



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

“Desarrollo de un Plan de Marketing para el lanzamiento del producto Ladrina Salsa Criolla, alimento para mascotas de la empresa Nestlé a partir del 2015”.

Autora: María Paulina Lasso Rojas


Director: Ing. Jaime Ortega Pereira

Quito, noviembre 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero Jaime Ortega, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO LADRINA SALSA CRIOLLA, ALIMENTO PARA MASCOTAS DE LA EMPRESA NESTLÉ A PARTIR DEL 2015” de la estudiante **María Paulina Lasso Rojas**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Noviembre del 2015



Jaime Ortega
C.I. 0702677808

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo, María Paulina Lasso Rojas, declaro que el trabajo de investigación denominado: “DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO LADRINA SALSA CRIOLLA, ALIMENTO PARA MASCOTAS DE LA EMPRESA NESTLÉ A PARTIR DEL 2015” es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción alguna.

Quito, noviembre del 2015



Paulina Lasso
C.I. 1715826572

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado con especial cariño a toda mi familia y amigos, que con su paciencia y comprensión me apoyaron para que pudiera cumplir con mi objetivo. Igualmente tiene una especial dedicatoria a todas las mascotas del mundo que con su alegría y amor hacen felices a sus familias.

Paulina

AGRADECIMIENTO

A mi familia por ser un pilar fundamental en la consecución de este gran paso, por estar siempre a mi lado, por alentarme para ser mejor cada día y darme todo el apoyo en cada uno de mis objetivos planteados.

A la Universidad Internacional del Ecuador, por todos los conocimientos adquiridos durante los años de carrera.

A mi director, Jaime Ortega quien a través de su tutoría, paciencia y experiencia me ha guiado en la consecución de este proyecto.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1 EL OBJETO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5 IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2. MARCO REFERENCIAL.....	6
2.1 MARCO TEÓRICO.....	6
2.2 MARCO REFERENCIAL.....	6
2.3 MARCO LEGAL.....	7
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	8
CAPÍTULO III.....	37
3. DIAGNOSTICO.....	37
3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	43
3.5 ESTUDIO DE MERCADO.....	45

3.6 PLAN DE MARKETING.....	76
3.7 ESTUDIO TÉCNICO	91
3.8 ESTUDIO LEGAL ADMINISTRATIVO.....	91
3.9 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	92
3.10 ESTUDIO AMBIENTAL	94
CAPÍTULO 4.....	95
4. PROPUESTA	95
4.1 PLAN DE MARKETING NESTLÉ PURINA®	95
4.2 PROPUESTA	96
4.3 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING	97
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Historia de Purina® Parte 1	37
GRÁFICO 2 Historia de Purina® Parte 2	38
GRÁFICO 3 Historia de Purina® Parte 3	38
GRÁFICO 4 Historia de Purina® Parte 4	39
GRÁFICO 5 Centros de Investigación de Purina® en el Mundo	40
GRÁFICO 6 Valores de Nestlé Purina®.....	40
GRAFICO 7 Visitantes y Participantes de la Encuesta.....	46
GRÁFICO 8 Mobile Users.....	46
GRÁFICO 9 Pregunta 1	47
GRÁFICO 10 Pregunta 2	48
GRÁFICO 11 Pregunta 3	49
GRÁFICO 12 Pregunta 4	50
GRÁFICO 13 Pregunta 5	51
GRÁFICO 14 Pregunta 6	52
GRÁFICO 15 Pregunta 7	53
GRÁFICO 16 Pregunta 8	54
GRÁFICO 17 Pregunta 9	55
GRÁFICO 18 Categoría pet food en Latinoamérica	56
GRÁFICO 19 Cobertura calórica Tendencias	58
GRÁFICO 20 Tendencia alimento para mascotas Latam.....	59
GRÁFICO 21 Población Mascotas Latam	60
GRÁFICO 22 Market share total categoría volumen Ecuador	63
GRÁFICO 23 Market share total categoría valor Ecuador.....	63
GRÁFICO 24 Market share total segmento mainstream/economy Ecuador 2014	64
GRÁFICO 25 Inversión de las marcas de alimento para perros en el Ecuador	65
GRÁFICO 26 Segmentación de mercado por marca	66
GRÁFICO 27 Pirámide segmentación Pet food	68
GRÁFICO 28 Relación de los dueños con sus Mascotas	69
GRÁFICO 29 Marcas presentes en el Ecuador.....	71
GRÁFICO 30 Marcas en Latinoamérica y Ecuador.....	76
GRÁFICO 31 Empaque y croquetas	77
GRÁFICO 32 Marcas canal grocery Ecuador.....	78
GRÁFICO 33 Objetivo del lanzamiento de “Ladrina salsa criolla” Parte 1	82
GRÁFICO 34 Objetivo del lanzamiento de “Ladrina salsa criolla” Parte 2	82
GRÁFICO 35 Precio de la competencia 2kg	83
GRÁFICO 36 Planograma autoservicios propuesto	87
GRÁFICO 37 Material de comunicación en punto de venta 1	88
GRÁFICO 38 Material de comunicación en punto de venta 2	89
GRÁFICO 39 Material de comunicación en punto de venta 3	90
GRÁFICO 40 Ejercicio Financiero.....	92
GRÁFICO 41 Estado de pérdidas y ganancias del proyecto	93
GRÁFICO 42 Principales Clientes Ecuador	104
GRÁFICO 43 Resumen Financiero del Proyecto	108

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 Población humana, canina y felina Ecuador	61
CUADRO 2 Crecimiento categoría en Ecuador.....	62
CUADRO 3 Matriz FODA.....	72
CUADRO 4 Respuestas del consumidor al probar el producto	80
CUADRO 5 Segmentos de consumidores en Latinoamérica	81
CUADRO 6 Precios de la competencia 2kg	84
CUADRO 7 Marcas importadas en el Ecuador	85
CUADRO 8 Argumentos de venta parte 1.....	86
CUADRO 9 Argumentos de venta parte 2.....	87
CUADRO 10 Proceso Lanzamientos Purina	99
CUADRO 11 Participación Ventas por Cliente Purina.....	104
CUADRO 12 Cronograma de puesta en marcha	110
CUADRO 13 Volúmenes Proyecto.....	111
CUADRO 14 Organigrama Purina Ecuador	112

Resumen

El propósito del presente estudio nace por la necesidad del negocio en Ecuador de extender su portafolio de marcas hacia una marca del segmento mainstream o de mantenimiento que se encuentre con un precio entre marcas premium y economy y que pueda competir con marcas locales e importadas del mismo segmento. A lo largo del presente estudio se menciona el segmento mainstream o de mantenimiento como eje principal de este plan de negocios siendo dicho segmento el de mayor crecimiento en Ecuador en los últimos años. El proyecto nace a finales del 2013 después de un extenso análisis de viabilidad del lanzamiento de una nueva marca. Durante el 2014 se trabajó para la creación de un Plan de Marketing para el lanzamiento del producto Ladrina® Salsa Criolla, alimento para mascotas de la empresa Nestlé® en 2015. Aunque el enfoque principal de Nestlé Purina® en Ecuador es desarrollar los segmentos premium y super premium, la introducción de una marca del segmento mainstream constituyó un movimiento estratégico para atacar a la competencia y ocupar espacio en percha del canal autoservicios, ofreciendo un producto más económico pero a la vez de excelente calidad para aquellos consumidores que buscan variedad y sabor para sus mascotas. Desde el lanzamiento de la marca en 2015, esta ha cumplido con los objetivos de venta planteados y actualmente ocupa un importante espacio en percha.

Abstract

The present work is focused on creating a marketing plan for the brand Ladrina® Salsa Criolla, from Nestlé's pet food business for 2015. The business plan seeks to launch this new product in the Ecuadorian market. This project was designed in order to satisfy the needs of a segment of consumers that haven't been captured by Nestlé Purina® brands and which represent a significant portion of the market.

It is worth mentioning that the current work used a market research methodology based on surveys, which took the market research within the country and from other markets/countries as the predominant basis, in compliance with the guidelines of Nestlé Purina®. Likewise, a detailed analysis was performed prior to the development of a marketing plan for the launch of the brand, in order to identify possible risks and opportunities of introducing a new imported brand to the country. Furthermore, an important analysis was performed to identify potential risks and opportunities of introducing a new imported brand into the country.

There is a process called NPDI (Nestlé Product Development and Innovation), where certain processes from creating a product brief, financial feasibility analysis and launch plan for any product to be introduced in a market are met. This process is approved and involves several areas of business from marketing, finance, regulatory area, packaging development, supply chain, etc.

Introducción

El presente trabajo titulado Desarrollo de un plan de marketing para el lanzamiento del producto Ladrina Salsa Criolla, alimento para mascotas de la empresa Nestlé a partir del 2015 se estructuró en cuatro capítulos donde la estructura de las ideas que se investigaron pretendió organizar al lector para comprender la secuencia del estudio y los puntos en los cuales se hizo énfasis.

En el marco teórico y referencial se incluyeron los antecedentes de la investigación, evolución histórica de la investigación, bases teóricas, bases legales y los pasos para elaborar un plan de marketing y sus respectivos sustentos bibliográficos.

En el tercer capítulo se realizó el diagnóstico que incluyó el diagnóstico situacional de Nestlé Purina®, desarrollo del Plan de marketing paso a paso. Recorriendo este capítulo se pretendió dejar claro el contexto sobre el cual se realizó el presente trabajo y los motivos sustentados por los cuales se realizó este plan de marketing.

En el cuarto capítulo se desarrolló la propuesta para el presente estudio donde se encontró la presentación de la propuesta, objetivos de la propuesta, propuesta. Este capítulo buscó sustentar el aporte de la autora en el desarrollo del presente proyecto y los resultados de dicho aporte.

Finalmente se incluyeron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Los métodos utilizados para el estudio fueron las encuestas online para determinar el interés de los consumidores para probar y comprar el producto. Nestlé Purina® realizó los estudios online debido a que tienen gran acogida, representan un menor costo y arroja información relevante y precisa para la toma de decisiones.

La autora eligió este tema para el estudio ya que el proyecto en sí representó un gran reto para el negocio en Ecuador en la vida real, que no contaba con la experiencia

para el manejo de marcas mainstream o de mantenimiento que son más económicas pero a su vez representan calidad al ser respaldadas por la marca Purina®.

Se trató de temas y retos reales de un negocio lo cual volvió al estudio más creíble y palpable con resultados reales y procedimientos para el desarrollo del plan de marketing que se manejaron en la vida real dentro de la empresa para lograr los objetivos planteados. Se ingresó con una nueva marca en un mercado, lo cual representó riesgos para las marcas existentes ya que si no se realizaban los análisis respectivos, se podía ingresar con una estrategia equivocada que terminara afectando los resultados de las otras marcas.

Dentro de estos procedimientos reales de negocio se mencionaron procesos internos que garantizan un correcto plan de negocios que se autoriza desde la región y se aterriza a las necesidades del negocio local que estaba atravesando un momento de satisfacer las necesidades de un consumidor ecuatoriano que no estaba atendido y que se enfrentaba a una oferta de producto local de baja calidad, queriendo pasar por buena calidad y que no estaba ofreciendo un valor agregado para el bienestar de las mascotas ecuatorianas. Poco a poco con la estrategia de comunicación se dieron los resultados y el producto lleva varios meses de venta creciente con importantes resultados. Se aprovechó la salida de la marca Mimaskot® principal competidor importado para tomar su espacio en percha y presentar al consumidor dicho producto con las características especificadas anteriormente.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 EL OBJETO DEL PROBLEMA

El presente trabajo consiste en elaborar un plan de marketing para una nueva marca que será introducida por Nestlé Purina en el Ecuador. Previo al lanzamiento es importante e imprescindible, elaborar un análisis situacional y seguir un proceso teórico pero también interno de la compañía Nestlé que permita obtener las aprobaciones para viabilidad y ejecución del proyecto.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nestlé Purina® Pet Care con 70 años en el mercado global y más de 20 años de presencia en el Ecuador, mantiene un desarrollo sostenido en el mercado y tiene presencia en las principales ciudades del país. Actualmente tiene marcas super premium y premium para perros pero no participa en el segmento mainstream (de mantenimiento) ni económico.

El segmento mainstream se refiere a aquel que no es premium ni económico es decir que se encuentra en el medio de estos dos segmentos. Dicho segmento ha sido poco explorado en el negocio de Ecuador por lo que se detecta la oportunidad de introducir al mercado la marca “Ladrina®” para frenar el crecimiento de otras marcas del segmento mainstream como Mimaskot® (Perú), obteniendo así un crecimiento en market share y ventas.

El mercado de Pet Food en el Ecuador tiene 2 canales principales, el canal autoservicios y el canal pet specialty que incluye las tiendas para mascotas (pet shops) y veterinarias.

Existen otros canales como el tradicional donde lideran las marcas económicas con presentaciones de bajo desembolso. Para Nestlé Purina® el foco está en los canales antes mencionados.

En los últimos años, los segmentos mainstream y economy han tenido un fuerte crecimiento en el país. Aunque el negocio de Purina en el Ecuador apoya y desarrolla los segmentos super premium y premium, otra problemática es analizar el mercado, detectar oportunidades e introducir marcas y productos en el mercado que puedan participar en el segmento mainstream con productos diferenciadores, que puedan en cierta manera frenar el crecimiento de la competencia y ofrecer al consumidor productos de mejor calidad. Hasta el día de hoy en Ecuador, Purina® no se ha enfocado en términos de comercialización dentro de este segmento.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un Plan de Marketing para el lanzamiento del producto Ladrina® Salsa Criolla, alimento para mascotas del segmento mainstream de la empresa Nestlé Purina® en 2015 para incrementar las ventas del negocio y participar en nuevos segmentos de mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de Nestlé Purina® durante el 2015 para identificar las oportunidades que se presentan en el mercado ecuatoriano.
- Definir una estrategia de marketing enfocada en el canal autoservicios para desarrollar la marca Ladrina®.
- Proponer un empaque lo suficientemente claro para que el consumidor ecuatoriano entienda el concepto del producto.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación práctica

Este plan de marketing tiene la finalidad de incrementar la participación de mercado de las marcas de Nestlé Purina® en un segmento de mercado nuevo. De igual manera, está pensado para el incremento de utilidad y ventas para Nestlé Purina® en el mercado ecuatoriano.

1.4.2 Justificación relevancia en el mercado.

El mercado ecuatoriano se beneficiará de los productos de calidad que ofrece Nestlé Purina®, con precios asequibles y sobre todo productos que aporten para una verdadera y completa nutrición en sus mascotas. Nestlé Purina® cuenta con procesos estrictos en investigación para innovación y renovación de sus productos, en selección de ingredientes y garantía de alimentos 100% balanceados que contribuyen en la correcta alimentación de las mascotas, aportando así a su salud y bienestar. El consumidor ecuatoriano está cada vez más claro sobre los beneficios de una correcta alimentación de sus mascotas es por esto que como empresa tenemos la responsabilidad de ofrecer opciones para cada tipo de consumidor.

1.5 IDEA A DEFENDER

Este lanzamiento permitirá el posicionamiento de las marcas de Nestlé Purina®, como las marcas con mayor valor agregado e innovación en el Ecuador introduciendo esta vez una marca al segmento mainstream para atender las necesidades de estos consumidores y sus mascotas, contando también con una gran expectativa en la región y en los canales de venta del negocio. Se espera incrementar la utilidad del negocio a corto plazo gracias al poder de negociación con las grandes cadenas que posee Nestlé Purina® más su poder de comunicación e inversión.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación se adapta la teoría encontrada en la bibliografía de todo el documento y la metodología interna de Nestlé® logrando armonizar el documento para desarrollar una investigación basada en una metodología teórica y una metodología de empresa con procesos específicos para la realización de un plan de negocio.

Es opinión de la autora que trabajar sobre bases teóricas y combinándolas con la realidad de una empresa resulta interesante, puesto que comprueba que aunque una empresa tiene procesos adaptados a sus necesidades, en el fondo la teoría permanece intacta logrando estructurar un plan de negocios de una manera ordenada y lógica.

2.2 MARCO REFERENCIAL

Se acudió a 2 universidades del Ecuador entre las cuales se hallaron los siguientes estudios:

En la Universidad de las Américas se halló la tesis Plan de Negocios para la comercialización de productos cosméticos masculinos y promoción de la marca “Rytier” en Ecuador, (2009), Castillo y Moreno. Dicha tesis tuvo como objetivo general analizar el mercado ecuatoriano para encontrar oportunidad de negocio para la introducción de una nueva marca de cosméticos para hombres. El procedimiento de investigación fue mediante una hipótesis, muestreo, entrevistas y el posterior análisis de información.

El grado de vinculación con la presente tesis es con la dinámica y estructura para generar un plan de negocios. La tesis de Castillo y Moreno aportó para la presente tesis en el sentido de poder seguir una estructura de investigación para la realización de la investigación, tomando en cuenta la experiencia de los autores con el tema.

En la Universidad Internacional SEK se halló la tesis Plan de Negocios para la implementación de una empresa integral organizadora de eventos sociales en la parroquia de Cumbayá, (2013), Ortiz Bermeo. Dicha tesis tuvo como objetivo general realizar un plan de negocio para la creación de una nueva empresa. El procedimiento de investigación fue mediante una hipótesis, muestreo, entrevistas y el posterior análisis de información.

El grado de vinculación con la presente tesis es con la dinámica y estructura para generar un plan de negocios tomando en cuenta que se pretendía crear una empresa desde su concepto. El aporte de esta tesis para el presente estudio se da en el sentido de poder comparar la diferencia entre la creación de un plan de negocio para una empresa que ya está funcionando y que tiene muchos años en el mercado vs una empresa que pretende ser creada desde su concepto. El grado de complejidad y riesgo es distinto y el aporte de la autora para identificar las oportunidades fue bastante interesante.

2.3 MARCO LEGAL

Purina® en Ecuador se encuentra respaldada por Nestlé® una compañía multinacional radicada en el país hace más de 40 años. Los trámites legales y de constitución están en regla y todos los productos de Purina® se pueden comercializar libremente. Dentro de los puntos a tener en cuenta están:

- Retrasos en obtención de registros sanitarios
- Salvaguardias y riesgos de importaciones

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Análisis de la competencia: el quinto paso para realizar el plan de negocios según (Friend y Zehle, 2008, pg. 69-70), es un análisis de la competencia. El objetivo de este análisis, es definir cuáles son los competidores directos e indirectos. Todo negocio tiene competidores, por tanto se debe tomar en cuenta que estos pueden ocasionar complicaciones en un futuro ya que estarán seguramente pendientes de nuestras acciones. Se inicia, realizando una evaluación de la posición competitiva del producto al ingresar en el mercado. Se debe tomar en cuenta la percepción de nuestro target en relación al producto o servicio. De igual manera, se toma en cuenta los factores internos de nuestros competidores y sus estrategias desarrolladas en el mercado

Es importante analizar la distribución de la cuota de mercado. En este caso, al ser un producto y marca nuevos, se estiman las ventas esperadas y la tendencia que se espera alcanzar de su cuota de mercado en los siguientes tres a cinco años. Por último, se realiza una definición de las barreras de entrada para futuros competidores. Se define cuáles son los requisitos de capital, la curva de aprendizaje o experiencia, la propiedad industrial, economías de escala, diferenciación de producto, barrera legal y la barrera de la tecnología.

2.4.2 Análisis del macro y micro entorno: el tercer paso, según (Byars, 2008, pg. 26-29), es realizar un análisis del macro y micro entorno del negocio. Para el macro entorno se deben encontrar las principales tendencias que inician la creación del negocio. Estas deben ser desarrolladas con datos reales, las cuáles serán obtenidas del mercado en el que se plantea implementar el negocio. En cuanto al análisis del micro entorno, se realiza con un estudio de los productos de la competencia en el mercado. Se debe tomar en cuenta diferentes factores, como son los competidores, proveedores etc. Para realizar este análisis, se recomienda utilizar el Análisis de Porter (www.wikipedia.org).

- Poder de negociación de los consumidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- La rivalidad entre los competidores.

En el poder de negociación de los consumidores, se profundiza sobre como los posibles intermediarios pueden afectar el precio de un producto o servicio en el mercado. Esto se debe al poder de negociación que pueden tener con clientes en el mercado. Para que los intermediarios sean considerados una fuerza en el análisis de Porter depende de: la concentración de mercado, el canal de distribución, el volumen de compra, la posibilidad de negociación, (Babin, 2009) los costos y facilidades del comprador para poder cambiar su compra a otro empresa, la sensibilidad de precio, la diferenciación del producto y la existencia de productos sustitutos (www.wikipedia.org).

En el poder de negociación de los proveedores se analiza como los proveedores pueden afectar la rentabilidad del negocio dependiendo del mercado en el que se opere. Los proveedores imponen los precios del producto que vas a vender, al poseer varias opciones de proveedores el poder disminuye ya que se puede realizar negociaciones. Sin embargo, si existen pocos proveedores, estos tendrán un alto poder de negociación. También depende la situación económica y gubernamental del país, si tienen o no restricciones o políticas económicas que puedan afectar la entrada de materias primas, o productos finales importados.

La amenaza de nuevos competidores entrantes se ve afectada por diferentes factores. Los principales son: la existencia de barreras de entrada, economías de escala, valor de la marca, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas del costo, acceso a canales de distribución y demandas judiciales. (www.wikipedia.org).

La cuarta fuerza es la amenaza de productos sustitutos. Este análisis es importante ya que aunque existen competidores directos, dependiendo de los precios de los productos sustitutos, el costo o facilidad de cambio, la diferenciación del producto y la disponibilidad de los sustitutos la amenaza hacia nuestro producto puede incrementarse. (www.wikipedia.org).

Por último, se encuentra la rivalidad entre competidores existentes. La unión de las cuatro fuerzas explicadas anteriormente forma esta fuerza. La rivalidad es vista según Porter dependiendo el nivel de competencia que existe en el mercado del producto o servicio que se va a crear. Se analiza de la siguiente forma: cuando un sector no tiene un alto nivel de competencia tiende a ser más rentable; o a su vez si un sector tiene un alto nivel de competencia será poco rentable (Porter). Por lo tanto, la rivalidad definirá la rentabilidad que puede alcanzar el negocio en base al nivel de competencia que exista en el mercado. (www.wikipedia.org).

2.4.3 Análisis SWOT o FODA: según Kotler, el análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

2.4.4 Ciclo del Plan de Negocios (Zehle, 2008, págs. 27-32)

Según Friend y Zelhe, para elaborar un correcto plan de negocios debemos:

Identificar el negocio: en base a la necesidad detectada se dará paso a la creación del negocio. La oportunidad detectada se traducirá en un plan de acción concreto para dar solución al problema.

Evaluación/ decisión: en este punto el objetivo es que los beneficios y ganancias a largo, mediano o largo plazo sean superiores a la inversión.

Implantación: se trata de la instalación física del negocio donde organizaremos los temas de instalaciones, legales, comerciales, tecnológicos, etc. Se trata de dejar todo listo para arrancar con el funcionamiento ordenado del negocio.

Operación: cuando oficialmente el servicio o bien empieza a ser generado con todas las áreas en correcto funcionamiento con su personal.

Evaluación de resultados: en esta etapa se cierra el problema o necesidad y se empiezan a evaluar los resultados con el objetivo de mejorar procesos, innovar o renovar la tecnología.

Tomando en cuenta los conceptos planteados por Zelhe, durante esta tesis llevaremos a cabo estos 5 pasos para lograr un lanzamiento exitoso con un plan de negocios sólido y alineado.

2.4.5 Estructura del plan de negocios

Se ha tomado la estructura ideal de un plan de negocios que se ajusta a la realidad y necesidad de este plan de negocios para Nestlé Purina Pet Care. Varios autores mencionan distintos modelos y estructuras aunque finalmente todos tienen estructuras parecidas. Se ha decidido tomar una combinación de varios autores. (Viniegra, 2011) (Wallace Stettinius, 2009) (Zehle, 2008).

