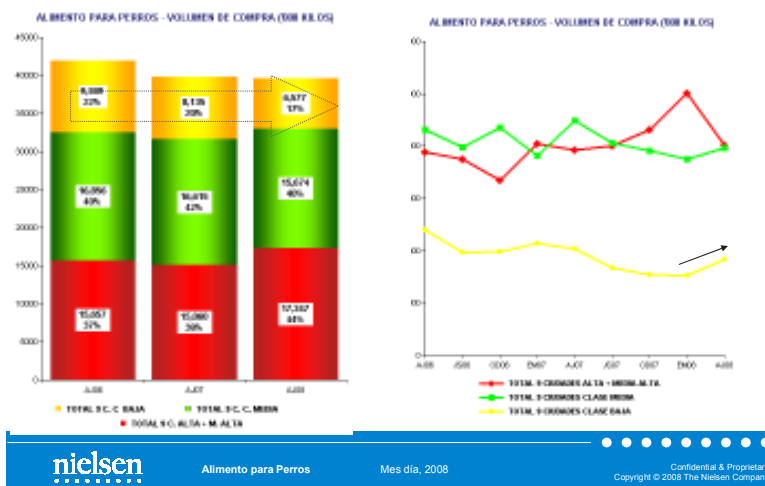
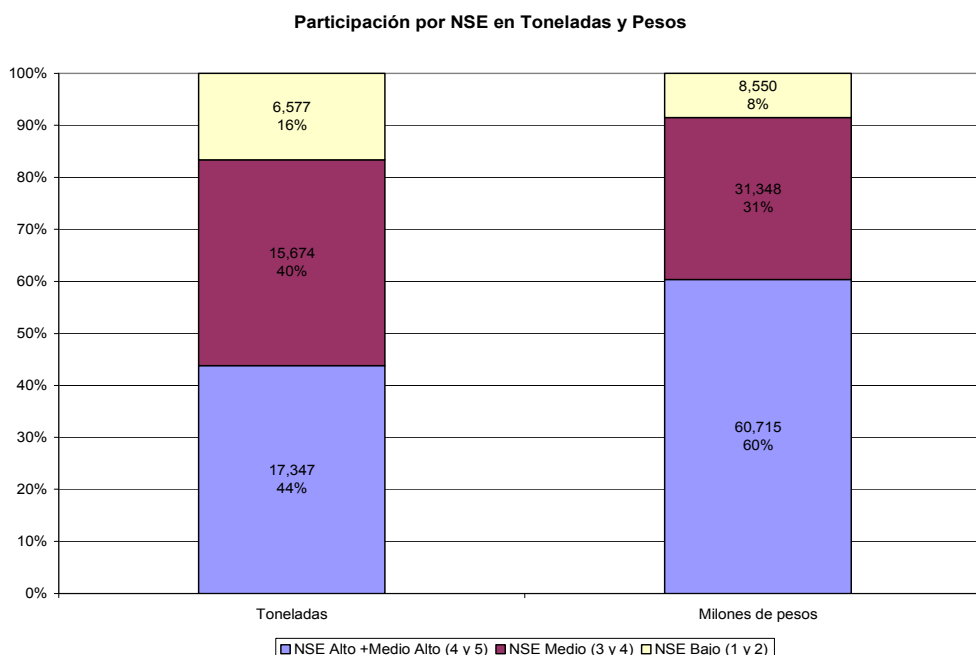


Gráfico 3: Participación de compras de la categoría de Alimentos para perros en Toneladas y Pesos. Año 2007



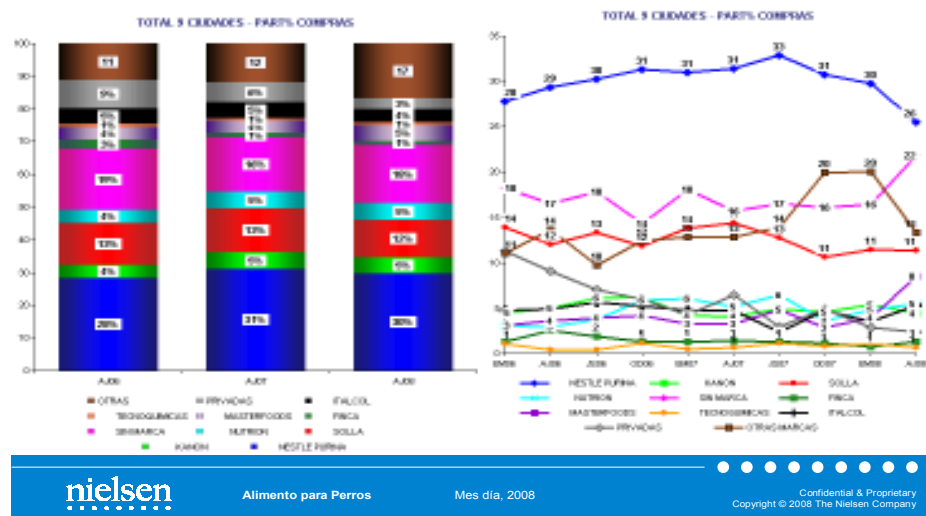
Como se puede observar en el gráfico 2 la clase Alta (Alta + Media alta) ha venido ganado participación en la estructura de compras de la categoría Alimento para perros año tras año con tendencia a seguir creciendo. Por otra parte las clases media y baja han estado estables y/o con tendencia a la baja. Los anteriores datos más la gráfica 3

¹⁹ Estudio Nielsen categoría de alimentos para mascota 2008



refuerza la importancia de la clase alta cuando encontramos que el volumen que representa un 44 % en toneladas es el 60 % en pesos de las ventas de la categoría, lo cual muestra la importancia de fortalecer la posición en mercados para estratos altos y medios. Esto favorece a PREMEX ya que los suplementos nutricionales se enfocan al segmento medio alto, alto y premium; ya que pertenecen al segmento de usuarios que tienen poder adquisitivo medio y alto y están dispuestos a invertir en este tipo de productos.

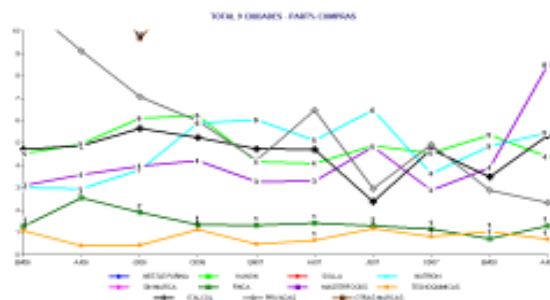
8.4. MARKET SHARE: Participación del mercado por fabricas ²⁰



Participación de mercado por fabricas (zoom a la parte baja de la gráfica)

Se observa que Purina tiene la más alta participación del mercado con un 30 % en el último año móvil. La segunda participación del mercado es la de Solla con un 12%. Se

ZOOM



Ringo y Nutriss.

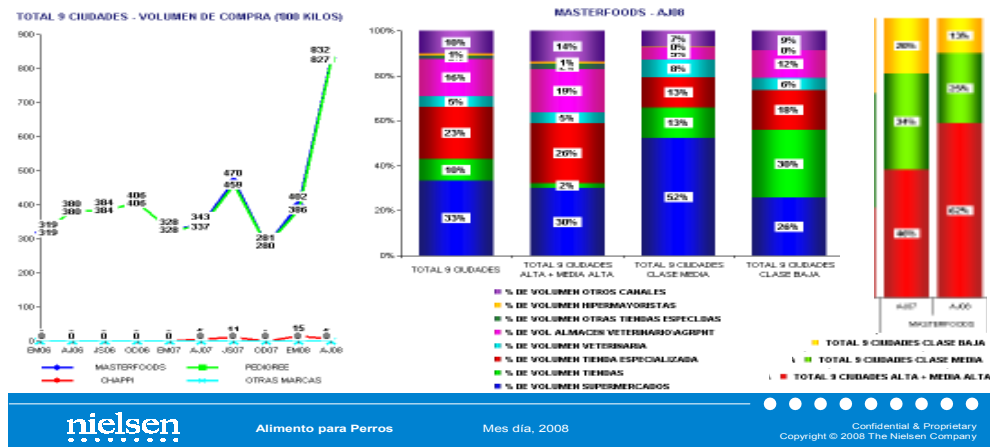
²⁰ Estudio Nielsen categoría de alimentos para mascota 2008



En este zoom se observa claramente el crecimiento que tuvo Masterfood doblando su participación que estaba entre 3 y 5 % y pasándola a 8 %, acorde con la estrategia de comunicación que ha tenido este año en los canales nacionales e internacionales en el horario triple A.

