



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL.

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS

“Análisis, Estrategias, Plan de Marketing e
Implementación de un nuevo producto canino
“EUKANUBA” en el mercado ecuatoriano”

Realizado Por:

Maria Paola Vaca Rivas

Giancarlo Zunino Cedeño

Declaración Expresa:

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación nos corresponde exclusivamente y el Patrimonio Intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Giancarlo Zunino Cedeño

María Paola Vaca Rivas

Tribunal:

Ing. Ma. Elena Murrieta

Vocal Principal

Ec. Leonardo Estrada

Vocal Principal

Ing. Bolívar Pastor

Director

“Un hombre nada puede desear a menos que antes comprenda que sólo debe contar consigo mismo, que está solo, abandonado en la tierra en medio de sus infinitas responsabilidades, sin ayuda, sin más propósito que el que él mismo se fija, sin otro destino que el que él mismo se forja en la tierra”

JEAN-PAUL SARTRE

“Los carpinteros dan forma a la madera; los flecheros dan forma a las flechas; los sabios se dan forma a sí mismos”

BUDA

Nuestra tesis no se hubiera podido realizar sin la ayuda de muchas personas que colaboraron con su apoyo constante y asesoramiento en cada una de nuestras ideas; por lo tanto damos nuestros más sinceros agradecimientos a todos ellos:

Nuestra familia; sin su soporte en los momentos más difíciles de la carrera no hubiéramos podido cruzar las barreras que nos impiden alcanzar la meta.

A nuestros Profesores; que mantuvieron encendida la llama de nuestro conocimiento; iluminándonos con su sabiduría sin permitir que este fuego se apague.

A nuestro director; Ing. Bolívar Pastor; quién fue el pilar principal para el desarrollo de esta aventura aportando con valiosos consejos y útiles observaciones.

A Tammy, Brandon, Otto y para quienes aman a los perros y los consideran un miembro más de su familia.

INDICE

	Página
I.- INTRODUCCION	10
1.1 Reseña Histórica de la Empresa	12
1.2 Políticas de la empresa	15
1.3 La Evolución del Perro	17
1.4 Antecedentes	19
1.4.1 Definición del Proyecto	19
1.4.2 Justificación del Proyecto	19
1.5 Objetivos del Proyecto	21
1.5.1 Objetivos Generales	21
1.5.2 Objetivos Específicos	21
II.- ESTUDIO DE MERCADO	
2.1 Análisis del entorno de Mercado	22
2.2 Franquicias	29
2.3 Análisis Situacional de la empresa “EUKANUBA”	35
2.3.1 Productos	37
2.3.2 Clientes actuales	43
2.3.2.1 Consumidores	43
2.3.2.2 Distribuidores	43
2.4 Presentación del Producto	44
2.5 Oferta	51
2.5.1 Mercado Local de comida para perros	51
2.6 Demanda	60
2.6.1 Principales proveedores del mundo	60
2.6.2 Barreras Arancelarias y Fitosanitarias	62
2.7 Hipótesis Planteadas	64
2.8 Metodología de la investigación	64
2.8.1 Investigación Exploratoria	65
2.8.2 Investigación Descriptiva	67
2.8.2.1 Muestreo	67

2.8.2.2	Encuesta	69
2.8.2.3	Análisis de Resultados	72
III.-	PLAN DE MARKETING	
3.1	Plan Estratégico	82
3.1.1	Misión	82
3.1.2	Visión	82
3.1.3	Segmentación y Mercado Objetivo	83
3.1.4	Posicionamiento	83
3.2	Estrategias de Mercadotecnia	84
3.2.1	Matriz BCG	84
3.2.2	Matriz General Electric	89
3.2.3	Matriz Ansoff	94
3.2.4	Análisis FODA	96
3.2.4.1	Fortalezas	97
3.2.4.2	Oportunidades	98
3.2.4.3	Debilidades	98
3.2.4.4	Amenazas	98
3.2.5	Estrategias según Porter	99
3.2.5.1	Competidores	99
3.2.5.2	Clientes	100
3.2.5.3	Proveedores	100
3.2.5.4	Productos Sustitutos	100
3.2.5.5	Distribuidores	101
3.2.6	Estrategias de Marketing	101
3.2.6.1	Etapas de Crecimiento	101
3.2.7	Estrategia del Retador del Mercado	103
3.3	Marketing Mix	104
3.3.1	Productos	104
3.3.1.1	Niveles de Productos	104
3.3.1.2	Componentes del Producto	105
3.3.2	Precio	108
3.3.3	Plaza	109
3.3.3.1	Conflicto y Control de los canales	111
3.3.4	Promoción (Comunicación)	112
3.3.4.1	Publicidad	112
3.3.4.2	Promoción	114
3.3.4.3	Venta personal	115
3.3.4.4	Merchandising	116
3.3.4.5	Material POP	117
3.3.4.6	Relaciones Públicas	123

IV.- ANALISIS FINANCIERO

4.1 Plan de Inversion	125
4.2 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	128
4.3 Financiamiento del Proyecto	135
4.4 Flujo Financiero de la empresa	136
4.5 Factibilidad del Proyecto	138
4.6 Punto de Equilibrio	138

V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

142

VII.- ANEXOS

144

VIII.- BIBLIOGRAFIA

157

INTRODUCCION

Hoy en día el mercado de consumo de alimento para mascotas ha tomado un rol importante en nuestra sociedad debido al desarrollo de nuevas creencias alimenticias y descubrimientos significativos de beneficios tanto nutricionales como prácticos.

Nosotros como amantes del mundo canino hemos decidido enfocarnos en este campo con el objetivo de responder a ciertas interrogantes: ¿Existe espacio en el mercado ecuatoriano para la introducción de un nuevo producto balanceado? ¿Los consumidores realmente conocen los beneficios y características del producto proporcionado a sus mascotas? ¿Por qué algunos consumidores prefieren el alimento casero en lugar del balanceado? Al responder éstas y otras interrogantes determinaremos la viabilidad de la incursión de un nuevo producto “Super Premium”, como lo es EUKANUBA.

Nuestro proyecto está enfocado en realizar un análisis completo del mercado, empleando las más modernas estrategias de marketing para obtener el máximo beneficio posible tanto a nivel económico como social. Nos referimos a este último punto debido a que queremos que la sociedad ecuatoriana tome conciencia de los beneficios obtenidos por la buena alimentación de sus mascotas.

Esperamos que este enfoque sea valioso y sirva de guía para que la empresa pueda poner en práctica dichas teorías y logre aplicarlas, posicionando la marca EUKANUBA en la mente del consumidor.

CAPITULO 1

I.- INTRODUCCION

1.1 Reseña Histórica de la empresa.-

La compañía Iams tiene una trayectoria de 57 años en el mejoramiento del bienestar de perros y gatos, brindándoles una nutrición de primera calidad. Esta es la principal razón por la que ha logrado avances importantes en los beneficios nutricionales para la salud de millones de perros y gatos en todo el mundo.

Este trabajo científico ha llevado a Iams a desarrollar importantes descubrimientos en la salud de los animales de compañía. Su investigación en el campo nutricional es exclusiva, relevante y pionera en respuesta a preguntas vitales sobre el bienestar de los animales.

La principal filosofía de la empresa es considerar que los perros evolucionaron como carnívoros y por este motivo requieren de dietas con una calidad Premium, de alto contenido nutritivo y sobre todo que sean fáciles de digerir basándose en ingredientes de origen animal.

Iams es considerada como una compañía líder en investigación en nutrición de perros por esta razón ofrece productos nutricionales más avanzados mundialmente para ayudarlo a mejorar la salud de los perros de sus clientes.

Basándose en esta filosofía, en el año de 1946, el nutricionista Paul Iams, funda la empresa The Iams Company en un pequeño molino cerca de la ciudad de Dayton, estado de Ohio, Estados Unidos.

1970 Clay Mathile comienza a trabajar en la compañía

1982 Clay Mathile compra la compañía y aporta su visión para que la misma llegue a ser líder mundial en la nutrición de perros y gatos.

1999 En enero de este año Iams Company se establece en Argentina. La compañía Procter & Gamble (P&G) adquiere Iams company en septiembre. Iams pasa a formar parte de la unidad de negocios “Cuidados de la Salud y Nuevos Negocios Corporativos”.

Jeff Ansell fue designado presidente de Iams. Jeff Ansell, con 19 años de experiencia en P&G, fue anteriormente vicepresidente, director general del grupo de productos para el Cuidado de bebés de P&G en América del Norte.

2001 Se comienza la construcción de la Planta Procter & Gamble para la elaboración de los productos EUKANUBA en Argentina.

2002 El 31 de Octubre se inaugura la planta en el Parque Industrial Pilar, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Iams elabora alimento seco para perros y gatos en sus plantas en Lewisburg (Ohio), Aurora (Nebraska), Henderson (N.C.), Leipsic (Ohio) ,Coevorden (Países Bajos) y Planta Pilar (Argentina). La planta Heartland de Iams en North Sioux City (S.D.) elabora alimentos enlatados para perros y gatos.

Hitos Nutricionales.-

A continuación detallamos uno de los principales íconos nutricionales de Iams:

- Desarrollar la tecnología para usar pollo auténtico en alimentos secos por extrusión.
- Descubrir un equilibrio apropiado de ácidos grasos omega-6 y omega-3 para la salud de la piel y el pelo.
- Desarrollar una fuente de fibra moderadamente fermentable patentada para mantener saludable el tracto intestinal.
- Descubrir una fuente de carbohidratos patentada (cebada y sorgo) para ayudar a mantener niveles saludables de glucosa en la sangre en los perros.
- Desarrollar alimentos para cachorros formulados para cada tamaño de raza.
- Desarrollar fórmulas para razas grandes tomando en cuenta las necesidades nutricionales músculo-esqueléticas de los perros de raza grande.

- Desarrollar alimentos para perros senior con proteínas adicionales para mantener la síntesis total de proteína corporal y la masa muscular.
- Descubrir una combinación de vitamina E y beta caroteno para ayudar a fortalecer el sistema inmunológico de los perros senior.

1.2 Políticas de la Empresa.-

MISION.-

La misión de la Compañía IAMS es la de mejorar el bienestar de perros y gatos suministrando alimentos de calidad mundial.

FILOSOFIA.-

La filosofía es el establecimiento de esta calidad y puede ser definida por cuatro palabras: Cultura, Clientes, Productos y Personas.

Cultura: Nuestra cultura gobierna la manera en que hacemos negocios, con honestidad e integridad.

Clientes: Nuestros clientes son las personas más importantes en nuestra compañía. El servicio es la mayor prioridad, como también el aprendizaje de nuestros clientes a través de la interacción y discusión.

Productos: Nuestros productos son la piedra fundamental de nuestro negocio y son aceptados como una responsabilidad personal de cada uno de la compañía.

Personas: Nuestra gente, su entusiasmo, dedicación y excelencia proporcionan la distinción entre la competencia y The Iams Company.

No podemos dejar de mencionar que Iams Company maneja políticas muy estrictas que además de cumplir sus más fieles propósitos, han ubicado a la empresa en los más altos estándares de excelencia en lo que a nutrición animal se refiere.

Sus principales políticas son:

- Comprometerse a mejorar la salud y bienestar de los gatos y perros por medio del desarrollo de una nutrición de calidad superior.
- The Iams Company no será participe de ningún estudio que requiera o tenga como resultado la eutanasia de gatos o perros, tampoco llevará a cabo el equivalente veterinario de pruebas en gatos o perros que no sean aceptados en estudios nutricionales o médicos para personas.
- Sus esfuerzos están guiados por un código de ética estricto que cumple o supera las normas de la legislación pertinente; por ejemplo la ley del bienestar animal de los EE.UU. (Animal Welfare Act of the US), del Departamento de Agricultura de los EE.UU., y la directiva 86/609/EEC de la Unión Europea.

Esta política se aplica a todas las investigaciones de Iams, sin importar si han sido realizadas por científicos relacionados a la empresa u otros especialistas.

1.3 La evolución del perro.-

El perro (*Canis familiaris*) es un animal doméstico que sin el hombre jamás hubiera existido. Este proceso, que ocurrió hace veinte mil años, ha experimentado una evolución lenta que lo ha ido diferenciando de la especie salvaje de la cual procede. Además, son los únicos animales normalmente asociados con el hombre en los cuales los pesos de los adultos maduros tienen una variación muy amplia desde el chihuahua, que pesa apenas 1 kg, hasta los San Bernando y mastines ingleses que pesan más de 100 kilos. Sin embargo, llevan idénticos patrones de ADN, lo que sugiere que todos tienen un origen común.

En ese proceso que lleva miles de años, el perro fue adaptando su aparato digestivo a una dieta más variada (además de carne) al convivir con el hombre, esta evolución fue lenta y es el día de hoy que al perro se le considera omnívoro (puede comer distintos alimentos), aunque siempre conserva su instinto carnívoro y sigue siendo la carne su alimento favorito aunque no cumple con los requerimientos nutritivos que él necesita en los tiempos actuales.

Sin embargo, los perros salvajes antes de hacerse omnívoros se alimentaban de presas cazadas por ellos y generalmente herbívoros, de la que comían ante todo, el estómago con sus contenidos de hierbas y cereales, luego las partes grasas, las vísceras, los músculos y finalmente la piel y huesos. De los vegetales tomaban los carbohidratos, de los músculos las proteínas, del hígado las vitaminas liposolubles y de los huesos las sales minerales. Lo que nos lleva a una conclusión que un animal carnívoro en estado salvaje no come solamente carne; sino que en definitiva, una dieta variada requerida para su mantenimiento y reproducción.

En la actualidad los perros domésticos tienen que competir con los seres humanos por la proteína animal. Sin embargo, la "carne" que se les da difiere con frecuencia de su alimento natural ya que consiste en un material más pobre y no de tan fácil digestión, sin el hígado y otros órganos. En segundo lugar, el alimento es deficiente en grasa, mientras que los huesos pequeños, que tales animales pueden quebrar con bastante facilidad son reemplazados con frecuencia por grandes huesos de vaca. Actualmente; pues, el alimento del perro doméstico es menos variado que la dieta natural. Además, el perro ha mostrado una buena adaptación a la introducción de ingredientes no cárnicos (cereales cocidos, verduras.) en su alimentación.

El perro debe alimentarse con una dieta adecuada que le suministre todos los nutrientes esenciales, en las cantidades y proporciones correctas, con el fin de conservar la salud a lo largo de todas las fases de su vida. Los principales objetivos de la alimentación incluyen el mantenimiento de una salud óptima, la obtención de una tasa de crecimiento normal (pero nunca excesiva), un apoyo a la gestación y lactación, y en algunos casos, la contribución a un rendimiento de alta calidad. La alimentación correcta durante toda su vida también contribuye a su salud a largo plazo, a su vitalidad y por último a su longevidad.

1.4 Antecedentes.-

1.4.1.-Definición del Proyecto.-

El propósito de nuestro proyecto es determinar si es factible la conveniencia de ingresar al mercado ecuatoriano con un producto de consumo canino dirigido a un target medio-alto y alto. Para nuestro propósito realizaremos un análisis exhaustivo en el cual implementaremos diversas estrategias de marketing las mismas que nos ayudaran a posicionar de una manera eficaz el producto en el mercado.

1.4.2.- Justificación del Proyecto.-

Eukanuba se produce en las plantas de Estados Unidos ubicadas en Daytona, Ohio, las mismas que cuentan con óptimos niveles de calidad; por tal motivo ha recibido diversos

reconocimientos internacionales que lo ubican a nivel mundial como una de las marcas líderes en el mercado de productos caninos.

El mayor valor agregado de este alimento es que es el único en el mercado que contiene el sistema de salud vital; el mismo que incluye un equilibrio completo de vitaminas, minerales y demás proteínas necesarias para la alimentación de las mascotas.

El sistema de salud vital consta de siete componentes:

- Sistema de Control de energía
- Sistema de Control Dental
- Sistema Inmunológico
- Sistema Articular
- Sistema de Control de Peso
- Sistema Digestivo
- Sistema Omega Coat

No podemos dejar de mencionar que este alimento considera la nutrición de nuestras mascotas por distintos estadios del ciclo de vida: cachorros, adultos y ancianos. Sin embargo, el concepto de estilo de vida, o de alimentación por actividad, es más extenso y mejor explicado cuando las necesidades nutricionales de perros adultos pueden ser mejor

satisfechas. En comparación con un animal adulto sano y normalmente activo, la energía requerida aumenta durante el crecimiento, embarazo y lactancia.

Nuestro proyecto estará enfocado a la incorporación de este producto al mercado nacional; e iremos captando cada vez mayores segmentos de mercado para poder suplir la demanda insatisfecha de un buen producto para la nutrición de nuestras mascotas.

1.5 Objetivos del Proyecto

1.5.1.- Objetivos Generales.-

Desarrollar un proyecto para lograr un óptimo posicionamiento de la marca EUKANUBA en el mercado Ecuatoriano; de tal manera que podamos obtener información económica, financiera y del mercado para determinar la rentabilidad del mismo.

1.5.2.- Objetivos Específicos.-

- 1.-Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda del producto.
- 2.-Determinar las estrategias de marketing apropiadas para lograr un correcto posicionamiento de la marca.
- 3.-Ejecutar una campaña informativa en la cual demostremos los beneficios del producto.

CAPITULO II

II.- ESTUDIO DE MERCADO

2.1.- Análisis del Entorno del Mercado.-

El mercado ecuatoriano se encuentra actualmente resurgiendo de una de las crisis económicas más devastadoras que ha afectado en toda la historia a nuestro país.

El principal problema que nos afecta es que, estando en una economía dolarizada, los bancos e instituciones financieras cobran tasas de interés incongruentes debido a la inestabilidad política que nos rodea.

La tasa de interés es el valor que la persona paga por acceder a un préstamo. En Ecuador, la tasa activa (que cobran los bancos por los créditos) se ubica en el 12.65 %; mientras que la pasiva (que pagan los bancos a los clientes por los ahorros) se ubica en un 5.15%.

Los clientes que acceden a los créditos no solamente deben cubrir los gastos de los bancos y su operación. El valor cobrado por las entidades se le añade otros impuestos adicionales, los mismos que corren por cuenta del gobierno. Por ejemplo, por cada cheque girado un porcentaje va dirigido a Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA). De igual manera ocurren al momento de solicitar un crédito; el cliente debe

pagar impuestos que son otorgados a la Superintendencia de Bancos, Agencia de Garantías de Depósitos (AGD), Hospitales de SOLCA, entre otros.