Etapa Técnica

En la etapa técnica se analizan los siguientes aspectos:

Requerimientos físicos: en este punto se analiza todos aquellos requerimientos de infraestructura que se requieren para que funcione el proyecto.

El proceso del negocio: según los autores antes mencionados, es importante determinar el proceso del negocio que se está analizando. Estos pasos ideales son:

- Determinación de la demanda del producto.
- Análisis financiero con los volúmenes asignados.
- Determinación de la estrategia de precios.
- Confirmación de factibilidad del proyecto por parte de las áreas involucradas.
- Aprobación del plan de marketing y ventas para el producto.
- Programación de la producción.
- Determinación de la llegada del primer embarque para el caso de importaciones.
- Lanzamiento del producto.
- Ejecución de la estrategia de ventas y mercadeo en conjunto con las áreas involucradas.
- Seguimiento y análisis post lanzamiento a mediano y largo plazo.

El local del negocio: es muy importante definir los puntos sobre las instalaciones.

Ensayo e investigación: es importante también, hacer pruebas o planes piloto para verificar el funcionamiento y factibilidad de un negocio.

Ubicación: muy importante es definir el sector donde van a estar ubicadas las operaciones y la parte comercial. Estas deben cumplir los requisitos gubernamentales y legales para poder entrar en funcionamiento.

Escalas de producción: se debe definir la disponibilidad de las plantas de producción.

Tecnología: los temas de tecnología son de los más importantes hoy en día ya que existe tecnología no solo en los temas de producto sino en la logística también.

Personal: el personal se debe encontrar capacitado y listo para responder a la llegada, distribución y comercialización del producto.

Materias primas: las materias primas deben ser definidas, así mismo los proveedores deben calificados.

Etapa Administrativa

Dentro de la etapa administrativa se definen los objetivos a los cuales se desea llegar como compañía, las acciones que emprenderemos para lograr aquellos objetivos y los recursos tanto inmuebles como tecnología y humanos que se utilizarán. Igualmente se busca diseñar el plan estratégico (Zehle, 2008, pág. 33) (Gutiérrez, 2012)

Etapa Económica

El objetivo es determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, los costos de operación en planta si se va a producir localmente y todo lo que tenga que ver con la parte financiera y de presupuesto de la empresa.

Etapa Financiera

Según los autores, la toma de decisiones, para conducir adecuadamente una empresa es compleja y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen ese compromiso. Estas decisiones, determinan el éxito de una empresa y de su cuerpo de dirección y son el resultado de una gerencia inteligente y preparada.

Cualquier gerente, debe poseer los conocimientos que le permitan ver el impacto de sus decisiones desde el punto de vista económico y financiero.

Gestión de la Empresa

La gestión eficiente no solo implica lograr que las cosas ocurran si no que lo que se haga tiene que hacerse bien, con eficacia, eficiencia y de cara al mercado, con resultados concretos, y para que esto ocurra la gerencia implica la coordinación de todos los recursos disponibles en la empresa (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) para que a través de procesos de planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos establecidos. Se trata de una buena gestión del conocimiento. (Wallace Stettinius, 2009)

Los principales beneficios son:

- Ahorro económico por reducción de consumo de energía y todo aquello que se pueda controlar dentro y fuera del proceso productivo.
- Mejora de la competitividad.
- Acceso a mercados diferenciados con diferentes y más complejas exigencias.
- Mejor posicionamiento y mejora de la imagen empresarial.
- Menor impacto ambiental.
- Contribución al desarrollo sostenible.

2.4.6 Evaluación y Control

La tarea de vigilancia y control del proyecto es una actividad cuya responsabilidad recae en el gerente o director de proyecto. Podrá llegar a delegar algunos aspectos si bien se debe tener claro que para controlar el proyecto se debe disponer de una información elaborada y además resulta imprescindible tener una visión general, algo que sólo el gerente conoce.

Controlar no es vigilar, es sobre todo conocer y tener capacidad de anticipación, corrección y evaluación para identificar desviaciones y mejorar la implantación. (Viniestra, 2011)

2.4.7 El modelo de las 5 fuerzas de Porter: se trata de un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. (Muñiz, 2010)

a. Amenaza de nuevos competidores: Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar por ejemplo una industria aeroespacial es altísima. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes: (Muñiz, 2010)

- Existencia de barreras de entrada.
- Economía de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas del costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.
 - Expectativas sobre el mercado.

b. Barreras de Entrada: en esta fuerza se debe tomar muy en cuenta a las barreras de entrada de nuevos competidores. Todo esto dependerá del país, las leyes, la participación de mercado y oportunidad que exista. También tenemos como variables: (Muñiz, 2010)

- Economía de escala
- Diferenciación de producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costos
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

c. Rivalidad entre los competidores: Obviamente no es lo mismo competir en un mercado donde los competidores están muy bien posicionados o donde la guerra de precios sea la constante. Cada país, ciudad o región tiene su comportamiento.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. (Muñiz, 2010)

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Barreras del amor
- Diversidad de competidores.

➤ **F4: Poder de negociación de los proveedores:** lo ideal en una relación con un proveedor es el ganar/ganar pero muchas veces los proveedores tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones. La verdad es que para casos de empresas grandes por la alta facturación, muchas veces la empresa es la que tiene el poder de negociación. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son: (Muñiz, 2010)

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.

- Producto de calidad inferior
 - La calidad de la depreciación
- **F5: Poder de negociación de los clientes:** Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de: (Muñiz, 2010)
- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
 - Grado de dependencia de los canales de distribución.
 - Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
 - Volumen comprador.
 - Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
 - Disponibilidad de información para el comprador.
 - Capacidad de integrarse hacia atrás.
 - Existencia de productos sustitutos.
 - Sensibilidad del comprador al precio.
 - Ventajas diferenciales (exclusividad) del producto.
 - Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).
- **F6: Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos:** Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo

general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores: (Muñiz, 2010)

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

2.4.8 Plan de Mercadeo

Para elaborar el plan de mercadeo, se debe analizar las siguientes variables (Ancín, 2012)

El mercado potencial: se debe aprender a identificar a todos aquellos agentes que van a tener algún grado de influencia en mi estrategia comercial.

El mercado proveedor: muchas veces la atención se centra en varios factores menos de los proveedores sin caer en cuenta de que ellos pueden ser un factor decisivo en la realización del negocio. Se debe tener claro que si se depende de un solo proveedor, el riesgo es altísimo. También hay otro factor que es la calidad y costo de los materiales, estos deben ir acorde a lo necesario para el producto final. También hay que tomar en cuenta los tiempos de entrega y demoras en recepción.

El mercado competidor: El tema de competencia es bastante interesante ya que muchas veces se identifica como competencia solo a los productos que pueden reemplazar al nuestro en consumo pero no se toma en cuenta otros factores.

El mercado distribuidor: Otra variable interesante es la parte de distribución y es el motivo por el cual muchos productos han fracasado ya que se debe garantizar la disponibilidad de producto para el consumidor en el canal al cual está dirigido. La

distribución es crítica para saber el precio final al que se presentará el producto al consumidor.

El mercado consumidor: Este mercado es el que más tiempo e inversión requiere. Es muy interesante conocer sobre las grandes sumas de dinero que las grandes empresas destinan a los estudios de comportamiento y preferencias del consumidor. De hecho, en base a sus gustos y preferencias es que se desarrollan nuevos productos que puedan satisfacer sus necesidades. Es importante en este punto siempre tratar de analizar información histórica o de cualquier índole que pueda dar pistas de las decisiones que deben tomarse.

Producto: un producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. (Armstrong, 2010)

Es importante realizar una descripción objetiva del producto o servicio con todas sus características técnicas, incluyendo el empaque, sus beneficios y aspectos diferenciadores.

Ciclo de vida del producto: Se entiende por ciclo de vida el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que nace su idea hasta que se lo retira de la comercialización. (Armstrong, 2010)

- a. **Etapa Previa:** en esta etapa se desarrolla la concepción de la idea, desarrollo del negocio, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etc. (Armstrong, 2010)
- b. **Introducción:** en esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del negocio. (Armstrong, 2010)

- c. Crecimiento:** posicionamiento en el segmento definido, diferenciación básica creciente, grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance, muy buena cobertura en los canales de distribución, penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance, curva aprendizaje en desarrollo; cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión, tendencia sostenida en crecimiento de ventas; segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración. (Armstrong, 2010)
- d. Madurez:** nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento, finalización de la tendencia de crecimiento de ventas, niveles máximos de contribución y rentabilidad, máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas, liderazgo y dominancia en los segmentos operados, o en el mercado total, altos índices de fidelización de clientes, marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento, elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas. (Armstrong, 2010)
- e. Declive:** Después de un tope de alta participación, muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. (Armstrong, 2010)
- f. Desaparición y retiro:** En su última fase de declinación, el producto está en la empresa pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja en su comercialización, porque no existe demanda. Los compradores y los usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos. (Armstrong, 2010)

Precio: según lo menciona Kotler, se debe incluir el precio o rango de precios al cual se pretende ofrecer el producto o servicio. Debe existir un análisis de sensibilidad y hacer referencia al mercado para poder justificar los precios. Así mismo es importante el análisis de costos y contribución marginal para determinar cuál es el punto de equilibrio.

Distribución: en esta etapa se debe especificar si la distribución se hará de forma directa o si habrá intermediarios para llegar al consumidor final. Igualmente se determina el alcance, los mapas de cobertura.

Comercialización: es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Es parte vital en el funcionamiento de una empresa.

Canales de distribución: un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales.

Comunicación: describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo. Determina los medios de comunicación que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca). Se debe incluir el análisis costo-beneficio del plan analizando campañas anteriores y toda la información obtenida en investigaciones de mercado.

Estudio de la competencia: es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:

- marca
- descripción de producto/servicio
- precios
- estructura
- procesos
- recursos humanos
- costos
- tecnología
- imagen
- proveedores

Benchmarking: según Kotler, permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios, pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del mundo.

Problema: suele ser un asunto del que se espera una solución, aunque ésta dista de ser obvia.

Necesidad: Las necesidades son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo

orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia.

Deseo: La agradabilidad que conmueve nuestros sentidos, sea por encauzamiento, o motivado por vivencias pasadas, o por neto reflejo corporal, ya sea por objetos materiales, por saber, por personas o por afectos.

Bien o servicio: Los bienes económicos o bienes escasos por oposición a los bienes libres, son aquellos que se adquieren en el mercado pero pagando por ellos un precio. Es decir, son bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico, y que por ende son susceptibles de ser valuados en términos monetarios. En este sentido, el término bien es utilizado para nombrar cosas que son útiles a quienes las usan o poseen. En el ámbito del mercado, los bienes son cosas y mercancías que se intercambian y que tienen alguna demanda por parte de personas u organizaciones que consideran que reciben un beneficio al obtenerlos.

Objetivos: Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el negocio (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Mercado: en economía, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, ONG, etc.

El mercado es, también, el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de

servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales. Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.

Ciente: Un cliente es aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra.

Producción: La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

Inversión: En el contexto empresarial, la inversión es el acto mediante el cual se invierten ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

Recursos: Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos.

Factibilidad: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

Idea: es una imagen que existe o se halla en la mente. La capacidad humana de contemplar ideas está asociada a la capacidad de razonamiento, autorreflexión, la creatividad y la habilidad de adquirir y aplicar el intelecto. Las ideas dan lugar a los conceptos, los cuales son la base de cualquier tipo de conocimiento científico o filosófico

Visión: es la visión de futuro que tenemos sobre la empresa en cuanto a quienes somos, como nos ve la gente, que queremos ser, como seremos cuando la visión se alcance y que es lo que queremos que la gente diga de nosotros.

Misión: comunica la razón de ser de la empresa. El quehacer de todos los días para alcanzar la visión a futuro.

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Estrategia: es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión.

Táctica: es el método o la forma empleada, con el fin de cumplir un objetivo y que a la vez contribuye a lograr el propósito general, de acuerdo a las circunstancias que tiene que enfrentar.

Indicadores de gestión: son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Son establecidos por los líderes del proyecto y son

utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Costos de Producción: incluye las materias primas, la mano de obra directa, la mano de obra indirecta, materiales indirectos como las etiquetas, los insumos y los costos de mantenimiento.

Costos de Administración: incluye los sueldos de los empleados y todo lo que influye en el funcionamiento de las instalaciones administrativas.

Costos de Venta: depende mucho del tamaño de las empresas ya que incluye el personal de ventas, los vehículos y todo lo que involucra el proceso de ventas.

Costos Financieros: son los intereses que se deben pagar en relación a los capitales por préstamos.

Inversión total e inicial de un negocio: Generalmente cuando se proyecta un negocio, se debe realizar en primer lugar una inversión, con la cual se conseguirán aquellos recursos necesarios para mantener en funcionamiento del negocio. Se espera que luego de haber realizado esta inversión, en los períodos posteriores el negocio nos retorne una cantidad de dinero suficiente como para justificar la inversión inicial. Después se evaluará la inversión total y será comparada con la inversión inicial propuesta.

Capital de Trabajo: es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo.

Período de recuperación: indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Pueden ser meses o años.

Contribución financiera: es la verdadera forma de cálculo para determinar la rentabilidad patrimonial.

Efectivo generado en la operación: el capital de trabajo neto operativo y el incremento del activo fijo.

Rentabilidad marginal: Uno de los indicadores más cruciales. Si ésta rentabilidad no es superior al costo de la deuda, la compañía se verá abocada a un déficit financiero de marca mayor.

Rentabilidad operativa del activo: Mide la gestión de la gerencia, es el indicador que verdaderamente muestra la rentabilidad de la inversión.

Margen de contribución: El índice de contribución muestra la capacidad para cubrir costos y gastos fijos más una utilidad. Muestra cuanto, dada una inversión y/o gasto, tiene que facturar la empresa para obtener ganancias.

Autofinanciación: son los recursos generados por la empresa. La capacidad de autofinanciación y la política de distribución de dividendos. A mayor auto financiación, mayor autonomía financiera frente al endeudamiento.

Eficiencia: Se refiere al uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos. Informa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planificados: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

Eficacia: Valora el impacto del producto o servicio prestado. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

Cobertura calórica: se entiende a la población de perros y gatos que existen en el Ecuador y de estos, cuales están siendo alimentados con alimento balanceado.

Plan de Negocios: reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Resumen Ejecutivo: es un breve análisis de los aspectos más importantes de un negocio, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del negocio, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del negocio, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

- Características del negocio
- Bien o servicio que se va a producir o vender.
- Enfoque específico para producir o vender.
- Factores fundamentales de diferenciación.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

Cronograma de puesta en marcha: el décimo paso para la realización de un Plan de negocios es el cronograma de puesta en marcha. El objetivo es elaborar un calendario, el cual iniciará con la creación de la idea del negocio y detección de la oportunidad hasta el inicio de la actividad. Este gráfico detalla las fechas de inicio y finalización de la creación del negocio (Taylor & Harrison, 2000, pg.173-188).

Los recursos necesarios para este gráfico son enlistados a continuación:

- Elaboración de las áreas del plan de negocio.
- Trámites financieros.
- Trámites de constitución.
- Adquisición inmueble.
- Acondicionamiento de loca, nave, planta, oficina, etc.
- Contratación de personal, servicios externos.
- Selección de proveedores, adquisición de materias primas.
- Campaña de comunicación
- Apertura, inicio de actividad”

Estructura legal de la empresa: el noveno paso para la creación de un Plan de Negocios según menciona (Echaiz, 2012, pg. 283 – 284) es la estructura legal de la empresa y trámites de constitución. El objetivo de este paso, es determinar y justificar la elección de la forma jurídica del negocio, así como describir los trámites de constitución y puesta en marcha. Se inicia, determinando el tipo de empresa que se quiere crear; este dependerá del número de personas o socios que quieran ser parte de la creación de la empresa.

Las empresas que son conformadas por dos o más socios, son de nombre colectivos, comandita simple, comandita por acciones y anónima. La empresa que son conformada por dos a un máximo de quince socios es limitada. Por último se tiene la empresa unipersonal, la cual es conformada por un socio y fundador. Toda empresa debe tener una razón social, el cuál es el nombre de la empresa; dependiendo el tipo de empresa esta variara. Para la creación de una empresa en el Ecuador es necesario obtener un RUC (registro único de contribuyentes). El RUC es un número de identificación para las personas naturales que realizan cualquier actividad económica en el Ecuador, con este número se pagan los impuestos necesarios para el gobierno.

Etapas para el desarrollo del plan de negocios: el segundo paso consiste en tres etapas para el desarrollo del plan de negocios. Estas etapas son identificadas como:

- **Definición del negocio:** donde es necesario tener claro cuál es el producto o servicio que se quiere ofrecer y se describe al mismo. Una vez definido el producto o servicio, se hace énfasis sobre el grupo objetivo al cuál va a ser dirigido el producto servicio.
- **Estrategias del negocio:** incluye todo aquello que se planificará para que el negocio sea exitoso. En este caso, el Plan de Negocios se enfocará en utilizar la estrategia de las cinco fuerzas de Porter; esta será explicada posteriormente.
- **Plan estratégico:** es de suma importancia para la creación del plan de negocios, debido a que se plantea la visión y misión de una empresa. La misión de una empresa, define el labor o actividad que se va a desarrollar en el mercado; haciendo referencia a los consumidores del producto o servicio que se ofrecerá en el mercado. En cuanto a la visión, define las metas que se anhelan alcanzar en un futuro en el negocio; estas metas deben ser realistas y alcanzables. (Osterwalder y Pigneur, 2014, pg.15)

Factores clave para el éxito: siguiendo con el cuarto paso, según menciona, (Zikmund y Babin, 2008, pg.13-15), en este se determinan los factores claves para el éxito los cuáles son esenciales en la realización del plan de negocios. En base a estos factores, se puede encontrar una ventaja competitiva en el mercado. Un producto o servicio es creado para satisfacer una necesidad. Un negocio enfocado en la satisfacción de sus clientes, estará en buen camino para prosperar. En un mercado ya establecido, estas necesidades ya han sido satisfechas. Es por esto que para poder determinar cuáles son estos factores se toma como base la competencia. Sin embargo es importante buscar una diferenciación en el mercado, debido a que esto incentivara a los consumidores a consumir un producto o servicio en vez de otro.

Para poder ingresar en el mercado de competencia, es necesario establecer los factores base que tiene un producto o servicio los cuales servirán para satisfacer las necesidades de los consumidores. Son estos factores los que podrían llevar al producto en un futuro alcanzar la lealtad de sus clientes y consumidores. La meta más grande de las empresas es adquirir la lealtad de sus consumidores. Esto se debe al

alto costo que implica adquirir nuevos consumidores en comparación al costo de mantener a consumidores que son leales a un producto, que es sustancialmente más económico. Un consumidor leal va a regresar siempre a comprar el producto, dará buenas referencias del producto lo cual generará nuevos consumidores.

Para obtener los factores claves para el éxito existen varios métodos. Uno es a través de encuestas, las cuáles serán realizadas al grupo objetivo que son los consumidores de productos de la competencia o personas en el rango de edad que consumirían dicho producto. El proceso se basa en recolectar los factores que son de mayor importancia para los consumidores, al momento de consumir el producto o servicio que estas creando. Estos datos serán pedidos a los encuestados en orden de preferencia. Los datos obtenidos pueden variar dependiendo las preferencias de los consumidores. Los factores de mayor preferencia por los encuestados son de gran importancia, ya que serán tomados como base para la realización del producto y su comunicación.

Plan de contingencia: el último paso que se realiza en el plan de negocios es el Plan de Contingencia. Este Plan diseña una estrategia de prevención, a través de medidas organizativas y técnicas para el negocio, en el caso de que se presente un eventualidad de riesgo que ponga en peligro a una actividad de la organización (Friend & Zehle, 2008).

Plan de inversiones: el décimo primer paso para la realización del Plan de Negocios es el plan de inversiones. Según (Lynch & Williamson, 1985, pg.167-180), en este paso se refleja la decisión de invertir en el negocio y se analiza cuál es el capital requerido para poner en funcionamiento el negocio. De igual manera se establece en qué se utilizará el capital y cuáles serán las distintas maneras de obtener este capital.

Se inicia con un detalle de los activos fijos que deberá tener la empresa para poder iniciar el desarrollo del negocio. Los activos fijos constituyen una inversión a largo plazo y son parte de la inversión global de la empresa. La ubicación del negocio, dependiendo el tipo de negocio que se va a crear. Existen diferentes características técnicas que se deben tomar en cuenta, dependiendo el producto o servicio que se

está implementando en el mercado. Estas características son vitales para la viabilidad de un negocio y pueden afectar el éxito del mismo. Por lo tanto, para establecer la ubicación del negocio se realiza un análisis de: “las características técnicas del producto, la naturaleza del servicio, la tecnología, la proximidad con el mercado objetivo, la cercanía de materias primas, los costos de transportación, oferta de mano de obra cualificada, existencia de buenas vías de comunicación, nivel de equipamiento de la zona posibilidad de tener empresas auxiliares en las proximidades y previsión de futuras ampliaciones”.

Una vez realizado el análisis de la ubicación del negocio, se toma en cuenta otros activos fijos. La maquinaria y equipos que son un requisito para iniciar el negocio. Estos van a depender de la tecnología necesaria para el desarrollo del producto o servicio que se plantea crear. Se realiza un breve análisis de los muebles y vehículos. Estos vendrían a hacer los activos fijos que el negocio debe tomar en cuenta para el plan de inversión. El segundo paso que se detalla en el plan de inversión, es el análisis de los activos intangibles que son necesarios para el desarrollo del negocio. Se inicia con la investigación y desarrollo del negocio, este conforma los gastos que se realizan para el estudio del proyecto, las investigaciones de mercado, los diseños del producto, los prototipos etc. Estos activos son de suma importancia, debido a que generarán altos costos en la iniciación del negocio. De igual manera puede determinar el éxito del producto, ya que a través de los diseños y pruebas de distintos prototipos se evita cualquier falla en el mismo; esto evita un fracaso de la empresa por falta de calidad del producto. Se prosigue con el análisis de los gastos de la constitución y legalización del negocio.

El último paso en el plan de inversiones y financiamiento es el capital de trabajo. Este constituye el dinero necesario para poder iniciar el negocio durante un ciclo productivo; este es determinado por el período transcurrido una vez iniciado la operación del negocio hasta que la empresa genere suficiente dinero que no se necesiten realizar más inversiones. Este está clasificado en tres tipos: realizables, disponible, exigible. En cuanto al capital realizables es conformado por todo lo que puede ser almacenado,

esto puede ser considerado como la materia prima o los insumos, los productos en proceso, productos terminados, envases etc. El capital disponible es el dinero que se necesita para los pagos de los servicios básicos de la empresa como son agua, teléfono, remuneraciones, mantenimiento etc. Por último, se tiene el capital exigible los cuáles conforman los desembolsos que son realizados por anticipado.

Plan de marketing: en cuanto al sexto paso del plan de negocios se encuentra el Plan de Marketing. Este posee dos etapas las cuáles son el análisis FODA y el plan de acción. En el análisis FODA se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta un negocio. Para realizar este análisis, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales. Estos factores serán de influencia para el ambiente externo de la empresa e inciden sobre su organización interna, ya que pueden afectar al negocio. Las fortalezas, se buscan para determinar cuáles son las características que hacen que el negocio pueda tener éxito. Las debilidades, son los obstáculos que podría tener la empresa para no alcanzar sus objetivos en un futuro. El análisis de las fortalezas y debilidades del negocio, nos ayudan a prepararlo ante eventos que puedan perjudicar su éxito. De igual manera, al identificar las fortalezas nos podemos basar en estas para guiar al negocio por el camino del éxito (www.matrizfoda.com)

En cuanto a las oportunidades y amenazas, se consideran en el análisis de los factores externos debido a que pueden afectar en la creación del negocio. Es importante tomar en cuenta las leyes necesarias que se deben seguir para fundar una empresa. De igual manera la política fiscal, competidores externos, exportaciones, políticas públicas, política económica, ámbito sociocultural, acceso a la información, tecnología y globalización. Lo que se busca es encontrar las oportunidades que se ofrecen en el mercado y a su vez determinar las amenazas que debe enfrentar el negocio.