Participación de mercado por marcas de Masterfood ²¹

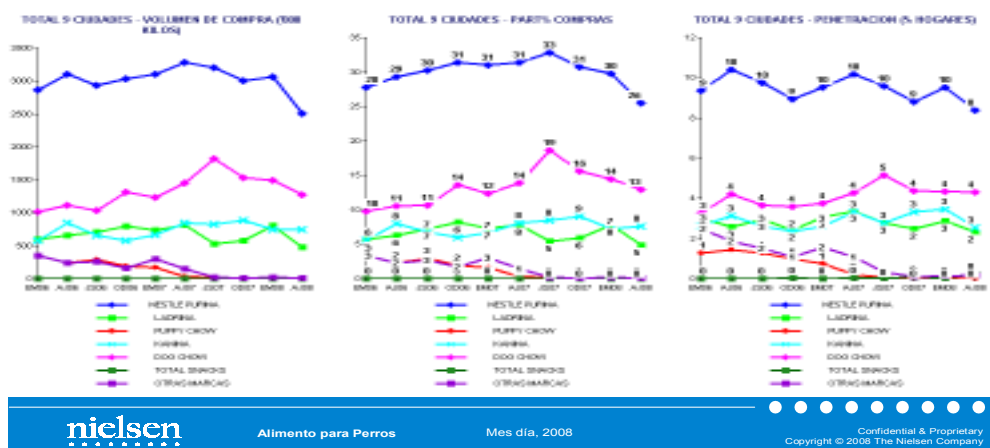
Portafolio Masterfoods: Repunte importante con Pedigree... Dada su concentración en clase alta y media, gran parte del trabajo lo hacen en supermercados y tiendas especializadas



Observamos en el gráfico que el crecimiento de Masterfood está basado totalmente en la marca Pedigree y no en Chappi o las otras marcas que tienen.

Participación de mercado por marcas de Purina ²²

Portafolio Nestlé: Desaceleración con todo el portafolio... Muy fuerte con Dog Chow...



²¹ Estudio Nielsen categoría de alimentos para mascota 2008



Cuando revisamos las cifras de Purina nos encontramos que su participación en el mercado es del 30 % para el último año móvil se descompone así: 50 % lo aporta la marca Dog Chow, el 28 % la marca Kanina y el 22 % la marca Ladrina.

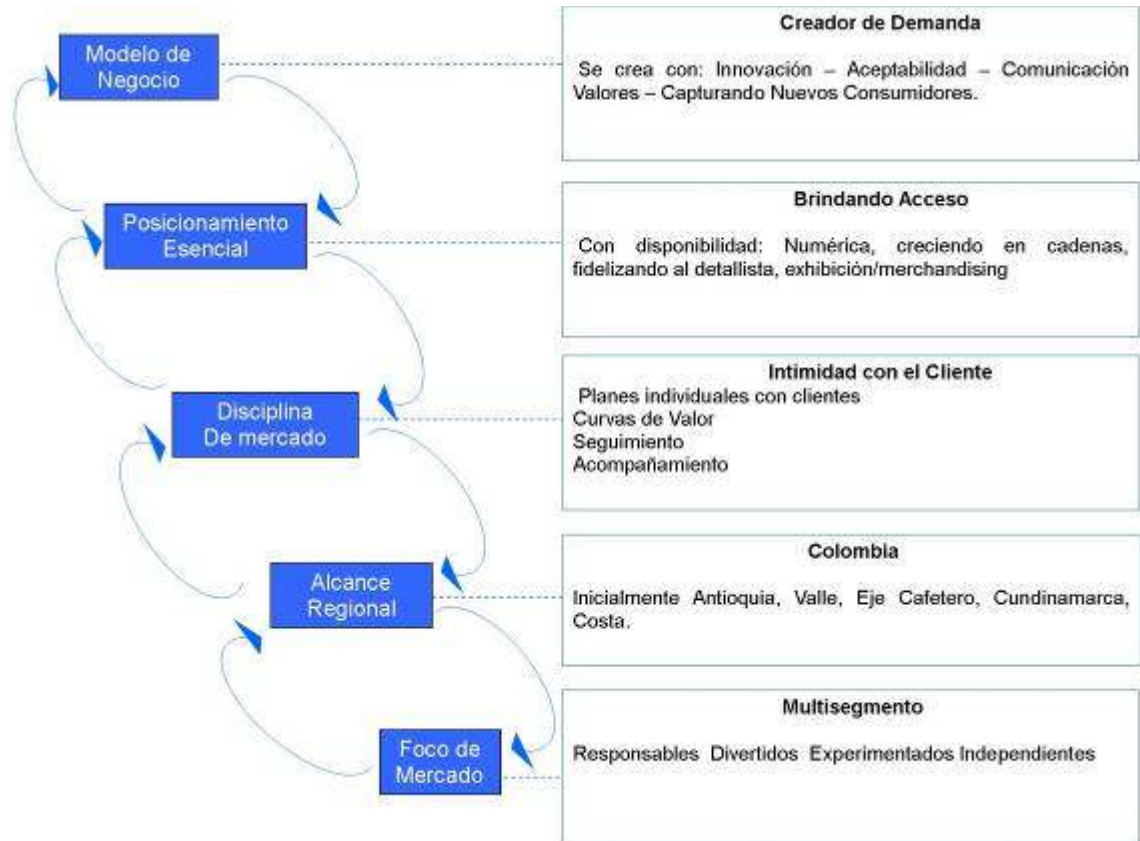
²² Estudio Nielsen categoría de alimentos para mascota 2008



9. ESTRATEGIA

9.1 ESCOGENCIAS

9.1.1. Cascada de Breaktrouh



9.1.1.1. Modelo de negocio: Creador de demanda

- Innovación

Suplemento alimenticio SupleDog y SupleCat para ser suministrado en mezcla con parte de la ración (alimento concentrado) para facilitar su consumo. El producto tendrá saborizantes que facilitarán y ayudarán a la palatabilidad de la mascota.

Estará disponible en cuatro productos segmentados de acuerdo a las necesidades que tengan las mascotas, así:

- SupleDog: Suplemento Vitamínico Mineral para Caninos
- SupleDog Articulaciones: Flexibilidad e integridad de las articulaciones
- SupleDog Pelaje: Brillo y sanidad del pelaje
- SupleCat: Suplemento Vitamínico Mineral para Felinos



- Aceptabilidad

Comunicaremos de manera consistente, elocuente y sistemática la propuesta de valor, para ello: investigaremos al consumidor para identificar su estilo de vida y hábitos de compra y así poder crear de forma efectiva impulsos, exhibiciones especiales en los puntos de venta, programas de redención de empaques, capacitaciones y planes de medios.

- Comunicación de valores

Desplegaremos la propuesta de valor (salud, vigor belleza, productos superiores) en todas las comunicaciones internas y externas que se hagan de los productos SupleDog y SupleCat: material POP, muebles exhibidores, capacitaciones, impulsos y escuela de ventas.

