

**INCURSIÓN A LAS MARCAS PROPIAS DE LA EMPRESA ZOOLUTION-
UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD**

CARLOS ESTEBAN MORENO - 1.128.268.967

JUAN DAVID BURITICÁ – 71.360.381

CAROLINA BUSTAMANTE AGUDELO – 1.037.584.633

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 77
MEDELLÍN
2013

**INCURSIÓN A LAS MARCAS PROPIAS DE LA EMPRESA ZOOLUTION-
UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD**

CARLOS ESTEBAN MORENO – 1.128.268.967

JUAN DAVID BURITICÁ – 71.360.381

CAROLINA BUSTAMANTE AGUDELO – 1.037.584.633

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica

MARÍA CECILIA ARCILLA

Asesor Temático

ALFREDO AGUIRRE

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

COHORTE 77

MEDELLÍN

2013

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboración en la elaboración de esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	6
GLOSARIO.....	7
RESUMEN ANALÍTICO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. MARCAS BLANCAS EN EL GRUPO ÉXITO.....	11
2. EL MERCADEO - HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA MARCA ZOOLUTIONS.....	24
3. VIABILIDAD PARA LA INCURSIÓN AL MERCADO DE LAS MARCAS PROPIAS.....	30
3.1 SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA OFERTA DE SU PRODUCTO.....	30
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA, (GIRO, TENDENCIAS, PARTICIPANTES).....	31
3.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE LA EMPRESA (TAMAÑO, TASA DE CRECIMIENTO, SEGMENTO(S) META, CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y PSICOGRÁFICAS DE LOS SEGMENTOS).....	33
3.4 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA:.....	34
3.5 OTRAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.....	36
3.5.1 Entorno político.....	36
3.5.2 Entorno económico y social:.....	37
3.6 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES.....	41
4. ESTRATEGIA PARA EL INGRESO A LA MARCA PROPIAS – ZOOLUTIONS.....	43
4.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	43
4.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	45
4.3 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	46
4.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	48

4.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	57

RESUMEN

Esta propuesta de nuevo negocio para la empresa ZOOLUTION se centra básicamente en el estudio de mercado de las marcas propias desde una visión del fabricante. Se da a conocer los principales beneficios de incursionar en este mercado y se analiza la viabilidad de la Pyme para ingresar a este negocio en la cadena de Retail más importante en Colombia Almacenes éxito.

Como un enfoque adicional se habla acerca del negocio de las marcas propias en la cadena almacenes éxito y las ventajas que tienen para todos los intermediarios de este negocio.

GLOSARIO

Distribuidor: De la persona o entidad que efectúa la comercialización de uno o varios productos, generalmente con exclusividad.

Grandes supermercados: Tienen áreas de venta mínimas de 1201 m² y máximas de 2500 m². Se venden alimentos y productos cosméticos. Pueden tener secciones de bienes para el hogar, utensilios de cocina o aplicaciones eléctricas.

Hipermercados: Almacenes que tienen áreas de venta mínimas de 2501 m² en los cuales se venden alimentos y productos cosméticos. Pueden tener secciones de bienes para el hogar, utensilios de cocina o aplicaciones eléctricas. Poseen amplios surtidos y cuentan con servicios adicionales como banco, tintorería, óptica, etc.

Marca privada: línea de mercancía que vende un mayorista o detallista con su mismo nombre o marca.

Marca: es lo que los consumidores compran y va mucho más allá de la propia materialidad del producto.

Marcas blancas o propias del distribuidor: son aquellas que son producidas por un proveedor y distribuidas a cadenas de supermercado y este a su vez la vende como marca propia. En la mayoría de los casos este tipo de maquila se aplica a bienes de primera necesidad.

Producto: es lo que el anunciante fábrica o distribuye y, en definitiva, lo que ofrece a los consumidores.

Retail: También se denomina detallista, comercio al detal o al por menor. Sobre el retail, García Yahuaca da la siguiente definición: El mercado retail son todos aquellos detallistas que compran a través de un distribuidor o directamente con un productor cuya función principal es la de acercar los productos al consumidor final.