Análisis Económico.-

En tan solo siete años de gobierno han existido cinco presidentes, los mismos que no han durado más de dos años seguidos en el sillón presidencial.

Esto sumado a la falta de seguridad jurídica, es decir; leyes claras que incentiven la entrada de capital extranjero, hacen pensar a las personas si realmente vale la pena invertir en un país con semejantes problemas económicos y jurídicos.

Después de algunos años en que el Ecuador vivió una situación económica deplorable, con tasas de interés altísimas, una moneda que se devaluaba sin control, una incertidumbre que causaba una inflación incontrolable, se logró controlar la situación con la dolarización, que a pesar que tiene muchos opositores, se le debe reconocer que estabilizó la situación y actualmente se viven momentos de recuperación con una inflación controlada, un PIB en ascenso, tasas de interés que a pesar de ser altas están controladas y un riesgo país que es cada vez mas bajo.

Actualmente, después de las medidas económicas del Presidente Gutiérrez, a pesar que causó malestar y se estudia incrementos en transportes y energía eléctrica, se mantiene la calma en el mercado ante la conciencia de los agentes económicos que saben que estos ajustes eran necesarios para el crecimiento económico del país y para cubrir el déficit presupuestario. Tenemos un crecimiento económico de los mas altos en Latinoamérica (2.05%), y se trabaja también para lo que será el ALCA en el año 2005.

El PIB en el año 2003 se espera que termine en \$21,023 millones, que nos demuestra un crecimiento del 16.9% en relación al PIB del año 2002, y se espera que siga creciendo en un 11.8% para el año 2004.

Las tasas de interés actuales del mercado están en:

<i>Activa</i>	14.55%
<i>Pasiva</i>	5.09%
<i>Interbancaria</i>	1.05%

Esto se justifica con una inflación anual esperada para este año de 8.3%, que es la mas baja desde la década de los 80, y confirma que existe confianza en el sistema productivo.

El presupuesto general del estado para el año 2003 tiene como ingresos una cifra equivalente al 21.5% y gastos del 21%, considerando el precio actual del petróleo que se encuentra en \$24.20 el barril. Además de la consabida deuda externa que alcanza casi los \$ 16,000 millones.

Lo que si preocupa es el déficit en la balanza comercial, de \$-670 millones, lo cual es contraproducente para el sistema dolarizado en que nos encontramos.

En cuanto al desempleo, sabemos que de los casi 5 millones de ecuatorianos que están en capacidad de trabajar, existe un 9% de desempleados y un 28.4% de sub-empleados.

En cuanto a la información demográfica del país, somos 12'156,608 ecuatorianos, de los cuales el 50.5% son mujeres y el restante 49.5% son hombres.

Del total de la población el 61% vive en áreas urbanas y el 39% en zonas rurales, lo que nos indica que la tendencia es la migración hacia las ciudades.

El promedio de habitantes por vivienda es de 4.2 personas a nivel nacional, y se clasifican por el estado civil en:

Unidos	1'579,712
Solteros	3'406,236
Casados	3'198,205
Divorciados	122,484
Viudos	339,547
separados	256,362

En un estudio difundido en el Banco Central advirtió que el riesgo de dejar de pagar una deuda es una de las causas principales para que las tasas de interés se mantengan altas y persista la desconfianza de los bancos. Esta conclusión deriva del análisis de la composición de la cartera de los bancos privados.

Análisis del entorno político y social.-

En cuanto a lo político se observa una gran oposición en el Congreso Nacional encabezada desde los movimientos de centro izquierda como la Izquierda Democrática (ID) hasta los movimientos de extrema izquierda como Pachakutik, MPD y el Partido Socialista.

Estos partidos se encuentran en desacuerdo constantemente con las políticas del gobierno. Incluso el dirigente político, Rodrigo Borja, ex mandatario y principal cabeza de la Izquierda Democrática llegó a opinar en los principales medios de comunicación

que el presidente constitucional de la República, Lucio Gutiérrez, debería abandonar su cargo por incapacidad de gobernar. Estas expresiones, en lugar de hacer reflexionar a las instituciones públicas y a los gobernantes, acrecientan las divergencias entre las partes y crean un ambiente de especulaciones y de inestabilidad política que no nos llevan a ninguna parte que no sea a la ingobernabilidad.

Además de esto los grupos de centro izquierda intentaron desestabilizar al gobierno por medio del Caso Fernández. César Fernández, ex gobernador de la provincia de Manabí durante el gobierno de Durán-Ballén, fue encontrado culpable de narcotráfico y apresado inmediatamente. Éste señor aparece en diversas fotos junto a Gutiérrez durante su campaña presidencial. Se trató de encontrar conexiones entre Fernández y Gutiérrez para saber si el primero había realizado contribuciones económicas para la campaña de actual mandatario.

Por otro lado el Presidente de la República se encuentra rodeado por personas con poca experiencia política debido al nepotismo existente en el gobierno y en el partido de gobierno, Sociedad Patriótica.

En los actuales momentos el país se encuentra en medio de una ola de paros encabezada por las principales cabezas de los movimientos sociales como los son la UNE (Unión

Nacional de Educadores) y la CONAIE (Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador).

Análisis Tecnológico.-

Lamentablemente el Ecuador, en relación a otros países, se encuentra por debajo en lo que a tecnología de punta se refiere. Debido a la falta de infraestructura adecuada sumada al bajo desarrollo de recursos económicos hacen que en el país no exista las llamada “Economías de Escala”; lo cual no nos permite competir con otros países del cono sur.

Guayaquil, capital económica del Ecuador, ha realizado en los últimos años pasos importante en modernización. Actualmente, es el principal puerto del país y cuenta con un nuevo aeropuerto internacional que tiene como objetivo posicionar a la ciudad en la principal escala aérea del país.

Nuestro alcalde, el Ing. Jaime Nebot Saaidi, está llevando a cabo importantes proyectos con el propósito de lograr mayor competitividad en nuestra urbe; tales como proyectos de transporte masivo, comunicación, seguro social, etc.

A pesar de esto Iams Company, ha considerado colocar una sola planta de fabricación de los productos Eukanuba en Sudamérica. Esta planta se encuentra localizada en

Argentina, la misma que cuenta con los más altos estándares tecnológicos logrando competir de igual a igual con otras compañías de alimentos balanceados ubicadas en los países más desarrollados del mundo.

2.2 Franquicias.-

Una franquicia es básicamente un acuerdo de colaboración entre dos empresarios independientes (El Franquiciador y el Franquiciado) por el cual el franquiciador cede al franquiciado su marca, productos, servicios y su *Know How* específico a cambio de unas aportaciones económicas directas o indirectas del franquiciado al franquiciador. Como se observa, este sistema reúne a dos partes empresarias para desarrollar conjuntamente un negocio. Franquiciantes y Franquiciados resultan legalmente Interdependientes y operativamente indistinguibles para los consumidores.

El sistema de franquicias permite que el propietario de una marca exitosa (o con altas probabilidades de éxito), quien puede transmitir la experiencia adquirida en su negocio expanda sus negocios con rapidez, pero comprometiendo una limitada cantidad de recursos financieros. Esto último se debe a que el franquiciado aporta el capital necesario para la extensión del negocio. Como contra partida, el franquiciado accede a ingresos relativamente estables –derivados a explotar una marca conocida-mientras conserva la satisfacción de ser independientes. Sea el local gestionado por el franquiciante o el

franquiciado, el sistema permite proveer a los clientes finales de una variada gama de productos y servicios homogéneos en calidad y precio.

Para los clientes no cabe distinción entre franquiciante y franquiciado, cualquiera sea la sucursal en la cual adquieran el producto o servicio lo harán en condiciones semejantes. La marca actúa como su certificado de garantía en términos de la calidad y el precio del bien que compran.

Entre franquiciantes y franquiciados sucede exactamente lo opuesto. El reconocimiento de sus papales –diferentes y complementarios- es condición básica para el correcto desarrollo de la franquicia. En este contexto podemos distinguir ocho pilares sobre los que se estructura este modelo de negocio:

1.- El contrato.- este documento debe contener todas las obligaciones, derechos y responsabilidades de las partes.

Por ejemplo: duración de la franquicia, cláusulas de salida, renovación y exclusividad territorial, entre otras.

Se trata de un contrato de “estrecha colaboración” que no genera vínculos societarios. Con el tiempo los contratos tienden a aumentar su nivel de estandarización, se distinguen las cláusulas que prevalecen y se descartan las ineficientes. Sin embargo, el nivel de estandarización dependerá de las necesidades en cada sector y cada franquiciado. En

términos generales, cuanto más orientado está el negocio el proceso y al producto, mayor es la posibilidad de ser estandarizados. El contrato es solo un punto de partida para la relación entre franquiciante y franquiciado, pero es de suma importancia hacerlo para que este último sienta las reglas de los juegos claros y concretos.

2.- Aportes económicos al franquiciante.- Existen tres tipos de ingresos básicos para el franquiciante: *El Royalty* periódico (un porcentaje sobre las ventas generadas por el uso de la marca), *El Canon de ingresos* y *La inversión inicial*. Dependiendo del tipo de negocio, los franquiciantes también pueden obtener ingresos por la provisión de insumos, productos o el alquiler de los locales al franquiciado. Los pagos efectuados por el franquiciado en concepto de equipamientos, artículos y acciones promocionales tienen más carácter de inversión que de gasto, dado que estimulan el ingreso que el mismo recibirá (expertos en el sector indica que estos favorecen el compromiso del franquiciado con el plan comercial).

3.- El capital Humano.- Trabajar par a par con los franquiciados brinda una riqueza que excede al capital financiero. Los franquiciados vuelcan al negocio sus habilidades, competencias y capacidades, tanto profesionales como personales. Entre otros elementos suelen aportar la experiencia, el espíritu emprendedor, el liderazgo, el gerenciamiento, el juicio, la inteligencia y las relaciones profesionales. El acceso a profesionales con

espíritu emprendedor y talento directivo ha sido señalado como una razón para franquiciar, tan importante como la necesidad de los recursos financieros.

4.- La relación entre franquiciante y franquiciado.- El capital humano, tanto del franquiciante como del franquiciado, se pone en juego en el día a día para desarrollar la relación entre las partes. Algunos aspectos que impactan en la relación son el grado de centralización de las decisiones estratégicas y operativas en el franquiciante, la claridad en la comunicación de la estrategia comercial, la medida en que se comparten los valores culturales y la filosofía del negocio. Estos aspectos pueden impulsar o frenar el desarrollo de la relación, por la influencia decisiva que poseen sobre la satisfacción del franquiciado respecto al franquiciador. La capacidad de desarrollar una buena relación resulta un recurso estratégico. Los antecedentes a este recurso estratégico son ciertos recursos físicos- procesos, tecnologías, producto-, humanos –capacitación, experiencia- y organizacionales –ubicación del local, sistema de información, etc.-, que por sí mismos no son fuente de ventaja competitiva, pero combinados permiten desarrollar el recurso estratégico de relación franquiciado-franquiciante, que será fuente de ventaja competitiva para la organización. Por este motivo, la relación se destaca entre las otras variables.

5.- Los locales.- Al tratar el tema de los locales surgen varios aspectos. En primer lugar, la ubicación. Reconocida indiscutiblemente por la bibliografía como un recurso clave para el éxito de la franquicia, suele optarse por áreas urbanas con alta densidad de

población. Sin embargo, como esta variable se contempla en el plan comercial, aquí se destacan otros aspectos: La propiedad, el gerenciamiento y la exclusividad. Expertos del sector señalaron que la exclusividad territorial y el gerenciamiento del negocio por parte del franquiciado poseen influencia decisiva en los resultados del local. Por su parte, la propiedad del local no aparece como un factor que condicione el desempeño del negocio ni afecte los resultados operativos en el corto plazo.

6.- La estrategia y el plan comercial.- Los planes comerciales permiten alinear las acciones de los diversos franquiciados con las del franquiciante para brindar una oferta homogénea al cliente. La investigación de mercado y las promociones, así como sus respectivas fuentes de financiación, son decisiones importantes dentro de la estrategia. Las primeras buscan acercar la oferta al cliente, comprendiendo y respondiendo a sus necesidades y expectativas. La fuente de financiación sirve como inductor para aumentar el compromiso de las partes con el proyecto. En otras palabras, el aporte del franquiciado para la comunicación comercial lo motiva a administrarla con más eficiencia y responsabilidad.

7. Capacitación del franquiciado.- La transferencia del *Know-How* (conocimiento práctico del negocio y su gestión) es crucial en la franquicia, y la capacitación del franquiciado es un medio para conseguirla. Las opciones van desde ofrecer un entrenamiento inicial hasta el desarrollo de programas de actualización en forma

periódica. Las capacitaciones permanentes son una herramienta útil para reforzar la relación.

8.- Los sistemas de control.¹ Los sistemas de control colaboran tanto en la detección de problemas como en su prevención. Algunos de los puntos para controlar son la homogeneidad entre los locales franquiciados y propios, así como sus respectivos resultados. Los sistemas de control eficientes brindan información sobre los parámetros críticos del negocio, aquellos que si no se controlan y tienen un mal desempeño ocasionarían el fracaso. Entre otros sistemas de control para el franquiciado se encuentran: el desempeño, las ventas, el cumplimiento impositivo, y el nivel de servicio y calidad. Los manuales de operaciones, que transmiten el *Know-How*, son parte del sistema de control estableciendo formalmente el manejo de las operaciones diarias, administrativas, gerenciales y de marketing, entre otras. Es decir, guían el comportamiento esperado para el franquiciado.

¹ . Las Franquicias: Herramienta de Crecimiento. Marketing y Ventas, Estados Unidos, 2003, p. 1,2,3.

2.3 Análisis Situacional de la Empresa Eukanuba.-

Qué es un alimento balanceado?

Es aquel alimento que aporta la energía y los nutrientes necesarios como para mantener a los animales con la salud adecuada de acuerdo a su forma de vida y fase de la misma. Los nutrientes que forman el alimento son: Las proteínas, hidratos de carbono, grasa, minerales, vitaminas y agua. De ellos solamente las proteínas, hidratos de carbono y las grasas aportan energía al organismo del animal. Si bien los minerales, vitaminas y el agua no aportan energía, son fundamentales para el normal funcionamiento corporal.

EUKANUBA DOG FOODS.-

Eukanuba Dog foods son lo mejor en nutrición disponible para su perro. Estos incorporan las últimas investigaciones científicas y nuevos descubrimientos en nutrición antes que otra marca, por esta razón siguen siendo lo más avanzado en productos de nutrición para mascotas disponibles en cualquier lugar del mundo. Eukanuba Dog foods poseen el más alto contenido de carne, y son indiscutiblemente lo último en nutrición canina.

CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS DE LOS PRODUCTOS.-

La línea de productos EUKANUBA posee características especiales que cuando se juntan son muy específicas y únicas de los alimentos de Iams Company:

- Fuentes de proteínas y lípidos de origen animal, para una piel saludable, un pelaje brillante, excelente tono muscular y un aumento de niveles de energía.
- Ricos en pollo, cordero o pescado para obtener una lata palatabilidad.
- Altamente digeribles y densos en energía, brindando como resultado deposiciones pequeñas y firmes para una limpieza sencilla.
- Alimentación simple, dieta completa y balanceada para perros y gatos. No se requieren suplementos.
- Sin colores artificiales, sabores o intensificadores de palatabilidad.
- Correcto balance de vitaminas y minerales, para huesos sanos y fuertes.
- Fibra de pulpa de remolacha, para aumentar la salud intestinal.
- Alimentos de fórmula fija para resultados consistentes.
- Altos estándares de fabricación para asegurar la calidad de los productos.

2.3.1 Productos.-

Eukanuba Puppy Small Breed.-

Especialmente para perros que pesan menos de 10kg

- 100% completo y balanceado para cachorros
- El ingrediente principal es el pollo, una excelente fuente de proteínas ricas en nutrientes, ideal para un buen desarrollo muscular en la etapa de crecimiento de los cachorros de razas pequeñas.
- Croquetas pequeñas y con gran concentración de nutrientes, especiales para estómagos pequeños.

Eukanuba Puppy Growth.-

Equilibrio especial de energía, proteínas y calcio para lograr un óptimo crecimiento de los cachorros de todas las razas.

- Mejorado con antioxidantes para estimular el sistema inmunológico y potenciar la eficacia de las vacunas.
- Fácilmente digerible, lo que produce heces sólidas y pequeñas y mantiene el sistema intestinal sano.

Eukanuba Large Breed.-

Formulado para cachorros de razas grandes y gigantes que en su edad adulta pesen más de 25 Kg.

- Niveles de calcio y fósforo calculados especialmente para contribuir al desarrollo de huesos y articulaciones más sanas.
- Cantidades óptimas de lípidos, proteínas y calcio para el desarrollo ideal de músculos y esqueletos.

Eukanuba Lamb & Rice.-

Para cachorros de raza de cualquier tamaño que prefieren una dieta de cordero y arroz.

- Rico en cordero para dar un gran sabor y una fácil digestión.
- Equilibrio especial de energía, proteínas y calcio, regulados para un óptimo crecimiento.

Eukanuba Adult Maintenance Small Breed.-

Para perros adultos de razas pequeñas con un nivel de actividad normal o perros que prefieren una croqueta pequeña.

- Más proteínas y grasas para satisfacer las mayores necesidades metabólicas de razas pequeñas.
- El pollo es el ingrediente principal debido a que constituye una fuente excelente de proteínas ricas en nutrientes, ideal para el desarrollo muscular.

Eukanuba Adult Maintenance.-

Una nutrición de primera calidad para perros de todas las razas con un nivel de actividad y peso promedio.

- Mantiene la salud y bienestar a largo plazo de los perros con actividad normal.
- Equilibrio preciso de proteínas, grasas, fibras, carbohidratos, vitaminas y minerales que brindan una nutrición óptima.
- Ahora contribuye a reducir la acumulación de sarro durante y después de las comidas.

Eukanuba Adult Maintenance Large Breed.-

Nutrición avanzada para perros de razas grandes y gigantes con actividad normal.