- Capturando nuevos consumidores

A través de impulsos en los puntos de venta y de visitas y/o capacitaciones a veterinarios y dependientes de almacenes agropecuarios y veterinarios.

9.1.1.2. Posicionamiento esencial: Brindando acceso

- Numérica

Cobertura en las diferentes zonas, focalizados en una red amplia de distribuidores, almacenes agropecuarios, clínicas veterinarias. Red activa de 300 POP del Grupo Contegral de los cuales aspiramos a estar en el 50% en el primer año.

- Creciendo cadenas

La dinámica de PREMEX en esta canal es pobre y con poco conocimiento, debido a su relación directa en el mercado industrial. Hay que profundizar en las negociaciones y codificaciones en las cadenas, ofreciendo planes concretos.

- Fidelizando al detallista

Los suplementos alimenticios son productos que se consumen, generalmente, por recomendación, el dependiente de las tiendas veterinarias, almacenes agropecuarias y clínicas son de gran influencia en la decisión de compra, por lo cual, PREMEX debe invertir en planes que los fidelicen y los conviertan en apóstoles de la marca y los productos.

- Exhibición/Merchandising

Es de conocimiento de todos que el 80% de las compras se deciden en los puntos de venta, por lo cual, la exhibición es un aspecto a tener en cuenta, buscando posicionamiento de marca y facilitando la compra de los suplementos. PREMEX ofrecerá material educativo para POP, exhibidores e impulsadores por temporadas.



9.1.1.3. Disciplina de mercado: Intimidad con el cliente

- Planes individuales con clientes

De acuerdo a resultados de la Investigación de Mercados, PREMEX identificó que los principales recomendadores de los productos para mascotas, son los médicos veterinarios; a través de ellos se deben desarrollar planes individuales fidelizando al veterinario y así poder llegar al consumidor final. Adicionalmente a esto, es importante trabajar muy de cerca con el personal de impulso en los diferentes lugares donde estará disponible el producto. Adicionalmente se definirán acuerdos comerciales y planes para incentivar a los intermediarios (Clínicas, Tiendas Veterinarias, almacenes o distribuidores agropecuarios) para mostrar una relación rentable con trabajo de PREMEX.

- Curvas de valor

Diseñar una matriz de compromisos y beneficios para cada cliente donde los ingresos proveen una base común sobre la que se alinean los intereses de la compañía con los de sus distribuidores (incentivos). Se resume en establecer una relación “gana-gana” que perdure en el tiempo y a la que se le pueda hacer seguimiento constante con métricas claras y alcanzables.

- Seguimiento

Se determinará de acuerdo a la rotación del producto en los diferentes puntos de venta, teniendo en cuenta los planes individuales de fidelización desarrollados a través de los veterinarios y personal de impulso.

- Acompañamiento

Los asesores y promotores de ventas estarán encargados de realizar trabajo de campo para generar e impulsar la demanda frente al uso de los productos y desarrollar transferencias de venta a los diferentes puntos. Ofrecer amplia asesoría posventa tanto a dueños de mascotas como a nuestros recomendadores.

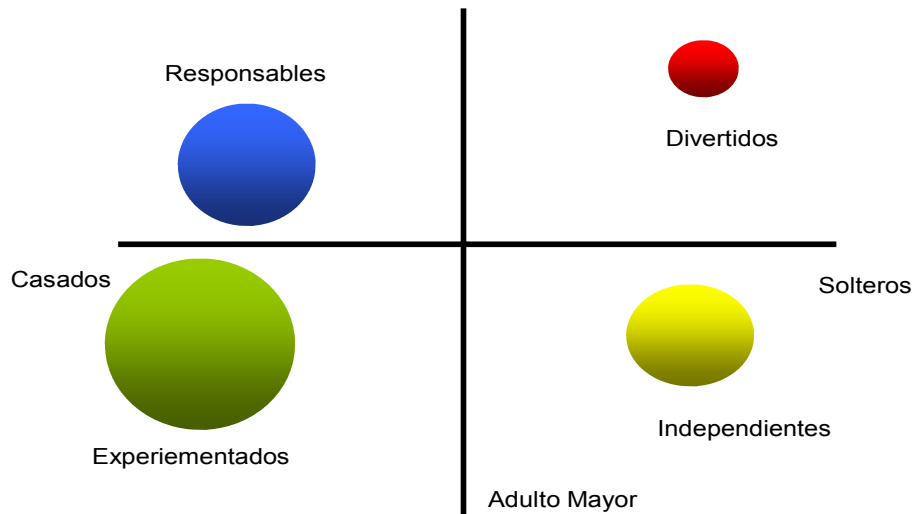
9.1.1.4. Alcance regional: Colombia

El alcance de esta nueva UEN de PREMEX se enfocará en las regiones de Antioquia, Valle, Eje Cafetero y Cundinamarca, centralizándose en el 50% de la red de distribución de Contegral; de igual manera incursionando en tiendas, almacenes y distribuidores agropecuarios, con la posibilidad de incursionar en almacenes de cadena y supermercados independientes.

Desarrollos de canal de venta directa con Médicos Veterinarios individuales, que ven en PREMEX un ingreso adicional por la venta y recomendación de nuestros productos.



9.1.1.5. Foco de mercado: Multisegmento

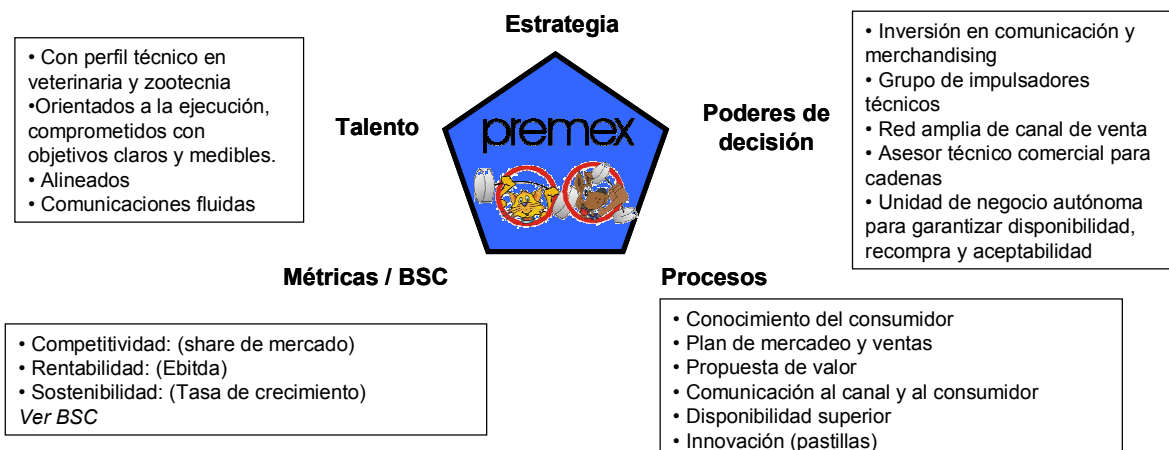


9.2. ACTIVOS OCULTOS

- Capacidad en la consecución de materias primas claves (vitaminas, minerales orgánicos, antioxidantes), pocas empresas tienen acceso ya que su disponibilidad es controlada.
- Redes con Contegral y Finca, líderes en el mercado de alimento balanceado, lo cual puede ayudar a generar alianzas para lograr la disponibilidad del producto en el mercado. Aprovechamiento de su red de distribución.
- Conocimiento en el desarrollo de minerales orgánicos. PREMEX es una de las cinco empresas en el mundo con esta capacidad.
- Conocimiento en micro nutrición