RESUMEN ANALÍTICO

En la actualidad a pesar de que las marcas blancas es un concepto poco conocido para la mayoría de las personas, el uso que se hace de ellas es mucho más frecuente. En Colombia aún no se cuenta con estudios que indiquen cual es el comportamiento de estos mercados pero aun así no se niega que desempeñan un papel importante para las pymes ya que les ofrece estrategias para aumentar sus ingresos y no solo a ellas sino al sector en general.

La idea es presentar a la empresa Zoolution y analiza la viabilidad que dicha pyme pueda llegar a incursión en el negocio de las marcas propias.

INTRODUCCIÓN

Se quiere hacer énfasis y tomar las marcas blancas como objeto de nuestro estudio desde la perspectiva del productor llamado zoolutions, que beneficios, que consecuencias y como puede repercutir en el mediano y largo plazo la fabricación de productos con otras marcas otorgadas por el distribuidor; cómo puede afectar esta estrategia de expansión el normal comportamiento de sus productos posicionados.

Aunque para muchos el concepto de marca propia es totalmente desconocido, esta estrategia ya se ha venido implementando en Colombia desde hace 30 años aproximadamente y uno de los pioneros en este tema fueron el EXITO y el LEY los cuales empacaban diferentes granos bajo su nombre, para posteriormente en los años 90 lanzar al mercado productos manufacturados bajo su propia marca, para contrarrestar la llegada al país de grandes cadenas de almacenes las cuales ya tenían amplia experiencia en este tipo de prácticas, y además para reducir el poder de negociación de los productores en cuanto a la fijación de precios.

1. MARCAS BLANCAS EN EL GRUPO ÉXITO

Antes de abordar el tema objeto de estudio, es importante conocer que ha existido una extensa terminología para hacer referencia a las marcas blancas como por ejemplo la marca de distribución, marca propia o marca privada, marca blanca, marca de enseña, marca genérica de primer precio, marca cedida, marca premium, marca paraguas, contramarca entre otras. Independiente de la terminología el concepto se enfoca a la relación que tiene la marca como propiedad del distribuidor.

Las marcas blancas o propias del distribuidor son aquellas que son producidas por un proveedor y distribuidas a cadenas de supermercado y este a su vez la vende como marca propia. En la mayoría de los casos este tipo de maquila se aplica a bienes de primera necesidad.

Los productos con marca blanca son aquellos que han sido elaborados o envasados para un cliente que ha solicitado que su marca figure de forma exclusiva en todo el etiquetado e información del producto. Existen varias clases de marcas propias o blancas. Se encuentran las tradicionales que son aquellas en las que el producto exhibe el nombre de la gran superficie o el hipermercado. Estas coexisten con las denominadas "de segunda generación", donde se realiza un trabajo de diseño en la presentación del artículo aunque se mantiene el distintivo de la cadena. Finalmente, se encuentran las marcas privadas o exclusivas que son aquellas registradas por la cadena de supermercados.

Otra definición que se le ha dado a las marcas blancas es que son productos o servicios que ofertan al mercado las empresas y cuyo precio es más barato que otros de la competencia. Tal y como indica a Finanzas.com Susana Magdaleno³, directora del sector Retail de TNS Worldwide, el término marca blanca "es casi peyorativo" para las grandes superficies, que prefieren hablar mejor de Marcas de

Distribuidor o Marca Privada. Detrás de esta distinción, está la creencia común de que la marca blanca suele tener menor calidad. Pero los datos muestran lo contrario. El 68% de los 8.000 panelistas consultados por TNS Worldwide asegura que no encuentra ninguna diferencia entre la marca comercial y la marca blanca, mientras que el 60% piensa que la calidad de ambos productos es exactamente la misma.