- Contiene niveles de sulfato de condroitina y glucosalina garantizados para mantener en buen estado el esqueleto y las articulaciones de los perros de razas grandes y gigantes.
- Croquetas de mayor tamaño
- Ácidos grasos Omega-6 y Omega-3, los mismos que ayudan a mantener una piel saludable y un pelaje brillante.

Eukanuba Premium Performance.-

Formulado para perros activos y con alto rendimiento

- Elevada concentración de nutrientes para aumentar el rendimiento y la resistencia durante el ejercicio.
- Contribuye al desarrollo y mantenimiento de la masa muscular y para satisfacer mayores necesidades calóricas.

Eukanuba Adult Lamb & Rice.-

Rico en proteínas de cordero para perros adultos que prefieren una dieta a base de cordero.

- Contiene conservantes naturales, sin soja ni trigo.
- Fácilmente digerible lo que produce heces sólidas y pequeñas y mantiene el tracto intestinal sano.

Eukanuba Light.-

Para perros excedidos en peso o poco activos

- Bajos niveles de lípidos que ofrecen una menor cantidad de calorías.
- Contiene L-carnitina, nutriente que contribuye a una composición corporal saludable.
- Contribuye al mantenimiento de la masa muscular y a la vez estimula la pérdida o mantenimiento del peso.

Eukanuba Adult Senior.-

Fórmula científica de avanzada, diseñada para mejorar la salud y la longevidad de los perros.

- Niveles de antioxidantes incrementados, tales como la vitamina E, para mantener el sistema inmunológico de perros ancianos.
- El sulfato de condroitina y la glucosamina contribuyen a mantener los cartílagos sanos.
- Contiene L-carnitina, que favorece al mantenimiento de un peso corporal y una masa muscular óptimos.

EUKANUBA HEALTHY EXTRAS

Eukanuba Puppy Growth.-

Para los cachorros que disfruten de un snack nutritivo

- Fortificado con vitaminas y minerales esenciales, que estimulan la salud y vitalidad de los cachorros pequeños.
- Complemento adicional a la comida; contiene el sistema vital de salud.

Eukanuba Adult Maintenance.-

Para perros adultos que disfrutan de un snack nutritivo

- Formulado para satisfacer las necesidades de los perros de todas las razas.
- La textura crocante ayuda a remover la placa bacteriana y así mantener los dientes limpios y el aliento fresco.

2.3.2. Clientes Actuales.-

2.3.2.1 Consumidores

Eukanuba Dog Food es un producto dirigido a personas de ambos sexos que consideran a su mascota como un miembro más de la familia y que procuran brindarles una alimentación más sana y nutritiva; ofreciéndoles un mejor nivel de vida.

Estas personas pertenecen a un estrato económico medio-alto y alto debido al precio y la naturaleza exclusiva que caracteriza al producto.

2.3.2.2 Distribuidores.-

Nuestra cadena de distribuidores está segmentada a nivel de ciudad en veterinarios, Pet shops y venta directa.

La franquicia establece que este producto no puede expendirse en lugares de consumo masivo como supermercados. Si no fuera de este modo el producto perdería su naturaleza exclusiva, es decir se convertiría similar a los demás.

Otra de las razones por la cual se prefiere a las veterinarias y Pet shops es debido a que la calidad de especialista permite que el consumidor se sienta más seguro del producto que compra. Al mismo tiempo proporciona una guía y orientación de acuerdo a las necesidades y conveniencias para cada mascota.

A nivel nacional contamos con la distribución en dos regiones: costa y sierra.

En cada una de estas regiones se distribuye el producto y a la vez el intermediario posee la autoridad de sub-distribuirlo en su localidad asignada; siempre y cuando se lo expendan en cadenas autorizadas sin violar las reglas proporcionadas por la franquicia.

2.4 Presentación de Productos.-

PRESENTACIONES

Nuestros productos se encuentran en el mercado en diferentes tipos de presentaciones; entre las cuales tenemos:

En la línea de cachorro.-

- **Puppy Small Breed**

1.8 kg, 3 kg, 7.5 kg, 15 kg, 20 kg

- **Puppy Growth**

1.8 kg, 3 kg, 7.5 kg, 15 kg y 20 kg

- **Puppy Large Breed**

3 kg, 7.5 kg, 15 kg

En la línea de adulto.-

- **Adult Maintenance Small Breed**

1.8 Kg., 3 Kg., 15 Kg., 20 Kg.

- **Adult Maintenance**

1.8 Kg., 3 Kg., 7.5 Kg., 15 Kg. y 20 Kg.

- **Adult Premium Performance**

1.8 Kg., 3 Kg., 7.5 Kg., 15 Kg. y 20 Kg.

- **Adult Maintenance Large breed**

3 kg, 7.5 kg, 15 kg y 20 kg

- **Adult Senior.-**

7.5 kg

- **Adult Light**

2.5 kg

Ingredientes de los Alimentos.-

- **Agua.-**

El agua es el nutriente más importante; debido a que es esencial para la vida y está presente en la sangre y linfa, dentro de las células y entre las mismas. Representa entre el 60 y 70% del peso corporal de un perro adulto.

Si existiera una deficiencia de la misma puede traer como consecuencia serias repercusiones, mientras que una pérdida del 15% puede causar la muerte.

Las principales funciones del agua son:

- Actúa como solvente para la digestión y para las reacciones químicas.
- Dispersa el calor producido por las reacciones químicas de los tejidos y órganos.
- Regula la temperatura corporal por medio del enfriamiento de la piel y el tracto respiratorio.
- Transporta nutrientes, productos metabólicos y desechos.
- Es el componente principal de las células, sangre y linfa.

Existen dos fuentes básicas del agua: la ingerida y la metabólica.

El agua ingerida a través de la bebida o del alimento se incorpora al organismo.

Por ejemplo: el alimento seco puede contener hasta un 10% de humedad mientras que un alimento enlatado para mascotas contiene hasta un 85% de agua.

El agua metabólica es producida cuando los lípidos, hidratos de carbono y proteínas son descompuestos en energía.

- **Proteínas.-**

Han sido desde siempre el centro de atención particularmente de los dueños de perros, debido a su tipo y cantidad en la dieta. Las proteínas de los alimentos son el material básico de células, tejidos, órganos, enzimas, hormonas y anticuerpos; y son esenciales para el crecimiento, mantenimiento, reproducción y reparación de tejidos.

La función de las Proteínas.- El rol de las proteínas en la dieta no es proveer directamente de proteínas al organismo pero si de suministrar cantidades suficientes de aminoácidos, y de esta manera el organismo es capaz de sintetizar sus propias proteínas. Si la dieta no contiene una cantidad suficiente de cualquiera de estos aminoácidos esenciales, la mascota no podrá producir las proteínas requeridas para mantener una vida saludable.

Durante la digestión, las proteínas son descompuestas en partículas de menor tamaño: Aminoácidos individuales o pequeñas cadenas de estos. Luego son absorbidos desde el intestino delgado hacia el torrente sanguíneo y distribuidos por el organismo.

Los aminoácidos son utilizados para:

- Síntesis de proteínas estructurales:*** tales como las musculares, pelos y piel, etc.

- Síntesis de proteínas funcionales:*** enzimas y hormonas

- Energía***

Las Fuentes de proteínas más importantes son:

-Carne: Posee el mayor valor biológico pero esto depende del corte, fuente y tipo de carne. Las proteínas de la carne y huevo tienen un perfil completo de aminoácidos.

-Pescado: Es una muy buena fuente de proteína.

-Huevo: Considerada como el estándar de calidad para las fuentes de proteínas. Posee un alto valor biológico. Sin embargo, la clara de huevo cruda contiene avidina, una anti-vitamina, que se unen a la biotina de la yema del huevo. Por esta razón los huevos deben de cocinarse previamente a ser dados como alimentos.

-Vegetales/Cereales: La calidad variará con el tipo, edad y condiciones bajo las cuales a planta fue cultivada. Sin embargo, las proteínas de vegetales y cereales son deficientes en algunos de los aminoácidos esenciales y tienen un bajo valor biológico.

Los cereales también contienen almidón y altos niveles de almidón pobremente procesados pueden deprimir la digestión de las proteínas de la dieta, disminuyendo la eficiencia del uso de estas.

-Soja: Es una fuente regular de proteínas, sin embargo, la soja procesada incorrectamente también contiene una enzima inhibitoria que interfiere en la correcta digestión de las proteínas.

- **Grasas.-**

Las grasas son esenciales para todas las células del perro. La dieta de un cachorro debe suministrar los ácidos grasos esenciales, ya que los cachorros no pueden sintetizar la cantidad suficiente de estos nutrientes por sí mismos.

Una dieta con una proporción óptima de ácidos grasos omega-6 y omega -3 puede ayudar a mantener la piel y el pelo saludables.

- **Carbohidratos.-**

Los carbohidratos suministran energía, y una dieta con una combinación de fuentes de carbohidratos específicos puede ayudar a mantener los niveles de energía saludables.

Las fuentes de carbohidratos complejos altamente digeribles, como la cebada y el sorgo en granos, ayudan a promover los niveles normales de azúcar en la sangre para lograr una energía sostenida.

Una mezcla adecuada de carbohidratos puede ayudar a controlar el azúcar en el sangre de su perro para que conserve un metabolismo joven y se mantenga saludable durante más tiempo.

La fibra desempeña un papel importante para la salud de los intestinos. Para obtener beneficios óptimos, se recomienda una fuente de fibra moderadamente fermentable, como la pulpa de remolacha. Es ideal para los intestinos del perro, debido a que promueve la absorción de los nutrientes y la buena digestión.

Una fuente correcta de fibra puede ayudar a promover la formación adecuada de las deposiciones y a minimizar los trastornos digestivos de los perros, lo que facilita a su vez la limpieza para usted.

- **Vitaminas.-**

Las vitaminas desempeñan un papel importante en las reacciones enzimáticas y en las funciones metabólicas.

Las vitaminas liposolubles ayudan a mantener la estructura del cuerpo y a fortalecer el sistema inmunológico. Las principales vitaminas liposolubles son la A, la D y la vitamina E antioxidante.

Las vitaminas hidrosolubles ayudan los perros a aprovechar (o metabolizar) los alimentos y a mantener el crecimiento celular. Las principales vitaminas hidrosolubles son las vitaminas B.

Los suplementos de vitaminas no resultan necesarios si alimenta a su perro con una dieta completa y balanceada. La excepción es si su veterinario diagnostica una deficiencia específica.

- **Minerales.-**

Los minerales resultan clave para mantener los huesos y los dientes, así como para el equilibrio de los líquidos y el metabolismo. Algunos minerales importantes son el calcio, fósforo, sodio y hierro.

Un alimento comercial completo y balanceado suministra al perro los minerales que necesita, por lo que las deficiencias minerales no se dan frecuentemente. Sin embargo con el uso de suplementos nutricionales pueden producirse desequilibrios.

2.5 Oferta

2.5.1 Mercado Local de comida para perros.-

Dentro del mercado local de comida para perros existe una amplia gama de productos balanceados tanto nacionales como importados.

Podemos clasificarlos en tres grupos: “Económicos”, “Premium” y “Super Premium”; los mismos que varían de acuerdo a su calidad y precio.

En el grupo de los “Económicos” constan: *Pro-Can, NutraPro, Nutritec y Ricocan*. Estos alimentos se encuentran dentro de este grupo debido que son bajos en calidad y precio. Los alimentos considerados “Premium” son: *Pro-Pac, Pedigree y Pro Plan*; los mismos que son de buena calidad y de precio módico.

Finalmente, dentro del grupo de los alimentos “Super Premium” se encuentran **Royal Canin** y **Eukanuba**. Los dos alimentos se asemejan en calidad y precio y son considerados los mejores dentro del mercado.

Debemos mencionar que Pro-Pac lidera el mercado de alimentos balanceados, este producto posee la ventaja que se encuentran en el mercado hace 10 años y goza de un mercado cautivo. En segundo lugar de ventas se ubica Pro-Can; un alimento que mantiene una campaña agresiva en el mercado pero no deja de ser de baja calidad que a fin de cuentas causa inconvenientes a las mascotas.

En tercer lugar se encuentra **Royal Canin**, alimento “Super Premium” de excelente calidad. Este producto posee como competidor directo a **Eukanuba** debido a su semejanza en calidad y precio. No podemos dejar de mencionar que estas marcas son reconocidas mundialmente y también pertenecen a una franquicia que les proporciona el respaldo de la marca.

A continuación detallamos sus principales características de nuestro competidor:

Royal Canin.-

Razas Pequeñas.-

Toma en cuenta las particularidades de los perros de raza pequeña

Junior (2 a 10 meses)

- Nivel de energía óptimo
- Aporte elevado de proteínas y materias grasas para garantizar un desarrollo rápido
- Contenido elevado de vitaminas, calcio y fósforo par asegurar un buen desarrollo del esqueleto.
- Introducción de fructo-oligosacáridos y fibras para el equilibrio de la flora intestinal y la higiene del intestino.
- Tamaño y textura de la croqueta adaptados

Adult (10 meses a 8 años)

- Contenido elevado de vitamina E y C para la longevidad
- Introducción de L-Carnitina para ayudar al organismo a utilizar las materias grasas como fuente de energía y limitar así los riesgos de obesidad.
- Tasa de fósforo reducida para ralentizar la degradación de la función renal.

Alta Energía.-

- Aporte energético importante con una tasa elevada en materias grasas y en proteínas de alta calidad para mejorar el dinamismo y rendimiento en el periodo de actividad.
- Aporte de aceite de Borraja y de pescado para la belleza del pelaje.
- Aporte de vitaminas C y E para luchar contra el fenómeno de la oxidación celular durante el esfuerzo.

Mature (más de 8 años)

- Contenido elevado de vitaminas E y C a aporte en polifenoles para frenar el envejecimiento celular.
- Tasa reducida de sodio y reforzada de potasio
- Tasa limitada de fósforo
- Introducción de fructo-oligosacáridos y fibras

Raza Mediana.-

Perros equilibrados en su morfología y en sus necesidades nutricionales.

Junior (2 a 12 meses).-

- Aporte energético elevado para responder a un crecimiento exigente
- Aporte de fructo-oligosacáridos y fibras para el equilibrio de la flora intestinal y su higiene

- Contenido reducido en almidón
- Tasa de calcio al 1 % para una mineralización ósea

Adulto (más de 12 meses).-

- Aporte energético moderado
- Tasa de fibras del 2.5 % para garantizar un buen funcionamiento intestinal
- Excelente digestibilidad

Mature (Más de 7 años).-

- Concentración energética controlada para mantener el peso ideal
- Contenido elevado de vitaminas E y C para luchar contra el envejecimiento celular
- Aporte fructo-oligosacáridos y fibras
- Aporte de aceite de Borraja

Razas Grandes (más de 25 kg.).-

Toma en cuenta las particularidades de los perros de razas grandes

Junior (2 a 15/18 meses).-

- Densidad energética controlada
- Tasa de calcio de 1.1 % garantiza el buen desarrollo del esqueleto

Adult (de 15/18 meses a 5 años).-

- Aporte de Glucosamina y Condroitina para la evolución de problemas articulares
- Aporte de vitamina E y C
- Concentrado de energía

Mature (más de 5 años).-

- Aporte de Condroitina y glucosamina
- Tasa de fósforo limitada para un mejor funcionamiento del sistema renal
- Aporte de Fructo-oligosacáridos

Cuadro 2.1**PUPPY**

	PRO PLAN	ROYAL CANIN	EUKANUBA
Mejorar la piel y el Pelo (Ácidos Grasos Omega)	NO	NO	SI
Mejorar la digestión	NO	NO	SI
Energía (Cebada y Sorgo)	NO	NO	SI
Proteína de Origen Animal (Alta Calidad)	SI (Pollo)	SI (Carne de Ave)	SI (Carne de pollo + sub. Productos de Pollo)
Protectores Articulares	NO	NO	SI
Mejorar las defensas (Antioxidantes)	NO	NO	SI

Cachorros Eukanuba.-

- Articulaciones Fuertes
- Mejor inmunidad
- Mejor Digestión
- Energía adecuada al crecimiento
- Piel saludable y Pelo brillante

Cuadro 2.2**ADULTO**

	PRO PLAN	ROYAL CANIN	EUKANUBA
Proteína Animal principal origen	SI (Pollo)	NO (Arroz)	SI (Pollo)
Articulaciones fuertes (protectores articulares)	NO	SI	SI
Mejor Digestión (Pulpa de remolacha)	NO	SI	SI
Manejo de la energía (Cebada + Sorgo)	NO	NO	SI
Salud de Piel y Pelo (Ácidos Omega)	NO	NO	SI

Adulto Eukanuba.-

- Articulaciones Fuertes
- Mejor Digestión
- Mejor Estado Físico
- Pelo y Piel saludables
- Dientes Limpios
- Buenas Defensas

Cuadro 2.3**SENIOR**

	ROYAL CANIN	EUKANUBA SENIOR
Articulaciones Fuertes (Protectores Articulares)	SI	SI
Mejores Defensas	NO	SI
Cuidado Digestivo (FOS + Pulpa de Remolacha)	SI	SI
Cuidado de piel y pelo (Ac. Omega + Plus Ac. Grasos)	NO	SI
Mantenimiento del Peso (L-carnitina)	NO	SI

Adultos Señor Eukanuba.-

- Articulaciones Fuertes
- Peso Controlado
- Defensas Fuertes
- Piel y Pelo saludable
- Reacción inflamatoria controlada

2.6 Demanda

2.6.1 Principales Proveedores del mundo.-

Iams Company comercializa sus productos Eukanuba en 77 países de todo el mundo los mismos que se encuentran distribuidos en los cinco continentes. Debido a la cobertura global existente en el mercado mundial, EUKANUBA poseen varias plantas que se encargan de producir el producto.

Para nuestro enfoque tomaremos en consideración dos de las principales plantas que proveen el producto para latino América. La primera se encuentra ubicada en los Estados Unidos de Norte América en Dayton Ohio y la segunda en Buenos Aires Argentina.

Es de principal importancia mencionar que esta última planta fue creada con el propósito de acortar el tiempo que transcurre entre la producción del alimento y su llegada al punto de venta. Así mismo proporciona alimentos más frescos por la optimización en el tiempo de arribo.