9.3. DIAMANTE DE JAY GALBRAITH

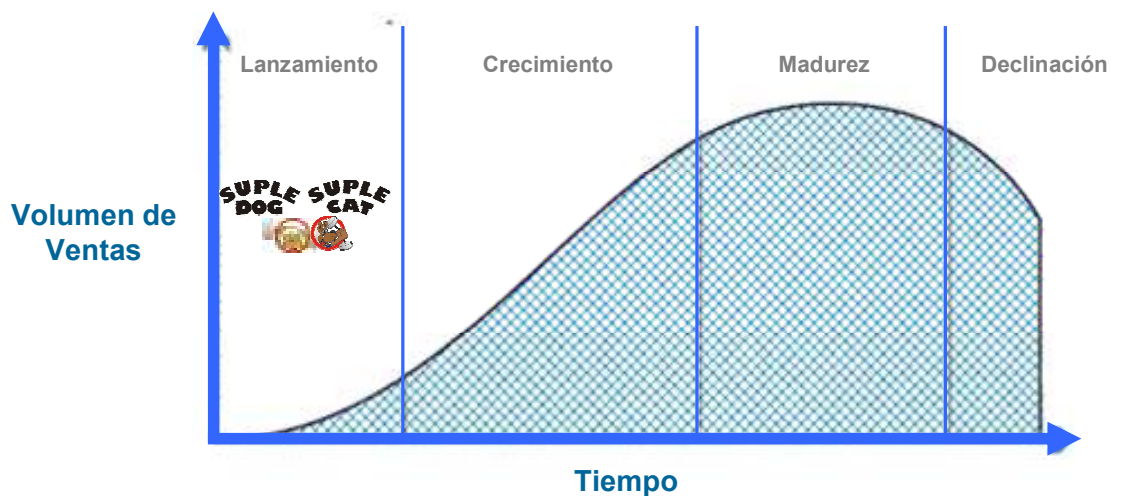
- Industria de Consumo Masivo Vivienda/Hogar y Expertos (Veterinarios)
- Nuevos mercados (cadenas, red activa del grupo Contegral)
- Para ganar: Activar la demanda brindando acceso (disponibilidad)
- Crear cultura del uso de suplementos en los diferentes segmentos de consumidores (Responsables, Divertidos, Experimentados, Independientes)



9.4. CICLO DE VIDA

Como sabemos los productos o bienes de especialidad son aquellos que tienen características únicas o identificaciones de marca para las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra.

El producto de la UEN Mascotas (SupleDog y SupleCat) son productos que requieren un acompañamiento o asistencia de venta, que en este caso son los médicos veterinarios o asesores de venta, para comunicar correctamente el uso y empleo de los productos. En algunas ocasiones se comportara como un producto de de impulso por momentos determinados (deseo) o por emergencia cuando la mascota lo requiera



SupleDog y SupleCat es un concepto nuevo en el mercado y la forma en que se va a posicionar (suplemento alimenticio para perros y gatos de consumo masivo) también lo es, por lo tanto, se encuentra en la etapa inicial del ciclo de vida de un producto: Lanzamiento. Es la etapa donde queda fijada la concepción, definición y período experimental del producto.

En esta etapa, cualquier producto puede estar enfrentado a:

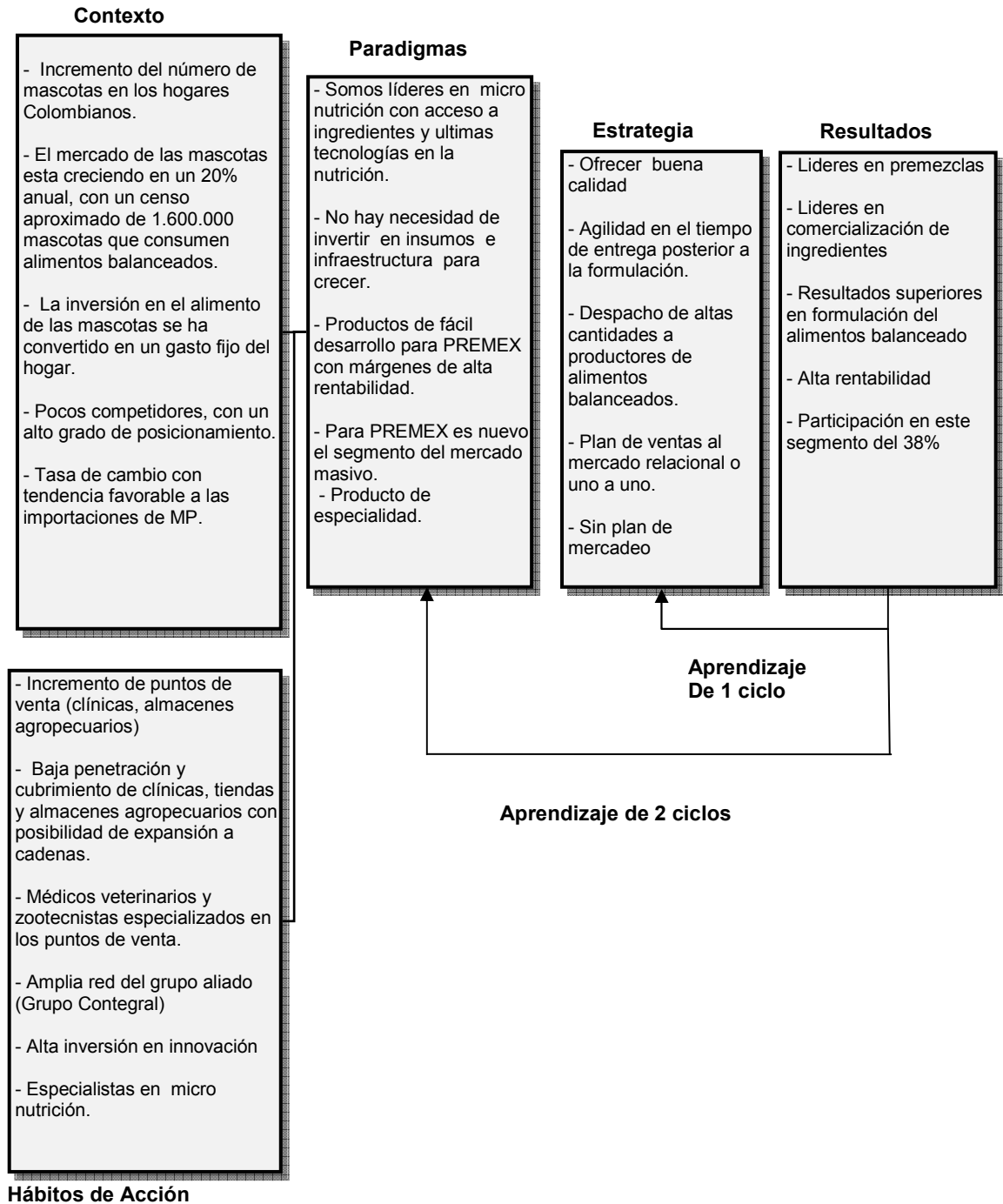
- Bajo volumen de ventas
- Gran inversión técnica, comercial y de comunicación
- Gran esfuerzo para poner a punto los medios de fabricación
- Dificultades para introducir el producto en el mercado
- Escasa saturación de su mercado potencial
- Pocos ofertantes
- Dedicación especial del equipo de ventas

En el desarrollo del plan de mercadeo determinaremos las estrategias y tácticas para que su lanzamiento sea exitoso y para mitigar los riesgos.