En la segunda etapa del plan de Marketing se encuentra el plan de acción que se conoce también como las 5P del marketing (producto, precio, plaza, promoción y punto de venta) donde se profundiza sobre las decisiones que se van a tomar del producto

o servicio en relación a sus atributos, el ciclo de vida, y la cuota de la empresa frente a la competencia. De igual manera, se toma en cuenta el precio del producto o servicio en relación con la introducción de nuevos productos en el mercado, la competencia o el ciclo de vida del producto. Para poder realizar la venta de un producto o servicio, se debe tomar en cuenta la distribución del mismo. Es por esto, que es muy importante considerar la elección de los canales y estrategias de distribución; éstas pueden ser intensiva, exclusiva o selectiva. Por último, se toma la decisión sobre método de comunicación que se utilizará para informar a los futuros consumidores de un producto o servicio. Los métodos de comunicación son publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal o marketing directo. (www.slideshare.com).

Para el caso de este plan utilizamos la metodología de las 5P adaptadas a Nestlé® y sus requerimientos. Es importante mencionar esto ya que se utiliza la teoría y se la adapta a las necesidades de la empresa para seguir formatos y procesos.

Plan de producción y operación: el octavo paso para la creación de un Plan de Negocios es el Plan de producción y operación con el que se obtiene una idea de la cantidad de producto que necesita el negocio para ser iniciado. De igual manera, la cantidad de recursos para poder realizar la producción del mismo. (Friend & Zehle, 2008, pg.76).

Este plan, abarca las actividades de compras, logística y planificación del negocio internamente. El plan de producción define y programa las actividades y recursos necesarios en base al tiempo en el que deben ser desarrollados. De igual manera las condiciones en las que deben ser realizadas.

Mediante este plan, se establece la ubicación donde se llevará a cabo el negocio, en base a las necesidades para la producción del producto o servicio. Es importante tomar en cuenta las maquinas o tecnología que se necesite para la producción, debido a que estas ocuparán espacio. Por último, este plan implementa un sistema de gestión de calidad del producto o servicio. El plan de producción es necesario para poner un

negocio en marcha debido a que proporciona la idea de los recursos necesarios para iniciar el negocio. Para el caso de este plan de negocios se trata de un producto importado ya existente en el mercado colombiano por lo que únicamente será necesario estimar volúmenes de venta, estado de pérdidas y ganancias.

Plan de recursos humanos: el séptimo paso en la realización del Plan de Negocios es el Plan de Recursos Humanos. Según (Snell & Bohlander, 2013, pg.48) se debe iniciar con la estructura orgánica de una empresa reflejando en forma esquemática, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y de asesoría.

Según (Snell & Bohlander, 2013, pg.63), existen varios tipos de organigramas que pueden ser seleccionados dependiendo el negocio. Los organigramas por finalidad tienen 4 tipos: informativo los cuáles son expuestos a cualquier persona y son graficados a nivel general. El analítico, que realiza un análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional que son expuestos a personas especializadas. El formal el cuál es definido a través del funcionamiento planificado o formal del negocio; este requiere un documento escrito de aprobación. Por último el informal el cuál no requiere aprobación.

De igual manera existen organigramas por ámbito el cual posee 2 tipos: Generales, este contiene información representativa de la organización dependiendo el nivel jerárquico y organigrama específico, que presenta la estructura de un área en específico. El diagrama por contenido tiene 3 tipos: Integrales, que es dividido por todas las unidades administrativas de una organización con su respectiva jerarquía, el funcional el cual representa un gráfico con las principales funciones de puestos, plaza y por último el de unidades este muestra la cantidad de puestos necesario y el número de plaza para cada unidad utilizada.

Por último existen los organigramas por presentación o disposición gráfica estos son 4 tipos: vertical, horizontal, mixtos y de bloque. Los organigramas mencionados anteriormente pueden ser utilizados de una manera conjunta. Sin embargo, es

importante tomar en cuenta que el organigrama representa la empresa; por esto es necesario realizarlo de la manera apropiada para el entendimiento de tus empleados, clientes, proveedores etc.

Plan económico y financiero: el décimo segundo paso en el plan de negocios es el plan económico y financiero. Según (Lynch & Williamson, 1985, pg.167-180), una vez realizada la parte de inversión se prosigue al financiamiento. Se inicia con la estructura de financiamiento. Para poder realizar este paso se debe tomar en cuenta si se tiene el capital necesario para financiar el negocio en su totalidad; de otra manera se requerirá un financiamiento externo.

Es preferible iniciar un negocio con capital propio que cubra todo los costos necesarios para la creación. Sin embargo, muchas veces estos son altos, lo cual no permite la cobertura en su totalidad con capital propio. A su vez, si se realiza un financiamiento externo es necesario señalar los porcentajes que serán utilizados en la inversión por parte de capital propio y del financiamiento externo.

Para poder utilizar este tipo de financiamiento es necesario realizar posteriormente un análisis de cuáles son las mejores opciones para el negocio. Los financiamientos externos usualmente son otorgados de dos maneras: la primera sería ingresando una mayor cantidad de socios que puedan contribuir con los gastos de inversión y recibiendo como pago una parte de la empresa, la segunda opción son préstamos adquiridos en los bancos.

Resumen ejecutivo: según (Friend y Zehle, 2008, pg25), el primer paso para desarrollar un plan de negocios, es el resumen ejecutivo. Este documento contiene una recopilación de toda la información del plan de negocios. Se compone de un estado de pérdidas y ganancias, el cuál es proyectado a tres años con lo que se medirán las ganancias a obtener en el futuro. Se trata de una proyección hipotética; debido a que los resultados pueden variar una vez establecido el negocio. Dentro de este resumen ejecutivo se realizará una descripción de la situación del mercado, la oportunidad, las características del producto o servicio que se busca crear.

CAPÍTULO III

3. DIAGNOSTICO

3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

En 1894 fue fundada la compañía Robinson-Danforth, como una empresa productora de comida balanceada para animales, convirtiéndose en la primera empresa del mundo en ofrecer dichos productos. El nombre PURINA® fue creado gracias al slogan de la compañía de ese entonces: “Donde la pureza es suprema”.

GRÁFICO 1 Historia de Purina® Parte 1

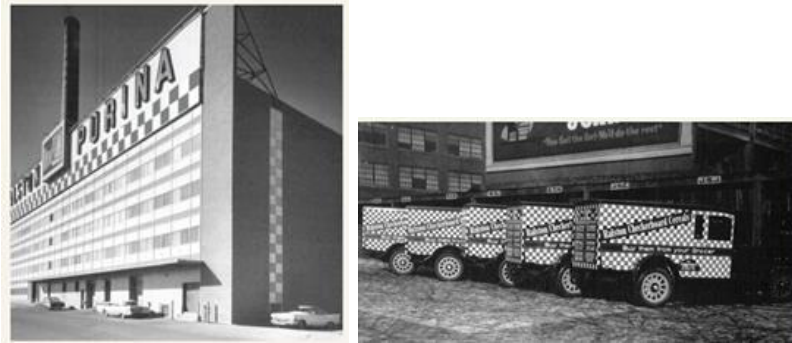


Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

El logo de cuadrados rojos y blancos proviene de un recuerdo de la niñez del creador, el Sr William Danforth, donde la familia vecina, los Brown, vestían a todos sus hijos con la peculiar trama de cuadros rojos y blancos para identificarlos en la feria de St Louis, Missouri.

GRÁFICO 2 Historia de Purina® Parte 2



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

En 1902-1908 Danforth adoptó este atuendo distintivo y los alimentos para mascotas cambiaron su nombre a Ralston Purina®. El diseño del tablero rojo y blanco fue el distintivo de PURINA® desde ese entonces. En 1910 PURINA DOG CHOW® se convierte en el primer alimento para mascotas en usar la tecnología de extrusión, que le da forma a las croquetas. En 1956 se lanza por primera vez al mercado PURINA CAT CHOW®, alimento balanceado especialmente diseñado para promover la salud y bienestar de los felinos.

GRÁFICO 3 Historia de Purina® Parte 3



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

En 1976 después de años de investigación PURINA® desarrolla un proceso innovador que permite incluir carne fresca como ingrediente principal, lanzando al mercado PURINA PRO PLAN®. En 2001 Nestlé® adquiere PURINA® conformando una de las empresas más importantes a nivel mundial en la alimentación y cuidado de las mascotas.

GRÁFICO 4 Historia de Purina® Parte 4



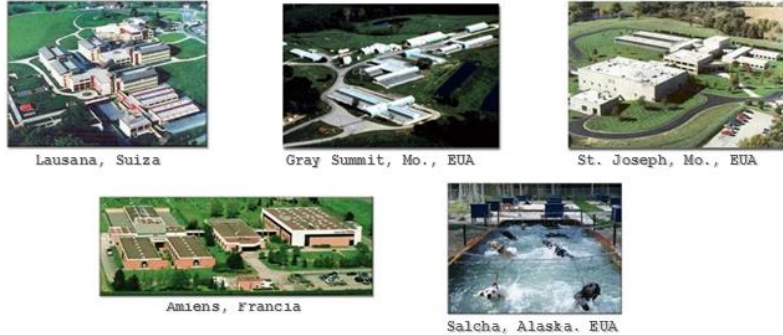
Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Nestlé PURINA® PetCare Company se formó en 2001 y sus raíces se extienden más de un siglo hacia atrás. Durante más de 100 años, la compañía ha ayudado a los dueños de mascotas a asegurar que sus adorables perros y gatos disfruten de una vida más larga, saludable y feliz. De hecho, PURINA® tiene más experiencia en desarrollar alimentos nutritivos de calidad que cualquier otra compañía del mundo.

GRÁFICO 5 Centros de Investigación de Purina® en el Mundo

Más de 80 años de investigación al servicio de la mascota. Somos la compañía con mayor experiencia en el desarrollo de alimentos nutritivos y de calidad.



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Purina® tiene más de 100 años de historia y cuenta con centros de investigación en todo el mundo donde día a día se estudia a las mascotas y al alimento que consumen para tener una vida saludable y feliz.

GRÁFICO 6 Valores de Nestlé Purina®



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Los valores de Purina permiten fortalecer las razones de la existencia de esta compañía y son la innovación constante en sus productos y tecnología; la comprensión

de las mascotas y sus dueños; la salud garantizada de las mascotas del mundo y el disfrute de una vida saludable y feliz.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según el libro investigado de los autores (Zikmund & Babin, 2009, pg. 51-53) se establece que el presente estudio utilizará la investigación exploratoria con el objetivo de descubrir potenciales oportunidades de negocio. Este lanzamiento funcionó correctamente en Colombia y otros países de Sur América por lo que se presume que será igual de exitoso en Ecuador.

Igualmente se utilizará el método cuantitativo ya que los consumidores deberán calificar las cualidades del nuevo producto que se pretende introducir en el mercado. Al buscar respuestas numéricas con escalas de satisfacción se propone realizar una encuesta online a la base de consumidores de Nestlé®. El objetivo de esta encuesta el lograr a través de un medio barato y eficiente, conseguir data relevante para decidir positivamente sobre el lanzamiento de un producto. En Purina® Ecuador utilizamos en gran escala este método para re confirmar las estrategias regionales y tener un sustento a la hora de lanzar un nuevo producto.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población que se utilizará en el proyecto, son aproximadamente 80.000 consumidores de la base de datos de Nestlé de los cuales no conoce cuales tienen o no tienen mascota pero son relevantes para la investigación ya que podrían tener mascota en un futuro o pueden recomendar la nueva marca a un conocido o familiar. El objetivo de utilizar esta población es que sabemos que son una base de datos activa que recibe los boletines de Nestlé mensualmente y se registraron voluntariamente en la página corporativa para recibir información de alguna de las marcas de la compañía.

Se realizará la encuesta vía online durante una semana para obtener la mayor respuesta posible.

3.3.2 Muestra

La muestra es un sub grupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y que tiene que definirse o delimitarse.

La muestra se la determinará con la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 50 \times 50 \times 80000}{5^2 (80000 - 1) + 1.96^2 \times 50 \times 50}$$

n = Tamaño de la muestra

p = Variabilidad Positiva 50

e = Error Admitido 5

Z = Nivel de Confianza 1.96

q = Variabilidad negativa 50

N = Universo 80000

En este caso el tamaño de la muestra será 382 consumidores.

3.4 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la tabulación de las encuestas se utilizara el programa de Microsoft Office Excel. Se realizará un análisis cuantitativo para el desarrollo de los resultados, mismos que deberán reflejar la cantidad de personas que consumen o estarían dispuestas a adquirir la marca.

3.4.1 Preguntas para la encuesta

Las preguntas de la encuesta finalmente fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es tu sexo?
 - a. Masculino
 - b. Femenino
2. ¿Tienes perro?
 - a. Si
 - b. No
3. ¿Qué alimento le das a tu perro actualmente?
 - a. Pro Can
 - b. Mimaskot
 - c. Dog Chow
 - d. Buen Can
 - e. Otros
4. ¿Estarías dispuesto a probar una nueva marca de alimento balanceado que ofrezca un producto que al ser mezclado con agua forme una salsa de carne brindando un mejor sabor y textura para tu mascota?
 - a. Si
 - b. No
5. De ser así y tomando en cuenta lo que pagas actualmente por una bolsa de 2 Kg ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una presentación de 1.8Kg de dicho producto?

- a. 5 dólares
 - b. 6 dólares
 - c. 7 dólares
 - d. 8 dólares
6. ¿Con qué objetivo darías este producto a tu mascota?
- a. Para consentirlo/a
 - b. Para sentir tranquilidad de darle algo saludable pero delicioso
 - c. Para variar un poco su alimentación
7. ¿Crees que un producto que pueda ser utilizado seco o húmedo le pueda gustar a tu perro?
- a. Si
 - b. No
 - c. Ninguno
8. ¿Dónde compras normalmente el alimento para tu mascota?
- a. Supermercados
 - b. Tiendas
 - c. Pet Shops
9. ¿Recomendarías esta nueva marca a un pariente o amigo?
- a. Si
 - b. No

3.5 ESTUDIO DE MERCADO

3.5.1 Encuesta

Para el presente trabajo se realizó un estudio de mercado por medio de una encuesta online realizada a través de nuestra página www.nestle.com.ec/perriodico/. Esta página web existe hace varios años y fue la primera comunidad digital de comida para mascotas en el Ecuador. El perriódico fue un medio impreso durante los años 2006 y 2008 pero con el creciente número de usuarios de internet, los fan pages en redes sociales y sitios web, Purina® decidió migrar hacia los medios digitales desde el año 2009.

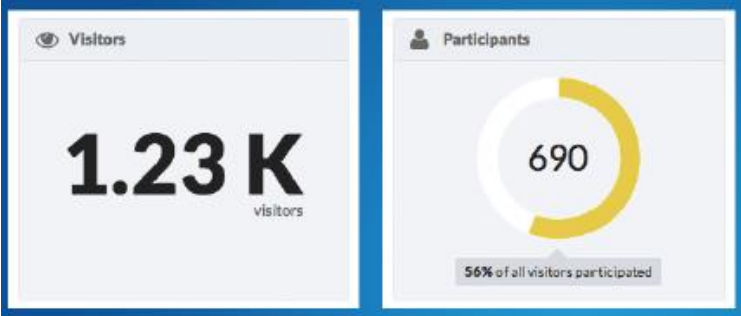
Hoy en día Nestlé® Ecuador cuenta con una base de datos de más de 80.000 consumidores. Se decidió usar esta base de datos ya que no todos son consumidores de la categoría Pet Food y lo que el negocio buscaba era justamente llegar a nuevos consumidores potenciales y no sesgar la mente de los consumidores actuales de las marcas premium. Para determinar el lanzamiento de una nueva marca o producto en Ecuador por lo general se buscan las experiencias del mercado Colombiano ya que en ese mercado y a nivel Latinoamérica antes de lanzar un nuevo producto o marca se realizan una serie de estudios que respalden ese lanzamiento.

Ecuador no cuenta con un presupuesto para estudios de mercado más que actitudinales y de tendencias de consumidor. Todas las encuestas sobre producto, satisfacción de promociones y lanzamientos se realizan a través de la agencia de medios digitales que maneja la cuenta de Purina®. Para este estudio por medio de la base de datos de consumidores de Nestlé®, de los colaboradores de Nestlé, las redes sociales y la página web del Perriódico Online, se obtuvieron más de 600 encuestas online con información de mucha utilidad para este lanzamiento.

Si bien en Colombia Ladrina® Salsa Criolla fue todo un éxito y el Ecuador se realizan todos los lanzamientos que se efectúan en Colombia, era importante contar con un

sustento de que se estaba yendo por buen camino. La encuesta tuvo un total de 1.230 visitantes de los cuales 690 respondieron la encuesta completa.

GRAFICO 7 Visitantes y Participantes de la Encuesta

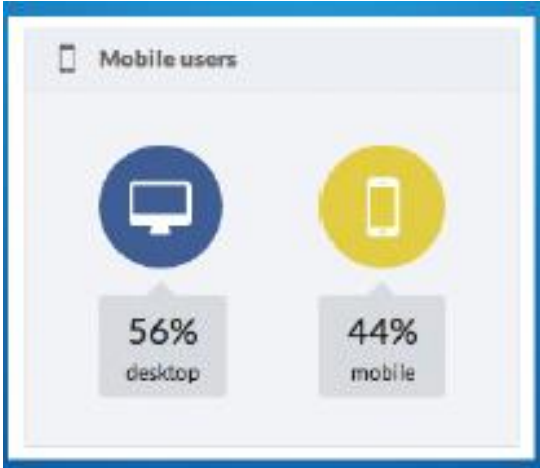


Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Un dato interesante que arrojó la encuesta es que de los 690 encuestados el 56% realizaron la encuesta a través de una computadora. El 44% lo hizo a través de un dispositivo móvil.

GRÁFICO 8 Mobile Users



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Pregunta 1 ¿Cuál es tu sexo?

Total	690	%
Masculino	541	78,4%
Femenino	149	21,6%

GRÁFICO 9 Pregunta 1



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

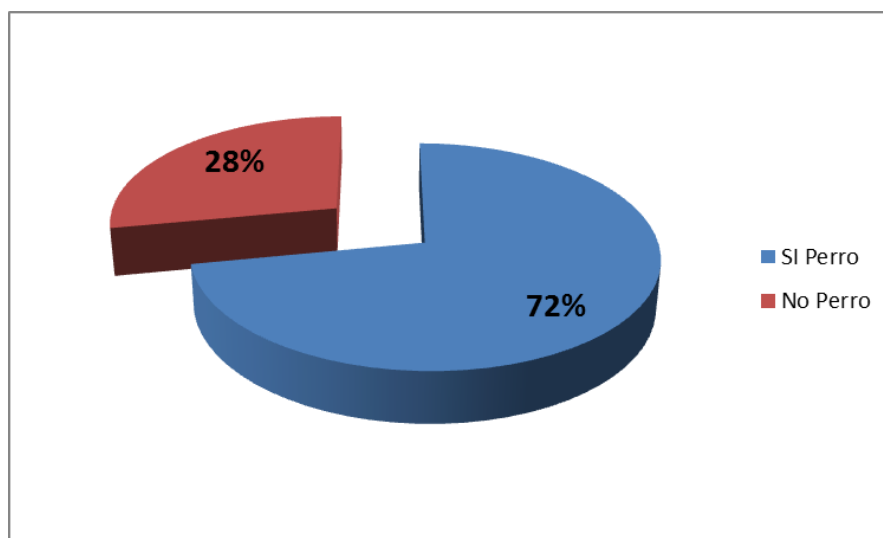
Elaborado por: Paulina Lasso

El 78% de los encuestados fueron mujeres mientras que el 21% fueron hombres. Cabe resaltar que la encuesta fue enviada a la base de consumidores de Nestlé® y de aquella base cada consumidor decidía si responder o no a la encuesta.

Pregunta 2 ¿Tienes Perro?

Total	690	%
Si	497	72%
No	193	28%

GRÁFICO 10 Pregunta 2



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

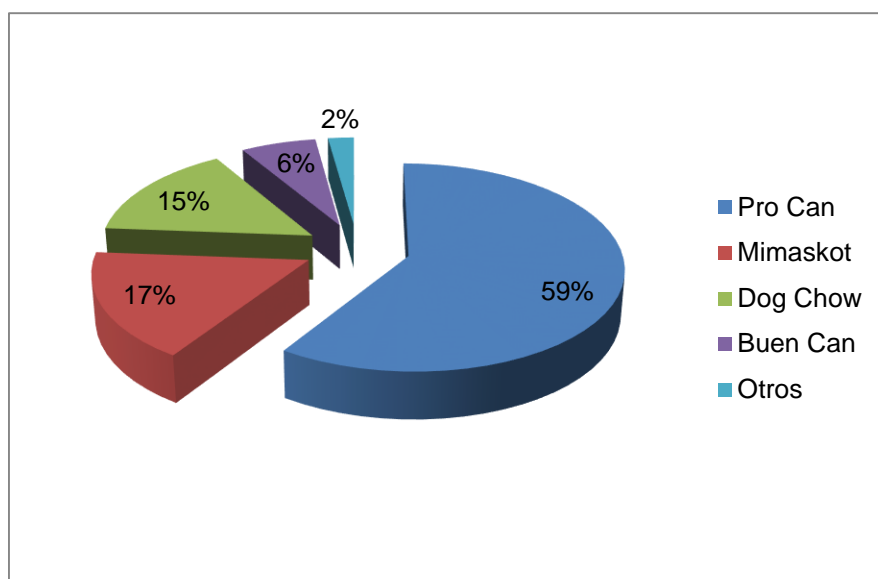
Elaborado por: Paulina Lasso

El 72% de los encuestados si tenían un perro mientras que el 28% no. Por tal motivo la encuesta continuó con las 497 personas que declararon tener perro en su casa.

Pregunta 3 ¿Qué alimento le das a tu perro actualmente?

	Pro Can	Mimaskot	Dog Chow	Buen Can	Otros
%	59%	17%	15%	6%	2%
Personas	295	84	75	32	11

GRÁFICO 11 Pregunta 3



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

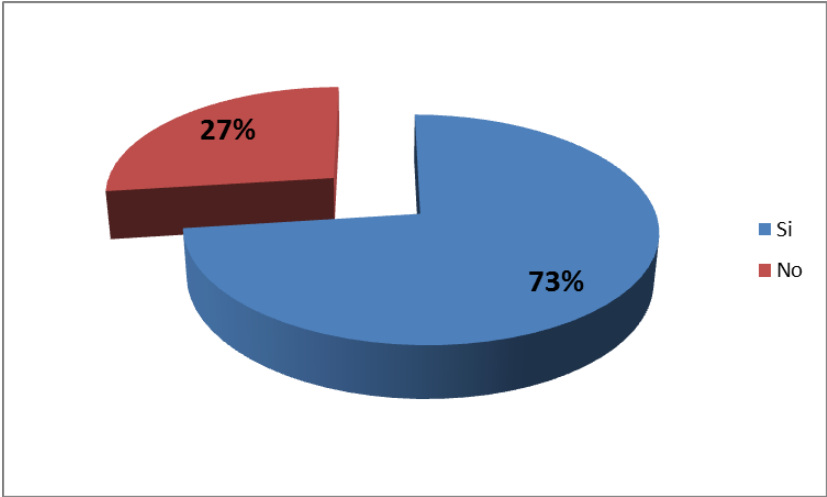
Elaborado por: Paulina Lasso

De las 497 personas que respondieron que si tenían perro el 59% son consumidores de Pro Can, el 17% de Mimaskot, el 15% de Dog Chow, el 6% de Buen Can y un 2% respondieron otras marcas.