El producir en Argentina significó un gran desafío para la empresa debido a la inmensa responsabilidad que representaba instalar una planta que proporcione las mismas cualidades y beneficios que caracteriza a la marca siendo la razón fundamental por la cual se realizaron durante los dos últimos años pruebas que sirvieron como base para

determinar la factibilidad de conseguir en la región ingredientes de la misma calidad que en Estados Unidos.

El año pasado se realizó el proceso de calificación de proveedores, que consiste en extensas auditorias donde se evalúan aspectos relevantes. Este proceso tiene la finalidad de determinar si el proveedor será aprobado o no.

Las exigencias de Iams Company no son comparables a ninguna otra empresa Pet food de Argentina. Estos estándares son tan elevados que en algunos casos superan la calidad de industrias alimenticias para humanos.

Aproximadamente el 70 % de los productos provienen del Cono Sur, esto incluye a Brasil, Chile y Argentina. Una vez que los ingredientes son recibidos, estos no pueden ser descargados en la planta hasta que pasen por un estricto control de calidad realizado por el Departamento de Calidad.

Producción.-

El proceso productivo comienza cuando se reciben las materias primas en la planta, la calidad de las mismas es controlada mediante especificaciones globales, que son utilizadas en todas las plantas de Iams en el mundo. De no cumplir con ellas el lote es rechazado.

Todo el proceso es controlado mediante un sistema automatizado que asegura que las variables claves estén dentro de los parámetros especificados.

Cada bolsa pasa a través de un detector de metales de alta sensibilidad garantizando así la absoluta seguridad del alimento.

Tecnología Aplicada.-

La planta cuenta con un laboratorio que contiene instrumentos específicos que se utilizan para el análisis de proteínas, grasas, humedad y de cenizas en el alimento así como también la calidad de la materia prima que se utiliza.

En cuestión de pocos minutos se realizan controles de procesos a través de NRI (Near Infrared Radiation).

Sin embargo hoy en día no toda la gama de productos Eukanuba es elaborada en Argentina, todavía se producen ciertas líneas en Estados Unidos.

2.6.2 Barreras Arancelarias y Fitosanitarias.-

En Ecuador existen algunos reglamentos estipulados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería para poder importar el producto y expendirlo en los diversos canales de distribución. El Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) es una entidad de autogestión, de derecho público y patrimonio público, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, con jurisdicción a nivel nacional y con sede en Quito.

Fue creado mediante acuerdo ministerial # 2055 del 7 de Noviembre del 2001 y publicado en el Registro Oficial # 455 del 16 de Noviembre del mismo año.

La misión del SESA, ente oficial, regulador y de control, es definir y ejecutar las políticas de sanidad agropecuarias del país, respaldado por normas sanitarias y fitosanitarias nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a proteger y mejorar la producción agropecuaria, garantizar la inocuidad de los alimentos, apoyar el comercio internacional, controlar la calidad de insumos, minimizar los riesgos a la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en esas acciones.

El SESA, es una institución de excelencia técnica, operativa y financiera, con credibilidad nacional e internacional y plena capacidad para responder técnicamente del manejo sanitario y fitosanitario, cumplir con las exigencias del mercado nacional e internacional, constituyéndose en el eje del sistema nacional de sanidad agropecuaria.

Nuestro producto según lo establecido en el Acuerdo Interministerial No. 16, publicado en el Registro Oficial # 871 el 26 de Enero de 1996, y el reglamento de Aplicación, el Comité Técnico Nacional de Plaguicidas y Productos de Uso Veterinario posee el permiso para su libre distribución dentro del mercado ecuatoriano.

Dentro de estatuto deben de constar los nombres comunes y químicos de cada uno de los productos. De igual manera debe figurar la composición declarada, la empresa fabricante, el uso autorizado y el tipo de formulación o presentación de los productos.

Este requisito es fundamental y necesario; el mismo que debe ser adquirido para cada uno de los productos. Inclusive es importante mencionar que sin esté es imposible comercializar el producto dentro del territorio ecuatoriano.

2.7 Hipótesis Planteadas.-

1. Demostrar que hay cabida para alimentos de calidad Super Premium.
2. Probar que en el Ecuador existen consumidores concientes del bienestar de sus mascotas y que prefieren lo mejor para ellos.
3. Probar que la calidad de nuestro alimento Eukanuba se encuentra en niveles superiores que los de la competencia siendo el pilar de nuestro negocio.

2.8 Metodología de la Investigación.-

El objetivo de nuestra investigación es poder tener una mejor visión acerca del mercado de comida de perros en el Ecuador; siendo nuestra meta principal elaborar un adecuado plan de marketing para lograr posicionar el producto en nuestro medio.

Para nuestro enfoque, elaboraremos un estudio de mercado el cual comprende de los pilares principales como lo son la Investigación Descriptiva y Exploratoria.

2.8.1 Investigación Exploratoria.-

Para poder tener un panorama preliminar acerca del mercado en el que vamos a incursionar y las preferencias de los clientes con respecto a la alimentación de sus mascotas, vamos a realizar en primer lugar una investigación exploratoria por medio de la “Opinión de Expertos” o “Método Delphi”.

Éste método consiste en tener conversaciones informales con expertos en el campo, en este caso de nutrición animal, para así tener una idea inicial sobre el mercado en el que vamos a competir y las preferencias de nuestros futuros clientes.

Para nuestro caso hemos conversado con personas de gran trayectoria y conocedores del mercado como lo son: Dra. Patricia Bravo de Veterinaria Guayaquil, con más de 20 años de experiencia como veterinaria de mascotas; Dr Lenin Sánchez propietario de “Veterinaria Bellavista” y el Dr. Alfredo Mite de Clínica Emergencia Veterinaria”.

Después de haber tenido una larga conversación con cada uno de estos expertos en el tema, hemos podido obtener interesantes conclusiones que nos ayudarán a tener una mejor visión del mercado en el que vamos a competir.

Conclusiones:

- Actualmente existe una mayor concientización acerca de la buena alimentación de las mascotas, así como sus beneficios y consecuencias.
- El mercado de alimento balanceado para perros se encuentra liderado por Pro-Pac, alimento con una larga trayectoria en el mercado ecuatoriano, lo siguen Pro-Can, Nutra-Pro y Royal Canin.
- En lo que se refiere a la rama de alimentos Super Premium, ésta se encuentra liderada por Royal Canin.
- El precio es una variable importante en la toma de decisiones de los clientes, así como la calidad y el servicio.
- Las personas que alimentan sus mascotas con alimento casero, lo hacen por dos razones principales: Precio y falta de conocimiento de las bondades del producto.
- Pro-Can, se encuentra en segundo lugar de preferencia por los consumidores, tiene una baja calidad; sin embargo, es preferido por su precio.
- Eukanuba, en comparación a su competidor directo, Royal Canin, tiene una mejor calidad. En cuanto a precios esta por debajo de Royal debido a su introducción en el mercado.
- El servicio es muy importante en este negocio. Los clientes son muy cómodos y prefieren la entrega a domicilio de los productos.
- Eukanuba es un producto dirigido para una clase élite, que se preocupa por la salud de sus mascotas y para criadores de perros.

2.8.2 Investigación descriptiva.-

La investigación descriptiva tiene como propósito establecer las particularidades del mercado en el que nos desenvolvemos, conocer las preferencias de nuestros clientes y determinar las variables que podrían afectar las decisiones de los consumidores.

Las encuestas son idóneas para investigación descriptiva. Éstas son realizadas por las empresas para enterarse de los conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de las personas y para medir estas magnitudes de la población en general.

Para realizar las encuestas hemos formulado varias preguntas con las cuales despejaremos ciertas inquietudes del mercado de alimento balanceado para mascotas.

El siguiente paso a seguir será definir la población económicamente activa (*PEA*) y de esta manera determinar una muestra a quienes se le realizará las encuestas.

2.8.2.1 Muestreo.-

Realizaremos las encuestas, por medio de un muestreo aleatorio simple donde cada dato tendrá la misma probabilidad de ser encuestado.

Al momento de analizar la muestra tuvimos en cuenta la Población Económicamente Activa (*PEA*), obteniendo una cantidad de 780.268 personas.

Considerando que pasado los 100.000 datos es una población infinita, calculamos la siguiente fórmula:

$$n = (4 \cdot p \cdot q) / e^2$$

Donde:

p = Esto indica el grado de proporción de la variable en la población, debido a que no conocemos la distribución p y q tendrán el mismo valor de 0.5.

q = 0.5

e = El grado de error a considerarse será del 5% que es igual a 0.05

n = $(4 \times 0.5 \times 0.5) / 0.05^2 = 400$

El número de personas a encuestar será de 400, los mismos que comprenderán entre 18 y 50 años, que se ajusten a nuestro target.

2.8.2.2 Encuesta.-

Edad:

< = 18 _____ 19-25 _____ 26-35 _____ 36-50 _____ > =51 _____

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

1.- Posee usted un perro?

Si _____

No _____

* Si la respuesta es NO termina la encuesta

2.- Que clase de alimento consume su mascota?

Alimento casero	
Balanceado	
Casero y Balanceado	

* Si la respuesta es "CASERO" continúe con la siguiente pregunta

** Si la respuesta es "BALANCEADO" continúe con la pregunta # 4

*** Si la respuesta es "CASERO y BALANCEADO" llene toda la encuesta

3.- Porqué prefiere usted alimentar a su perro con comida casera?

Precio _____

Falta de conocimiento del producto _____

Mala experiencia con balanceados _____

Otros _____

* Fin de la encuesta

4.- Marque las 3 marcas que usted más recuerda de alimento balanceado?

Pro-Can		Pro-Pac	
Eukanuba		Royal Canin	
Nutritec		Pedigree	
Ricocan		Pro Plan	
Nutra-Pro		Otros	

5.- ¿Por que medio conoció usted el producto balanceado que actualmente consume su mascota?

Veterinarias y Pet Shops _____ Amigos _____
 Radio _____ TV _____
 Revistas _____ Otros _____

6.- ¿Conoce usted que tipo de alimento debe consumir su mascota de acuerdo a su raza y edad?

Si _____ No _____

7.- ¿Cuales son los 3 aspectos que considera usted más importantes en el alimento balanceado?

Variedad de Producto _____ Heces compactas _____
 Agrada a la Mascota _____ Asesoría del Producto _____
 Conocer el tipo de ingredientes _____ Importancia de la marca _____

8.- Marque con una X como califica en general la calidad del producto de su proveedor preferido de nutrición animal

Excelente _____ Regular _____
 Muy Bueno _____ Malo _____
 Bueno _____ No sabe _____

9.- ¿Que promociones le gustaría que su proveedor de alimento balanceado brinde en mercado?

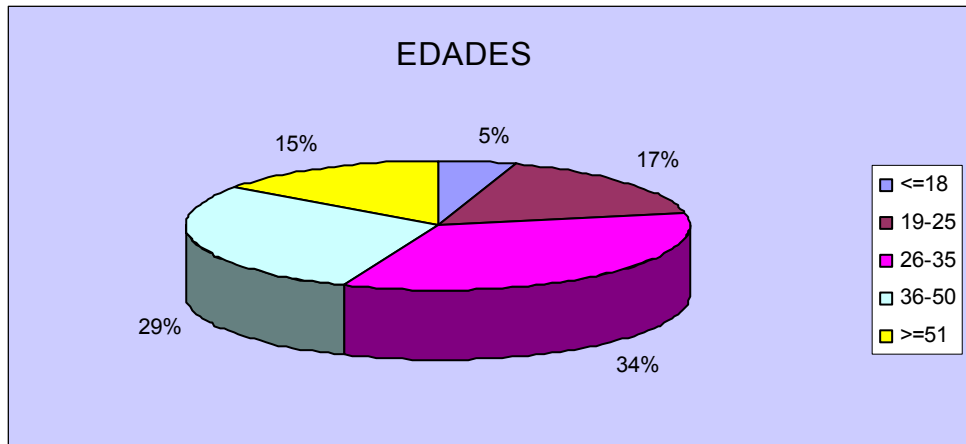
Más producto por mismo precio _____

Dscto. en compras _____

Obsequios _____

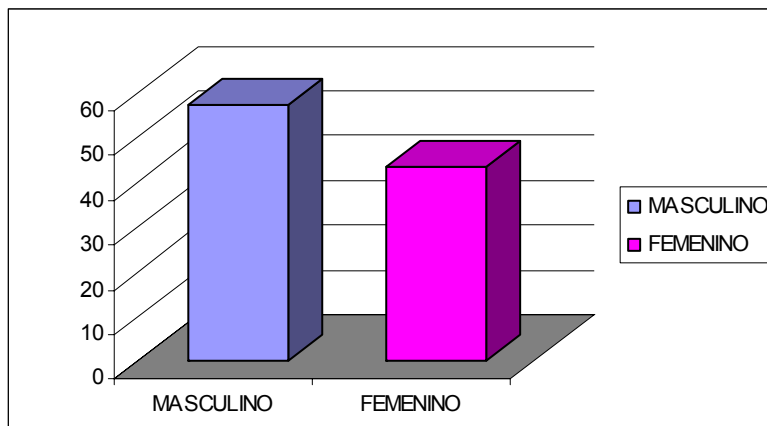
Otros _____

2.8.2.3 Análisis de Resultados.-



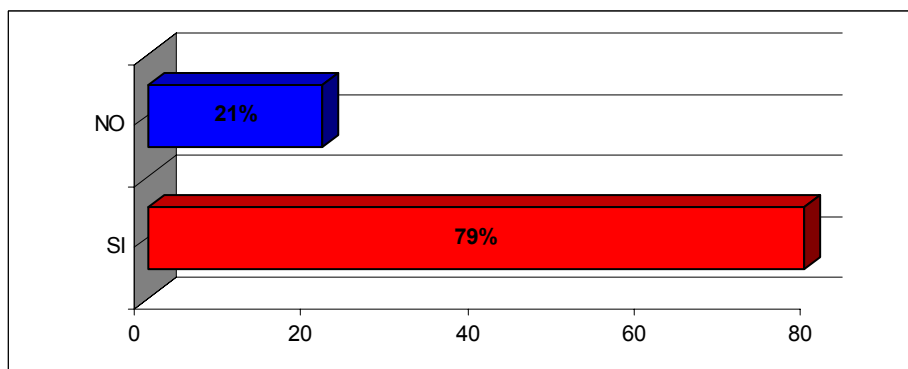
Los resultados que obtuvimos de las encuestas realizadas a Pet Shops y Veterinarias pudimos apreciar que las personas entre 26 y 35 años de edad son las que realizan el mayor número de compras de productos balanceados; este grupo se ubican en el primer lugar con un 34% del total de encuestados.

En segundo lugar se encuentra el rango de edades entre 36 y 50 años con un 29 % de consumidores. Los dos siguientes grupos se encuentran muy cerca con tan solo una diferencia de un 2 % entre las edades de 19 a 25 y los mayores a 51 años de edad respectivamente. Finalmente un grupo poco significativo lo conforman las edades menores de 18 años con un 5 % de consumidores.



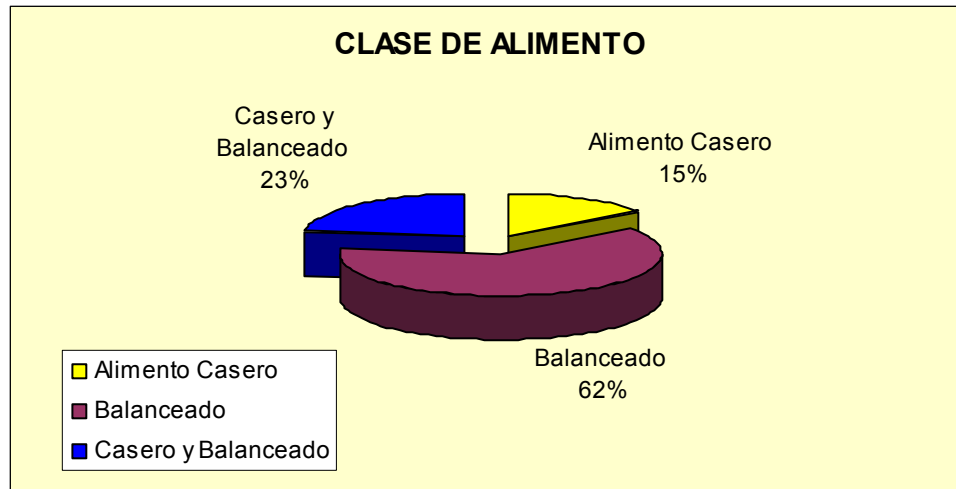
Las deducciones que pudimos obtener nos demuestran que de la totalidad de encuestados las personas del sexo masculino se preocupan más por adquirir alimento balanceado para sus mascotas. Este grupo conforma el 57%; mientras que el sexo femenino ocupa el 43% de encuestados.

1.- ¿Posee usted un perro?



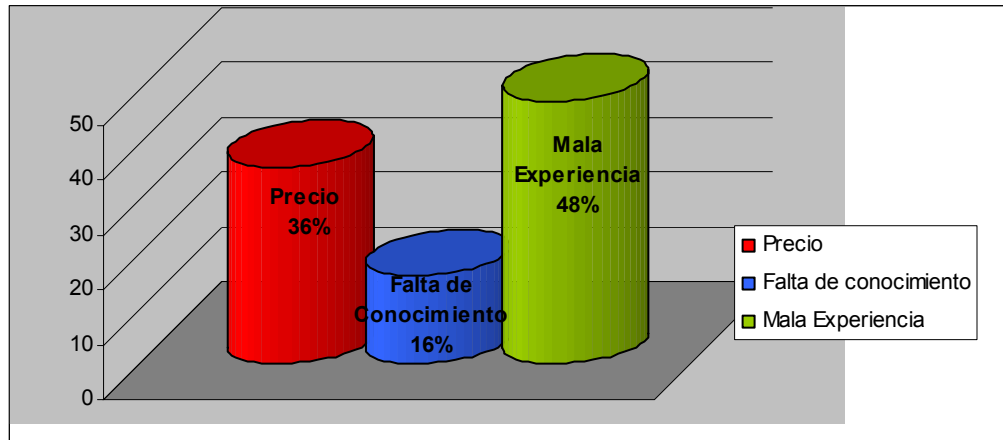
Del total de encuestados las personas que poseen perros se ubican en un 79%; lo que nos demuestra que una cantidad considerable de personas que acuden a tiendas de mascotas y veterinarias podrían consumir alimento balanceado.