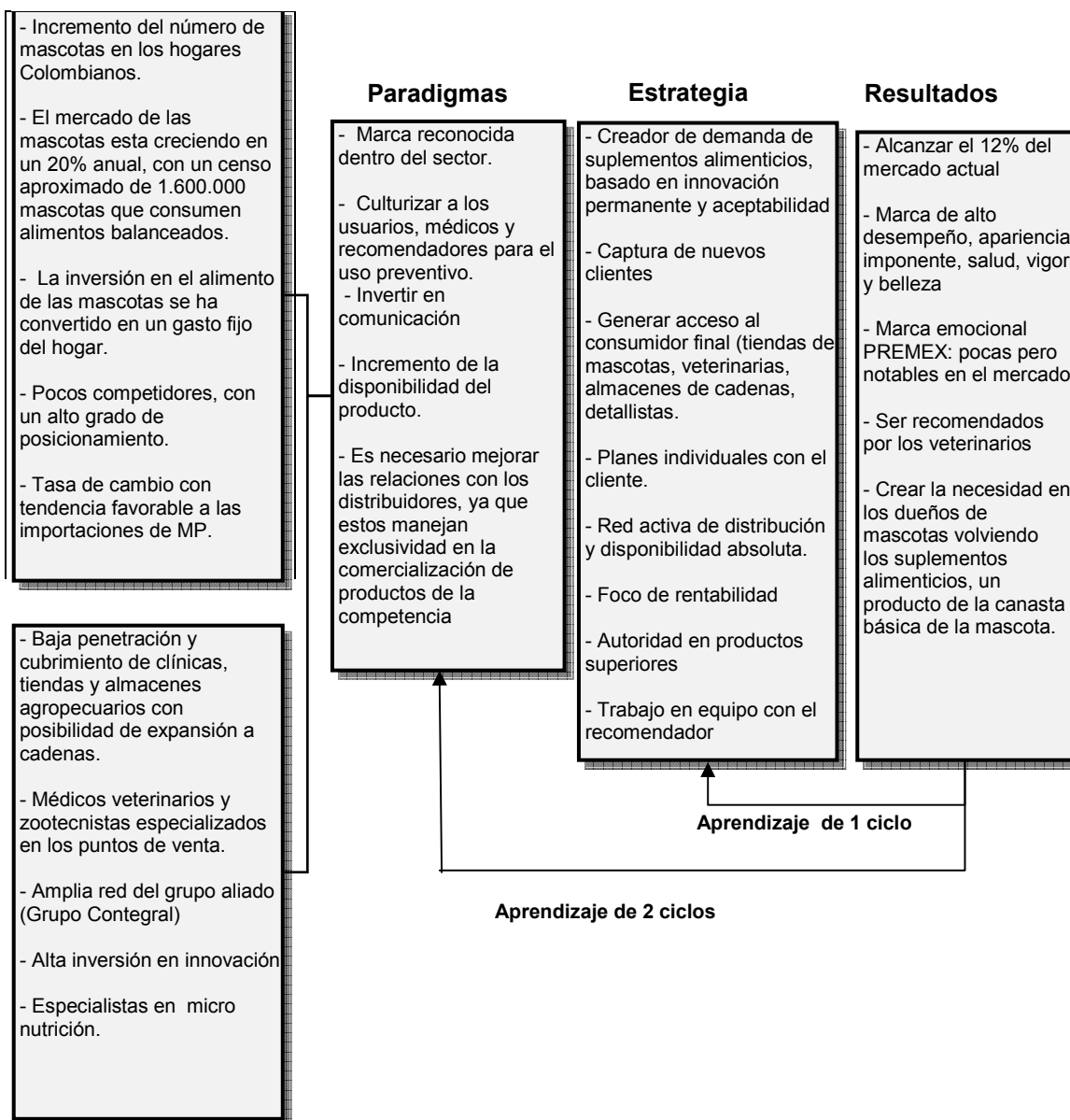


9.5. MODELOS DE ACCIÓN DE CHRIS ARGYRIS & SCHON 1978 OT OF LEARNING BY ACTION

9.5.1. Modelo de acción actual



9.5.2. Modelo de acción futuro



Hábitos de Acción



9.6. MATRIZ DE COORDINACIÓN ESTRATÉGICA

<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del canal de grandes superficies, clínicas veterinarias y tiendas de mascotas: disponibilidad - Posicionar marca de alto desempeño, con un enfoque emocional e innovación permanente - Profundizar en el conocimiento y la comunicación hacia el mercado masivo - Crear cultura de uso de los suplementos en los diferentes segmentos del mercado - Desarrollo canal y logística - Vínculo Emocional: Sentimiento, Productos superiores 	<p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de mercados y segmentos de consumidores - Innovación y acompañamiento - Planes individuales para el consumidor - Arquitectura de precios - Conocimiento de la competencia
<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el área comercial, principalmente el departamento de mercadeo - - Ventas orientado al canal - Desarrollo de procedimientos y políticas comerciales hacia el mercado masivo - Creación de planes de incentivos para la fuerza de ventas, Canales y Médicos Veterinarios (Recomendadores) 	<p>Capital Humano y Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implantación de cultura organizacional - Desarrollo capital Humano: Reconocimiento gestión desempeño orientado a ventas masivas y técnico - Capacitación técnica y comercial de la nueva UEN

9.7. CONSUMIDOR

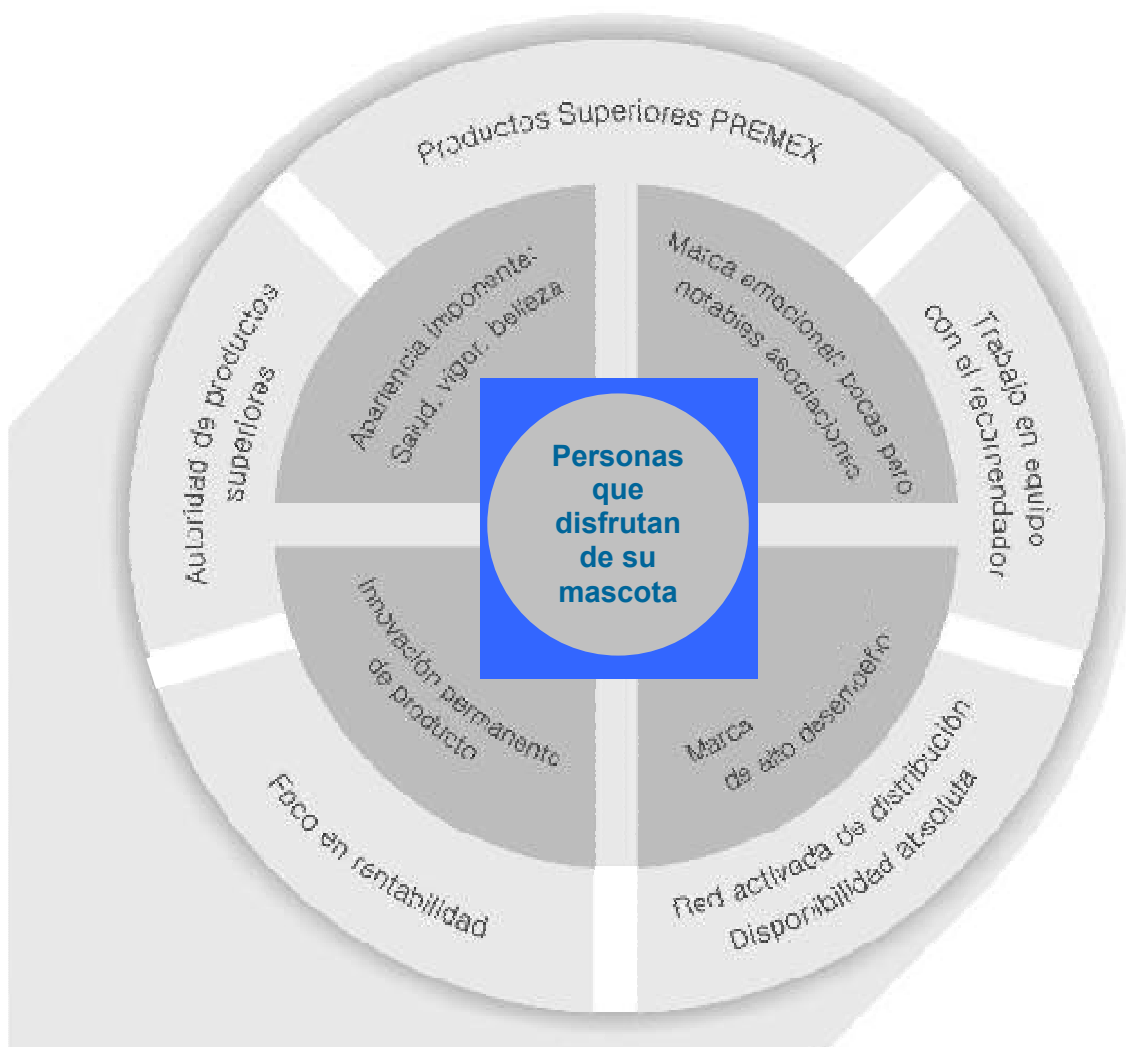
Después de explorar a través de las tres sesiones de grupo el estilo de vida, el perfil, los gustos y motivaciones de quienes tienen mascotas (perros y gatos) en sus hogares podemos ver una tendencia a cuatro grupos de consumidores, que hemos denominado:

- **Responsables:** Jóvenes casados con o sin hijos
- **Divertidos:** Jóvenes solteros
- **Experimentados:** Adultos casados, algunos con hijos todavía en los hogares
- **Independientes:** Adultos solteros, por lo general ya están viudos o separados



9.8. PROPUESTA DE VALOR

Perros y Gatos Sanos y Vigorosos



10. P Y G

A partir del punto de equilibrio, hemos planteado 3 escenarios de ventas posibles. Con el escenario meta, se propondrán las estrategias e indicadores de gestión para el BSC:

10.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO VS MARGEN ESPERADO			
Costos V + Costos F	444,902,700	585,398,289	Punto Equilibri en \$
% Margen esperado	0.76		(GF + CF) / M. Esp. o Real
Precio de Venta	12,500	46,832	Punto de Equilibrio en kg,
Kilos a Vender			
NOTA FORMULA: (CV +CF)/ Margen Esperado, El resultado / Precio de Venta = Kilos			

10.2. ESCENARIO META

Escenario 1
UEN MASCOTAS

P&G MES	Mes 0	Año 1	% Participación
Ingresos	\$ 104.000.000	\$ 1.248.000.000	
CMV	\$ 24.960.000	\$ 299.520.000	24%
SupleDog (80%) 3 Productos			
SupleCat (20%) 1 Producto			
Utilidad Bruta	\$ 79.040.000	\$ 948.480.000	76%
% Utilidad Bruta	76,0%	\$ 9	
Gastos de Admon.	\$ 17.169.225	\$ 206.030.700	17%
Gastos de directos de Venta	\$ 29.254.262	\$ 351.051.143	28%
Depreciaciones	\$ 0	\$ 0	
Total Gastos	\$ 46.423.487	\$ 557.081.843	
Utilidad Operativa	\$ 32.616.513	\$ 391.398.157	
EBITDA	\$ 32.616.513	\$ 391.398.157	
% Ebitda	31%	\$ 4	
Gastos Financieros Deuda	\$ 0	\$ 0	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 32.616.513	\$ 391.398.157	
Impuestos	\$ 9.784.954	\$ 117.419.447	
Utilidad Neta	\$ 22.831.559	\$ 273.978.710	22%



10.3. ESCENARIO TIMIDO

Escenario 2			
UEN MASCOTAS			

P&G MES	Mes 0	Año 1	% Participación
Ingresos	\$ 58.066.667	\$ 696.800.000	
SupleDog		\$ 0	
SupleCat		\$ 0	
CMV	\$ 11.148.800	\$ 133.785.600	11%
SupleDog (80%) 3 Productos			
SupleCat (20%) 1 Producto			
Utilidad Bruta	\$ 46.917.867	\$ 563.014.400	45%
% Utilidad Bruta	80,8%	\$ 10	
Gastos de Admon.	\$ 17.169.225	\$ 206.030.700	17%
Gastos de directos de Venta	\$ 29.254.262	\$ 351.051.143	28%
Depreciaciones	\$ 0	\$ 0	
Total Gastos	\$ 46.423.487	\$ 557.081.843	
Utilidad Operativa	\$ 494.380	\$ 5.932.557	
EBITDA	\$ 494.380	\$ 5.932.557	
% Ebitda	1%	\$ 0	
Gastos Financieros Deuda	\$ 0	\$ 0	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 494.380	\$ 5.932.557	
Impuestos	\$ 148.314	\$ 1.779.767	
Utilidad Neta	\$ 346.066	\$ 4.152.790	0%



10.4. ESCENARIO PESIMISTA

Escenario 3			
UEN MASCOTAS			

P&G MES	Mes 0	Año 1	% Participación
Ingresos	\$ 26.000.000	\$ 312.000.000	
SupleDog		\$ 0	
SupleCat		\$ 0	
CMV	\$ 4.992.000	\$ 59.904.000	5%
SupleDog (80%) 3 Productos			
SupleCat (20%) 1 Producto			
Utilidad Bruta	\$ 21.008.000	\$ 252.096.000	20%
% Utilidad Bruta	80,8%	\$ 10	
Gastos de Admon.	\$ 17.169.225	\$ 206.030.700	17%
Gastos de directos de Venta	\$ 29.254.262	\$ 351.051.143	28%
Depreciaciones	\$ 0	\$ 0	
Total Gastos	\$ 46.423.487	\$ 557.081.843	
Utilidad Operativa	\$ -25.415.487	\$ -304.985.843	
EBITDA	\$ -25.415.487	\$ -304.985.843	
% Ebitda	-98%	\$ -12	
Gastos Financieros Deuda	\$ 0	\$ 0	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -25.415.487	\$ -304.985.843	
Impuestos	\$ -7.624.646	\$ -91.495.753	
Utilidad Neta	\$ -17.790.841	\$ -213.490.090	-17%

Ver anexo 3: Análisis financiero



11. PLAN DE MERCADEO

11.1. OBJETIVO

Crear demanda, conocimiento e intención de compra de los suplementos alimenticios SupleDog y SupleCat a través de 1) la disponibilidad en almacenes de cadena, tiendas agropecuarias, veterinarias y red Contegral; 2) la recomendación de los veterinarios y 3) educar al amo/dueño de las mascotas sobre los beneficios del uso de los suplementos para lograr que se conviertan en parte de la canasta familiar.

Las variables de producto, precio y distribución se han desarrollado a través de todo el planteamiento del trabajo, a continuación haremos un breve resumen de estas y profundizaremos en las tácticas y/o actividades que propenderán en el lanzamiento y posicionamiento de SupleDog y SupleCat:

11.2. PRODUCTO

SUPLE & SUPLE
DOG CAT



Mezcla de ingredientes que se suministra en forma adicional a la ración diaria del animal para mejorar el balance nutritivo, buscando maximizar la respuesta.

Alimento usado en combinación con otro para mejorar el balance nutritivo o el efecto del producto resultante, o para facilitar el cumplimiento de actividades fisiológicas básicas.

Beneficios:

- Fortalece el desarrollo de la estructura ósea y formación muscular
- Mantiene la condición corporal y una óptima salud del felino y el canino
- Garantiza el cubrimiento de las necesidades diarias de vitaminas, minerales en la ración
- El aporte de minerales en forma orgánica (PROKEL™) garantiza efectividad nutricional, óptima estabilidad, máxima biodisponibilidad y mínima interferencia con otros componentes de la dieta
- Compensa oportunamente los aportes de nutrientes que hace la hembra en la leche, logrando que ésta mantenga su óptima salud y la de su cría lactante.
- Protege al animal del envejecimiento y oxidación de las células por medio de los ácidos grasos esenciales.
- Previene enfermedades cardiovasculares, ayudan al sistema nervioso y mantiene un correcto funcionamiento del sistema inmunológico (AGE).
- Mantiene el funcionamiento normal de músculos y nervios.