Pregunta 4 ¿Estarías dispuesto a probar una nueva marca de alimento balanceado que ofrezca un producto que al ser mezclado con agua forme una salsa de carne brindando un mejor sabor para tu mascota?

Total	497	%
Si	363	73%
No	134	27%

GRÁFICO 12 Pregunta 4



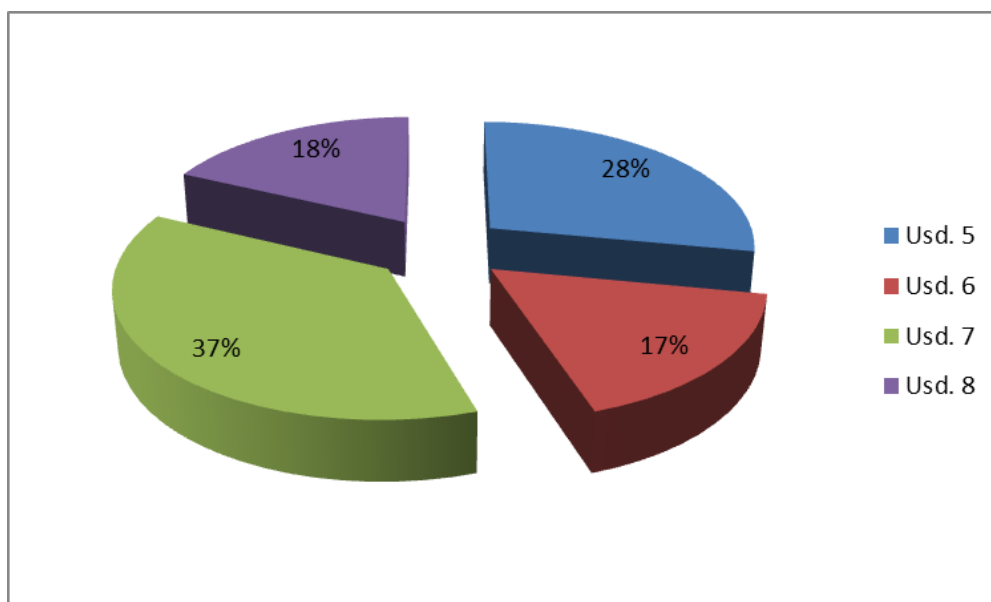
Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)
Elaborado por: Paulina Lasso

De las 497 personas que respondieron que si tenían perro el 73% si están dispuestos a probar una nueva marca con una nueva propuesta en sabor y tecnología mientras el 27% dijeron no estarlo.

Pregunta 5 De ser así y tomando en cuenta lo que pagas actualmente por una bolsa de 2 Kg ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una presentación de 1.8Kg de dicho producto?

	5 dólares	6 dólares	7 dólares	8 dólares
%	28%	17%	37%	18%
Personas	139	84	184	89

GRÁFICO 13 Pregunta 5



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

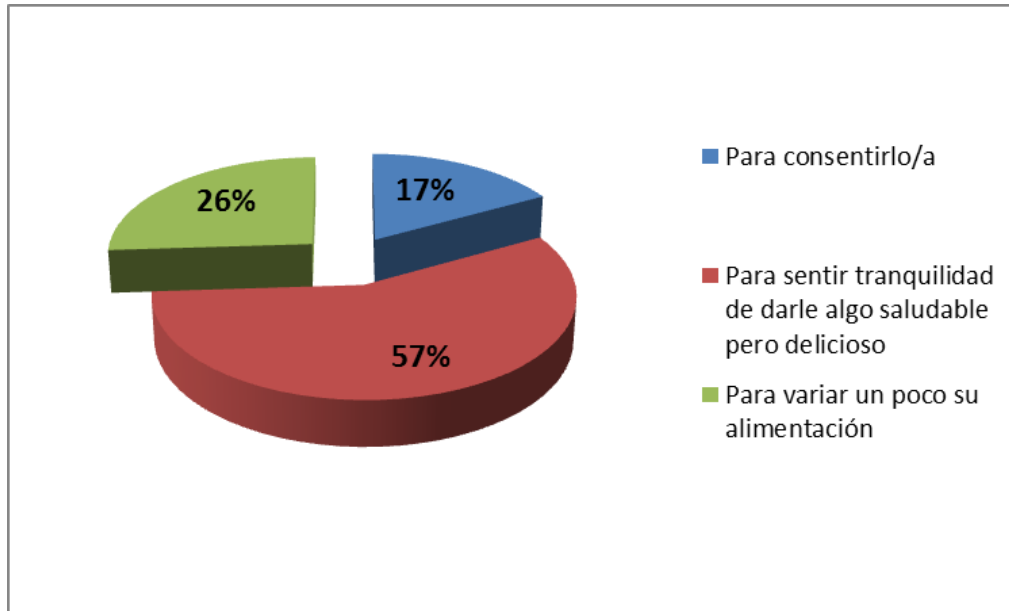
Elaborado por: Paulina Lasso

De las 497 personas el 28% pagaría 5 dólares, el 17% pagaría 6 dólares, el 37% pagaría 7 dólares y el 18% pagaría 8 dólares.

Pregunta 6 ¿Con qué objetivo darías este producto a tu mascota?

Total	497	%
Para consentir	84	17%
Para sentir tranquilidad de darle algo rico y saludable	283	57%
Para variar alimentación	129	26%

GRÁFICO 14 Pregunta 6



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

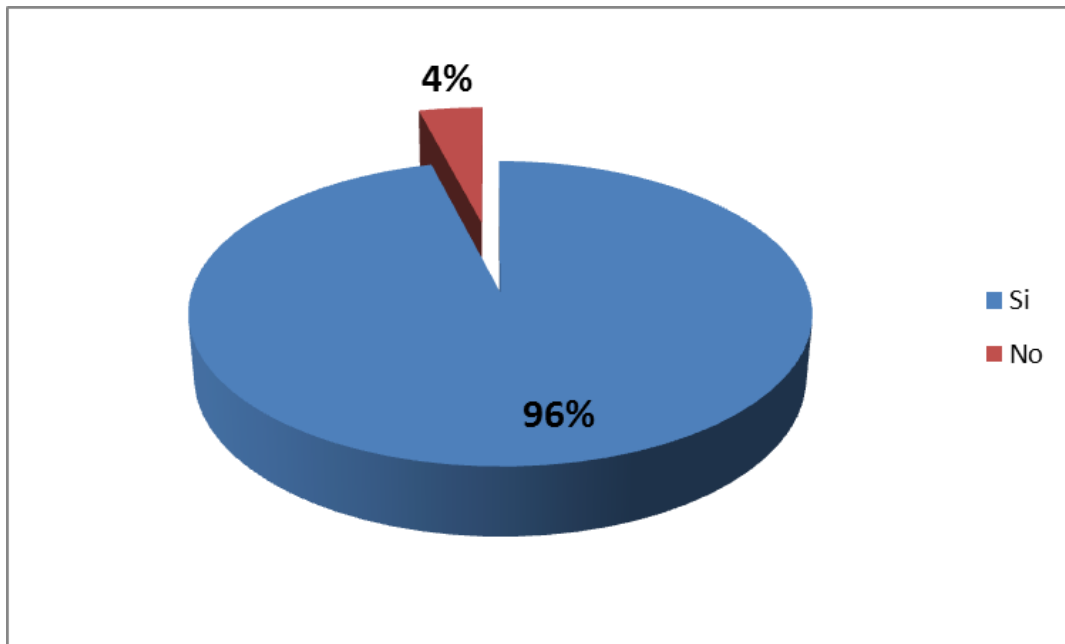
Elaborado por: Paulina Lasso

De las 497 personas el 17% le daría este alimento a su perro para consentirlo, el 57% para sentir tranquilidad de darle algo saludable pero delicioso, el 26% para variar un poco su alimentación.

Pregunta 7 ¿Crees que un producto que pueda ser utilizado seco o húmedo le pueda gustar a tu perro?

Total	497	%
Si	477	96%
No	20	4%

GRÁFICO 15 Pregunta 7



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

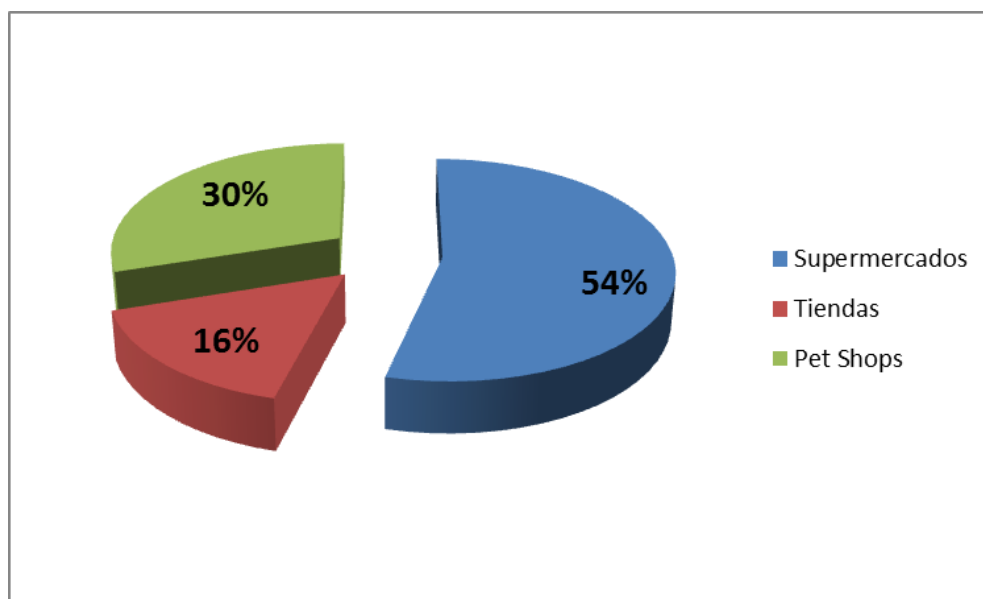
Elaborado por: Paulina Lasso

De las 497 personas el 96% cree que a su perro le gustaría el producto mientras que el 4% cree que no.

Pregunta 8 ¿Dónde compras normalmente el alimento para tu mascota?

Total	497	%
Supermercados	268	54%
Tiendas	80	16%
Pet Shops	149	30%

GRÁFICO 16 Pregunta 8



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

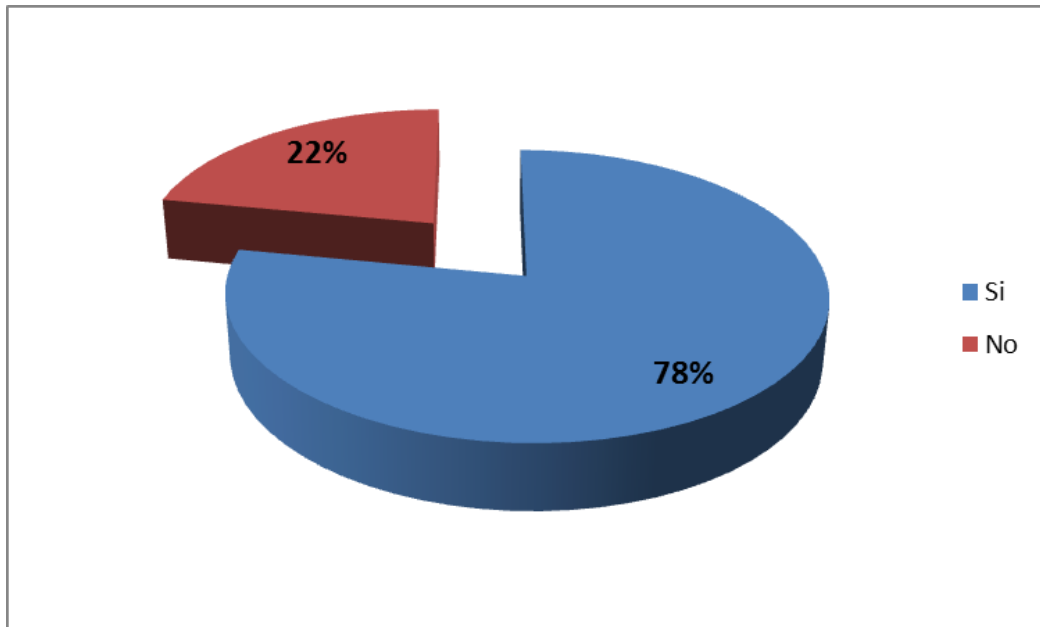
Elaborado por: Paulina Lasso

De las 497 personas el 54% compra el alimento para sus mascotas en supermercados, el 16% compra en tiendas y el 30% lo compra en pet shops.

Pregunta 9 ¿Recomendarías esta nueva marca a un pariente o amigo?

Total	497	%
Si	388	78%
No	109	22%

GRÁFICO 17 Pregunta 9



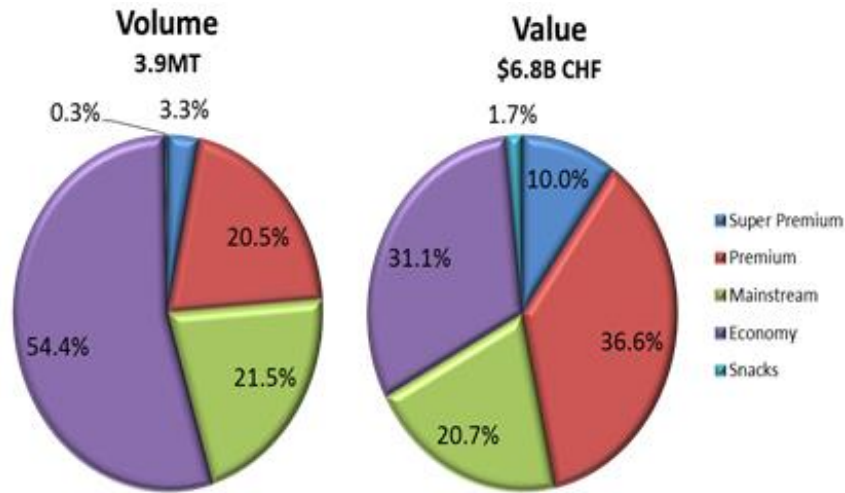
Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

De las 497 personas el 78% recomendaría el producto a parientes o amigos mientras que el 22% no lo haría.

3.5.2 Situación de la categoría de alimento para mascotas en Latinoamérica

GRÁFICO 18 Categoría pet food en Latinoamérica



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Como se observa en el gráfico, en Latinoamérica el segmento mainstream representa el 21,5% en toneladas y el 20,7% en dólares de total mercado.

Es importante mencionar cada uno de los segmentos para comprender hacia qué tipo de consumidor está dirigido cada producto.

Segmento Super Premium: es aquel segmento que se encuentra en la punta de la pirámide, dentro de este segmento se encuentran los tipos de consumidores que humanizan a su mascota, que las tratan como seres humanos y como hijos a quienes deben proteger. Estos consumidores están a la vanguardia de los mejores productos, investigan constantemente y muchas veces conocen sobre la salud de sus mascotas como lo haría un veterinario. Estas personas buscan lo mejor, no son sensibles al precio ya que al escoger un producto para su mascota buscarán aquella que les

ofrezca los mejores ingredientes y tecnología. Al mismo tiempo buscan puntos de venta específicos (pet shops y veterinarias) para adquirir el alimento de su perro ya que consideran que en estos puntos de venta especializados les pueden ofrecer lo mejor. La marca de Purina® para este segmento es Pro Plan® y su competencia directa es Royal Canin®.

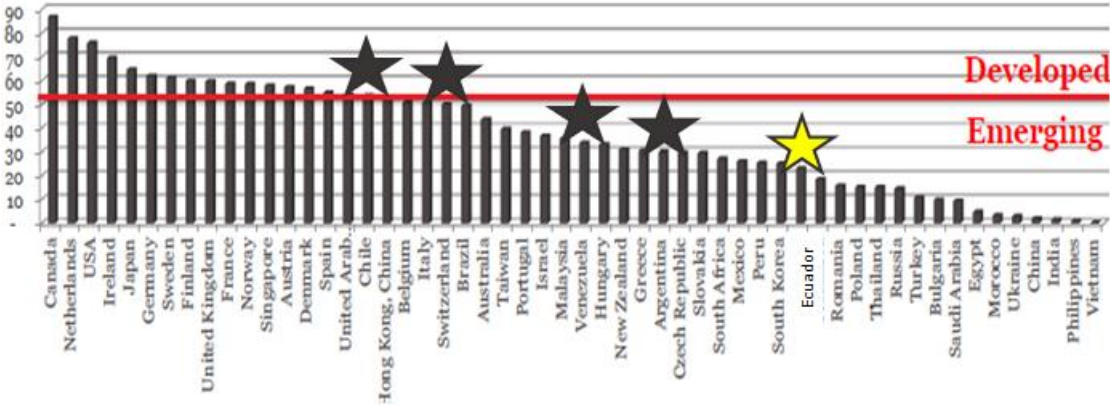
Segmento Premium: más abajo en la pirámide se encuentra este segmento que está dirigido a aquel consumidor que considera a su mascota como parte de su familia pero que a su vez es consciente de que su perro es un animal y no una persona. Busca al igual que a sus hijos, darles la mejor nutrición, un producto que sea bueno y nutritivo, no se preocupa tanto por el sabor, se concentra más en que el producto tenga ingredientes de calidad y los nutrientes necesarios para garantizar la salud de su mascota. Tampoco son sensibles al precio pero su lugar de preferencia para adquirir el alimento serán los supermercados mientras hacen la compra de alimentos para la familia. La marca de Purina® para este segmento es Dog Chow® y su competencia directa es Pedigree®.

Segmento Mainstream: siguiendo al segmento premium se encuentra este segmento que es mucho más sensible al precio. Busca calidad pero no está dispuesto a pagar grandes sumas de dinero. Este segmento tiene una particularidad y es que les preocupa mucho el sabor de la comida de su perro y que este sea delicioso para evitar que su mascota se aburra de la comida. Sienten una necesidad especial por preparar la comida diaria y se preocupan por dar a su mascota algo rico pero con la tranquilidad de entregar amor. Para este segmento se desarrolló Ladrina® Salsa Criolla que además de ofrecer buenos ingredientes, permite al consumidor participar día a día en la alimentación de su perro ya que pueden agregar agua a las croquetas formándose una salsa con sabor a carne que encantará a su mascota. El hecho de agregar agua y mezclar las croquetas entregará al consumidor la tranquilidad de preparar la comida diaria de su perro ofreciéndole sabor y nutrición. La marca de Purina® para este segmento es Ladrina® y su competencia directa es Mimaskot® y otras marcas locales como Chunky®, Buen Can® y Nutra Pro®.

Segmento Economy: Purina® en Ecuador no participa en este segmento ya que el líder del mercado es Pro Can® con una participación de mercado de más del 60% y cuyos productos están elaborados con ingredientes económicos y restos de alimentos industriales como cerdo, pollo y res. No es estrategia del negocio el desarrollar una marca económica ya que tiene márgenes muy bajos y requeriría de grandes inversiones.

Como se comentó al inicio de esta trabajo de investigación, estas estadísticas muestran que el segmento mainstream es bastante interesante por lo que no hay que dejarlo de lado aunque el foco del negocio sea el segmento premium y super premium. Más aun en un país como Ecuador donde las marcas económicas y mainstream tienen una importante participación. Más adelante analizaremos el mercado ecuatoriano, su evolución y los motivos que nos sugieren ingresar en el segmento.

GRÁFICO 19 Cobertura calórica Tendencias



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)
 Elaborado por: Paulina Lasso

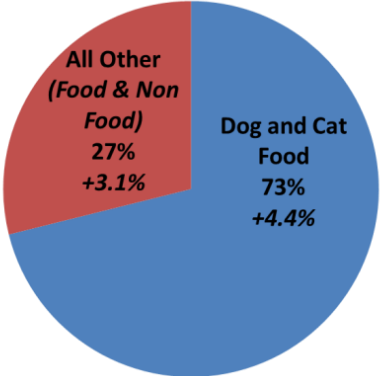
Existen importantes tendencias de crecimiento de la categoría Pet Food en Latinoamérica y el Caribe. En Estados Unidos, la cobertura calórica es casi del 100% mientras que en Latinoamérica es en promedio del 46% en perros 20% en gatos.

Nestlé Purina® está interesado en participar principalmente en los segmentos premium y super premium pero vigilan a las marcas locales que en cada país de Latinoamérica están participando en el segmento mainstream.

Aunque la estrategia no es competir por precio, es importante participar con productos de valor agregado en el segmento mainstream para así dar más valor a la categoría llevando a los consumidores hacia la premiunización como en los países del primer mundo. Como premiunización se entiende a la tendencia de los consumidores de la categoría a preferir productos de mayor calidad y con valor agregado.

Es importante resaltar que la estrategia se ha definido regionalmente y es deber de cada mercado recibir la estrategia y bajarla al mercado local con el objetivo de cumplir con los indicadores de crecimiento del negocio.

GRÁFICO 20 Tendencia alimento para mascotas Latam



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

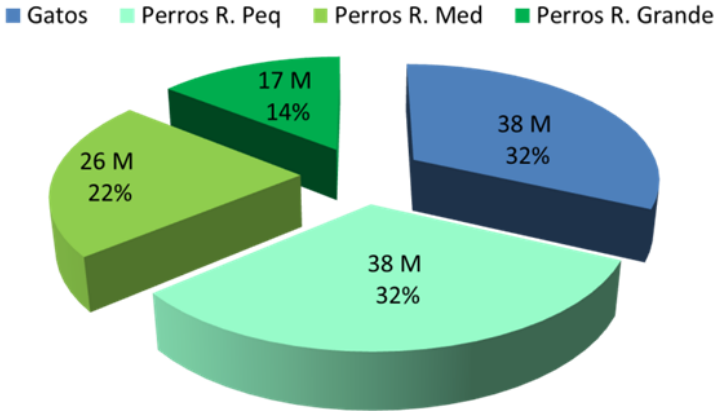
De todos los alimentos para mascotas que se producen en Latinoamérica, el 73% es alimento para (perros & gatos). De este alimento el 39% es para gatos y el 61% para perros. La tendencia en Latinoamérica hacia la tenencia y cultura de mascotas es bastante fuerte y el comportamiento del consumidor está fomentando el crecimiento de la categoría.

Los crecimientos de la categoría en Latinoamérica superan el 12% en los últimos años y debido a la baja cobertura calórica en la región se esperan crecimientos aún mayores para los próximos años.

Mainstream es un segmento que da soporte a la valorización de la categoría. Tiene una gran importancia en Latinoamérica atrayendo volumen de ventas. Los competidores locales presentan una gran inversión con gran cantidad de promociones de precio y regalos para el consumidor lo cual debería ser superado con productos de mayor calidad. Los mayores competidores son jugadores locales para lo cual se debe tener un constante monitoreo de sus estrategias.

GRÁFICO 21 Población Mascotas Latam

Población Mascotas a nivel LATAM



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Es importante resaltar la población de caninos y felinos que existen en Latinoamérica así mismo entender qué tipo de razas son las que lideran la categoría.

Por ejemplo la cantidad de perros de razas pequeñas ha crecido en los últimos años y esto se debe a que las personas viven en ambientes más pequeños debido al

crecimiento poblacional. Así mismo mantener, transportar y alimentar una mascota de raza pequeña es más fácil.