2.- ¿Que clase de alimento consume su mascota?



Dentro de las tres categorías a seleccionar la gran mayoría de los encuestados le proporcionan alimento balanceado a sus mascotas. Ellos se ubican en un 62 % de nuestra totalidad. El resto del porcentaje se encuentra dividido en un 23%, los que mezclan el alimento balanceado con alimento casero y el 15% que alimentan a sus mascotas con comida casera solamente.

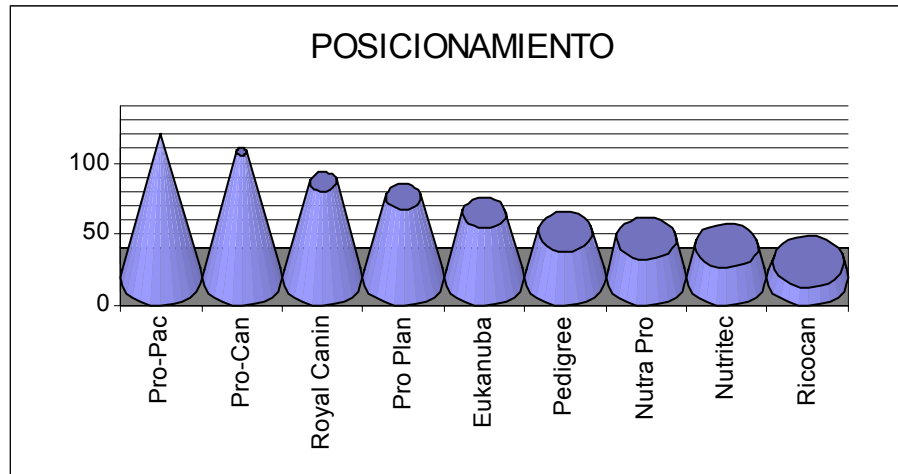
3.- ¿Por qué prefiere usted alimentar a su perro con comida casera?



Para conocer con mayor profundidad el motivo por el cual los consumidores prefieren alimentar a sus mascotas con comida casera indagamos y obtuvimos como resultado que el 48% de los consumidores han tenido una mala experiencia con los productos balanceados. Entre estas experiencias acotan que sus mascotas no están acostumbradas a este tipo de alimentos y la falta de asimilación que causa efectos secundarios como heces flojas y vómito.

El 36% de los encuestados consideran el precio un factor relevante a la hora de adquirir el producto y un 16% no ha probado o desconoce los beneficios de alimentar a sus mascotas con alimentos balanceados.

4.- Posicionamiento de alimentos balanceados y la mente del consumidor



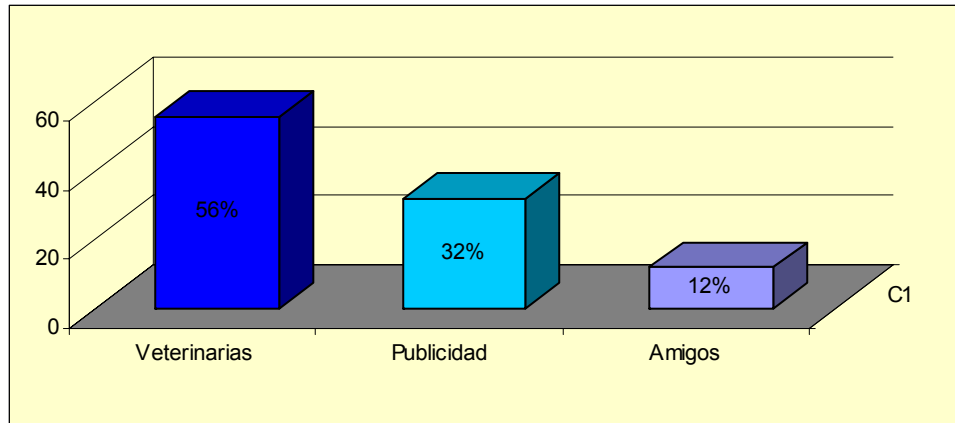
Antes de analizar los resultados arrojados por nuestros encuestados debemos de acotar que en el mercado ecuatoriano existen tres categorías de alimento: Económico, Premium y Super Premium. Dentro de los alimentos económicos es decir los nacionales y de baja calidad se encuentran: Pro Can, Nutra Pro, Nutritec y Ricocan.

En la categoría “Premium” los cuales se consideran productos buenos en calidad, tenemos a Pro Pac, Pedigree y Pro Plan.

Finalmente en la categoría “Super Premium” es decir productos de excelente calidad se encuentran Royal Canin y Eukanuba.

En general podemos notar que Pro Pac lidera el mercado de alimentos balanceados lo sigue Pro Can y Royal Canin respectivamente.

5.-¿Por que medio conoció usted el producto balanceado que actualmente consume su mascota?

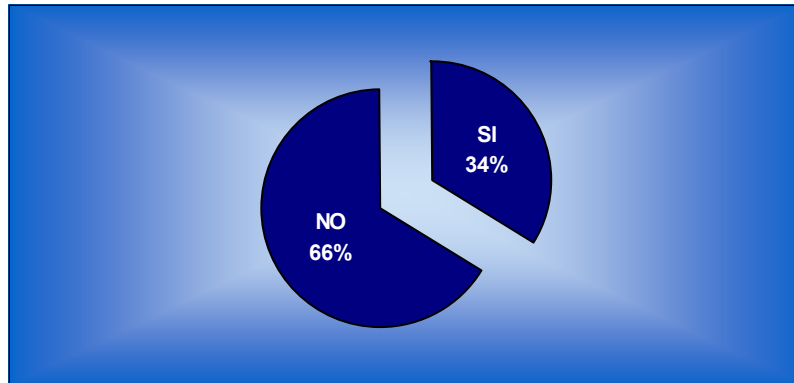


La gran mayoría de los propietarios de mascotas que alimentan a sus canes con productos balanceados fueron recomendados por veterinarios o dueños de tiendas de mascotas. El gran número de ellos valoran la recomendación de expertos que aconsejan sobre la nutrición de las mascotas. Este grupo forma parte del 56% de los encuestados.

El 32% de los consumidores de alimento balanceado consideran que lo consumen debido a que conocieron de ellos a través de publicidades de los productos. Dentro de las cuales consideraron medios televisivos, radio y prensa.

Finalmente el 12 % de los encuestados aseguró que alimentan a su mascota con balanceado debido a recomendaciones de amigos o conocidos.

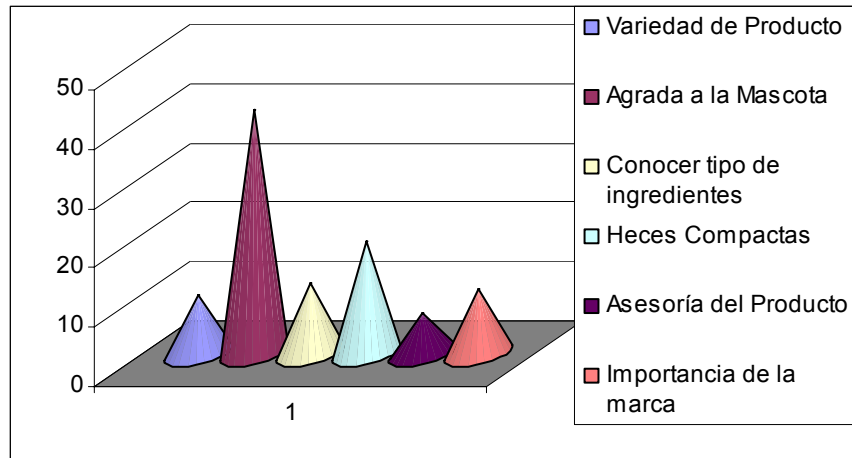
6.- ¿Conoce usted el tipo de alimento que debe consumir su mascota de acuerdo a su raza y edad?



Podemos percibir que la mayoría de los consumidores no saben que tipo de alimento se le debe proporcionar a su mascota de acuerdo a su raza y edad. Los resultados nos indican que el 66% de ellos compra el producto por recomendación o de acuerdo a sus creencias. En los alimentos balanceados existen diversos tipos de comida según las razas y edades de los perros.

Los consumidores que realmente alimentan a sus perros de acuerdo a los nutrientes que necesitan forman parte del 34% de los encuestados.

7.- ¿Cuáles son aspectos que considera usted más importantes en el alimento balanceado?



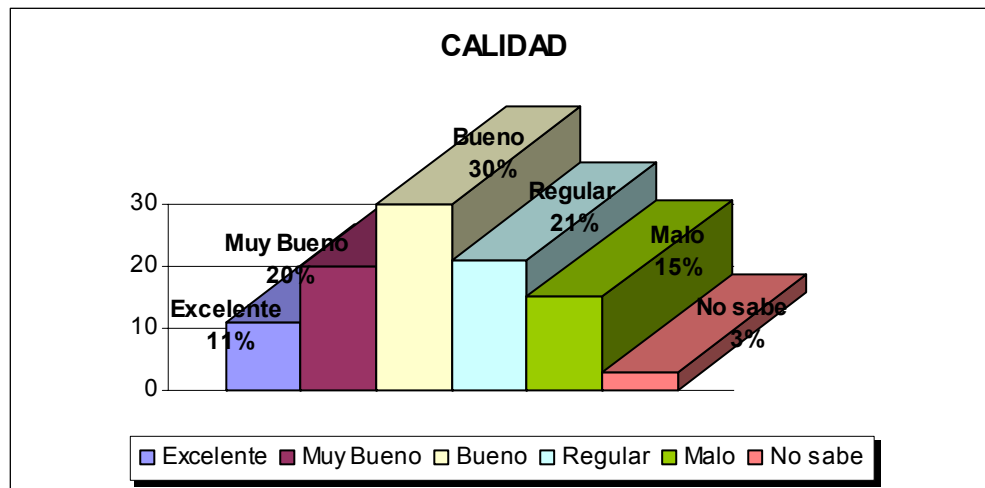
Notamos que para la mayoría de los propietarios de mascotas consideran que lo más importante del balanceado debe de ser que agrade a su mascota; es decir que la palatabilidad sea alta para que su mascota se alimente con gusto. Ellos forman parte del 41% de encuestados.

El segundo factor considerado de importancia es que al momento de defecar las heces sean compactas; acotan que las heces flojas generan problemas de limpieza.

Los propietarios también consideran relevante el hecho de conocer el tipo de ingredientes que posee el alimento de sus mascotas; ocupando el 12 % de los encuestados.

Los factores menos significativos son la importancia de la marca, la variedad del producto y la asesoría del mismo. Ellos ocupan el 11% , 10% y 7 % respectivamente.

8.-¿Cómo califica en general la calidad de alimento de su proveedor preferido de nutrición animal?



La calidad debería ser un factor de gran relevancia en los productos balanceados; pero notamos que tan solo el 11% de los encuestados consideran que el producto proporcionado es de excelente calidad. En el rango de muy bueno y bueno, el porcentaje es de 20% y 30% respectivamente. Es decir que la gran mayoría de las mascotas son alimentadas con productos tipo “Premium”. Los que consideran al producto balanceado como regular y malo se ocupan entre un 21% y 15%. Este grupo alimenta a su mascota con productos bajos en calidad es decir con líneas económicas.

Existen consumidores que no conocen la calidad del producto suministrado ellos se encuentran en un 3 %.

9.- ¿Que promociones le gustaría que su proveedor de alimento balanceado brinde en el mercado?



Se puede observar que las promociones que causan mayor interés e impacto al consumidor son los obsequios proporcionados por las marcas. Este tipo de promoción es la que obtuvo el mayor porcentaje de aceptación con un 45% de la totalidad de encuestados. El otro 55 % se encuentra dividido en 25% el mismo producto por el mismo precio; 20% en descuento por compras en volúmenes y el 10% en otros.

CAPITULO III

III.- PLAN DE MARKETING

3.1 Plan Estratégico.-

3.1.1 Misión.-

Incrementar por medio de este plan las ventas de los productos Eukanuba en un 30 % en un período aproximado de seis meses.

Crear conciencia en los consumidores acerca de los beneficios y ventajas que podrán obtener alimentando a sus mascotas con nuestro producto.

3.1.2 Visión.-

Posicionar la marca en la mente de los consumidores como el ***“Mejor Producto de alimentación canina”***.

El propósito que nos hemos fijado es lograr que nuestro producto se expenda en la mayor cantidad de veterinarias y pet shops del país; obteniendo la más alta participación del mercado de balanceado.

Conjuntamente, abriremos nuevos horizontes de mercados futuros en otras regiones a nivel nacional en las cuales no hemos introducido dicho producto canino.

3.1.3 Segmentación y Mercado Objetivo

Nuestro plan de marketing esta dirigido a personas de ambos sexos con una edad comprendida entre 19 y 50 años; que posean un nivel de educación superior.

Además nuestros clientes pertenecerán a un estrato social medio-alto y alto; debido al mayor precio de nuestro producto con relación a la competencia y al considerar nuestro producto “élite” debido a que es dirigido a mascotas de raza.

Obtuvimos estos resultados de acuerdo a las encuestas realizadas en las cuales pudimos constatar que tanto hombres como mujeres en las edades mencionadas son las que tienen un mayor grado de preocupación por sus mascotas.

Ver anexo

3.1.4 Posicionamiento.-

El slogan establecido por la franquicia **“Lo Mejor que usted puede hacer por su perro”**, es implementado a nivel mundial, de tal manera que la marca Eukanuba este

íntimamente relacionada con el slogan creando en el consumidor un posicionamiento efectivo debido a su sencillez y facilidad de recordación.

3.2 Estrategias de Mercadotecnia.-

3.2.1 Matriz BCG.-

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un **portafolio de negocios**. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de **The Boston Consulting Group (BCG)**: *la matriz crecimiento-participación*.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El **índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La **participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)** la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

- **Estrellas**

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

- **Signos de Interrogación** (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

- **Vacas Lecheras**

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios

- Márgenes de utilidad altos

- **Perros**

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

Cuadro 3.1



Título: Matriz Crecimiento Participación

Fuente: Kotler, "Marketing"

Elaborado Por: Autores

El producto Eukanuba en el mundo podríamos que a nivel mundial se encuentra en el cuadrante de "Estrella". Esto se debe a que la tasa de crecimiento de alimento balanceado para mascotas a nivel mundial es alta, debido a esto Iams Company ha invertido en un nueva fábrica de este producto para abastecer a todo América Latina.

Además de esto el producto se ubica como uno de los líderes en los alimentos Super Premium para mascotas, obteniendo una gran participación de mercado.

En el Ecuador a la empresa se la podría ubicar como un signo de interrogación. Esto se debe a que el mercado en el país se encuentra en crecimiento debido a la concientización de las personas por la alimentación de sus mascotas.

Pero Eukanuba es un producto nuevo en el mercado ecuatoriano, con una baja participación de mercado debido a que no es muy conocido por el público y a su precio mayor en relación a sus competidores principales.

Nuestra opinión es seguir invirtiendo en el negocio y así darlo a conocer al público en general. Una vez que esto ocurra las personas optarán por Eukanuba por los diversos motivos ya mencionados en esta tesis y pasará de ser un “Signo de Interrogación” a un producto “Estrella”.

3.2.2 Matriz General Electric.-

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a **Las Técnicas de Portafolio** para el análisis de la competencia.

El gráfico muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

Atractivo del Mercado de la Industria.-

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

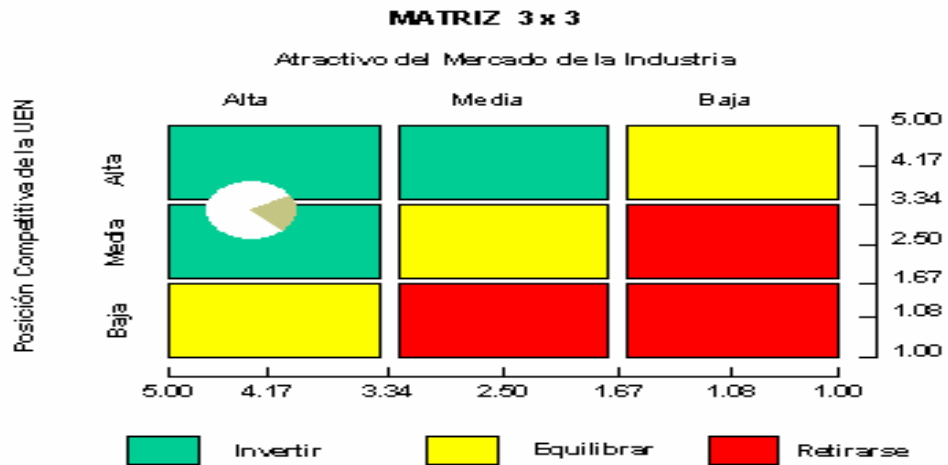
- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imágen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Cuadro 3.2



Título: Matriz General Electric
Fuente: Kotler, "Marketing"
Elaborado Por: Autores

		Peso	Calificación	Valor	
Atractivo del mercado	Tamaño total del Mercado	0,2	3	0,6	
	Tasa de crecimiento anual del mercado	0,2	4	0,8	
	Margen de utilidades histórico	0,15	4	0,6	
	Intensidad competitiva	0,15	5	0,75	
	Requisitos tecnológicos	0,15	5	0,75	
	Vulnerabilidad inflacionaria	0,05	4	0,2	
	Requisitos de energía	0,05	5	0,25	
	Impacto ambiental	0,05	5	0,25	
	Total		1		4,2

		Peso	Calificación	Valor
Fuerza del negocio	Participación de Mercado	0,1	2	0,2
	Crecimiento de participación	0,15	3	0,45
	Calidad del producto	0,15	5	0,75
	Reputación de la marca	0,1	4	0,4
	Red de distribución	0,1	3	0,3
	Eficacia promocional	0,05	3	0,15
	Costos unitarios	0,15	4	0,6
	Insumos materiales	0,05	3	0,15
	Desempeño en inv. y desarrollo	0,1	2	0,2
	Personal gerencial	0,05	3	0,15
	Total	1		3,35

Después de haber otorgado un peso a las diferentes variables significativas en nuestro negocio y haberles otorgado una calificación respectiva, ubicamos en el diagrama nuestra posición y podemos obtener conclusiones muy importantes.