Presentación:

Envase plástico de 1 Kg. Incluye copa dosificadora con capacidad para 30 gramos aproximadamente.

11.3. PRECIO

- Costo: \$ 3.000
- Precio de venta al canal: \$12.500
- Rentabilidad: 76%
- Precio Público con IVA: \$15.500

Es un precio competitivo ya que los suplementos que se consiguen en el mercado están por encima, son productos considerados “medicinas” para las mascotas porque son recomendados por los médicos veterinarios para tratar alguna deficiencia en particular, a diferencia de SupleDog y SupleCat que harán parte de la canasta familiar.

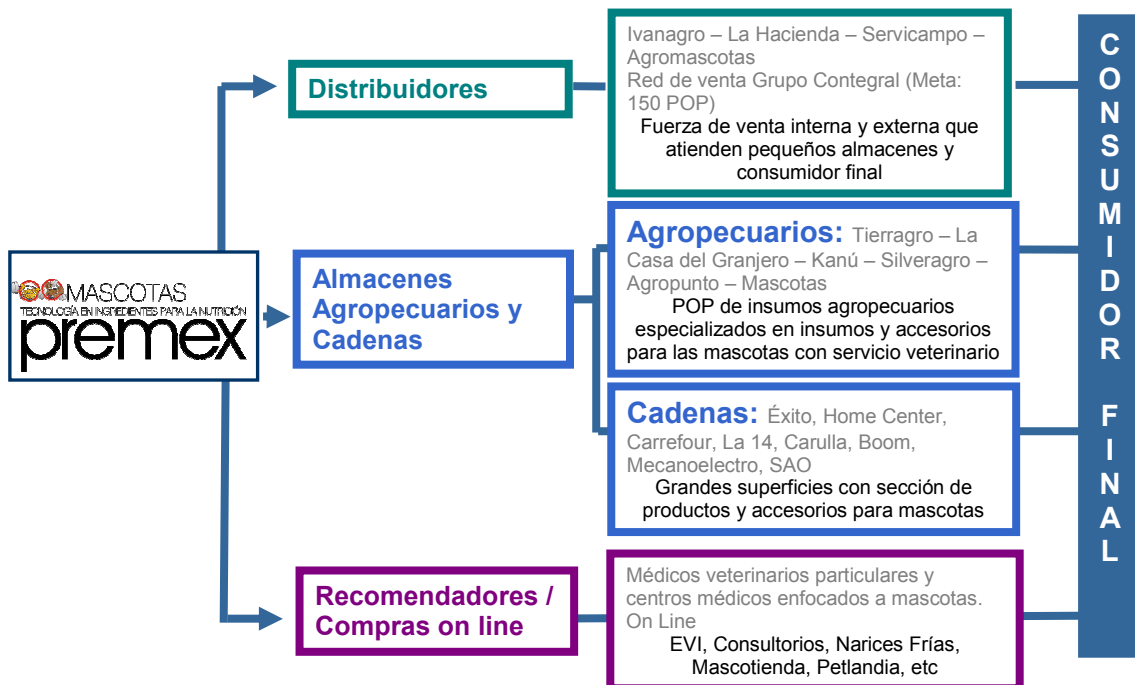
Los suplementos de PREMEX estarán entre el 9% y el 40% mas económicos ya que su distribución será masiva apalancada por su desarrollo y producción en territorio nacional, los demás suplementos son importados.

- Gradual: \$ 17.000
- Mirrapel: \$ 19.000
- Animavim: \$ 22.000
- Olltrans: \$ 26.000



11.4. DISTRIBUCIÓN

A continuación presentaremos el esquema de venta con ejemplos de por cada canal.



11.5. ESTRATEGIAS Y TACTICAS

Comunicación de Marca		\$ 51 mm	
Medios/Material		Fecha	Inversión
 	Plan de Medios (2 oleadas)	Bimensual	\$ 10 mm
	Objetivo: - Crear demanda (conocimiento e intención de compra) - Generar conciencia y cultura en la importancia de los suplementos alimenticios (SupleDog - SupleCat) ya que potencializan la vida del animal (crecimiento, desarrollo, sistema inmune) para lograr que se conviertan en parte de la canasta familiar. Revistas de circulación nacional (Revistas Mascotas, Cartillas técnicas, Vademecum para veterinario y zootecnicas)		
Material POP		Fecha	Inversión
	Catalogo/Cartillas y fichas técnicas las cuales serán entregadas a la fuerza de ventas que estarán ubicados en las clínicas veterinarias, tiendas de mascotas y supermercados.	Anual Bimensual	\$ 14 mm
	-Calendario 2010 (Ubicar POP, clínicas veterinarias, tiendas de mascotas y los 150 puntos de venta de Contegral), el calendario contiene fotos de gatos y perros y en cada mes tendremos breves descripciones y recomendaciones del producto.		\$ 4mm
	-Calendario personalizado 2010 (se entregara en los puntos de venta a las personas por la compra de cada unidad de SupleDog y SupleCat), en el calendario podrán ubicar las fechas importantes de la mascota: día de la vacuna, peluquería, compra de los suplementos, compra del concentrado, etc)		\$ 3 mm
	-Guías de uso (Para consumidor final)		\$ 2 mm
	-Material POP: Muebles, exhibidores y vitrina, para ubicar en POP		\$ 10 mm
Capacitaciones		Fecha	Inversión
	Personal fuerza de ventas	Semestral	\$ 8 mm
	Objetivo: Capacitar y mantener informado a todo el personal de la fuerza de compras (impulsadores, promotores, vendedores, médicos veterinarios de los Puntos de venta), donde explicaremos las bondades de los Suplementos Vitamínicos y Minerales Suple Dog y Suple Cat, con el fin de generar aceptabilidad ante los distribuidores y consumidores. Resolver dudas e inquietudes Afianzar argumentos de venta		