CUADRO 1 Población humana, canina y felina Ecuador

CONCEPT	Type of Data	2010	2011	2012	2013	2013 vs 2012 %	2014	2014 vs 2013 %
MARKET CONTEXT								
Population	mio	14.205	14.483	14.627	15.700	7,3%	16.178	3,0%
Avg. persons / household	unit	4,0	3,8	3,8	3,8	0,0%	3,8	-0,5%
Households	mio	3.551	3.811	3.849	4.132	7,3%	4.280	3,6%
Household with dogs	%	37,0%	38,5%	39,5%	42,0%	2,5 p.p	43,0%	1 p.p
Household with dogs/mio	mio	1.314	1.467	1.520	1.735	14,1%	1.840	6,1%
Household with cats	%	12,0%	13,0%	14,0%	16,0%	2 p.p	17,0%	1 p.p
Household with cats/mio	mio	426	495	539	661	22,7%	728	10,1%
Dogs per households	Unit	1,00	1,00	1,64	1,46	-11,0%	1,45	-1,0%
Cats per households	Unit	1,30	1,16	0,92	0,78	-14,9%	0,75	-4,6%
Large Dogs universe	mio	394	396	375	381	1,6%	400	5,0%
Medium Dogs universe	mio	460	528	625	635	1,6%	667	5,0%
Small Dogs universe	mio	460	543	1.501	1.524	1,5%	1.601	5,1%
Cats universe	mio	554	576	495	517	4,4%	543	5,0%
Dogs per 1000 inhab.	unit	93	101	171	162	-5,4%	165	1,9%
Cats per 1000 inhab.	unit	39	40	34	33	-2,7%	34	1,9%

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

En el Ecuador la población de gatos y perros también viene con una tendencia creciente. Según la data obtenida del Ministerio de Salud Pública del Ecuador y de la fundación de rescate animal PAE, en el país existen poco más de 2 millones de perros con hogar y casi 200.000 perros sin hogar.

CUADRO 2 Crecimiento categoría en Ecuador

Category growth - Volume

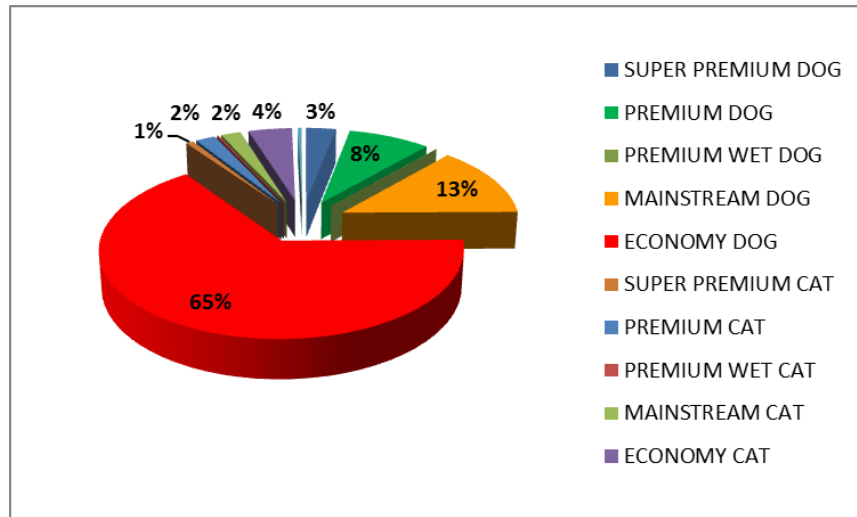
		Vol. Tons			Growth vs. LY			
		2013	2014 DF	2015 DF	13 vs. 12	14DF v. 13	15DF vs 14	
Dry	Dog	Super Premium	1.813	1.901	1.986	4,0%	4,8%	4,5%
		Premium	4.900	5.611	5.933	6,0%	14,5%	5,7%
		Mainstream	5.593	5.845	6.064	5,0%	4,5%	3,7%
		Economy	28.120	30.826	32.367	2,0%	9,6%	5,0%
		Total Dog Dry	40.426	44.182	46.349	3,6%	9,3%	4,9%
	Cat	Super Premium	237	326	338	4,0%	37,6%	3,8%
		Premium	921	979	1.068	5,0%	6,4%	9,0%
		Mainstream	879	916	946	4,2%	4,3%	3,2%
		Economy	1.922	2.128	2.219	4,0%	10,7%	4,3%
		Total Cat dry	3.958	4.349	4.571	4,4%	9,9%	5,1%
Total Dry Food		44.385	48.532	50.920	3,7%	9,3%	4,9%	
Wet	Super Premium							
	Premium	68	55	125	30,0%	-19,1%	126,5%	
	Total Wet Cat P+SP	44.453	48.587	51.044	3,8%	9,3%	5,1%	
	Wet Dog P+SP	20	66	77	10,0%	232,8%	16,7%	
Total Wet		44.473	48.653	51.121	3,8%	9,4%	5,1%	
Snacks & Treats		13	14	16	30,0%	10,0%	10,0%	
Total Food		44.486	48.667	51.137	3,9%	9,4%	5,1%	

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Como se puede observar en el gráfico, el segmento mainstream es un segmento muy importante en el país con casi 6.000 toneladas al año y un crecimiento esperado para el 2014 del 4,5%. El segmento representa el 13% del mercado en volumen y el 10% en valor en el Ecuador. Purina® actualmente no participa con ninguna marca en este segmento.

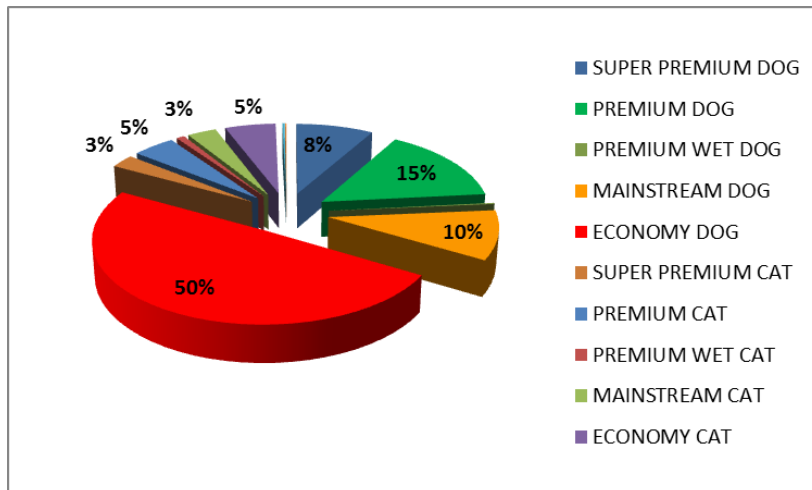
GRÁFICO 22 Market share total categoría volumen Ecuador



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

GRÁFICO 23 Market share total categoría valor Ecuador



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

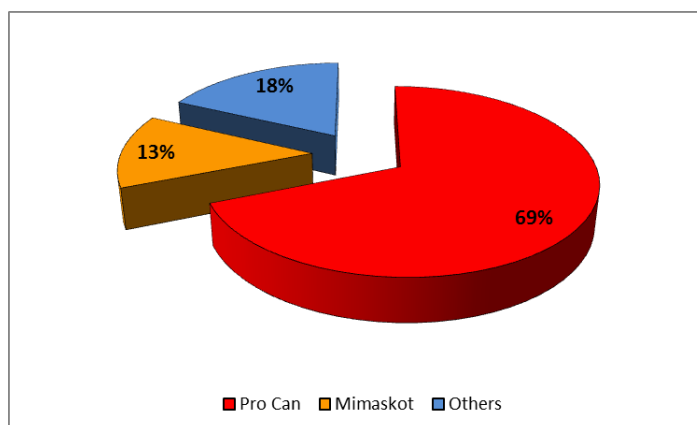
La categoría de alimento para mascotas en el Ecuador se encuentra liderada por el segmento economy (Pro Can®) que al ser una marca local de la empresa Pronaca,

tiene mayor eficiencia en su estructura de costos y cero restricciones de temas arancelarios.

Como se muestra en los cuadros anteriores, el segmento mainstream es el segundo segmento más grande después del económico y tomando en cuenta la baja cobertura calórica que existe en el país la oportunidad de seguir extendiendo las marcas es todavía muy grande. Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de Purina® Ecuador es ingresar en el segmento con el objetivo de molestar a la competencia y procurar la premiunización de la categoría, es decir que actuales consumidores de productos económicos empiecen a valorar los atributos diferenciadores de nuestro nuevo producto y que lo prueben.

La categoría de alimento para mascotas en el Ecuador se encuentra liderada por el segmento economy (Pro Can®) que al ser una marca local de la empresa Pronaca, tiene mayor eficiencia en su estructura de costos y cero restricciones de temas arancelarios.

GRÁFICO 24 Market share total segmento mainstream/economy Ecuador 2014



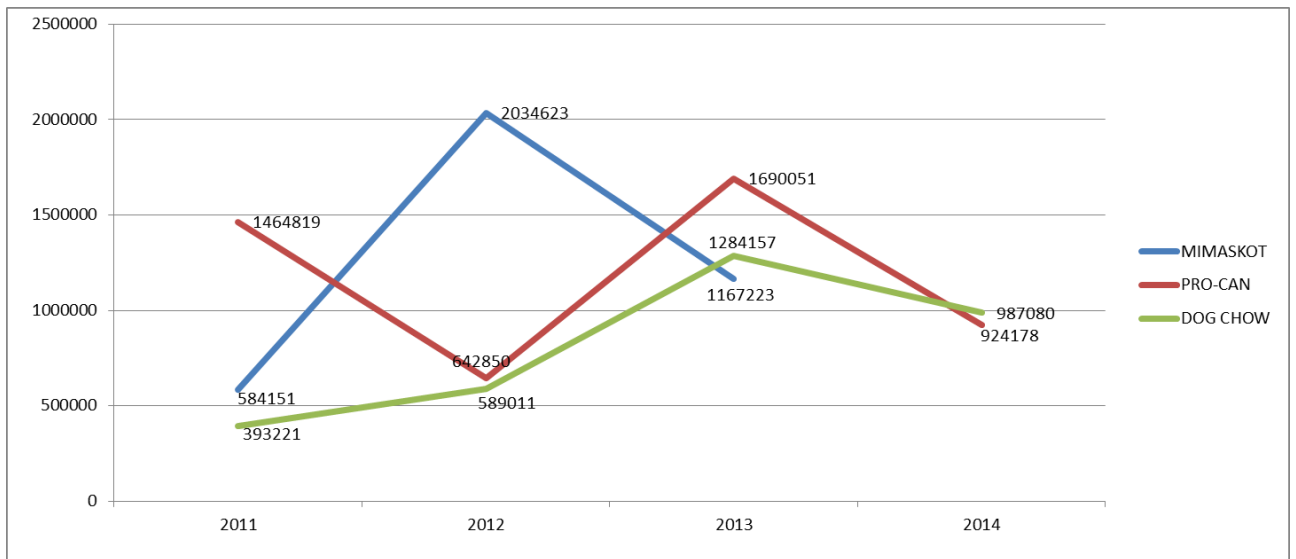
Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

El segmento mainstream/economy es de casi 36.000 toneladas aproximadamente, de las cuales el 69% pertenecen a Pro Can®, seguido de Mimaskot® con un 13%.

Nestlé Purina® no está interesado en competir en el segmento económico pero sí en el segmento mainstream con productos de valor agregado para el consumidor.

GRÁFICO 25 Inversión de las marcas de alimento para perros en el Ecuador



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

El nivel de inversión que tiene Pro Can® como marca económica es bastante importante alcanzando casi 2 millones de dólares en el 2013 para Pro Can® y más de 1 millón de dólares para el caso de Mimaskot®. Junto con Dog Chow® de Purina® estas 3 marcas son las únicas que realizan una importante inversión en medios en el año 2013 el país según Zenith Optimedia.

El monto de inversión realizado por la marca en 2013 había llegado a picos bastante altos frente a los otros competidores. Durante el 2014 la inversión en la marca Mimaskot® varió notablemente hasta el punto de desaparecer debido a la adquisición de la marca Mimaskot por la empresa Chilena Carozzi.

Es necesario que Nestlé Purina® ingrese al mercado con una marca mainstream capaz de competir con marcas como Mimaskot® que aunque es extranjera (Perú) ha logrado posicionarse dentro del mercado con una correcta estrategia de comunicación en todos los medios. Aprovechando la coyuntura de la compra de Mimaskot® por la empresa Carozzi y tomando en cuenta el debilitamiento de la marca en los puntos de venta, esto constituyó una gran oportunidad para lanzar Ladrina® Salsa Criolla.

Si bien Ladrina no va a invertir en medios ATL, es importante que esté presente en el mercado, ganando espacio en percha y dificultando la entrada y crecimiento de otras marcas. Como se mencionó anteriormente, la competencia en Ecuador está liderada por las marcas económicas como Pro Can®

Las marcas de Purina® se agrupan en las siguientes categorías:

GRÁFICO 26 Segmentación de mercado por marca



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)
 Elaborado por: Paulina Lasso

Dentro de la pirámide de segmentación, Purina® participa en el segmento super premium con su marca Pro Plan® tanto en gatos como en perros. En el segmento

premium, Purina® participa con sus marcas Dog Chow®, Cat Chow® y Felix® alimentos para perros y gatos.

En el segmento mainstream Purina participa únicamente con la marca Gatsy® para gatos, por este motivo es importante que ingrese al país una marca mainstream que compita en el segmento de perros.

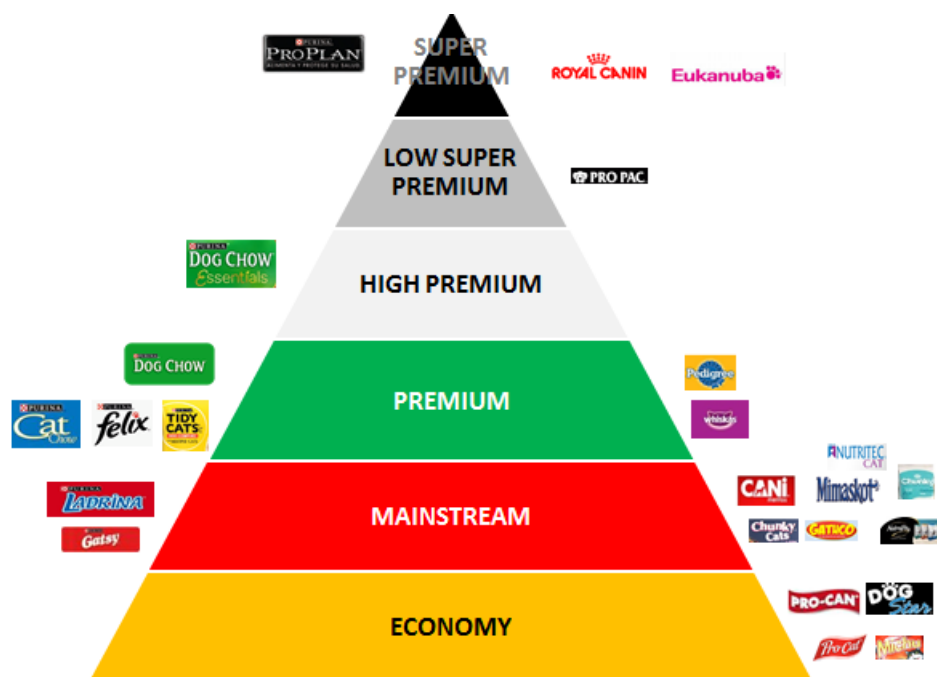
Purina® en Ecuador no participa en el segmento económico y no planea hacerlo ya que es un segmento que deja poca rentabilidad y la competencia tiene el control del mercado.

El objetivo de Purina en Ecuador radica en explotar los segmentos altos donde cómo podemos observar en el cuadro, mientras más alto está una marca, mayor relación tiene el consumidor con su mascota y por tanto mejores productos comprará para alimentar a su perro. Esta preferencia muestra a consumidores con una tendencia a ser poco sensibles al precio lo cual incrementa el valor de nuestras marcas y la conexión emocional de los consumidores con las mismas.

Como se mencionó anteriormente, en el Ecuador existen varias marcas que compiten en los segmentos premium, mainstream y economy. La figura N.9 muestra el entorno competitivo en cuanto a marcas que se encuentran presentes en las perchas a nivel nacional. Dichas marcas independientemente cuentan con varios años en el mercado y diferentes estrategias de precios y comunicación de acuerdo a su segmentación.

Actualmente el segmento mainstream incluye la marca Mimaskot, Cani, Chunky y Ladrina. Lo que hace diferente a Ladrina® es el valor agregado de la salsa de carne, es un producto único con esa tecnología en el mercado ecuatoriano.

GRÁFICO 27 Pirámide segmentación Pet food



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Las actividades de la competencia incluyen mencionar en sus empaques ser un alimento premium, pero al analizar y comparar sus ingredientes los podemos catalogar dentro del segmento mainstream.

3.5.3 Análisis del Macro Entorno

La toma de decisiones depende directamente de contar con una visión del escenario económico de 2014. El 2013 fue un año que se caracterizó por un proceso de desaceleración en la economía ecuatoriana, de tal forma que se estimó una tasa de crecimiento de 4,21%, inferior a las cifras registradas en los años 2011 y 2012 (7,79 y 5,14%, respectivamente). Si bien la economía ecuatoriana mantiene su tendencia de crecimiento, cada año se torna más complejo mantener esta tendencia.

En los últimos años, el crecimiento en el país se ha dado como resultado de la importante inversión que se ha originado desde el sector público. Esta inversión ha permitido buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas.

Al registrarse importantes niveles de crecimiento en los últimos años, la tasa de desempleo en el país también se ha reducido, ubicándose por debajo del 5%. El nivel de desempleo se ha reducido desde el año 2009 en el que se ubicó en 7,93%. Al seguir presentándose crecimiento y bajo el nivel de desempleo, no se espera que éste se reduzca mayormente en 2014. El mayor inconveniente sigue siendo el subempleo que bordea el 50%.

Es importante mencionar para el presente estudio que la nueva ley de comunicación restringe la utilización de fotografías tomadas en el extranjero por lo que se debe tomar en cuenta la elaboración de piezas de comunicación localmente.

Adicionalmente se encuentran las posibles restricciones arancelarias y salvaguardias.

3.5.4 Análisis del Micro Entorno



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

El nivel de involucramiento de los dueños con sus mascotas será el principal eje al momento de elegir el alimento. Mientras más cercana sea esa relación mayor tendencia hacia buscar alimentos más premium.

A lo largo del presente estudio se ha hablado de la segmentación de consumidores de Nestlé Purina® que muestra los distintos consumidores, sus necesidades y relación con sus mascotas. Para este proyecto Purina® en Ecuador se enfocó en el consumidor de Ladrina® que se encuentra en el segmento de nutricionista indulgente donde el papel que juega la mascota es que es considerada un niño y querido como parte de la familia. El alimento debe ser el equilibrio entre consentir a la mascota y mantenerla saludable.

En los estudios realizados con consumidores, se detectaron varios puntos a favor de contar con un producto que se pudiera usar como croquetas o que se le pudiera aumentar agua para crear una salsa. Los consumidores sentían una satisfacción especial al poder proporcionar a su mascota un balance entre nutrición y sabor.

Tomando en cuenta los resultados arrojados por la encuesta, el negocio da su aprobación al proyecto. Las respuestas fueron bastante satisfactorias y en general muestran que un gran porcentaje de la población tiene perro, una mayoría está alimentando a sus mascotas con alimento mainstream y económico y que estarían plenamente dispuestos a cambiar su marca actual para probar algo diferente. Estos argumentos apalancados en todos los estudios realizados en la región, aportan para realizar el lanzamiento en Ecuador.

Se puede observar que el consumidor entiende que el producto tiene un valor agregado que es la salsa criolla y estarían dispuestos a pagar más que lo que pagan actualmente. Buscan consentir a su mascota pero al mismo tiempo sentir la tranquilidad de alimentar correctamente a sus perros mientras les dan algo con un delicioso sabor. Afirman estar seguros de que su mascota gustará del nuevo producto.

La mayoría compra en autoservicios y recomendarían totalmente la marca a un pariente o amigo. Por este motivo, para la comunicación se reforzarán los siguientes argumentos de venta.

GRÁFICO 29 Marcas presentes en el Ecuador



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una.

3.5.5 Desarrollo Matriz FODA

Se realizó el FODA del negocio para identificar todos los temas relevantes para la toma de decisiones.

CUADRO 3 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Marcas reconocidas en el mercado mundial y en el mercado ecuatoriano	Se puede innovar en el segmento mainstream ofreciendo productos con valor agregado que se diferencien de la competencia.
Soporte financiero y respaldo de multinacional Nestlé®	Existe un segmento de consumidores no atendido y a quienes este producto puede ofrecer lo que están buscando
Equipo comercial en Ecuador	
Poder de negociación con los clientes	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Productos 100% importados con mayor costo	Las marcas locales se siguen fortaleciendo en todos los canales
Proceso lento para la obtención de registros sanitarios	Restricción a las importaciones
	Empresas locales que pueden copiar la tecnología rápidamente

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

El análisis FODA nos muestra que al no tener una marca mainstream en el mercado, Nestlé Purina® no puede competir con marcas como Mimaskot® que se encuentran en ese segmento. Hay un ingreso adicional que se estaría perdiendo al no participar en este segmento tan representativo en el Ecuador. Se perdería también un pedazo muy importante de mercado y la oportunidad de competir con una nueva marca en un nuevo segmento, incrementando los ingresos del negocio. El objetivo de esta tesis es

presentar un plan comercial para este nuevo producto donde se mostrará la factibilidad de este proyecto y las ganancias que representará para la empresa.

El estudio pretende garantizar que el nombre del producto sea relevante para el consumidor ecuatoriano. El mercado colombiano tiene dominio para la región y al ser Ecuador un mercado pequeño fue necesario exigir y comunicar las necesidades del país para con este lanzamiento. En un principio el producto se iba a llamar Ladrina® Salsa Hogao exclusivamente. Al detectar este problema, Ecuador propuso a Colombia que el producto se llamara Ladrina® Salsa Hogao “Salsa Criolla” con el objetivo de realizar el lanzamiento en el Ecuador tomando en cuenta todas las oportunidades existentes. Si el producto se llamaba “Salsa Hogao” no tendría ninguna relevancia para el consumidor ecuatoriano y no sería factible su lanzamiento.

El proyecto también propone desarrollar la marca y producto exclusivamente en el canal autoservicios para que las marcas super premium y premium de Purina® no sean canibalizadas por esta nueva marca en el canal especializado que incluye pet shops y clínicas veterinarias. Dicha estrategia se definió entre todo el equipo de Purina® en Ecuador tomando en cuenta que lo que se pretende es bloquear el crecimiento de las marcas mainstream en un canal que no es especializado en alimento para mascotas y donde rige la ley del precio y la promoción. La estrategia de lanzar la marca en el canal especializado hubiera afectado el valor de la categoría ya que en dicho canal se comercializan las marcas premium y super premium, las cuales son las de mayor rentabilidad para el negocio. Por tal motivo se pretende proteger a dichas marcas en el canal especializado y desarrollar el canal autoservicios con las marcas mainstream y premium.

La propuesta busca también satisfacer un segmento de mercado desasistido por Nestlé Purina® con un producto con atributos diferenciadores y superiores que provean un balance entre nutrición y sabor para las mascotas. Como se menciona a lo largo de este estudio, el respaldo de los estudios de consumidores demuestra que este producto puede satisfacer las necesidades de estos tipos de consumidores.

Cuando se propuso ingresar con la marca Ladrina® al mercado ecuatoriano, se analizaron los puntos más relevantes para detectar la factibilidad del negocio. Dentro de las fortalezas del proyecto se puede mencionar que Nestlé Purina® y todas sus marcas tienen una importante historia en el mercado mundial y ecuatoriano lo cual representa una ventaja competitiva gracias al prestigio de la empresa y sus marcas alrededor del mundo. Por otro lado se encuentra la estructura financiera que soporta al negocio en Ecuador donde se destaca la importancia de pertenecer a una empresa multinacional con la capacidad financiera para soportar un proyecto como estos. Igualmente el hecho de contar con un equipo comercial exclusivo para Purina® en Ecuador representa una ventaja al contar con gente especializada en el negocio quienes se harán cargo del proyecto. Por último está el poder de negociación con los clientes que es respaldado por el equipo comercial de Nestlé® en Ecuador y quienes mantienen una excelente relación con los autoservicios del país.