Nos encontramos en un cuadrante en el que se aconseja seguir invirtiendo para así obtener una mayor participación de mercado.

Así mismo se recomienda elevarla productividad y la eficiencia con el fin de obtener mayores réditos.

3.2.3 Matriz de Ansoff.-

La matriz Ansoff nos puede dar una idea de la estrategia a tomarse en la introducción de Eukanuba en el mercado ecuatoriano. Como podemos apreciar nuestro producto se ubica en el tercer cuadrante de dicha matriz, ya que el mercado ya existe y eukanuba es un producto nuevo e innovador en alimento balanceados para mascotas.

Cuadro 3.3

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	1.- Penetración en el mercado.	3.- Desarrollo del producto
MERCADOS NUEVOS	2.- Desarrollo del mercado	4.- Diversificación

Título: Matriz Ansoff
Fuente: Kotler, "Marketing"
Elaborado Por: Autores

3.- Desarrollo del producto: Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

a) Desarrollo de nuevos valores del producto.

- Modificaciones (de color, movimiento, sonido, sabor, olor, forma, modelo).
- Ampliaciones (Más fuerte, más largo, más grueso, valor extra).
- Disminuciones (Más pequeño más corto, más ligero).
- Sustitución (otros ingredientes, otro proceso, otra potencia).
- Remedado (otros patrones, presentación, componentes).
- Combinación (mezcla, surtido, montaje, fines, ideas).

b) Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas)

c) Desarrollo de nuevos modelos y/o tamaños.

Eukanuba posee una gran calidad por la composición de sus ingredientes y su proceso de elaboración es distinto lo que crea una gran diferenciación con respecto a su más próximo competidor que es Royal Canin.

El mayor elemento diferenciador de este alimento es que es el único en el mercado que contiene el sistema de salud vital; el mismo que incluye un equilibrio completo

de vitaminas, minerales y demás proteínas necesarias para la alimentación de las mascotas.

Además de esto el servicio post venta es muy importante en nuestro negocio para crear un mayor compromiso con los clientes y así seguir creciendo juntos.

3.2.4 Análisis FODA.-

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que nos permitirá trabajar con toda la información que poseemos sobre el negocio, útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales nosotros tenemos algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí tenemos que desarrollar nuestra capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tenemos poco o ningún control directo.

3.2.4.1 Fortalezas.-

- El nombre “Eukanuba” tiene un excelente reconocimiento de marca y una imagen de alta calidad a nivel mundial.
- La calidad del producto de Eukanuba es claramente que la de los competidores.
- Los distribuidores que venden la línea Eukanuba tienen amplios conocimientos y están bien capacitados para vender.

3.2.4.2 Oportunidades.-

- Los consumidores se encuentran cada vez más interesados en alimentos balanceados de alta calidad
- Numerosos distribuidores están interesados en expender el productos en diferentes puntos del país

3.2.4.3 Debilidades.-

- El precio de nuestro producto es mucho mayor que el de la competencia, lo que no es de mucho agrado para el cliente
- La línea de Eukanuba no se encuentra perfectamente posicionada en la mente de los consumidores en la mente de los ecuatorianos como lo está Royal Canin
- El presupuesto para publicidad y promoción de nuestros principales competidores es mucho más alto que el de nosotros
- Los dueños de mascotas no se encuentran perfectamente concientizados acerca de la buena alimentación de sus mascotas y la mayoría opta por el alimento casero.

3.2.4.4 Amenazas.-

- El gobierno podría aplicar un impuesto especial a los alimentos Super Premium lo que afectaría seriamente nuestro presupuesto

- Nuestros competidores podrían bajar aún más el precio para así tener una mayor ventaja competitiva.

3.2.5 Estrategias según Porter.-

Para poder determinar cuán atractivo resulta el mercado de alimento balanceado canino tenemos que tomar en cuenta diversas variables del microentorno. Para esto vamos a realizar un estudio de las “5 Fuerzas de Porter”, herramienta que nos va a resultar muy útil para entender mejor en el entorno en el que nos desenvolvemos.

3.2.5.1 Competidores.-

En un mercado tan competitivo como el de alimento balanceado para perros existen numerosos competidores por lo atractivo del mercado. Pero debemos recordar que Eukanuba esta dirigido a un target en específico, que es el de alimentos Super Premium, dado su precio y la composición del producto.

En esta categoría de productos Super Premium, “Royal Canin” se muestra como el competidor directo de Eukanuba.

3.2.5.2 Clientes.-

Eukanuba es un producto que tiene muy poco tiempo en el mercado, pero que en ese tiempo ha ganado clientes importantes como criadores de perros en los diversos puntos del país y personas que buscan lo mejor para su mascota.

3.2.5.3 Proveedores.-

Nuestro proveedor es Iams Company. El distribuidor para América Latina es la planta que se encuentra en Argentina, sin embargo dicha planta no tiene aún la capacidad de producir toda la gama de productos que la marca ofrece. Por este motivo tenemos que importar algunos tipos de producto de la fábrica que se encuentra en los Estados Unidos. Además de este pequeño inconveniente, no existe ningún otro que sea de importancia respecto a nuestro proveedor.

3.2.5.4 Productos Sustitutos.-

Podríamos decir que el principal competidor que enfrentan los productos balanceados para mascotas es la comida casera. El bajo poder adquisitivo sumado a la falta de una verdadera toma de conciencia de los dueños de mascotas y a la falta de información por parte de éstos, hacen que la mayoría de personas opten por alimento casero para los perros.

Por tal motivo este es una de las principales amenazas para el éxito de Eukanuba en el mercado ecuatoriano.

3.2.5.5 Distribuidores.-

Las normas de la franquicia establecen que nuestro producto puede ser distribuido únicamente en veterinarias y pet shops autorizados. Esto se debe a la naturaleza técnica del producto y al posicionamiento de la marca como producto exclusivo.

Actualmente poseemos distribuidores en las provincias más importantes del Ecuador, pero nuestro objetivo es seguir ampliando el mercado para así establecernos como el número 1 en lo que a alimentos Super Premium se refiere.

3.2.6 Estrategias de Marketing

3.2.6.1 Etapa de Crecimiento.-

El producto Eukanuba ya lleva aproximadamente un año en el mercado ecuatoriano, por ende se encuentra en plena etapa de crecimiento. Esta etapa se caracteriza por un incremento rápido en las ventas. A los primeros adoptadores les gusta el producto y otros consumidores comienzan a comprarlo. Además de estos, nuevos competidores podrían ingresar al mercado atraídos por las oportunidades.

En esta etapa, vamos a mantener el nivel actual de precios o incluso podríamos bajarlo un poco dependiendo de la rapidez con que crece la demanda. Se recomienda elevar los

gastos de promoción a fin de enfrentar la competencia y seguir educando al mercado. Como consecuencia las ventas aumentarán con una mayor rapidez que los gastos de promoción, dando pie a una baja en el cociente promoción/ventas que nos vendrá muy bien.

Durante esta etapa utilizaremos varias estrategias para mantener un crecimiento rápido de mercado el mayor tiempo posible.

1. Mejorar la calidad del producto, añadiendo nuevas características y mejorando el estilo. Como sabemos Eukanuba es el producto de mayor calidad en lo que ha alimento balanceado para perros se refiere con muchas características importantes, siendo la de Sistema de Salud Vital la más relevante.
2. Ampliar la cobertura de distribución e ingresar en nuevos canales de distribución. En estos momentos estamos expandiendo el mercado de Eukanuba, consiguiendo distribuidores en los diferentes puntos del país y así seguir creciendo.
3. Cambiar la publicidad de dar a conocer el producto a crear preferencia por el producto.

3.2.7 Estrategia de Retador del mercado.-

Las empresas que ocupan los lugares segundo, tercero e inferiores en una industria se conocen como empresas contendientes o rezagadas. Estas empresas pueden adoptar una de dos actitudes: pueden atacar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado (retadores de mercado) o pueden colaborar y no “hacer olas” (seguidores de mercado).

En nuestro caso, nosotros vamos optar por atacar al líder de mercado, Royal Canin, mediante un **ataque por los flancos**.

Una estrategia por los flancos equivale a identificar desplazamientos en los segmentos de mercados que están creando huecos o brechas, y apresurarse a ocupar las brechas y convertirlas en segmentos fuertes. El flanqueo es característico del marketing moderno, que sostiene que el propósito del marketing es descubrir necesidades y satisfacerlas. Los ataques por los flancos son eminentemente razonables desde un punto de vista de marketing y tienen un atractivo especial para los retadores que no cuentan con tantos recursos como su oponente.

Eukanuba tiene un producto para cada etapa en el crecimiento del perro, tal como lo tiene Royal Canin y vamos a recalcar la principal característica el cual es el “Sistema de Salud Vital” que comprende los múltiples beneficios descritos a lo largo de la tesis,

descubriendo de esta manera esta necesidad en los consumidores e iniciando una guerra por los flancos.

3.3 Marketing Mix

3.3.1 Producto.-

El producto consiste en los atributos en forma reconocible y lo que se ofrece a su mercado para que con su adquisición, uso o consumo se satisfaga una necesidad o deseo. En el término “producto” se incluye, por supuesto, los beneficios percibidos por los consumidores al adquirir, usar o consumir determinado producto; el cual es el principal elemento diferenciador al momento de realizar la compra.

3.3.1.1 Niveles de producto:

Producto básico:

El beneficio central que ofrece nuestro producto “Eukanuba” es satisfacer el hambre del perro.

Producto real:

Es la marca “Eukanuba”; es alimentar al perro de manera saludable, nutritiva, ofreciendo practicidad, precio y garantía, en un empaque de excelente calidad.

Producto aumentado:

Comprende el servicio al consumidor, la línea directa, el envío sin recargo, la entrega de perchas y su instalación gratuita a los diferentes sub-distribuidores, la capacitación sobre el uso del producto, la garantía de éste en cuanto a su calidad, etc.

3.3.1.2 Componentes del producto:**Marca.-**

Es el nombre que transmite una imagen para así poder diferenciarse de la competencia. Es posible que la palabra haya sido acuñada por Hoagy Carmichael, el compositor de "Polvo de estrellas" y muchos otros éxitos musicales, como expresión lírica que describe algo supremo. "Eukanuba" fue lanzado por primera vez en el año de 1969 en un cartón de leche de 32 onzas de color púrpura y verde y a través de estos años ha ganado un prestigio alrededor del mundo siendo reconocida como la marca más importante en lo que a alimento balanceado para mascotas se refiere.

Calidad.-

Nuestros ingredientes están especialmente adaptados a las necesidades nutricionales de su perro. Usamos solamente fuentes de proteínas animales de alta calidad en nuestras formulaciones. No usamos saborizantes, colorantes ni aditivos dudosos de relleno. Nuestras fórmulas son completas y están balanceadas para satisfacer las necesidades nutricionales específicas de su perro, de acuerdo a su estilo de vida y a la etapa en que se

encuentre. Podemos comprobar que se necesita dar menos cantidad de nuestro alimento en comparación con las marcas más baratas y que, además, también su asimilación es casi en un 70 %.

Debido a todo esto la calidad de nuestro producto está por encima que el de la competencia.

Diseño.-

Logotipo.-

El logotipo ayuda a los consumidores a identificar la marca EUKANUBA más rápida y directamente, diferenciándose de la competencia.

Para lograr este objetivo, se necesita una apropiada identificación, es imperativo que el logotipo no sea utilizado de cualquier modo. Cualquier uso incorrecto del mismo, puede causar confusión en la mente del consumidor.

Se debe de respetar tipografía blanca sobre la caja Pantone 226 o 100% magenta. Así mismo el filete blanco contorneando la caja Pantone.

Con relación a nuestro slogan "*Lo mejor que usted puede hacer por su perro* " se debe de considerar colocarlo debajo de la caja y no debe de ser separado nunca del logotipo.

Empaque.-

Nuevo Empaque de Primera Calidad, resistente y sellado herméticamente para lograr conservar el producto de manera óptima.

- Transmite la más alta calidad de clase mundial de Eukanuba Dog Food
- Sus colores y gráficos atraen la atención de los clientes
- El logo del Sistema Vital de Salud Eukanuba se muestra en forma muy visible con los principales beneficios nutricionales de la fórmula
- Los componentes específicos del Sistema Vital de Salud se enumeran en el reverso del paquete
- En la parte frontal de envase se aprecia el tamaño de la presentación, para que edad y tipo de raza está enfocado el producto y por último los principales beneficios del producto resaltando el sistema vital de salud.
- En la parte posterior se encuentra una tabla detallando de acuerdo al peso la medida establecida de alimento requerido (tabla de racionamiento), las instrucciones de alimentación y sus distribuidores a nivel mundial.
- En el lateral se detalla toda la información técnica y análisis del producto
- Disponible en diversos tamaños convenientes.

Servicios de Apoyo.-

Al consumir “Eukanuba”, no sólo se adquiere el producto, sino una serie de servicios adicionales tanto por parte del consumidor final como por parte de los sub-distribuidores.

El consumidor final recibirá entrega gratuita a domicilio y servicio post venta como resolución de inquietudes, retroalimentación, capacitación, etc.

3.3.2 Precio.-

Los productos EUKANUBA poseen un precio muy competitivo en comparación con productos de la competencia.

A diferencia de nuestros principales competidores los productos Eukanuba poseen alta calidad y concentrados de energía por lo cual es necesario alimentar a su mascota con una cantidad menor de alimento en comparación con otros productos.

La primera impresión nos lleva a creer que el producto es costoso; pero si obtenemos la relación de el costo diario o semanal resulta ser muy competitivo e incluso hasta más económico que cualquier producto que se expenda en los supermercados.

La calidad Premium de los productos es la principal ventaja que obtenemos debido a que nos permite poder competir con los alimentos para animales de venta en los supermercados.

3.3.3 Plaza.-

La comercialización de nuestro producto Eukanuba Dog Food, se realiza mediante canales de distribución las mismas que se encuentran ubicados en las principales ciudades del país, como lo son Quito, Cuenca, Ambato, Riobamba y Machala.

Podemos notar que un 70 % de nuestro producto se expende en la región sierra debido a un factor cultural en cual las mascotas se les proporcionan un mejor cuidado y por ende, una mejor alimentación. Cabe mencionar que el mercado canino está más saturado con centros dedicados al cuidado de las mascotas como lo son Pet Shops y Veterinarios.

Nuestra distribución se realiza tanto en forma exclusiva como en forma selectiva.

Exclusiva, debido a que Eukanuba es una franquicia que tiene su local propio en Guayaquil; selectiva, debido a que nuestro producto se distribuye de la matriz a las diferentes veterinarias y pet shops, en los cuales los cliente también pueden adquirir el producto.

La cadena de distribución de nuestro producto se encuentra en un punto intermedio, es decir ni corta y significativamente larga. Esta razón se debe a los siguientes factores:

1. **Tipo de Mercado:** Nuestros clientes se catalogan como consumidores finales, ya que nuestro producto no es utilizado para fines industriales. Además en las diferentes ciudades que contamos con subdistribuidoras existe una gran concentración geográfica.
2. **Consideración del producto:** El valor unitario de nuestro producto es un poco más elevado en comparación de la competencia, por lo que la cadena debería no ser larga. En cuanto al carácter perecedero se refiere, el producto “Eukanuba” tiene aproximadamente un año plazo para la expiración del mismo.
3. **Consideración de Intermediario:** Nuestros distribuidores se encuentran perfectamente capacitados y cuentan con toda la información pertinente de nuestro producto. Además se encuentran perfectamente de acuerdo en lo que a servicio al cliente se refiere: entrega a domicilio, una correcta atención, etc.
4. **Consideración de la Compañía:** Nuestra principal razón para contar con sub-distribuidores en cada ciudad se debe a la poca capacidad de efectivos que contamos lo que va de la mano con los recursos financieros que tenemos. Debido a esto nosotros vendemos el producto a diferente sub-distribuidores

en cada ciudad, los cuales se encargan de comercializarlos según crean conveniente.

3.3.3.1 Conflictos y control de los canales:

A. Conflictos Horizontales.-

Los conflictos horizontales se dan cuando intermediarios de igual nivel se disputan un territorio en común. En nuestro caso este tipo de inconvenientes se encuentran perfectamente controlados, debido a que sólo tenemos un subdistribuidor por ciudad, el cual se encarga de comercializar el producto a las diferentes veterinarias y pet shops de la localidad así como a los consumidores finales.

B. Conflictos Verticales.-

Los conflictos verticales se dan cuando se quiere saltar un nivel en la compra en la cadena de distribución. Por ejemplo cuando los minoristas no quieren comprar al mayorista, sino al fabricante por su precio más bajo. En el contrato que hicimos con Iams Company existe una cláusula en la que se estipula, que sólo nosotros podemos comprarles al fabricante y que ningún sub distribuidor puede hacerlo. Así mismo los pet shops y veterinarias de las diferentes localidades sólo pueden comprar el producto al minorista de la ciudad.

De igual manera cabe acotar que de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa dentro del local mayorista no se proporciona ningún tipo de descuento a consumidores finales, caso contrario se crearía un conflicto entre las veterinarias y pet shops contra nosotros, debido que la mayoría de los consumidores acudirían a nuestro establecimiento en busca de mejores precios y no sería rentable para los sub-distribuidores comercializar nuestro producto.

3.3.4 Promoción.-

3.3.4.1 Publicidad.-

En tiempos pasados esta herramienta no era tomada en cuenta, debido a que las cantidades demandadas de ciertos productos era mayor a que las cantidades ofertadas. Sin embargo, con el pasar de los años esta tendencia cambió drásticamente y se invirtieron los papeles, es decir, las cantidades ofertadas de los productos se ubicaron por encima de las cantidades demandadas. En este momento nació la publicidad, una herramienta diferenciadora para que los clientes nos prefieran por encima de la competencia.

Según algunos autores “La publicidad es el arte de convencer a los consumidores”.

Para promover lo que es publicidad, la franquicia Iams Company, proporciona un porcentaje de acuerdo al volumen de compra el mismo que es destinado para entregárselo al consumidor final y sud-distribuidores.

El procedimiento a seguir para promocionar nuestro producto será utilizar publicidad BTL (Below the line), tales como materiales P.O.P., los cuales se van a entregar en el punto de venta para que así se recuerde la marca al momento de la compra.