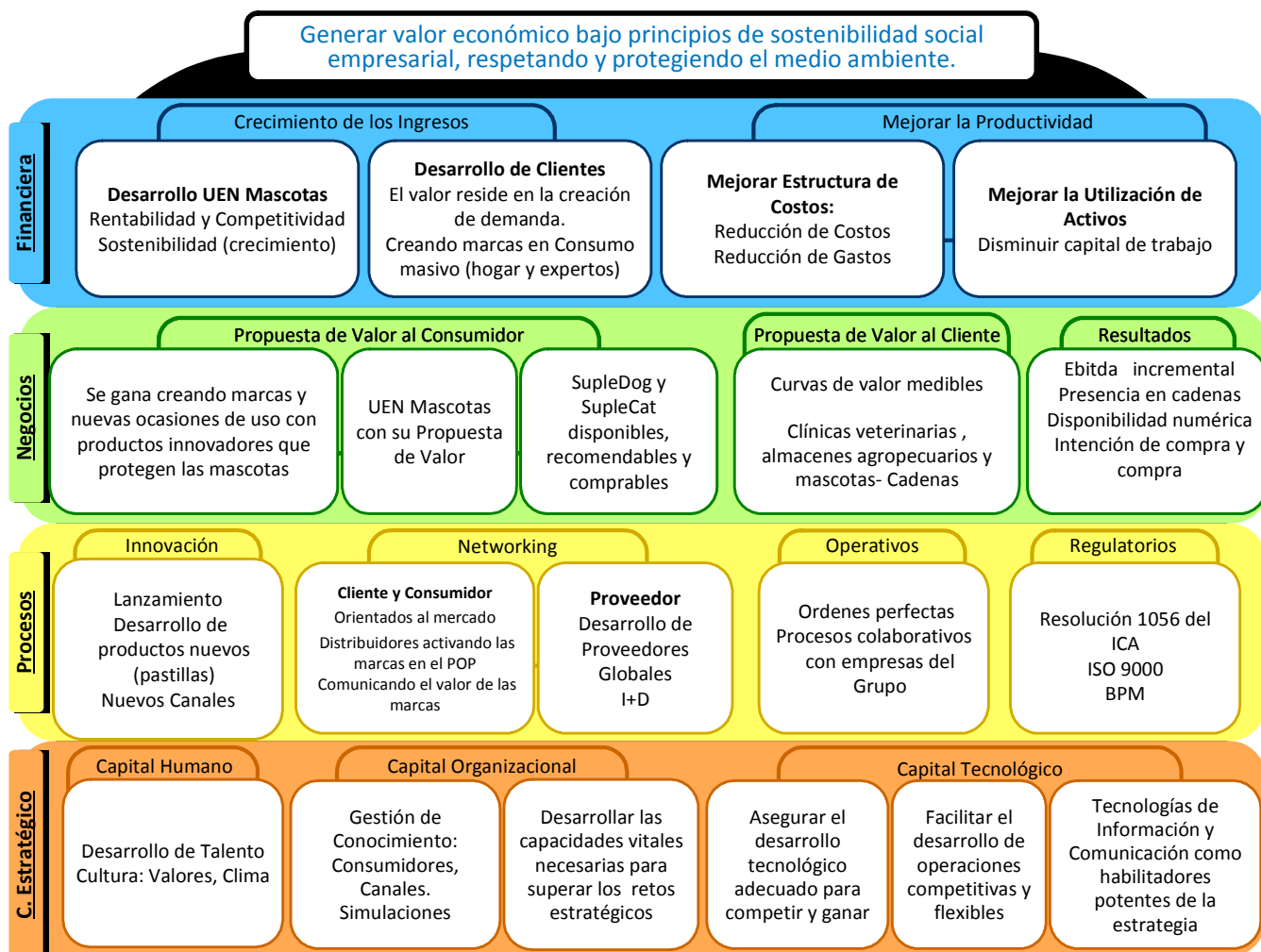


Acción de compra y captura nuevos consumidores en POP		\$ 55 mm	
Programas Especiales		Fecha	Inversión
	Suple Dog - Suple Cat Primera Opción de Venta Objetivo: Mantener contacto con los dependientes de los POP para que recomienden Suple Dog y SupleCat como primera opción de venta (Clínicas veterinarias, tiendas de mascotas, supermercados, los 150 puntos de venta de Contegral) - Comunicar, dar a conocer y codificar nuestros productos, mantener material POP permanente.	Trimestral	\$ 25 mm
	Patrocinio de eventos y actividades con las mascotas		
	Trabajo con Expertos: Médicos veterinarios, personal del punto de venta. Objetivo: Acercamiento y contacto directo con el consumidor final	Mensual	\$ 5 mm
	Planes individuales: Desarrollo de programas con clientes, médicos veterinarios o influenciadores que ayuden a activar la venta, para garantizar una rotación del producto. Los planes consistenten en el establecimiento de metas individuales con incentivos atractivos.		
		Trimestral	\$ 10 mm
Líneas/Categorías de Producto		Fecha	Inversión
	Impulsos (clínicas veterinarias, médicos veterinarios, tiendas de mascotas, Grupo Contegral), las impulsadoras o promotoras de ventas, brindarán acompañamiento, asesoramiento y soporte técnico y de venta en los diferentes establecimientos, con el fin de prestar un servicio integral.	Mensual	\$ 15 mm
	Objetivo: Apoyo a la marca, ganar participación de las ventas en los diferentes puntos.		
Muestreo		Fecha	Inversión
	5.000 sachets con la muestra del producto junto con un volante que contenga los principales beneficios y recomendaciones, se pegarán en alimentos concentrados de Finca.	Febrero y Abril	\$ 6 mm
Ciudades Foco		Fecha	Inversión
	Foco Ciudades para capturar mercado e incrementar la intención de compra:		
	-Antioquia		
	-Cundinamarca		
	-Valle		
	-Eje Cafetero		
Disponibilidad		\$ 8 mm	
Exhibición		Fecha	Inversión
	Implementar exhibición impecable en los 150 puntos de venta de Contegral, clínicas veterinarias, tiendas para mascotas y grandes superficies, para garantizar una mejor compra del consumidor (cenefas, muebles exhibidores, volantes, rompe tráfico)	Anual	\$ 8 mm



12. METRICAS: BALANCE SCORECARD

12.1. MAPA TABLERO



12.2. INDICADORES

Perspectiva	Indicador	Unidad	Rango 60	2010 Ppto	Rango 150
Financiera	Ventas Totales Cia.	\$ Millones	748,8	1.248	1.872
	Ebitda	\$ Millones	232,1	386,88	580,3
	Utilidad Neta	\$ Millones	163,8	273	409,5
Negocios (Consumidor y clientes)	Participación Mdo. Nacional	%	7	12	18
	Ordenes perfectas Mdo. Nacional	%	51	85	127

Perspectiva	Indicador	Unidad	Rango 60	2010 Ppto	Rango 150
Procesos	Ventas en cadenas	%	12	20	30
	Cobertura numérica red Grupo Contegral	#POP	90	150	225
	Lanzar Pastillas	\$ Millones	9	15	22
Capital Estratégico	Ejecución Programa reconocimiento	Si-No		Ejecutar	



13. POR QUÉ ES UNA GRAN OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA PREMEX

1. Las cadenas han incrementado en un 35% su espacio en las góndolas para la sección de mascotas. Del 35% de ese espacio el 60% es para alimento de las mascotas
2. El 52% del alimento balanceado esta en la categoría de alta y Premium.
3. Estamos entre un 9% y un 40% del precio por debajo de la competencia.
4. Actualmente el 53% de los hogares colombianos tiene alguna mascota de las cuales el 79% son perros y el 18% gatos.
5. Mercado en crecimiento y desarrollo: esta creciendo alrededor de un 20% y la venta de alimento balanceado y concentrado de alta gama muestra un crecimiento significativo, en total se venden alrededor de 12.000 toneladas mensuales, donde el promedio de consumo es de 250 a 300 gr. por día; en conclusión, se tiene una población aproximada de 1.600.000 mascotas en el país que consumen alimentos balanceados.
6. PREMEX Cuenta con importantes activos ocultos como son: consecución de materias primas claves, alianzas y aprovechamiento de la red de distribución Grupo Contegral y conocimiento tecnológico en micro nutrición.



BIBLIOGRAFÍA

1. Artículo Portafolio, Negocios, febrero 2009
2. Entrevista con Presidente de Mascotas CONTEGRAL, Julio de 2009.
3. Análisis de Mercado de una empresa de comida para gatos y perros - 2009
4. Estudio NIELSEN segmento comida para mascotas, 2008
5. www.mascotas.floguins.com
6. dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Concentrados.pdf
7. EGM agosto 2009 suministrado por TBW Colombia
8. Informe departamento de ventas Premex, dic de 2008
9. Agencia de Noticias para la Difusión de la Ciencia y la Tecnología (DiCYT), Antioquia 31 de julio de 2008
10. Euromonitor Internacional
11. www.gabrica.com.co
12. www.comandinasa.com
13. www.laboratoriosnutrifarma.com



LISTA DE ANEXOS

Anexos 1: Resolución 1056 ICA

Anexo 2: Guía de la sesión de grupo

Anexo 3: Análisis financiero