Entrando a analizar las oportunidades del negocio para este proyecto en particular, se detecta que dentro del segmento mainstream existe la oportunidad de atacar a la competencia con un producto dentro del segmento que ofrezca un valor agregado para el consumidor y que se diferencia del resto de marcas. Se ha mencionado a lo largo del presente estudio que el segmento mainstream no ha sido explorado por Purina® en Ecuador pero que tiene historias de éxito a lo largo de Latinoamérica, motivo por el cual se decide incursionar en el desarrollo del segmento mainstream.

Cuando se analizan las debilidades del negocio y su proyecto se encuentra la debilidad de ser marcas con productos 100% importados que tienen el riesgo de ser restringidos por el gobierno tomando en cuenta la coyuntura política. Si bien es una debilidad riesgosa, Nestlé® en Ecuador tiene acuerdos comerciales con el gobierno que permiten soportar y salvaguardar a los negocios que son netamente importadores. Una segunda debilidad se detecta y es que el proceso para obtención de registros sanitarios en el Ecuador es largo y complejo lo cual retrasa las fechas de lanzamientos y la llegada de los nuevos productos lo cual consiste en una ventaja para la competencia.

Durante el análisis de las amenazas se encontraron varios puntos como que las marcas locales se han fortalecido en todos los canales en los últimos años gracias a los decretos gubernamentales de importaciones y cambios en la matriz productiva. Es importante señalar que Nestlé Purina® no está en contra de la matriz productiva pero si se considera en el negocio que la libre competencia debe respetarse con el objetivo de ofrecer a los consumidores todas las opciones de productos de su preferencia. Por otro lado está la restricción a las importaciones que exige un check list regulatorio para todas las marcas importadas. Este check list implica temas regulatorios y de análisis de calidad de ingredientes que deben ser entregados a las autoridades para cada lote de importación. El tema ha sido analizado y controlado por Nestlé® para garantizar que se cumpla la ley a un 100%. Por último se detecta la amenaza de empresas locales que tienen la capacidad de reacción inmediata para copiar tecnologías de productos.

3.6 PLAN DE MARKETING

En el análisis de las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción) se profundizará en la investigación del consumidor, sus preferencias y disponibilidad a comprar esta nueva marca. Se mostrará con hechos e información relevante que la estrategia de lanzar un nuevo producto en el segmento mainstream va a ser favorable para el negocio.

3.6.1 Producto

GRÁFICO 30 Marcas en Latinoamérica y Ecuador



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Ladrina Salsa, nació en 2010 por la necesidad de ofrecer no solo distintos sabores sino, formas, texturas y sensaciones para el perro, causando un importante impacto en la satisfacción de los consumidores y con excelentes resultados en todos los países donde está presente la marca con sus productos. Ladrina® Salsa Criolla es un producto seco que al agregarse agua se convierte deliciosas croquetas con una salsa de carne. Una nueva forma de darle variedad a la alimentación de las mascota haciéndola más sabrosa.

Es de interés para Nestlé Purina® lanzar esta marca al mercado para poder ganar nuevos consumidores, aquellos que apenas están explorando la categoría. Recordemos que en el Ecuador la cobertura calórica no supera el 40% lo que quiere decir que más del 80% de la población canina está siendo alimentada con alimentos caseros que no son los ideales para su salud. Como cobertura calórica se entiende a aquel porcentaje de la población canina en el Ecuador que es alimentada con productos balanceados para mascotas.

El reto de Ladrina® será el poder comunicar los beneficios diferenciadores de la marca y los motivos por los cuales los consumidores deben dar a sus mascotas un alimento balanceado para garantizar su salud.

GRÁFICO 31 Empaque y croquetas



Current Salsa



New Salsa



Pioneer

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Para poder elaborar un correcto plan de mercadeo es importante analizar varios aspectos que rigen alrededor del negocio, estos aspectos son

El mercado potencial: se debe identificar a todos aquellos agentes que van a tener algún grado de influencia en la estrategia comercial. Hay que tomar en cuenta que no solo un producto parecido al que ofrece Nestlé Purina® puede afectar sino también los productos sustitutos. Se debe identificar claramente al mercado potencial y que productos podrían estar reemplazando al que se ofrece por parte de esta empresa.

Para el caso de este proyecto se hizo un análisis extenso de toda la competencia y dentro del mercado ecuatoriano en el segmento premium, mainstream y economy existe la presencia de las siguientes marcas relevantes:

GRÁFICO 32 Marcas canal grocery Ecuador



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Según un estudio realizado para Nestlé Purina® en el mundo, un consumidor de marcas premium difícilmente se cambia a una marca económica o mainstream pero es importante tener claro el segmento y sus actores para mantener monitoreadas sus acciones. Más adelante analizaremos a fondo a la competencia, sus acciones y la espiga de precios entre todos estos actores.

El mercado proveedor: sobre este tema, aunque Ecuador no tiene el control directo con los proveedores ya que el producto se produce en Colombia, el sistema de calificación de proveedores, stocks de seguridad de materias primas y todo el proceso de fabricación en sí, nos da la seguridad de que no tendremos problema de abastecimiento. De todas maneras se debe tomar en cuenta factores externos como restricción a las importaciones, trámites aduaneros, etc.

El mercado distribuidor: la coyuntura política del Ecuador ha complicado la llegada de todos los productos importados. A principios del 2014 se crearon las restricciones a alimentos y bebidas para humanos mientras que a principios de Agosto dicha restricción se extendió a alimentos para mascotas. Los tiempos en aduana han incrementado de 3 a 40 días, obligando a las empresas importadoras a incrementar los stocks de seguridad para evitar quiebres de stock. La comunicación y el trabajo que se hace con el área de abastecimiento y legal es primordial para mantener el orden y evitar desabastecimientos. Igualmente a nivel de distribución en punto de venta, el trabajo que se haga con los distribuidores y clientes es básico para tener el portafolio completo en punto de venta.

El mercado consumidor: Nestlé Purina® invierte constantemente importantes sumas de dinero para investigar al consumidor y conocer a profundidad sus intereses, insights y preferencias. Esto es lo que permite crear marcas y productos ganadores que satisfagan las necesidades de los consumidores logrando llegar al punto exacto donde se logra esa conexión entre marca y consumidor.

En un estudio hecho en varios países de la Latinoamérica, el consumidor mostró las siguientes tendencias.

CUADRO 4 Respuestas del consumidor al probar el producto

Los consumidores que utilizaron el producto húmedo alimentaron sus perros una vez al día (73%) mientras que la mitad de los que lo utilizaron seco lo alimentaron 2 veces al día.

90% de los consumidores siguieron instrucciones y los que no, agregaron leche o comida casera.

El Producto fue servido principalmente como una ración regular (91% seco– 78% húmedo).

La mayoría de los consumidores sustituyeron su marca regular y otros combinaron (60% seco– 57% Húmedo).

Los consumidores no consideraron el producto ensuciara una vez se lo dieran a su perro (66% seco –63% húmedo).

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

El estudio arrojó resultados interesantes respecto a la relación que tienen este tipo de consumidores con sus mascotas. Aunque sus perros son importantes en su vida y para la de su familia, no quieren gastar mucho más en su alimentación.

Otro dato importante fue que las personas responsables de alimentar a la mascota dentro de cada hogar, sentían una satisfacción al preparar los alimentos que consumen sus perros, por tal motivo ingresar a la categoría les causaba un tipo de cargo de conciencia al no tomarse el tiempo de preparar con sus propias manos la comida de su perro. Al entregarles este nuevo producto y al conocer que agregándole agua, se produce una deliciosa salsa en las croquetas, el nivel de tranquilidad mental que les proporciona este nuevo producto es importante ya que les permite ahorrar tiempo pero garantizando que su perro disfrutará de un delicioso plato de comida.

CUADRO 5 Segmentos de consumidores en Latinoamérica

Resumen de los Segmentos de Consumidores

	Expert Driven Provider	Healthy Habitualist	Indulgent Nutritionist	Practical Provider	Basic Food Feeder	Pampering Provider	Uninvolved Owner
Papel de la Mascota	▶ La mascota es el mejor amigo/"niño" para proteger y amar.	▶ Aunque gusta y divierte, la mascota sigue siendo un animal.	▶ La mascota es compañía o un "niño" más amado aún que muchos humanos.	▶ La mascota es como un miembro de la familia, pero no especial.	▶ Mascota es mascota, generalmente para niños.	▶ La mascota es compañía o un "niño" a quien maliciar.	▶ La mascota no es más que un animal con un práctico propósito (compañero de juegos del niño, un gato cazador de ratones, etc.)
Papel del Alimento	▶ Se recomienda el mejor alimento para la mascota.	▶ El alimento nutritivo es parte importante al brindarle un cuidado responsable.	▶ El alimento debe ser el equilibrio entre consentir a la mascota y mantenerla saludable.	▶ El alimento debe ser práctico, conveniente, costeable y aceptado por la mascota.	▶ El alimento debe parecer alimento de verdad y no requiere de esfuerzo o consideración especial.	▶ El alimento ejemplifica amor y afecto.	▶ El alimento mantiene a la mascota.

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

El consumidor de Ladrina® se encuentra en el segmento de nutricionista indulgente donde el papel que juega la mascota es que es considerada un niño y querido como parte de la familia. El alimento debe ser el equilibrio entre consentir a la mascota y mantenerla saludable. Por todos estos insights se creó Ladrina® Salsa Criolla un producto equilibrado entre sabor y nutrición.

Argumentos de venta

- Más familiar
- Un plato con salsa real
- Con combinaciones de ingredientes comunes en recetas caseras
- Es un producto seco que se convierte en húmedo al agregarle agua.
- Una nueva forma de darle variedad a la alimentación de su mascota haciéndola más sabrosa.
- Tiene el sabor especial de la comida hecha en casa que el tanto disfruta.

- Le provee la nutrición completa a su mascota.
- 100% alimento completo y nutrición balanceada.
- 2 Usos: alimento seco con croquetas crujientes o alimento húmedo añadiendo agua tibia.

GRÁFICO 33 Objetivo del lanzamiento de “Ladrina salsa criolla” Parte 1

Fortalecer la marca para crecer
y valorizar el mercado, renovando
la forma de comunicar *Recetas
Caseras en medios, el empaque,
el producto y el punto de venta.*

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

GRÁFICO 34 Objetivo del lanzamiento de “Ladrina salsa criolla” Parte 2



Las marcas de alimentos para mascota **PURINA®**,
están disponibles en **75 países** alrededor del mundo

En América Latina, **PURINA®** ofrece una red de
producción e instalaciones de producción en **Brasil,
México, Argentina, Venezuela y Colombia.**

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

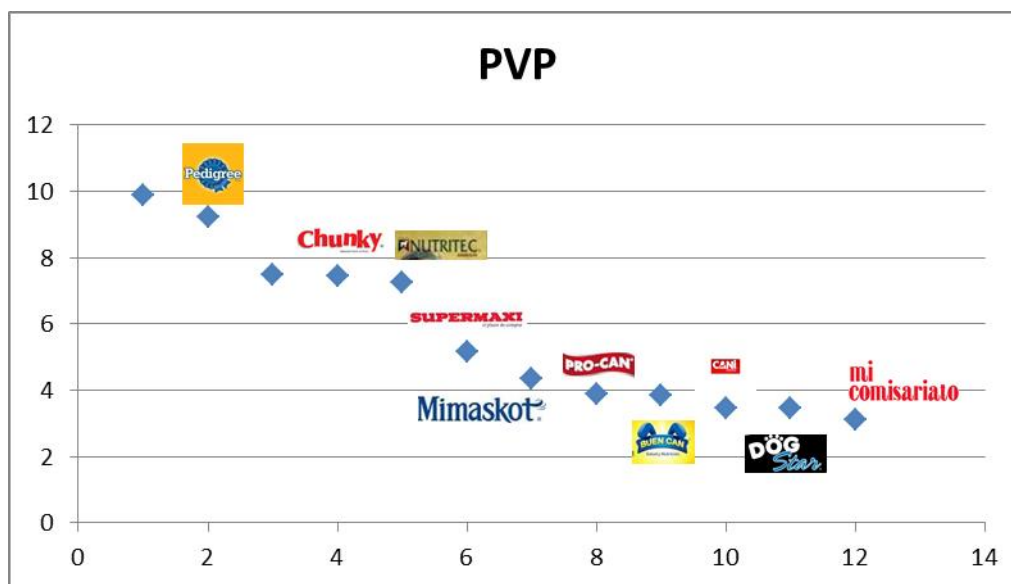
Elaborado por: Paulina Lasso

3.6.2 Precio

Para determinar los precios del producto se realiza una investigación de campo donde se verifican los precios de la competencia y se actualiza la base del negocio. Se decidió comparar el precio unitario de los productos de 2Kg existentes en el mercado ya que la presentación de Ladrina® al ser de 1.8Kg va a ser percibida por el consumidor como un empaque de 2Kg.

A continuación se podrá observar un comparativo de precios entre la competencia:

GRÁFICO 35 Precio de la competencia 2kg



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Este análisis aportó para crear una estrategia de precios acertada para el nuevo producto Ladrina® Salsa Criolla. Igualmente se analizó el precio por kilo de cada uno de los productos para tener una base interna comparable. El objetivo era lograr un precio que esté entre nuestra marca Dog Chow y las marcas económicas del mercado.

CUADRO 6 Precios de la competencia 2kg

MARCA/PRODUCTO	PVP	TECNOLOGIA
Dog Chow	9,86	Premium
Pedigree	9,22	Premium
Nutra Pro	7,48	Premium
Chunky	7,45	Mainstream
Nutritec	7,25	Mainstream
Supermaxi	5,14	Mainstream
Mimaskot	4,35	Mainstream
Pro Can	3,90	Economy
Buen Can	3,83	Economy
Cani	3,45	Economy
Dog Star	3,44	Economy
Mi Comisariato	3,11	Economy

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Tomando en cuenta los PVP de la competencia, Ladrina Salsa Criollas saldrá al mercado con un precio de Usd 7.00 para su única presentación de 1.8Kg.

El cuadro comparativo es de toda la competencia en presentaciones de 2Kg. Esto nos va a permitir salir a precios competitivos más un valor agregado importante que tiene la salsa criolla. El análisis financiero dio que con este PVP estaríamos llegando a los márgenes permitidos para una marca mainstream que es de 30%.

3.6.3 Plaza

La estrategia planteada por el negocio para la entrada de Ladrina® Salsa Criolla fue ingresar de manera exclusiva en el canal autoservicios. Esta estrategia se propone debido a la inestabilidad de las importaciones en el Ecuador lo cual está afectando al consumidor con marcas que entran y salen del mercado constantemente. Las ventajas Purina® en este caso es contar con el respaldo de Nestlé® corporativo para asegurar mediante los departamentos de COMEX y legal el correcto abastecimiento de los productos importados. El total de las importaciones de comida de mascotas del país se encuentra distribuido de la siguiente manera:

CUADRO 7 Marcas importadas en el Ecuador

COLOMBIA	PERU	OTHER SOURCES	LOCAL BRANDS
			
			
			
			
			
			
			
			
			
			
16%	3%	1%	80%

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Este cuadro muestra a la derecha las marcas que se fabrican localmente y a la izquierda podemos observar las marcas importadas y sus respectivos países de origen. Como se mencionó anteriormente, es una ventaja para Purina® contar con el respaldo de Nestlé® corporativo y toda una estructura comercial que ninguna otra marca importada tiene. Esta fortaleza permite que las marcas se mantengan en el mercado de manera constante sin afectar al consumidor.

Se habló con los responsables del canal autoservicios y sus respectivos clientes para codificar el producto. Las negociaciones previas permitieron salir con la marca a tiempo antes de finalizar el 2014.

3.6.4 Promoción

El plan de comunicación implica poca inversión en medios ya que en el Ecuador Purina® apoya en ATL únicamente a su marca Dog Chow®.

Ladrina® será apalancada en temas de comunicación en redes sociales de Purina®, así mismo con material POP en punto de venta y cabeceras en los principales clientes en su lanzamiento. Aproximadamente 5.000 dólares en su primer año.

Por lo demás, Ladrina® Salsa Criolla está considerada como un producto de batalla para Purina® y su principal objetivo es ocupar espacio en percha para que no sea ocupado por la competencia.

Los argumentos de venta que se entregará a los clientes y vendedores son:

CUADRO 8 Argumentos de venta parte 1

Argumentos	Explicación
1 "Es una marca con gran potencial de crecimiento"	<ul style="list-style-type: none">• En los últimos 3 años, el negocio de alimento para mascotas ha crecido más del 14% en valor.• En Ecuador existen más de 2.5 millones de perros, y sólo el 20% consume alimento procesado.• Ladrina es una marca líder de Purina en otros mercados.
2 "Cuenta con importantes diferenciadores"	<ul style="list-style-type: none">• Es un producto seco que se convierte en húmedo al agregarle agua.• Una nueva forma de darle variedad a la alimentación de su mascota haciéndola mas sabrosa.• Mas variedad, 2 nuevas formas de darle alimento a su mascota.• Tiene el sabor especial de la comida echa en casa que el tanto disfruta.• 100% alimento completo y nutrición balanceada.
3 "Tendrá un buen posicionamiento en el mercado"	<ul style="list-style-type: none">• Ladrina Salsa Criolla es un alimento nutritivo y de gran sabor para los perros.• Los estudios hechos al consumidor demostraron que el producto es ganador y tiene un fuerte diferenciador.

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

CUADRO 9 Argumentos de venta parte 2

Argumentos	Explicación
4 "Permite obtener atractivos márgenes de Utilidad"	<ul style="list-style-type: none"> • Puede dejar un margen de utilidad de aproximadamente 25% al tendero.
5 "Cuenta con precios justos"	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios de los productos Dog Chow no son acorde a su calidad.
6 "Tiene el respaldo de Investigación y Tecnología"	<ul style="list-style-type: none"> • Esta marca cuenta con el respaldo de los estudios realizados en los Centros de Investigación Purina, mismos que se enfocan en desarrollar productos nutritivos y de calidad para las mascotas.

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

La estrategia de exhibición de la marca es bloquear a Mimaskot® y otras marcas mainstream con un producto con valor agregado que no cueste como la marcas premium.

A continuación un ejemplo del planograma que se debe lograr en el canal autoservicios para que el producto esté ubicado estratégicamente en percha donde el negocio propone.

GRÁFICO 36 Planograma autoservicios propuesto



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Es importante poder ubicarse alado de Mimaskot® con el objetivo de que el consumidor pueda comparar productos del segmento mainstream. En el caso de no existir Mimaskot® en el punto de venta debido a los constantes desabastecimientos, se debe colocar Ladrina® alado de Pro Can® para atraer a los consumidores de productos económicos hacia un producto de mejor calidad e innovación y al mismo tiempo atraer nuevos consumidores.

Se desarrollaron piezas de comunicación para los diferentes clientes del canal autoservicios. A continuación se encontrarán los artes aprobados para punto de venta que fueron adaptados a cada cliente con sus especificaciones.

GRÁFICO 37 Material de comunicación en punto de venta 1



(HABLADOR Y ROMPE TRÁFICO)

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

GRÁFICO 38 Material de comunicación en punto de venta 2

PURINA
LADRINA

En Salsa o Crujiente,
a tu perro
le encantará.

en Salsa | Crujiente

- 1 Sirve una deliciosa porción de PURINA® LADRINA® Salsa.
- 2 Puedes agregarle agua fría o tibia.
Te desilicia como le gusta más a tu perro.
- 3 Revuelve para liberar la exquisita Salsa.
Su delicioso aroma hará que a tu perro se le haga agua la boca.
- 4 ¡Mira como deja su plato limpio!

PURINA
LADRINA

PRODUCTO NUEVO

Cuando le pones tu toque a la comida,
se nota!

El más rico sabor con todos los nutrientes necesarios para una alimentación 100% completa y balanceada.

PURINA
Your Pet, Our Passion.™

(DÍPTICO)

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)
Elaborado por: Paulina Lasso

GRÁFICO 39 Material de comunicación en punto de venta 3

PURINA

LADRINA

Cuando le pones tu toque a la comida, **se nota!**

COMPLETO Y BALANCEADO

PRODUCTO NUEVO

Recetas CASERAS en Salsa

JUGOSO O CRUJIENTE

El más rico sabor con todos los nutrientes necesarios para una alimentación 100% completa y balanceada.

En Salsa o Crujiente, a tu perro le encantará.

1. Tómala una deliciosa porción de PURINA® LADRINA® Salsa.

2. Puedes agregarle agua fría o tibia. Te disuelden como la galleta más a tu perro.

3. Revuélvelo para liberar la exquisita Salsa. Es delicioso aromático hasta que a tu perro se le huelga agua la boca.

4. Efficaz como digestivo para su paladar (¡empieza!).

Contáctanos: **1800-Purina** www.nestle.com.ec/Perriodico

PURINA
Your Pet. Our Passion.

(PUBLICACIÓN REVISTA MAXI)

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

3.7 ESTUDIO TÉCNICO

Permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita.

Para el caso de este proyecto, se tiene la ventaja de contar con una planta de producción en Colombia que abastece al mercado ecuatoriano. El producto ya se comercializa en Colombia hace varios años. La propuesta de extensión a Ecuador fue evaluada por el equipo y no representa amenazas en cuanto a capacidad de fábrica. Igualmente la disponibilidad de materias primas es apta para poder entregar a Ecuador las 14 toneladas para sus primeros meses de venta. Así mismo la planta está preparada para abastecer a Ecuador en el caso de que las toneladas sean mayores a las proyecciones.

3.8 ESTUDIO LEGAL ADMINISTRATIVO

Una vez realizado el reconocimiento de la situación existente, los problemas, necesidades y perspectivas presentes en una zona o región específica y aprovechando las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, se ha concretado la idea de producir un bien o de prestar un servicio, con base en el estudio de mercado que permite establecer una demanda suficiente para realizar el proyecto. Se plantea la necesidad de coordinar los esfuerzos y de administrar los recursos de la manera más adecuada a fin de alcanzar los objetivos propuestos. El estudio administrativo del proyecto comprende el análisis del marco jurídico en el cual va a operar la unidad empresarial. Para el caso del presente proyecto no es necesaria la constitución legal de la empresa ya que el proyecto está respaldado por la compañía Nestlé S.A. del Ecuador.

3.9 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Se encarga de realizar las evaluaciones económicas de cualquier proyecto de inversión, para determinar la factibilidad o viabilidad económica de un proyecto. Este debe estar concebido desde el punto de vista técnico y debe cumplir con los objetivos que ella se espera.

Para el caso del presente estudio, con el apoyo del área de finanzas se hace un primer análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto. Cumpliendo con ciertos lineamientos el proyecto es aceptado.

GRÁFICO 40 Ejercicio Financiero

1. Targets		Peak Year		
NNS (in 000s)	USD	33,00		
Incremental NNS (in 000s)	USD	33,00		
Marginal Contribution	%	30,00		
Operating Profit	%	10,00		
Target COGS (per Unit)	USD	1,40		
2. Planned P&L Key Figures		Y1 - 2014	Y2 - 2015	Y3 - 2016
Sales Volume (Quantity) (in 000s)	KG	14,00	25,20	26,50
NNS (in 000s)	USD	33,70	61,40	64,40
Marginal Contribution	%	30,80	31,20	31,20
Operating Profit	%	10,30	11,80	11,70
Planned COGS (per unit)	USD	1,40	1,40	1,40
3. Incremental Contribution		Y1 - 2014	Y2 - 2015	Y3 - 2016
Incremental NNS (in 000s)	USD	33,70	61,40	64,40
Incremental OP (in 000s)	USD	3,50	7,20	7,60

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)
Elaborado por: Finanzas Purina

El presente estudio cumple con los requisitos del negocio de un margen de contribución mínimo de 30%. Igualmente se han estimado las ventas en base a las ventas de productos de la competencia. A continuación se presenta el P&G de 3 años con todos los gastos.