Los mismos que dependerán de las diversas necesidades que posean nuestros clientes.

Para los veterinarios y pet shops proporcionaremos:

- Afiches
- Colgantes
- Habladores de Precio
- Perchas
- Pintura Exterior
- Letreros iluminados
- Soporte Técnico

Ver Anexos

A los consumidores finales les proporcionaremos:

- Llaveros
- Gorras
- Camisetas
- Stickers
- Esferográficos
- Material impreso informativo, etc.
- Tazas Medidoras

Ver Anexos

Conjuntamente en un futuro tenemos el propósito de implementar elementos ATL (Above the line), tales como cuñas de radio y una valla publicitaria en Guayaquil.

Sin embargo este proyecto lo llevaremos a cabo una vez que nuestro presupuesto sea más flexible.

3.3.4.2 Promoción.-

A lo largo del año “Eukanuba” adoptará promociones en la cual se proporcionará la misma cantidad de producto por un menor precio y una segunda promoción en la que se proporcionará una mayor cantidad de producto por el mismo precio. Estas dos

promociones irán rotando mes a mes con los productos de menor circulación con el propósito de que el público pruebe el producto y lo acepte.

Dichas promociones no durarán más de un mes ya que sólo elevan las ventas por un momento determinado.

Además de esto vamos a dar descuentos del 10% por la compra de \$500 para arriba en productos “Eukanuba”, es decir compra por volúmenes; y así incentivar al consumidor a realizar grandes compras en productos caninos. Esta última promoción es con la intención de captar el mercado de criadores de perros debido a su dedicación a las mascotas y al número de perros que poseen les resulta más económico comprar por volumen.

3.3.4.3 Venta personal.-

Esta es una herramienta de comunicación bilateral que tiene como afán informar, persuadir y recordar a nuestros clientes sobre los productos “Eukanuba”. También incluye la retroalimentación, lo cual es muy importante debido a que nos plantea las inquietudes, recomendaciones, comentarios por parte del cliente.

Además, si el cliente percibe que sus inquietudes han sido escuchadas y han recibido el trato adecuado, obtendremos “lealtad de la marca”. Este último factor es de gran importancia porque nos llevará a que el público nos compre frecuentemente.

Como política de nuestra empresa es un deber que nuestros distribuidores realicen un apropiado seguimiento y post-venta a todos nuestros clientes. Estas herramientas se realizan para crear fidelidad en la marca lo cual nos asegurará un éxito rotundo en el negocio de comida canina.

3.3.4.4 Merchandising.-

Iams Company es una empresa con una importante imagen visual en el mercado mundial debido a que sus marcas son reconocidas a nivel internacional, así como también muy bien valoradas por el público consumidor.

El consumidor debe recibir los mensajes mediante las vías de comunicación visual como los son folletos, posters, promociones, avisos etc. Las mismas que deben ser lo más claras y concisas posibles.

Cuando mejor sea la transmisión del concepto de nuestra marca mediante los diferentes caminos pautados, mayor será la posibilidad de lograr una óptima fidelización de nuestros clientes, en un mercado altamente competitivo y saturado de información.

El merchandising visual es el conjunto de elementos, productos y herramientas utilizados en el punto de venta que buscan motivar la decisión de compra del público consumidor a través de la comunicación visual.

Nuestro objetivo es unificar la imagen de todos los elementos utilizados dentro del punto de venta como fuera de él, con códigos globales implementados a nivel local.

De esta manera generaremos una identidad corporativa única en su concepto visual y en su comunicación global.

El estilo a seguir debe ser el actualmente establecido para lograr una imagen consistente y uniforme en todas las regiones.

3.3.4.5 Material POP.-

LAYOUT.-

Permite al consumidor encontrar los productos cerca, fácil y rápido.

El local del minorista es el lugar donde se realiza la mayor parte de la comunicación hacia el consumidor y por eso, la importancia que tiene el modo de exhibición de los productos y los elementos gráficos que ha este se le entregan.

El material POP utilizado deberá ser estratégicamente colocado en góndolas, exhibidores, estanterías etc., para transmitir de forma coherente el mensaje o la promoción que en ese momento se quiere hacer llegar.

“ Nuestro cliente debe tener el producto al alcance de su mano para encontrarlo antes de buscarlo ”.

Con este medio y con la disposición de los elementos, se debe de exhibir un sistema de comunicación visual homogéneo que genere a través de una coherencia visual, el concepto de nuestra identidad.

Se ubicarán los productos de izquierda a derecha empezando pro la línea de Puppy, luego Adult y terminando con Senior.

Ver Anexos

Abiertos - Cerrados.-

Este tipo de cartel tiene la finalidad de indicar al consumidor si el lugar de distribución sea Pet shop o veterinaria se encuentra abierta o cerrada al público.

Irán colocados en las puertas de entrada a los locales, predominando el color magenta y el logotipo de la marca Eukanuba.

El propósito de su ubicación es para crear impacto hacia el cliente, siendo una de las primeras imágenes de la marca que el cliente observa al momento de ingresar.

El cartel será corredizo para que lo puedan mover de acuerdo a sus horarios de atención.

Ver Anexos

Calcomanías.-

Utilizaremos calcomanías para piso y sobre vidrieras para generar un frente institucional sobre la estructura del comercio y que se asocie, a través de esta imagen, a nuestra marca y producto.

La idea de ubicar calcomanías en el piso es con el objetivo que el cliente siga las huellas de Eukanuba, las mismas que lo llevarán a la estantería donde se expende el producto.

Los dos tipos de calcomanías deberán de llevar el logotipo y el slogan de la marca. Sin embargo se debe de considerar que los elementos a utilizar para la diagramación deben de ser de lectura rápida y clara debido a su ubicación.

Ver Anexos

Colgantes Plásticos.-

Los colgantes son elementos que a diferencia de otros, suelen estar más tiempo en el local distribuidor. Se considera de suma importancia que desde su concepción sean desarrollados teniendo en cuenta una estética hacia lo institucional para que no sean solo asociados con la promoción específica.

Deberán de incluir los productos específicos o la línea completa dependiendo del enfoque se que quiera ofrecer y la gráfica debe contener el logotipo y slogan de la marca.

Ver Anexos

Cenefa Institucional.-

Esta herramienta es utilizada para identificar el área donde irán ubicados los productos.

A través del mismo se busca obtener una rápida identificación de los productos de nuestra marca, frente a otros, por parte del consumidor al pasar por en frente de las estanterías o lugares donde el retailer muestre los productos.

El principal propósito es generar obstrucción a la exhibición de la competencia y delimitar las aéreas donde son exhibidos nuestros productos.

En el diseño de la aplicación promocional deben de estar comprendidas por lo general tres partes:

- Imagen fotográfica institucional o alusiva
- Titular con el concepto de la acción promocional o comunicación
- Logotipo y slogan de la marca Eukanuba.

Ver Anexos

SEÑALIZACION.-

Vehicular.-

Implantar esta herramienta fue con la idea de convertir nuestro carro en un vehículo de comunicación, llevando por la ciudad no solo la mercadería sino también la imagen de la empresa. Los elementos a contener son la marca en primer plano impresa sobre el color pantone, el logotipo y slogan, los datos del distribuidor como dirección, teléfono, e-mail, etc.

Este medio es considerado de alto impacto debido a que es una publicidad móvil, estos llegarán a un target del producto de manera directa y efectiva teniendo un costo por impacto muy inferior en relación con una valla gigante.

Es importante recalcar que este medio absolutamente no se limita a ser eficaz para el espacio urbano sino que llega a todos los niveles sociales e inclusive a los televisivamente ausentes.

Ver Anexos

EXTERIORES.-

Para exteriores utilizaremos dos tipos:

- **Letreros.-** El propósito de esta herramienta es proporcionar un servicio al cliente y a la vez generar recordación de marca debido a que el letrero del local se mostrará la imagen de la marca.

La información detallada en el letrero se dividirá en dos partes:

1. Logotipo de Eukanuba que ocupe como medida ideal el 70 % de la superficie, para lograr una mejor visualización desde la calle.
2. Datos del cliente, nombre de la Veterinaria o Pet Shop, el mismo que ocupará el 30% restante del letrero.

- **Vallas.-** La imagen plasmada en este tipo de de carteles debe tener en su contenido un 100 % de electos gráficos y fotográficos institucionales debido a

que son expuestos durante largos periodos de tiempo y por su dimensión se visualizan desde la calle.

Ver Anexos

3.3.4.6 R.R.P.P. (Relaciones Públicas):

Esta herramienta comprende el desarrollo de relaciones favorables de la empresa con su público interno (empleado, accionistas) y externos (sociedad, prensa, gobierno, etc.) mediante la creación de consensos, entendimiento para así infundir confianza y formar la opinión pública. Es decir **CREA CONFIANZA** para con la empresa.

Para lograr este propósito, vamos a utilizar varias herramientas como lo son eventos de carácter público y social.

Durante este año se realizaron diversas conferencias las mismas que tenían la finalidad de dar a conocer el producto y resaltar sus beneficios. Las mismas fueron dirigidas a especialistas y futuras generaciones de veterinarios.

A dichas charlas también asistieron sub-distribuidores locales con el objeto de reforzar la lealtad hacia la marca por parte de ellos. De esta manera mantendremos nuestras excelentes relaciones comerciales para así seguir creciendo juntos.

En el mes de Octubre “Eukanuba” patrocinó varios eventos tales como concurso para perros organizado por la A.C.G. (Asociación Canina del Guayas). Lo que nos permitió participar con publicidad en “La Feria de Durán”, y lo más importante en programas como “Está Clarito” de gran sintonía nacional.

Consideramos que seguir auspiciando este tipo de eventos resulta favorable para la imagen de la empresa debido a que está respaldada por un ente reconocido en este campo como la Asociación Canina del Guayas.

Además, tenemos en mente implementar un refugio para perros callejeros de esta manera estaríamos apoyando a la institución más importante que se dedica al cuidado canino en le Ecuador T.E.A. (Tratado ético para animales). Para la realización de este evento tenemos planificado realizar una rueda de prensa con cóctel y así asegurar la presencia de periodistas. Esto nos proporcionará publicidad gratuita en los más importantes medios de comunicación, alcanzando con ello un gran prestigio y aceptación por parte del público en general.

CAPITULO IV

IV. ANALISIS FINANCIERO.-

4.1 Plan de Inversión.-

Para iniciar nuestro negocio en el mercado debemos de considerar ciertos gastos que se deben implementar para poder ofrecer a nuestros clientes un óptimo servicio al realizar la adquisición del producto y crear un modelo a seguir para las veterinarias y pet shops de cómo debe expendirse el alimento, la correcta utilización del material POP y merchandising.

Activos Fijos.- Comprenden los activos físicos de la empresa entre los cuales detallamos los siguientes:

- Computadoras.- Serán utilizadas en los departamentos de venta y contabilidad para realizar los trámites pertinentes en cada área.
- Teléfonos y Faxes.- Serán de gran utilización para realizar telemarketing y para el departamento de ventas.
- Vehículo.- Por medio de esa vía de transporte realizaremos los despachos de los pedidos y servirá para que los vendedores realicen las visitas periódicas a los puntos de venta.

- Otros.- Son indispensables para proporcionar comodidad tanto a los empleados como a los clientes brindando un lugar confortable y acogedor. Tales como sillas, dispensadores, etc.

Lanzamiento Publicitario.-

Con el objetivo de poder lograr un mejor posicionamiento de la marca EUKANUBA hemos planificado realizar un lanzamiento publicitario en el cual invitaremos a personas relacionadas al medio de la cano filia tales como veterinarios, pet shops, asociaciones caninas y criadores. En este evento invitaremos a un expositor internacional el cual expondrá temas relacionados a nutrición, cuidados de mascotas y finalmente características y beneficios de nuestros productos.

Al mismo tiempo, obsequiaremos a nuestros invitados muestras gratis y artículos afines al cuidado de muestras mascotas.

Al final de la charla, invitaremos a un cóctel en el cual se incluirán a diversos medios de comunicación para dar un mayor realce y difusión al evento.

Cuadro 4.1

LANZAMIENTO			
	Precio Unitario	Unidades	Cant. Total
ANIMADORES	\$ 800	1	\$ 800
SONIDO	650	1	650
COCTAIL	9,4	350	3290
LIBRO DE PERROS	0,25	500	125
ESFEROS	0,25	500	125
BATAS DE VETERINARIOS	4	70	280
DELANTALES	2,5	100	250
EXPOSITOR			
INTERNACIONAL	700	1	700
BANNERS	150	4	600
LOCAL	650	1	650
PUBLICACION EN PRENSA	400	1	400
MESAS/SILLAS	1,4	75	105
MUESTRAS GRATIS	0,1	2000	200
TOTAL			\$ 8.175,00

Cuadro 4.2

INVERSION INICIAL						
Equipo y Maquinarias	Cantidades	0	2004	2005	2006	2007
Computadoras	2	2.000,00				
Teléfonos y Fax	2	200,00				
Cafetera	1	60,00				
Surtidores de agua	1	125,00				
Mesas	3	450,00				
Sillas	7	210,00				
Escritorios	1	120,00				
Sillones Ejecutivos	1	120,00				
Televisores	1	260,00				
VHS	1	80,00				
Vehículo Van	1	13.000,00				
SUBTOTAL		16.625,00				
Lanzamiento Publicitario		8.175,00				
TOTAL		24.800,00				

Utilizamos el método de depreciación lineal, mediante el cual todas nuestras maquinarias y equipos se depreciarán en una proporción igual durante los cinco años a los que proyectamos nuestro negocio.

Cuadro 4.3

Depreciación	Año 0	2004	2005	2006	2007	2008
Maquinarias y Equipos	16625	13300	9975	6650	3325	0
Depreciación		3325	3325	3325	3325	3325
Dep. Acum.		3325	6650	9975	13300	16625

4.2 PROYECCION DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.-

Ingresos.-

Este rubro proviene por la venta del producto “Eukanuba”. Para facilitar el análisis respectivo hemos dividido a nuestro producto en 3 líneas principales: línea Cachorro, línea Adulto y línea Galleta. Además le hemos asignado un precio de venta ponderado dentro de la línea de cada producto. Este precio fue obtenido por la división de las ventas totales para el número de cantidades vendidas de dicha línea.

Los datos fueron obtenidos por la franquicia, debido a que se obtuvo una proyección estimada por el anterior franquiciado; el cual fue removido por incumplir con las políticas de la empresa.

Se considerará que en el primer año existirá un incremento en el 10% de las unidades vendidas debido al lanzamiento publicitario que realizaremos. Los siguientes años obtendremos un crecimiento aproximado del 5%.

El precio de venta al público también variará de año en año en un 5%, que es lo previsto en metas inflacionaria en el país.

Cuadro 4.4

INGRESOS					
CANTIDADES	2004	2005	2006	2007	2008
Línea Cachorros	3666,00	4032,60	4234,23	4445,94	4668,24
Línea Adulto	4521,00	4973,10	5221,76	5482,84	5756,98
Línea Galletas	851,00	936,10	982,91	1032,05	1083,65
Total Cantidad	11042,00	11946,80	12444,89	12967,83	13516,88
Crecimiento Porcentual		10%	5%	5%	5%
PRECIO UNITARIO (En \$)	2004	2005	2006	2007	2008
Línea Cachorros	19,22	20,18	21,19	22,25	23,36
Línea Adulto	19,02	19,97	20,97	22,02	23,12
Línea Galletas	5,37	5,64	5,92	6,22	6,53
Crecimiento Porcentual		5%	5%	5%	5%
INGRESOS TOTALES					
Línea Cachorros	70460,52	81381,90	89723,55	98920,21	109059,53
Línea Adulto	85989,42	99317,78	109497,85	120721,38	133095,32
Línea Galletas	4569,87	5278,20	5819,22	6415,68	7073,29
INGRESOS TOTAL	161019,81	185977,88	205040,61	226057,28	249228,15
VARIACION	0%	16%	10%	10%	10%

Costos.-

El costo que incurrirá la compañía es el precio que debemos pagar al distribuidor en Argentina por vendernos el producto. En cual también hemos incluido los costos de importación los cuales encierran los impuestos que cobra la aduana (derechos arancelarios, fodinfa, corpei, etc) y el CIF (Seguro y Flete).

Para facilitar dicho análisis, utilizaremos el mismo método que fue empleado en el análisis de ingresos. Obtendremos un costo unitario ponderado de cada línea de producto dividiendo los costos totales de las unidades vendidas para el número de unidades vendidas.

Igualmente consideramos un aumento del 5% anual en el costo de nuestros productos debido a la inflación.

Cuadro 4.5

COSTOS					
CANTIDADES	2004	2005	2006	2007	2008
Línea Cachorros	3666,00	4032,60	4234,23	4445,94	4668,24
Línea Adulto	4521,00	4973,10	5221,76	5482,84	5756,98
Línea Galletas	851,00	936,10	982,91	1032,05	1083,65
Crecimiento Porcentual		10%	5%	5%	5%
COSTO UNITARIO	2004	2005	2006	2007	2008
Línea Cachorros	14,25	14,96	15,71	16,50	17,32
Línea Adulto	12,66	13,30	13,96	14,66	15,39
Línea Galletas	3,45	3,62	3,80	3,99	4,19
Crecimiento esperado	5%	5%	5%	5%	5%
COSTOS TOTALES	2004	2005	2006	2007	2008
Línea Cachorros	52242,70	60340,32	66525,20	73344,03	80861,80
Línea Adulto	57247,16	66120,47	72897,82	80369,85	88607,76
Línea Galletas	2935,95	3391,02	3738,60	4121,81	4544,29
TOTAL	112425,81	129851,81	143161,62	157835,69	174013,85

Gastos.-

Tenemos dos tipos de Gastos Operativos; Administrativos y de Ventas, cada uno con su respectiva descripción de las operaciones que realizará la empresa:

Gastos Administrativos: En estos gastos estarán considerados todos los desembolsos originados por la dirección y coordinación de la compañía tales como:

➤ **Sueldos y Salarios:**

Se contará con los siguientes elementos en la empresa por un valor total de \$1600 mensuales:

Administrador: Persona que se encargará de coordinar el correcto funcionamiento de la compañía. Deberá llevar la parte contable de la compañía. Recibirá un sueldo de \$600 mensuales.