GRÁFICO 41 Estado de pérdidas y ganancias del proyecto

P&L Account Code	P&L Account Description	Año 1 '15		Año 2 '16		Año 3 '17.	
3000	Volume tons	14,0		25,2		26,5	
	Currency (000)		% NNS		% NNS		% NNS
3001	Gross proceeds of sales	40,0	118,6%	72,0	117,3%	75,6	117,4%
3030	Net proceeds of sales	40,0	118,6%	72,0	117,3%	75,6	117,4%
3037	Performance Trade Allowances	5,8	17,2%	9,7	15,8%	10,2	15,8%
3267	Bad Goods Allowances	0,1	0,2%	0,1	0,2%	0,1	0,2%
3117	VDE - Distribution Allowances & surcharges.	0,4	1,2%	1	1,2%	1	1,3%
	Total Allowances to the Trade	6,3	18,6%	11	17,3%	11	17,4%
3060	Net Net Sales	33,7	100,0%	61	100,0%	64	100,0%
3038	Trade Spend related Expenses - Performance	0,4	1,1%	1	1,1%	1	1,1%
3101	Cost of goods sold (Integrated)	20,0	59,3%	36,0	58,6%	37,8	58,7%
	Total Cost of Goods Sold	20,0	59,3%	36	58,6%	38	58,7%
3116	VDE - finished goods transport & handling item	1,0	3,0%	2	3,0%	2	3,0%
3125	Other variable expenses		0,0%	0	0,2%	0	0,2%
3132	Net general license fee	1,8	5,3%	3	5,3%	3	5,3%
3135	Taxes on general license fee	0,2	0,6%	0	0,6%	0	0,6%
3150	Total variable expenses	23,4	69,2%	42	68,8%	44	68,8%
3190	Marginal contribution	10,4	30,8%	19	31,2%	20	31,2%
3225	Product fixed marketing expenses	0,0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3260	Other product fixed expenses	1,4	4,2%	3	4,2%	3	4,2%
3261	Bad Goods Expenses	0,2	0,7%	0	0,7%	0	0,7%
3270	Total fixed products expenses	1,6	4,8%	3	4,8%	3	4,8%
3290	Product contribution	8,7	25,9%	16	26,4%	17	26,3%
3305A	Fixed distribution expenses	0,9	2,7%	1,6	2,6%	2	2,6%
3305	Total Fixed distribution expenses	0,9	2,7%	2	2,6%	2	2,6%
3310A2	Sales force expenses NPP (specific)	0,9	2,7%	1	2,1%	1	2,1%
3310A	Total sales force expenses	0,9	2,7%	1	2,1%	1	2,1%
3310B2	Marketing general expenses NPP (specific)	0,7	2,0%	1	2,0%	1	2,0%
3310B	Total Marketing general expenses (other t	0,7	2,0%	1	2,0%	1	2,0%
3310	Total Marketing general expenses	1,6	4,7%	3	4,2%	3	4,2%
3315A	Other general expenses Nestle (allocated)	1,2	3,6%	2	3,2%	2	3,2%
3315B	Other general expenses NPP (specific)	1,0	3,0%	2	2,8%	2	2,8%
3315	Total other general expenses	2,2	6,5%	4	6,0%	4	6,0%
6065	Total MOGE	3,8	11,2%	6	10,2%	7	10,2%
3320	Bad debts	0,0	0,1%	0	0,1%	0	0,1%
3336	GLOBE IT/IS	0,6	1,7%	1	1,7%	1	1,7%
3390	Total fixed overhead expenses	5,3	15,7%	9	14,6%	9	14,6%
3395	EBITA	3,5	10,3%	7	11,8%	8	11,7%
	% EBITA	5,5	16,2%	10,9	17,7%	11,4	17,7%

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)
Elaborado por: Finanzas Purina

3.10 ESTUDIO AMBIENTAL

El estudio de impacto ambiental es el instrumento básico para la toma de decisiones sobre los proyectos, obras o actividades que requieren licencia ambiental y se exigirá en todos los casos en que se requiera licencia ambiental de acuerdo con la ley y este reglamento. El proyecto en mención para este lanzamiento cuenta con todos los permisos y estudios ya que sale de una planta de producción certificada.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA

4.1 PLAN DE MARKETING NESTLÉ PURINA®

En el presenta caso de estudio, en base a la necesidad detectada se dio paso a la creación del plan de negocio para el lanzamiento de la marca Ladrina® con su producto “Salsa Criolla” por las oportunidades detectadas en el mercado ecuatoriano.

Para el proceso de evaluación y decisión, Según el primer análisis financiero realizado, los beneficios y ganancias a mediano y largo plazo son superiores a la inversión. Este es un producto que no requiere mucha inversión por parte del negocio ya que competirá con pocas marcas y se le dará foco en redes sociales, internet y punto de venta. Con este primer paso realizado se dio parte al análisis de la instalación física del negocio, Nestlé Purina® cuenta con operaciones locales de importación y comercialización por lo que únicamente es necesario evaluar las posibilidades de negocio y ponerlo en marcha.

Las operaciones siguen el mismo ciclo que el resto de productos de Purina®. Llegan de Colombia, el país productor y posteriormente pasan a las bodegas de Cayambe en Ecuador y desde allí se distribuyen a los distintos clientes y distribuidores del país. Los proyectos dentro del negocio se manejan bajo un estricto proceso interno que es monitoreado en sus distintas etapas por cada uno de los responsables. Uno de los análisis más importantes se da mediante el monitoreo mensual hasta cumplir el primer trimestre, luego el primer año del producto en el mercado.

Analizando el crecimiento de las ventas de alimento balanceado para mascotas en América Latina, se puede observar que estos productos tienen una tendencia creciente según el informe del departamento de Investigación de Mercado de Nestlé Purina® de Latinoamérica. Esto nos lleva a impulsar la categoría en el Ecuador donde la cobertura

calórica es apenas del 35% y existe una enorme oportunidad de crecimiento para el negocio. Como cobertura calórica se entiende a la población de perros que existen en el Ecuador y de estos perros, cuales están siendo alimentados con alimento balanceado.

Según la data de Manifiestos de importaciones del Ecuador, Información de Sell Out de la cadena Supermaxi y Home Panel de la empresa Kantar World Panel en el Ecuador, la mayor participación de Mercado la tiene Pronaca con su producto Pro Can® 65%MS en el segmento económico. El segmento mainstream no ha sido explorado por Nestlé Purina® en el Ecuador pero existe la marca extranjera Mimaskot®, que ha ingresado con fuerza teniendo buenos resultados con un market share del 13%. Nestlé Purina® busca consolidar su fortaleza en el mercado, introduciendo esta nueva marca en el segmento mainstream para así captar mayor participación de mercado y ventas.

4.2 PROPUESTA

4.2.1 Presentación de la propuesta

El presente trabajo ofrece una propuesta titulada Plan de marketing para el lanzamiento de la marca Ladrina® con su producto Salsa Criolla en el mercado ecuatoriano una marca mainstream, lo cual representa una gran oportunidad de negocio por la innovación y valor agregado que este producto aportaría en el mercado. No existe un plan de negocios para el producto “Ladrina® Salsa Criolla” donde se propongan estrategias de crecimiento para la marca.

La autora busca proponer un plan de marketing para el lanzamiento del producto Ladrina® Salsa Criolla de Nestlé Purina® en el Ecuador. Al mismo tiempo busca garantizar que el nombre del producto sea relevante para el consumidor ecuatoriano, desarrollar la marca y producto exclusivamente en el canal autoservicios para que las marcas super premium y premium de Purina® no sean canibalizadas por esta nueva marca en el canal especializado que incluye pet shops y clínicas veterinarias y

satisfacer un segmento de mercado desasistido por Nestlé Purina® con un producto con atributos diferenciadores y superiores que provean un balance entre nutrición y sabor para las mascotas.

4.3 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

4.3.1 Resumen ejecutivo

El tema central del presente trabajo, se encuentra enmarcado en la creación de un Plan de Marketing para el lanzamiento del producto Ladrina® Salsa Criolla, alimento para mascotas de la empresa Nestlé® a partir del 2015. Dicho plan busca introducir este nuevo producto en el mercado ecuatoriano. La Creación del plan de marketing es un proyecto diseñado para satisfacer las necesidades de un segmento de consumidores que no han sido atendidos con las marcas de Nestlé Purina® y que representan una importante porción del mercado en el país.

Cabe mencionar que para el presente trabajo se realizó una técnica de investigación de mercado a través de encuestas online y físicas que tomó como base preponderante las mediciones de la marca dentro del país y en otros mercados/países respetando los lineamientos de Nestlé Purina®. De igual manera, se realizó un minucioso análisis previo a la realización del plan de negocios y posterior lanzamiento para determinar los posibles riesgos y oportunidades de entrar con una nueva marca importada en el país.

El aporte de la autora radicó en la constante comunicación con Colombia, el país productor y con la región donde se reportan los proyectos para lograr un empaque y campaña relevantes para el mercado ecuatoriano. En un principio el producto planteaba tener un nombre enfocado en el mercado colombiano, pero dada la necesidad del producto en el Ecuador, se planteó un nuevo nombre en el empaque para garantizar el entendimiento de los consumidores ecuatorianos. Igualmente el aporte de la autora incluye la ejecución de todo el plan de negocio en el mercado real.

A través de las diferentes herramientas internas de Nestlé® como el análisis financiero, investigación de mercado interno, investigación de mercado regional y los casos de éxito en otros países de la región, se estableció la viabilidad del proyecto. Finalmente, se establecieron las conclusiones y recomendaciones.

4.3.2 Etapas para el desarrollo del plan de marketing

4.3.2.1 Definición del negocio

Se analizaron los aspectos físicos que para el caso de este tema de investigación, es necesario que la planta de Colombia, donde se fabrica el producto, esté dispuesta a producir Ladrina® para Ecuador. No existe una planta de producción local para las marcas de Purina® por lo que el país fuente de abastecimiento es será Colombia para el caso de la marca Ladrina®. Es importante mencionar que Purina® es una marca corporativa que tiene un abanico importante de marcas en todos los segmentos y los países fuente actualmente son Colombia, Argentina y Estados Unidos. Para el caso de este proyecto, Colombia ha aprobado su disponibilidad para abastecer a Ecuador con Ladrina®.

Dentro del negocio de Nestlé Purina® Ecuador se utiliza un proceso básico previo a un lanzamiento. Dicho proceso se ha creado en conjunto con todas las áreas involucradas de la compañía. El objetivo es llevar un orden y hacer check list de prioridades para que un producto sea lanzado exitosamente. El proceso es monitoreado constantemente por el líder del proyecto que en este caso es marketing de Ecuador. El siguiente cuadro muestra el paso a paso para el seguimiento de un lanzamiento:

CUADRO 10 Proceso Lanzamientos Purina

ACTIVIDADES	AREAS RESPONSABLES
Volúmenes/Precios/WB/P&L	Marketing, Finanzas, Ventas
Enviar volúmenes a Colombia	Marketing y Finanzas
Creación de Proyecto en NPDI	Marketing
Fecha programada de lanzamiento	Marketing
Solicitar información para registros sanitarios	Regulatorio
Fecha estimada de obtención de RS	Regulatorio
Extensión de códigos en el sistema	Marketing
Fases de NPDI (SAP) para aprobaciones	Marketing
Códigos en Z3 finalizado	Marketing
Alineación demanda, abastecimiento y rolling	Marketing, Ventas y Supply
Plan de transición y evacuación	Marketing, Ventas y Supply
Solicitar muestras para codificación clientes (formato)	Marketing
Pago de importación en país de origen	Supply
Precios en customer service	Marketing y Finanzas
Obtención de RS	Regulatorio
Seguimiento llegada de producto (Origen/Destino)	Marketing y Supply
Prueba de facturación	Marketing, Ventas y Finanzas
Preparación información para codificación clientes	Marketing y Ventas
Presentación lanzamiento	Marketing
Codificación clientes	Ventas
Confirmación codificación clientes	Ventas
Material POP consumidor	Marketing
Material PDV (cabeceras, habladores, cenefas, rompe tráfico)	Marketing
Material cliente/recomendadores	Marketing
Campaña de Mktg y medios	Marketing
Producto en piso	Marketing, Ventas y Supply
Lanzamiento	Marketing y Ventas
Facturación	Ventas
Seguimiento de pedidos	Ventas

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Para este tema de investigación tomando en cuenta que el negocio ya está funcionando en Ecuador con otras marcas, se procederá a seguir los siguientes direccionamientos:

- El centro de acopio inicial del producto será en las bodegas de Cayambe.
- Se distribuirá directamente desde Cayambe a las grandes cadenas y principales autoservicios.

Como se mencionó anteriormente, en el Ecuador existen experiencias similares con otros productos de Purina, donde al igual que este proyecto se han tomado los estudios de mercado regionales y casos de éxito locales para tomar la decisión de ingresar con una nueva marca en el país. La estrategia ha sido analizada por todas las áreas involucradas del negocio en Ecuador, han sido expuestas a la región donde se ha aprobado el proyecto. Igualmente para que un lanzamiento sea exitoso es importante mantener involucradas a las áreas de abastecimiento, servicio al consumidor y ventas ya que la comunicación hacia los clientes debe hacerse con anticipación para reservar espacios, codificar producto y poder salir a tiempo.

Para este tema de investigación el negocio ha definido que se seguirá manteniendo la ubicación del centro de distribución de Cayambe y los despachos para los clientes principales se harán directamente desde esta localidad. Según todos los análisis realizados, la planta de Colombia está plenamente capacitada para responder a los requerimientos de Ecuador.

Existen tres aspectos más que son la tecnología del producto que en la presente investigación al tratarse de un producto importado, pretende utilizar la misma tecnología del producto en Colombia. Otro aspecto es el personal capacitado en para la investigación y producción del producto en mención, se cuenta con expertos químicos e ingenieros en alimentos que aportarán con la creación de la fórmula ideal para este producto. Lo mismo en Ecuador, el personal se encuentra capacitado y listo para responder a la llegada, distribución y comercialización del producto. Por último están las materias primas que son de alta calidad y son entregadas por varios

proveedores calificados que trabajan en conjunto para poder abastecer periódicamente a la planta. Los procesos internos de calificación de proveedores son bastante estrictos y son manejados por departamento exclusivo de calidad.

4.3.2.2 Estrategia de negocio “el modelo de las 5 fuerzas de Porter”

Primera fuerza “Amenaza de nuevos competidores”: actualmente existen barreras de entrada al país. Las restricciones arancelarias han afectado para la nacionalización de los productos importados y el proceso de aduanas. Las acciones que se han tomado internamente como Nestlé® han sido la firma de convenios de colaboración de ambas partes para no suspender nuestras importaciones y fomentar la producción local.

- **Economía de escala:** este proyecto busca crecer en el corto plazo por lo que la producción en Colombia aumentará, disminuyendo así los costos.
- **Valor de la marca:** Purina como marca corporativa tiene más de 100 años en el mercado mundial y más de 20 años en el Ecuador. El valor de la marca es alto y Ladrina® también es una marca conocida en el Ecuador por lo que esta innovación en producto puede ser bastante beneficioso para el negocio.
- **Requerimientos de capital:** el capital requerido no es muy alto ya que el negocio funciona en el Ecuador hace varios años. El capital está invertido y se trata de una extensión de línea. El producto es nuevo a nivel regional pero la marca ya existe.
- **Acceso a la distribución:** al ser un negocio que ya está funcionando en el Ecuador, el sistema de distribución está montado. Lo que queda por delante en este proyecto es la codificación en los clientes. En el año 2013 se hizo un primer acercamiento con los principales autoservicios del país los cuales se encontraron bastante abiertos a comercializar el producto.
- **Ventajas absolutas del costo:** si bien el precio de transferencia para Ecuador se ve afectado por los aranceles, el precio de venta al público propuesto es aceptable para el consumidor ecuatoriano.
- **Ventajas en la curva de aprendizaje:** durante los últimos años se han ingresado varias marcas y productos de Purina® al país. El negocio cuenta con la experiencia

necesaria para dar apoyo al producto y tomar decisiones acertadas sobre su distribución, comercialización e inversión.

- **Represalias esperadas:** se cree que al tomar un mayor espacio en percha de los autoservicios, los competidores locales no tardarán en crear un producto parecido a Ladrina® Salsa Criolla pero la ventaja absoluta que se tiene es el respaldo de Purina® en temas y garantías de calidad y disponibilidad en los puntos de venta.
- **Mejoras en la tecnología:** la marca Ladrina® existe hace varios años en Latinoamérica y tuvo presencia en el Ecuador hace siete años. Con una fórmula y tecnología renovada, el negocio se siente seguro de contar con un producto ganador.

Segunda fuerza “Barreras de entrada”: existen numerosas barreras de entrada y una de ellas es la inversión en capital que al no ser muy alto tomando en cuenta que el negocio funciona en el Ecuador hace varios años y al tratarse de una extensión de línea con un producto es nuevo a nivel regional, pone en un nivel de ventaja al negocio. Así mismo el precio de transferencia es afectado por los aranceles pero el precio de venta al público es aceptable para el consumidor.

Otra barrera es el acceso a los canales de distribución que para este proyecto en particular, al tratarse de un negocio que ya está funcionando en el Ecuador, el sistema de distribución está montado y operando. Lo que quedaría por delante en este proyecto es la codificación del producto en los clientes.

Por último las políticas gubernamentales mencionadas anteriormente con sus restricciones arancelarias han afectado en la nacionalización de los productos importados y el proceso de aduanas. Las acciones que se han tomado internamente como Nestlé han sido la firma de convenios de colaboración de ambas partes para no suspender nuestras importaciones y fomentar la producción local. Es una importante ventaja competitiva ya que Nestlé® en Ecuador importa tan solo el 10% de sus productos y tiene poder de negociación por las inversiones que tiene en el país.

Tercera fuerza “Rivalidad entre los competidores”: la marca más fuerte de alimento para mascotas en el mercado ecuatoriano es Pro Can® de Pronaca S.A. con una inversión publicitaria de más de 2 millones de dólares anuales. La marca Pro Can® es económica por lo que no compite directamente con Ladrina®, de todas maneras se debes monitorear sus acciones constantemente ya que son las marcas más propensas a copiar ideas y productos de la competencia contando con una planta de producción capaz de sacar un producto al mercado rápidamente.

Como se mencionó anteriormente, aunque el Ecuador no cuenta con el control y negociación directo con los proveedores al tratarse de un producto colombiano, el sistema de calificación de proveedores, stocks de seguridad de materias primas y todo el proceso de fabricación en sí, nos da la seguridad que cumple con estándares de Nestlé®, da la garantía de que no existirán problemas de abastecimiento. De todas maneras es importante tomar en cuenta factores externos como importaciones, trámites aduaneros, materias primas que no cumplan con la calidad solicitada, etc. Esto quiere decir que Purina® tiene un importante poder de negociación de los proveedores.

Cuarta fuerza “Tendencia a sustituir”: dentro de este segmento mainstream existe el riesgo de que el consumidor tenga una tendencia a sustituir al producto Ladrina® Salsa Criolla por uno más económico. El negocio espera que la tecnología y argumentos diferenciadores del producto contribuyan con la preferencia del consumidor que se encuentran en el segmento económico pueden migrar a nuestro producto.

Más adelante en esta investigación se analizará a detalle el tema de precios de la competencia. Existe mucha variación de precios hacia el cliente por tema de bonificaciones y descuentos que otras marcas entregan al canal, lo cual puede afectar en la negociación con clientes. El objetivo es contar con argumentos claros diferenciadores de producto que lleve al negocio a mantener cautivos a los nuestros consumidores y clientes.

Quinta fuerza “Poder de negociación de los clientes”:

En el cuadro adjunto se puede observar a los principales clientes del canal.

GRÁFICO 42 Principales Clientes Ecuador



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

CUADRO 11 Participación Ventas por Cliente Purina

CLIENTE	PART. VENTAS	TIPO CLIENTE
QUIFATEX	41%	Distribuidor
SUPERMAXI	34%	Autoservicio
MI COMISARIATO	13%	Autoservicio
SANTA MARIA	2%	Autoservicio
TIA	2%	Autoservicio
FYBECA	2%	Farmacia
TSP QUITO	1%	Distribuidor
SOLDIS	1%	Distribuidor
CORAL	1%	Autoservicio
TSP GYE	1%	Distribuidor
DIFARE	1%	Farmacia

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

El 41% de las ventas de Purina® pertenece a un principal distribuidor que es Quifatex quien atiende al canal especializado que incluye a pet shops, veterinarias y agro

puntos. Este canal no será atendido con el nuevo producto ya que estratégicamente, el ingreso de Ladrina® Salsa Criolla será exclusivo para el canal autoservicios. Por otro lado el 52% de las ventas lo hace el canal autoservicios con la siguiente participación por cliente: Supermaxi 34%, Mi Comisariato 13%, Santa María 2%, Tía 2%, Coral 1%. El 3% de las ventas lo hacen Fybeca con el 2% y Difare 1%.

Una gran ventaja que tiene Nestlé Purina® como negocio es su poder de negociación con los clientes. Es indispensable utilizar esta fuerza de negociación para mejorar espacios en percha y exhibición así como los volúmenes iniciales de compra con los principales clientes con el objetivo de poder cumplir los forecast de venta y garantizar la disponibilidad de producto en los puntos de venta.

El tema de márgenes hacia los canales siempre ha sido complejo ya que existen marcas locales como Pro Can que al ser producción nacional y al controlar toda la cadena de producción, tienen mejores costos lo cual incide al momento de entregar mejores negociaciones en cuanto a márgenes con los clientes. Lo que ayuda a marcar la diferencia para Nestlé Purina®, es la calidad y garantía de sus productos.

Hablando de la disponibilidad de información para el comprador, para el caso de los productos de Purina®, el consumidor y cliente tiene la libertad de acceder a información en las páginas web o en la línea de atención al cliente 1800Purina®. Adicionalmente se pueden comunicar con el negocio directamente en las oficinas de Nestlé® en Ecuador.

4.3.2.3 Plan estratégico

La visión de Purina en Latinoamérica es “Ser la compañía más confiable en Latinoamérica por enriquecer la vida de las mascotas y de las personas que las aman”. En cuanto a la misión de Purina en Latinoamérica se trata de “Ofrecer productos de calidad con un portafolio amplio y variado de productos que satisfagan las necesidades de las mascotas”.

Para maximizar nuestros productos en el punto de venta y generar la cultura de la excelencia, como Nestlé Purina es el LIDER y EXPERTO EN LA CATEGORÍA, y en el punto de venta debemos vernos como tal asegurando 3 cosas: disponibilidad, visibilidad y accesibilidad.

- a. **DISPONIBILIDAD:** Los productos deben estar siempre disponibles en el Punto de Venta para garantizar su rotación, esto asegurará que los consumidores puedan comprar los productos en cualquier lugar y en todo momento
- b. **VISIBILIDAD:** Todos los productos de Nestlé Purina deben estar siempre visibles, buscando las mejores exhibiciones dentro del lineal y en espacios adicionales. Entre más consumidores vean los productos más van a comprar!
- c. **ACCESIBILIDAD:** Todos los productos de Nestlé Purina deben estar al “alcance de la mano”, garantizando el precio y formato adecuados para cada canal de ventas.

4.3.5 Plan de inversiones.

Como se habló en capítulos anteriores, en el plan de inversiones se refleja la decisión de invertir en el negocio y se analiza cuál es el capital requerido para poner en funcionamiento el negocio. Tomando en cuenta que Nestlé Purina® cuenta con una estructura comercial ya establecida en Ecuador, el tema de inversión se decide internamente en reuniones de negocio.

No es necesaria la realización de inversiones adicionales en infraestructura pero sí en temas de marca e inversión hacia los canales de venta para lograr un lanzamiento exitoso.

4.3.6 Plan económico y financiero.

El análisis financiero ha sido revisado y aprobado por el gerente financiero, el gerente de negocio y regionalmente con cada uno de los involucrados.

Cabe mencionar que la tarea de vigilancia y control del proyecto es una actividad realizada por el líder del proyecto que en este caso es marketing. La persona responsable debe apoyarse en finanzas y el resto de áreas para hacer un correcto seguimiento a los resultados del proyecto al finalizar el primer año del producto en el mercado.

A continuación el resumen financiero del proyecto que se encuentra cargado en el sistema de proyectos NPDI (Nestlé Product Development and Innovation). Dicho proyecto siguió su curso normal de funcionamiento hasta el lanzamiento oficial del producto.

GRÁFICO 43 Resumen Financiero del Proyecto

1. Targets		Peak Year		
NNS (in 000s)	USD	33,00		
Incremental NNS (in 000s)	USD	33,00		
Marginal Contribution	%	30,00		
Operating Profit	%	10,00		
Target COGS (per Unit)	USD	1,40		

2. Planned P&L Key Figures		Y1 - 2014	Y2 - 2015	Y3 - 2016
Sales Volume (Quantity) (in 000s)	KG	14,00	25,20	26,50
NNS (in 000s)	USD	33,70	61,40	64,40
Marginal Contribution	%	30,80	31,20	31,20
Operating Profit	%	10,30	11,80	11,70
Planned COGS (per unit)	USD	1,40	1,40	1,40

3. Incremental Contribution		Y1 - 2014	Y2 - 2015	Y3 - 2016
Incremental NNS (in 000s)	USD	33,70	61,40	64,40
Incremental OP (in 000s)	USD	3,50	7,20	7,60

4. Project/Launch Investments		Y1 - 2014	Y2 - 2015	Y3 - 2016
Trade Allowances (in 000s)	USD	6,00	11,00	11,00
PFME (in 000s)	USD	0,00	0,00	0,00

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Finanzas Purina

En los anexos se podrá encontrar el detalle del estado de pérdidas y ganancias a 3 años preparado por el área financiera en conjunto con marketing. El volumen del año 1 está considerado para 7 meses de venta. En promedio se plantea vender 2 toneladas mensuales en el primer año incrementando un 5% de volumen mensual en el año 2, logrando 25.2 toneladas. Para el año 3 se plantea vender mensualmente un 5% más en volumen mensual para alcanzar las 26.5 toneladas.

Como se comentó anteriormente, este lanzamiento fue propuesto con el objetivo de bloquear a marcas competidoras en el segmento y para atraer nuevos consumidores.

Al ser comercializado únicamente en autoservicios, la inversión es bastante baja ya que solo es necesario imprimir material de comunicación y pautar en la revista Maxi que es el principal cliente. Se trata de una inversión de 5.000 dólares. Adicional a eso por lanzamiento se incluyó un pack promocional con una cuchara de palo para fomentar al consumidor a mezclar las croquetas con agua.

El margen de contribución autorizado por la región para proyectos mainstream es de 30% entregando con los volúmenes planteados una ganancia del 10%.

4.3.7 Cronograma de puesta en marcha.

Dentro de Purina® existe un estricto plan de actividades para ejecutar un plan de negocios y lanzamiento. Para el caso del lanzamiento en sí, para que este se haga realidad en la fecha que Marketing requiere, hay muchos pasos y actividades a ser realizados por diversas áreas para que dicha fecha sea cumplida y estos son monitoreados cada 15 días en reuniones regionales con Estados Unidos y son controlados por un líder de proyecto que presiona a las diferentes áreas para que cumplan con las fechas establecidas.

A continuación se detallan las diversas actividades, sus responsables y fechas.

CUADRO 12 Cronograma de puesta en marcha

Entregables	RESPONSABLE	Q1 2014			Q2 2014			Q3 2014			Q4 2014		
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Volúmenes/Precios/WB/P&L	Marketing												
Enviar volúmenes a Colombia	Marketing												
Creación de Proyecto en NPDI	Marketing												
Fecha programada de lanzamiento	Marketing												
Solicitar información para RS	Marketing												
Fecha estimada de obtención de RS	Marketing												
Extensión de códigos	Marketing												
Gate go to industrialization fase 1	Marketing												
Gate go to industrialization fase 2	Marketing												
Códigos en Z3 finalizado	Marketing												
Alineación demanda, abastecimiento y rolling	Maketing, Trade, Adm ventas												
Plan de transición y evacuación	Maketing, Trade, Adm ventas												
Solicitar muestras para codificación clientes (formato)	Marketing												
Pago de importación en país de origen	Finanzas												
Precios en customer service	Maketing, Trade, Adm ventas												
Seguimiento llegada de producto (Origen/Destino)	Maketing, Trade, Adm ventas												
Prueba de facturación	Trade												
Preparación información para codificación clientes	Trade												
Presentación lanzamiento	Marketing												
Codificación clientes	Trade												
Confirmación codificación clientes	Trade												
Material POP consumidor	Marketing												
Material PDV (cabeceras, habladores, cenefas, rompe tráfico)	Marketing												
Material cliente/recomendadores	Marketing												
Campaña de Mktg y medios	Marketing												
Gate go to launch	Marketing												
Producto en piso	Maketing, Trade, Adm ventas												
Facturación	Maketing, Trade, Adm ventas												
Seguimiento de pedidos	Maketing, Trade, Adm ventas												

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

4.3.8 Plan de contingencia

La estrategia de prevención para este plan de negocios radica en una correcta comunicación con las áreas de soporte como Comex, legal y abastecimiento. Dichas áreas son las que van a conseguir que el producto llegue a su destino final con los documentos en regla y a tiempo según la demanda establecida por el negocio.

Hay que tomar en cuenta que con el entorno cambiante que tiene el Ecuador, el único plan de contingencia que se tiene, son las reuniones semanales de status del negocio (reunión MBP) donde se revisan los temas legales, regulatorios y económicos. Se lleva una minuta semanal con responsables y tiempos de respuesta.

3.5.8 Plan de producción y operaciones.

Se ha revisado y aprobado el análisis financiero de este proyecto. Se presentaron los volúmenes estimados para los próximos 3 años y los mismos fueron aprobados.

CUADRO 13 Volúmenes Proyecto

MDR#	UPC/Ref UPC	Description	Size	First Order Qty	Mark Appropriate Box:		
					US Tons	Metric Tons	
					Year 1	Year 2	Year 3
	12246311	LADRINA Salsa Carne Hogao 6x1.8kg CO	1.8 Kg	14,0	14,0	25,2	26,5
VOLUME TOTALS				14,0	14,0	25,2	26,5

Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Previo a la realización del presente plan de negocios, durante las reuniones operacionales con el área de Supply Colombia, se determinó la viabilidad del proyecto dado que la planta de Colombia tiene su capacidad disponible para los volúmenes que requiere Ecuador. Es importante resaltar que los volúmenes de Ecuador son bastante bajos comparados con el mercado colombiano. La relación es que lo que vende Ecuador en un año, Colombia lo vende en un mes.

4.3.9 Estructura legal de la empresa y trámites de constitución.

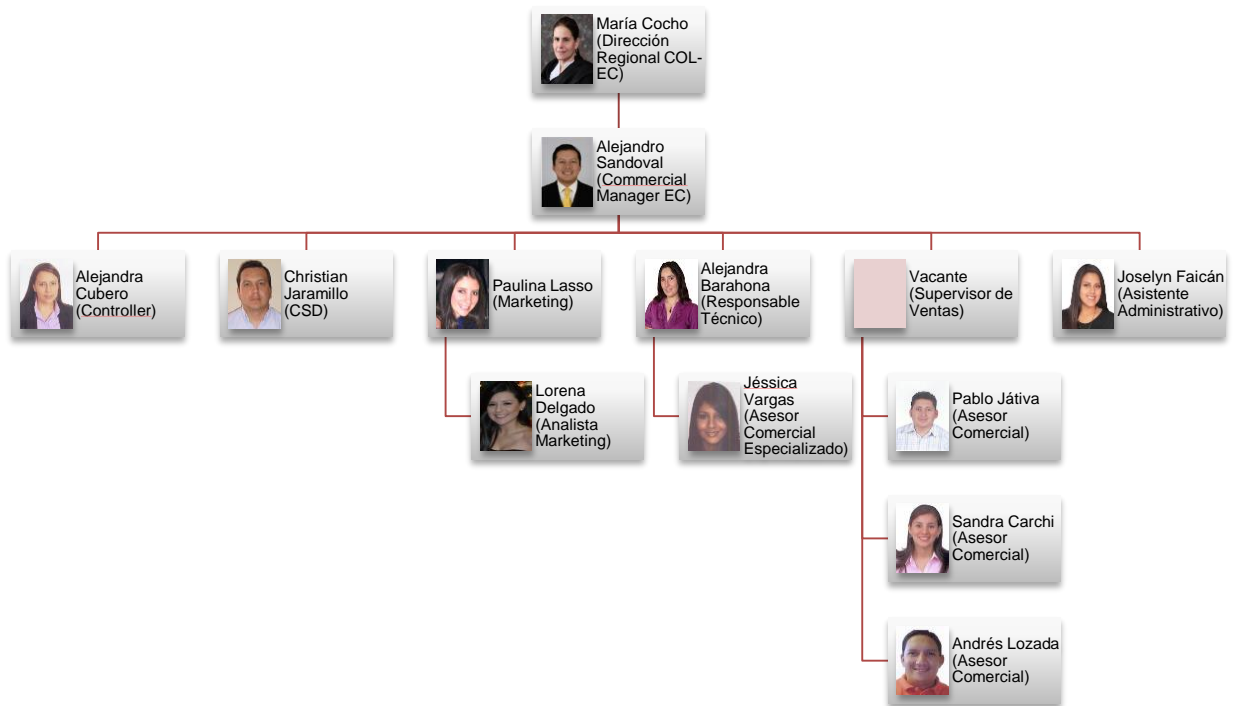
Purina® en Ecuador se encuentra respaldada por Nestlé® una compañía multinacional radicada en el país hace más de 40 años. Los trámites legales y de constitución están en regla y todos los productos de Purina® se pueden comercializar libremente.

4.3.10 Plan de recursos humanos.

Como se mencionó anteriormente, el plan de RRHH inicia estableciendo el organigrama, este representa la estructura orgánica y los niveles jerárquicos de una empresa o negocio.

A continuación se detalla el organigrama de Nestlé Purina en Ecuador.

CUADRO 14 Organigrama Purina Ecuador



Fuente: Nestlé Purina® Ecuador (2014)

Elaborado por: Paulina Lasso

Es importante que internamente el negocio tenga correctamente establecidas las funciones que realizará cada posición. En este caso, el negocio de Nestlé Purina® funciona de la siguiente manera:

1. Gerente Regional: encargado de Cascadear la estrategia de la región hacia los países a su cargo.
2. Gerente Comercial del Negocio: será el encargado de llevar a cabo la estrategia regional del negocio con miras a crecer en doble dígito año a año hasta el 2016.
3. Gerente/Controller Financiero: copiloto del negocio y responsable de los indicadores financieros de todas las áreas del negocio.
4. Gerente de Marketing: será el responsable de llevar a cabo mediante el área de marketing, todos los planes de marca y lanzamientos.
5. Analista de Marketing: será responsable de dar apoyo al área de marketing y trade del negocio en la ejecución de las actividades a su cargo.
6. Gerente de Trade: será el responsable de manejar toda la estrategia en punto de venta.
7. Responsable Técnico: serán los responsables de dar apoyo en los temas de consultas de consumidores, trámites de obtención de registros sanitarios y recomendación y capacitación el canal especializado.
8. Supervisor Nacional de Ventas: será el responsable de supervisar la estrategia de ventas a nivel nacional y asegurar que esta se cumpla
9. Asesores Comerciales: serán los responsables de dar apoyo a las fuerzas de ventas de los distintos distribuidores y canales
10. Asistente administrativo: serán los responsables de dar apoyo en administración de ventas, reportes y análisis de información.

Cabe mencionar que esta estructura es la más grande que Purina® ha tenido en los últimos 10 años y todo se debe a lo antes expuesto sobre las tendencias de la categoría y el crecimiento planteado para Ecuador en los próximos años.

CONCLUSIONES

Este estudio permitirá que el negocio de Nestlé Purina® aproveche las oportunidades e identifique a éstas. Se busca posicionar una nueva marca en el mercado aprovechando la fortaleza de la marcas de Nestlé Purina®.

Se trata de una empresa con experiencia en el mercado que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar este plan de negocios.

Las recomendaciones para desarrollar este plan de negocios son obtener toda la información posible que permita desarrollar un análisis minucioso de la oportunidad detectada. El consumidor existe y debe ser atendido para poder tomar el espacio de la competencia y generar nuevos consumidores en la categoría.

Como principal conclusión se ha determinado la factibilidad del proyecto, la misma que se encuentra condicionada por factores financieros y operativos. Es un momento apropiado para la inversión de capital para el negocio, ya que existe una estabilidad económica y el mercado se encuentra en crecimiento. Igualmente el negocio viene creciendo de manera sostenida y está listo para incursionar en un nuevo segmento.

De igual forma para el análisis financiero se utilizaron volúmenes referenciales de la marca de hace 7 años lo cual supone que pueda superar en el corto plazo dado el desarrollo del mercado en los últimos años.

RECOMENDACIONES

Concluida la investigación la autora del presente estudio se permite establecer las siguientes recomendaciones.

En caso de poner en marcha al proyecto se recomienda la utilización de mismo sistema de análisis financiero y de seguimiento de proyectos que ofrece Nestlé Purina® con el objetivo de hacer un seguimiento durante el primer año del proyecto, detectando y analizando las reacciones de ventas y del mercado en general ante la nueva marca y producto.

En cuanto a la publicidad, se recomienda explotar los medios digital, revista Maxi y activación en puntos de venta, también un lanzamiento a clientes, fan pages de la marca, la página web de Purina en Ecuador, etc.

Es de vital importancia contar con un personal capacitado dentro de la empresa, El equipo de Purina® en Ecuador al ser los embajadores de las marcas, debe estar preparado para responder a las preguntas de los colaboradores de Nestlé® respecto al nuevo producto, así mismo para poder responder ante clientes y consumidores, por eso es importante realizar un lanzamiento interno.

Se recomienda deslindar de Colombia la decisión sobre nuevos productos para Ecuador ya que el equipo comercial de Colombia no conoce las necesidades del mercado ecuatoriano. Es importante que los equipos se mantengan informados sobre nuevos productos para tomar en conjunto las decisiones sobre empaque y campañas publicitarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Ancín, J. M. (2012). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Armstrong, P. K. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: Pearson Educación.
- Association, A. P. (2010). *Manual de Publicaciones*. Mexico D.F.: El Manual Moderno.
- Babin, Z. &. (2009). *Investigación de Mercados*. Mexico D.F.: Grupo Art Graph S.A.
- Bohlander, S. &. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Espinoza. (2011). *Plan de Negocios*. Mexico: Pearlson.
- Gutiérrez, D. M. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Harrison, T. &. (1991). *Planeación Estratégica Exitosa*. Bogotá: LEGIS Editores S.A.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: Interamericana de España.
- M. Teresa Icart Isern, C. F. (2006). *Elaboración y Presentación de un proyecto de Investigación y una Tesina*. Barcelona: Graficas Rey S.L.
- Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Moreno, C. y. (2009). Plan de Negocios para la comercialización de productos cosméticos masculinos y promoción de la marca "Rytier". Quito.
- Moreno, D. E. (2012). *Manual Societario*. Lima: Editora y Librería Jurídica Grijley.
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona: Bresca .
- Ortiz, B. (2013). Plan de Negocios para la implementación de una empresa integral organizadora de eventos sociales en la parroquia de Cumbayá. Quito.
- Pigneur, O. y. (2014). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Tamayo, T. &. (2002). *Metodología de la Investigación*. Mexico: NORIEGA EDITORES.
- Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el Plan de Negocios*. México D.F.: Lightning Source Inc.
- Wallace Stettinius, D. R. (2009). *Plan de Negocios: Como diseñarlo e implementarlo*. Barcelona: Profit.
- www.matrizfoda.com. (2015). *Matriz FODA*. N/A: N/A.

www.slideshare.com. (2015). *Las 5Ps del Marketing*. N/A: N/A.

www.wikipedia.org. (2015). *5 Fuerzas de Porter*. N/A: N/A.

Zehle, G. F. (2008). *Cómo diseñar un Plan de Negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media Inc.

ANEXOS

Project Learnings

Type 4 projects

This document has the objective of capturing the learning's after project execution and using this as a tool to improve future ones. The evaluation of the project execution should take place not too long after launch (around 1 month after launch is recommended), while events are still fresh in the mind of the team.

Project ID	DPET-106796
Project Title	EC - Wooden Spoon
Date of Post Launch Evaluation	24/10/2014

Meeting Attendees:

Functional Area	Attendees
Project Manager (meeting coordinator)	Catalina Cifuentes
Project Leader	Maria Paulina Lasso
Finance	Maria Alejandra Cubero
Regulatory	Maria Consuelo Galán
Inter Market	Carolina Yepes

Project achievements

What has been required	What has been delivered	Satisfaction level
Ingresar al segmento mainstream	Se ingreso exitosamente al segmento mainstream	Excelente
Bloquear la entrada y crecimiento de la competencia en el segmento	Estamos ocupando espacio de la competencia	Excelente
Fortalecer nuestra presencia en el canal grocery	Purina tiene una mayor presencia en el canal	Excelente

Project Timings

Initial Launch Date

Print screen of Key Dates & Approval Tab

Committed Launch Date (at Go to Indus.): 01.07.2014

Launch date Deviation:

Actual Launch Date – Committed Launch Date (Go to Ind) = 83 days delay

Causes of delay: Obtención de los registros sanitarios y proceso de codificación con clientes

Milestone variance

Export to excel “Key Dates & Approvals” and calculate variance.

Milestone	Status	Active	Set Planned Date	Planned	Actual	Milestone Variance (days)
Go to Industrialize				26/06/2014	07/05/2014	-50
Go to Launch				15/08/2014	03/07/2014	-43
Launch Date				01/07/2014	22/09/2014	83

Comments:

Deliverables Completion Rate

	Go to Ind Phase 1	Go to Ind Phase 2	Go to Lau	Go to Post L	Total (Σ)
Number of ON TIME Completed Deliverables	4	11	13	2	30
Total Number of Deliverables	4	12	15	3	34
% Completion	100%	91%	86%	66%	88%

Financial estimates

Copy data from each gate version from NPDI

Currency: Unit:	Hurdle Rates	Go to Industrialize Peak Year: Y3	Go to Launch Peak Year: Y3
Sales Volume (in 000s)	15	26.5	26.5
NNS (in 000s)	33	64.4	64.4
Inc NNS (in 000s)	33	64.4	64.4
Marginal Contribution	30%	31.2%	31.2%

First Production/Shipment Feedback

	Approved?	Comments
Marketing	Yes	No comments

Lessons Learned

Subjects to be discussed:

Team Dynamics: Participation, commitment, involvement, flexibility

Communication: Meetings, Status Reports, Risk & Change Management

Project Organization: Clear definition of scope, objectives, requirements, roles and responsibilities. Adequate time to execute tasks, rework rate

Resource Planning: Resource availability, Right people skills, Management support, Capital expenditure

Positives	
What went right?	Sobrecumplimiento de las expectativas del Rolling. La coordinación con el área de Supply fue muy buena.
What can be improved?	Proceso de codificación con clientes. Elaboración del material POP
Negatives	
What went wrong?	
How could we have avoided it?	

Post Launch Activities

Additional support or activities required? <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	
What?	<ul style="list-style-type: none"> • Para apoyar al lanzamiento se hizo un pack promocional para llamar la atención del consumidor

P&L Account Code	P&L Account Description	Año 1 '15		Año 2 '16		Año 3 '17.	
3000	Volume tons	14,0		25,2		26,5	
	Currency (000)		% NNS		% NNS		% NNS
3001	Gross proceeds of sales	40,0	118,6%	72,0	117,3%	75,6	117,4%
3030	Net proceeds of sales	40,0	118,6%	72,0	117,3%	75,6	117,4%
3037	Performance Trade Allowances	5,8	17,2%	9,7	15,8%	10,2	15,8%
3267	Bad Goods Allowances	0,1	0,2%	0,1	0,2%	0,1	0,2%
3117	VDE - Distribution Allowances & surcharges.	0,4	1,2%	1	1,2%	1	1,3%
	Total Allowances to the Trade	6,3	18,6%	11	17,3%	11	17,4%
3060	Net Net Sales	33,7	100,0%	61	100,0%	64	100,0%
3038	Trade Spend related Expenses - Performance	0,4	1,1%	1	1,1%	1	1,1%
3101	Cost of goods sold (Integrated)	20,0	59,3%	36,0	58,6%	37,8	58,7%
	Total Cost of Goods Sold	20,0	59,3%	36	58,6%	38	58,7%
3116	VDE - finished goods transport & handling item	1,0	3,0%	2	3,0%	2	3,0%
3125	Other variable expenses		0,0%	0	0,2%	0	0,2%
3132	Net general license fee	1,8	5,3%	3	5,3%	3	5,3%
3135	Taxes on general license fee	0,2	0,6%	0	0,6%	0	0,6%
3150	Total variable expenses	23,4	69,2%	42	68,8%	44	68,8%
3190	Marginal contribution	10,4	30,8%	19	31,2%	20	31,2%
3225	Product fixed marketing expenses	0,0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3260	Other product fixed expenses	1,4	4,2%	3	4,2%	3	4,2%
3261	Bad Goods Expenses	0,2	0,7%	0	0,7%	0	0,7%
3270	Total fixed products expenses	1,6	4,8%	3	4,8%	3	4,8%
3290	Product contribution	8,7	25,9%	16	26,4%	17	26,3%
3305A	Fixed distribution expenses	0,9	2,7%	1,6	2,6%	2	2,6%
3305	Total Fixed distribution expenses	0,9	2,7%	2	2,6%	2	2,6%
3310A2	Sales force expenses NPP (specific)	0,9	2,7%	1	2,1%	1	2,1%
3310A	Total sales force expenses	0,9	2,7%	1	2,1%	1	2,1%
3310B2	Marketing general expenses NPP (specific)	0,7	2,0%	1	2,0%	1	2,0%
3310B	Total Marketing general expenses (other t	0,7	2,0%	1	2,0%	1	2,0%
3310	Total Marketing general expenses	1,6	4,7%	3	4,2%	3	4,2%
3315A	Other general expenses Nestle (allocated)	1,2	3,6%	2	3,2%	2	3,2%
3315B	Other general expenses NPP (specific)	1,0	3,0%	2	2,8%	2	2,8%
3315	Total other general expenses	2,2	6,5%	4	6,0%	4	6,0%
6065	Total MOGE	3,8	11,2%	6	10,2%	7	10,2%
3320	Bad debts	0,0	0,1%	0	0,1%	0	0,1%
3336	GLOBE IT/IS	0,6	1,7%	1	1,7%	1	1,7%
3390	Total fixed overhead expenses	5,3	15,7%	9	14,6%	9	14,6%
3395	EBITA	3,5	10,3%	7	11,8%	8	11,7%
	% EBITA	5,5	16,2%	10,9	17,7%	11,4	17,7%

ENCUESTA

Pregunta 1 ¿Cuál es tu sexo?

Pregunta 2 ¿Tienes Perro?

Pregunta 3 ¿Qué alimento le das a tu perro actualmente?

Pregunta 4 ¿Estarías dispuesto a probar una nueva marca de alimento balanceado que ofrezca un producto que al ser mezclado con agua forme una salsa de carne brindando un mejor sabor para tu mascota?

Pregunta 5 De ser así y tomando en cuenta lo que pagas actualmente por una bolsa de 2 Kg ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una presentación de 1.8Kg de dicho producto?

Pregunta 6 ¿Con qué objetivo darías este producto a tu mascota?

Pregunta 7 ¿Crees que un producto que pueda ser utilizado seco o húmedo le pueda gustar a tu perro?

Pregunta 8 ¿Dónde compras normalmente el alimento para tu mascota?

Pregunta 9 ¿Recomendarías esta nueva marca a un pariente o amigo?

.