Vendedor: Se encargará de dar a conocer al producto y sus múltiples beneficios a los diferentes pet shops y veterinarias, así como a capacitar al personal de esos establecimiento acerca de las bondades del producto. Percibirá honorarios de \$350 mensuales mas comisiones por venta.

Secretaria: Atenderá los clientes, y realizará tareas menores como elaboración de facturas, etc. Se le asignará un salario de \$200.

Chofer: Entregará los pedidos a domicilio dentro del área urbana en Guayaquil. Percibirá un sueldo de \$300 mensuales.

Muchacho de limpieza: Será el encargado de tener el local en orden. Se le asignará un sueldo de \$150 mensuales.

- Luz, agua y teléfono: Gastos que se originan por el funcionamiento del local y serán de \$70, \$10 y \$85 mensuales respectivamente.
- Internet: Se utilizará un plan de internet ilimitado por \$250 anuales.
- Arriendo: El local será ubicado en la Plaza Dañín y se nos cobrará \$275 mensuales por un local de 70 m².
- Combustibles y lubricantes: Para el funcionamiento del vehículo se destinarán \$125 mensuales en combustibles y lubricantes. Además se presupuesta \$500 anuales en el mantenimiento del vehículo.
- Muestras y Fletes: Para el rubro de muestras gratis y fletes se ha presupuestado \$110 mensuales.
- Permisos para funcionamiento: El permiso para el funcionamiento del local está calculado en \$450 anuales que deberán ser cancelados al Municipio de Guayaquil.

- Materiales de Empaque: Para poder empacar bien el producto y éste nos se vea maltratado. \$100 mensuales.

- Servicios de Seguridad: Tendremos un servicio de seguridad las 24 horas del día por \$240 anuales.

- Servicio de Correo: Para enviar correspondencia por medio de Servientrega. \$40 anuales.

- Suministros de oficina: Tenemos presupuestado gastar \$240 en suministros de oficinas tales como: hojas, bolígrafos, lápices, etc.

- Suministros de Limpieza: Se ha presupuestado \$45 anuales en lo que son implementos de limpieza tales como desinfectantes, etc.

Cuadro 4.6

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Año	0	2004	2005	2006	2007	2008
Costos Fijos						
Sueldos		\$ 19.400,00	\$ 20.370,00	\$ 21.388,50	\$ 22.457,93	\$ 23.580,82
teléfono y comunicaciones		1020,00	1071,00	1124,55	1180,78	1239,82
Arriendo		3300,00	3465,00	3638,25	3820,16	4011,17
Permisos Anuales		450,00	472,50	496,13	520,93	546,98
Mantenimiento de Local		60,00	63,00	66,15	69,46	72,93
Mantenimiento de Equipos		270,00	283,50	297,68	312,56	328,19
Mantenimiento de Vehículo		500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
Suministros de Oficina		250,00	262,50	275,63	289,41	303,88
Suministros de Limpieza		45,00	47,25	49,61	52,09	54,70
Servicios de Seguridad		240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
Primas de Seguro		280,00	294,00	308,70	324,14	340,34
Correo		40,00	42,00	44,10	46,31	48,62
Internet		250,00	262,50	275,63	289,41	303,88
Costos Variables						
Combustible y Lubricante		1500,00	1575,00	1653,75	1736,44	1823,26
Materiales de Empaque		100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
Muestras y fletes		1320,00	1386,00	1455,30	1528,07	1604,47
Luz		840,00	882,00	926,10	972,41	1021,03
agua		120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
TOTAL		\$ 29.985,00	\$ 30.476,25	\$ 32.000,06	\$ 33.600,07	\$ 35.280,07

Gastos de Ventas.-

Son los gastos en que e incurren por la labor de la empresa. En este caso consideramos los gastos de Marketing. El valor de dicho rubro viene dado por el 5% de las ventas proyectadas en el año.

Cabe recalcar que el primer año realizaremos una inversión adicional por concepto de lanzamiento de producto de \$10000 que comprenden en \$3000 por pauta en radios y \$7000 por televisión.

Cuadro 4.7

	GASTOS DE MKT					
	Año 0	2004	2005	2006	2007	2008
Gastos Mkt		\$ 18.050,99	\$ 8.453,54	\$ 9.763,84	\$ 10.764,63	\$ 11.868,01
Radio		3000,00				
TV		7000,00				

4.3. Financiamiento del proyecto.-

Por lo anterior explicado se estima que para poder emprender este negocio se necesita una inversión inicial de \$24800. Para tal efecto vamos a realizar un préstamo bancario de \$10000 pagaderos a 5 años a una tasa del 12% anual. Estos intereses son deducibles de impuestos, en consecuencia, tienen un efecto tributario positivo que deben incluirse en el flujo de caja dando como resultado una rentabilidad mayor.

Los restantes \$14800 se realizarán con capital propio.

Cuadro 4.8

Deuda	Cuota	Interés	Amortización
\$ 10.000,00	\$ 2.774,10	\$ 1.200,00	\$ 1.574,10
8.425,90	2.774,10	1.011,11	1.762,99
6.662,91	2.774,10	799,55	1.974,55
4.688,37	2.774,10	562,60	2.211,49
2.476,87	2.774,10	297,22	2.476,87

4.4. Flujo Financiero de la empresa.-

Para la elaboración del estado financiero se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Ingresos: En los ingresos por venta consideramos un incremento porcentual del 5% anual. Sin embargo, esperamos que el primer año las ventas aumenten en un 10% debido al lanzamiento publicitario y a las múltiples estrategias de marketing a tomarse.
- Costos: Se considerará un incremento porcentual de 5 puntos para cada año. Esto se considera tomando en cuenta la inflación proyectada por el BCE para los siguientes años.
- Impuestos: La legislación ecuatoriana establece que, en caso de que hubiera utilidades, habrá una repartición del 15% de éstas para los trabajadores. Además se deberá pagar el 25% de las utilidades, después de haber pagado la repartición a los trabajadores, por concepto de Impuesto a la Renta.

- Gastos de Marketing: Por política de la empresa, se destinará el 5% de las ventas totales a lo que es el gasto de marketing. El primer año se realizará un desembolso adicional por \$10000 para una mayor difusión en lo que es medios de comunicación.
- Depreciación: El método a utilizar será la depreciación lineal.

Cuadro 4.9

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos						\$
Línea Cachorros		\$ 70.460,52	\$ 81.381,90	\$ 89.723,55	\$ 98.920,21	109.059,53
Línea Adulto		85989,42	99317,78	109497,85	120721,38	133095,32
Línea Galletas		4569,87	5278,20	5819,22	6415,68	7073,29
INGRESOS TOTALES		\$ 161.019,81	\$ 185.977,88	\$ 205.040,61	\$ 226.057,28	\$ 249.228,15
Costos						
Línea Cachorros		\$ 52.242,70	\$ 60.340,32	\$ 66.525,20	\$ 73.344,03	\$ 80.861,80
Línea Adulto		57247,16	66120,47	72897,82	80369,85	88607,76
Línea Galletas		2935,95	3391,02	3738,60	4121,81	4544,29
COSTOS TOTALES		112.425,81	129.851,81	143.161,62	157.835,69	174.013,85
Utilidad Bruta		48594,00	56126,07	61878,99	68221,59	75214,30
Gtos administrativos.		\$ 29.985,00	\$ 31.484,25	\$ 33.058,46	\$ 34.711,39	\$ 36.446,95
Gtos ventas.		18050,99	8453,54	9763,84	10764,63	11868,01
Intereses		1200,00	1011,11	799,55	562,60	297,22
Depreciación.		3325,00	3325,00	3325,00	3325,00	3325,00
Utilidad AAI		-\$ 3.966,99	\$ 11.852,17	\$ 14.932,14	\$ 18.857,96	\$ 23.277,11
15% Participación a trabajadores		0,00	1777,83	2239,82	2828,69	3491,57
Impuesto a la Rta(25%)		0,00	2963,04	3733,03	4714,49	5819,28
Utilidad Neta		-\$ 3.966,99	\$ 7.111,30	\$ 8.959,28	\$ 11.314,78	\$ 13.966,27
Inversión Inicial	24800,00					
Depreciación.		3325,00	3325,00	3325,00	3325,00	3325,00
Préstamo	10000,00					
Amortización		-1574,10	-1762,99	-1974,55	-2211,49	-2476,87
FLUJO DE CAJA	-\$ 14.800,00	-\$ 2.216,09	\$ 8.673,31	\$ 10.309,74	\$ 12.428,29	\$ 14.814,39

VAN	\$ 15.786,52
Tasa de Dcto.	10%
TIR	34%

4.5 Factibilidad del proyecto.-

La tasa mínima aceptada de retorno (TMAR) para nuestro medio es de alrededor del 10%. Esto quiere decir que lo mínimo que espera percibir un inversionista en rendimiento es 10%.

La tasa interna de retorno (TIR) de nuestro ejercicio es del 34%, la cual es un rendimiento excelente y que podrá atraer a futuros inversionistas.

La tasa pasiva en el mercado bancario del Ecuador es del 4.89%, muy por debajo de la tasa de rendimiento de nuestra empresa.

Comparando todos estos datos podemos afirmar que este es un proyecto viable y muy rentable, ya que la tasa interna del proyecto se encuentra muy por encima de la tasa mínima aceptada de retorno y a las tasas de interés que ofrecen los bancos.

4.6 Punto de equilibrio.-

El análisis de sensibilidad es útil para decidirse si la elaboración de un proyecto es factible o no; tomando en cuenta el servicio que entrega esta empresa hemos considerado profundizar nuestro estudio en las variables *Precio y Cantidad*, como las de mayor

relevancia; teniendo como datos el promedio del valor de los productos de \$14.54, el precio; y costos fijos de \$ 61.655, sin costos variables.

Primeramente, obtendremos el Punto de Equilibrio de la empresa, considerado como la cantidad del producto que permite solventar todos los costos existentes en la compañía.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{precio}}$$

Por lo tanto aproximadamente deberán expendirse 4240 unidades de producto durante el primer año de funcionamiento de la compañía para así poder solventar los costos y no incurrir en pérdida alguna.

Posteriormente se realizará un análisis de sensibilidad tomando en cuenta cambios en las variables que hemos considerado más importantes, Precio y Cantidad, para de esta manera saber como se vería afectado el VAN y la TIR del Proyecto.

Cuadro 4.10

VAN	TIR	ΔP
0,00	10%	▼8,2%
31185,94	57%	▲8,2%
-3884,59	4%	▼9%
34675,16	62%	▲9%
-6343,48	0%	▼9,5%
36855,92	65%	▲9,5%

VAN	TIR	ΔQ
0,00	10%	▼8,2%
31185,94	57%	▲8,2%
-3884,59	4%	▼9%
34675,16	62%	▲9%
-6343,48	0%	▼9,5%
36855,92	65%	▲9,5%

Como podemos observar nuestro proyecto es igual de sensible a la cantidad como al precio.

Si la cantidad vendida o el precio disminuye en un 8,2% se percibirá un VAN igual a 0 y el TIR de 10%.

Si nuestra cantidad o el precio disminuye un 9,5% obtendremos un TIR igual a 0 con un VAN negativo, lo que nos traería serios problemas financieros.

Como conclusión podemos afirmar que no podemos realizar disminuciones muy grandes en el precio, ya que el proyecto no sería viable. De igual manera no podemos tener disminuciones en la cantidad a expenderse, caso contrario nos encontraríamos insolventes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

- Para lograr los resultados deseados, ya sea en una acción promocional, en la implementación de distintos elementos de material POP, en un evento, o en la señalización, no deben omitirse los pasos importantes relacionados con la imagen de la empresa por lo cual se recomienda hacer uso correcto de los patrones definidos de la marca.

- Se debe lograr la uniformidad de criterios y conceptos visuales de nuestra marca, respetar los códigos morfológicos, gráficos y cromáticos, generar en todos los aspectos concernientes a la comunicación el respeto a la identidad corporativa, nos llevará a alcanzar el objetivo principal: que la marca sea rápidamente identificable en un marco donde la comunicación de los competidores saturan la mente del consumidor.

- Es importante el cuidado constante en todos los aspectos relacionados al desarrollo de la imagen, debido al sin numero de mensajes diarios, propuestas que inducen en forma compulsiva al consumo de marcas, ofertas confusas,

lugares llenos de elementos, promociones constantes, hacen que diferenciarse sea una tarea compleja.

- En este tipo de mercado es donde debemos comunicar a nuestros consumidores nuestros diferenciales es decir Nuestros Beneficios. Podemos lograrlo hablando siempre con el mismo lenguaje, **Claro y Conciso**. Cuidando hasta el más mínimo detalle ya que, inclusive hasta él estará diciendo quienes somos, qué hacemos y cómo pensamos.
- Los medios de comunicación son un factor muy importante al momento de promocionar la marca en el mercado; por lo cual es recomendable realizar lanzamientos publicitarios para dar a conocer nuevas innovaciones, adelantos o promociones que impulsen al crecimiento sostenido de la empresa.
- Se recomienda planificar un plan de marketing a seguir durante el año en el cual se fije el monto a invertir durante el año y las promociones a realizarse en el mercado.

ANEXOS

PROMOCIONES.-

Camisetas.-



Llaveros.-



Gorras.-



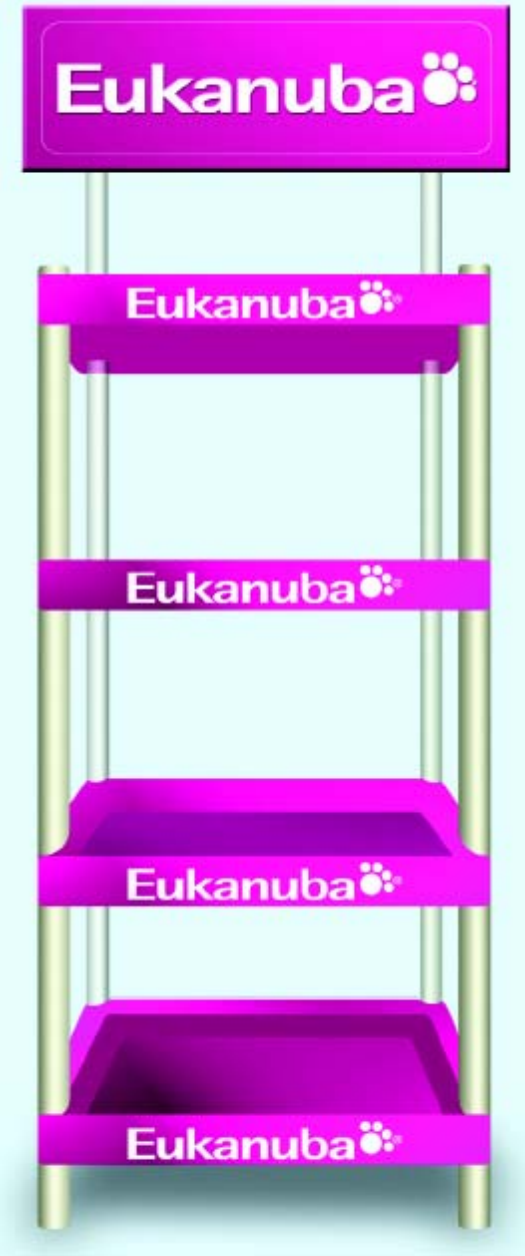
Tazas Medidoras.-



Collares.-

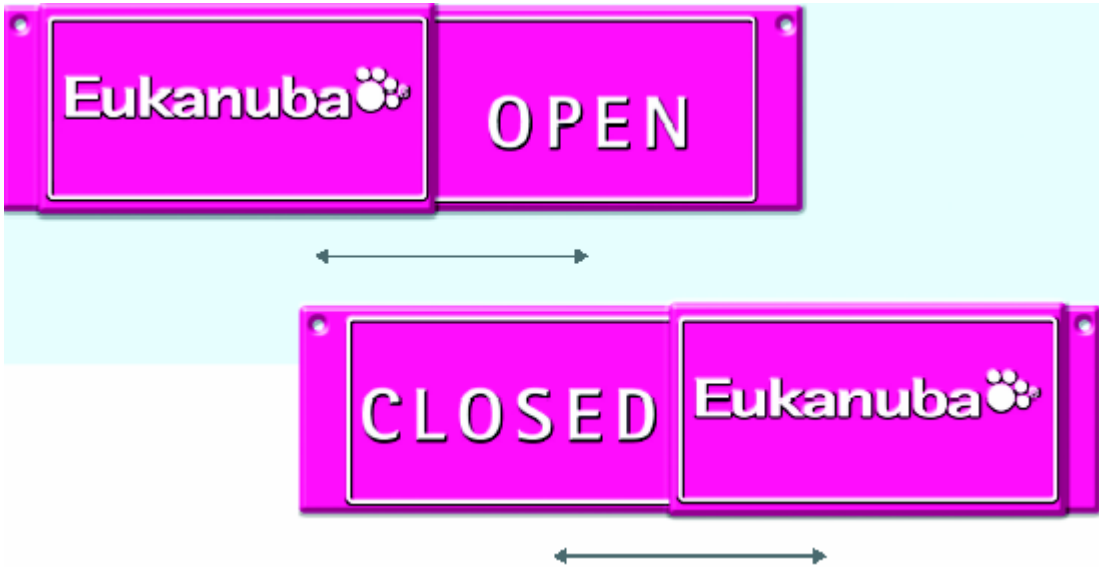


LAYOUT.-





ABIERTOS Y CERRADOS.-



CALCOMANIAS.-





COLGANTES PLASTICOS.-





CENEFA INSTITUCIONAL.-





SEÑALIZACION.-



LETREROS EXTERIORES.-





VII.- BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip,ARMSTRONG,Gary; “Marketing”,Octava edición,1999

RUSSELL,Thomas,LANE,Ronald; “Kleppner Publicidad” Décimo cuarta edición,1999

SOLOMON,Michael R; “Comportamiento del Consumidor”, Tercera edición,1997

NUTRICION ESENCIAL DE PERROS Y GATOS, Iams Eukanuba

MUÑIZ,Rafael, “Marketing en el Siglo XXI”, Primera edición, 2001

RIES, Al, “Las 22 leyes Inmutables del Marketing”, Primera edición, 1994

CONRAD,Jay, “Marketing de Guerrillas”, Tercera edición, 1998

PHILLIP, R., “Marketing Internacional”, Tercera edición, 2002