Lo que es indudable es que, con uno u otro nombre, resultan más baratas que las marcas comerciales. La razón se debe, en buena parte, a los acuerdos entre el distribuidor (cadenas comerciales) y los fabricantes, que pueden de esta forma rentabilizar su capacidad productiva, al fabricar grandes cantidades y aprovechar los rendimientos de escala de sus instalaciones.

Las marcas blancas continúan ganando terreno en la cesta de la compra, sobre todo cuando la crisis obliga a las familias a reducir el nivel de gastos. En Colombia, al igual que en otros países, como Estados Unidos de Norteamérica y Europa, se ha venido presentando, en el ámbito de supermercados e hipermercados, la presencia de productos con Marcas Propias, es decir, productos que han sido fabricados para una cadena de supermercados y llevan la marca de estos establecimientos o, en otros casos, una marca elegida por ellos.

La invasión de las marcas blancas en los supermercados ha sido progresiva, pero en este último año ha llegado a cifras nunca vistas: en 1991 se situaba en el 7,7% del total de los productos, hasta alcanzar el 30% en 2008. Y las previsiones apuntan hacia una mayor ocupación, ya que existen grandes superficies que están desarrollando cuotas de producción propias de hasta el 35%.

En el caso del Grupo Éxito por ejemplo “las ventas de las marcas propias de la compañía incrementaron su participación dentro del total de las ventas del 8.3% en el 2007 al 10% en el 2008, esto genera un sentimiento de confianza en los

márgenes de la compañía, teniendo en cuenta que son productos con mayor valor agregado. Así mismo, demuestra que la compañía ha sido exitosa en su estrategia de incrementar la participación de este producto dentro del total de ventas del Grupo Éxito”.

En Grupo éxito las marcas propias han proliferado considerablemente, en especial en los últimos tres años, que han sido de recesión. Los objetivos que alcanzan estas marcas en el grupo son:

- ✓ Fidelización en los clientes;
- ✓ Obtención de una herramienta de negociación; el productor ya no puede llegar a imponer su precio y condiciones;
- ✓ Disminución de costos de distribución y promoción;
- ✓ Incremento de su rentabilidad;
- ✓ Mejoramiento de su imagen frente a otros establecimientos, ofreciendo productos de igual calidad a un menor precio;
- ✓ Poder mejorar la rotación de inventarios mediante la sustracción de marcas que poco se mueven y reemplazarlas por marcas propias.

Muchos de estos productos han tenido éxito en sus respectivas categorías dentro del grupo gracias a que el público consumidor los ha encontrado competitivos, tanto en su calidad, como en su precio. Esta aceptación se ha traducido en mayor participación de mercado para las marcas propias y exclusivas y en menores ventas para las marcas que con anterioridad al ingreso de aquellas, gozaban de una participación de mercado mayor.

En la actualidad a pesar de que las marcas blancas es un concepto poco conocido para la mayoría de las personas, el uso que se hace de ellas es mucho más frecuente. Hoy día las marcas propias del Grupo Éxito son:

- ✓ Custer, Baby Fresh, Troop X, CMX, Arkitect, People, Bronzini, Pop Rose, WKD, Coquí, Custer, Exitante, Ama´s Carrel, Bluss, y Findanlek. Todas estas marcas hacen parte del negocio del departamento Textil.
- ✓ Cautivia, Hace parte del negocio del departamento PGC de la categoría Cuidado personal y Cosmética.
- ✓ Eco, Hace parte del negocio PGC de la categoría de Granos.
- ✓ Iguazú, Ekono, hace parte del negocio del departamento PGC de la categoría Aseo.
- ✓ Notes collection, hace parte del negocio escolar.
- ✓ Ekono, Taeq, Troop X, Carulla, éxito y Surtimax. Marcas que hacen parte del negocio del departamento PGC incluyendo tanto alimentos como aseo y mascotas.

Almacenes éxito también maneja Marcas exclusivas como:

- ✓ Barilla, Reggia, Casino, Budweiser, Aviko, Animal Planet, Cintra, Friends Forever, Valor, La casa, Chaitea.

Estas marcas son importadas desde diferentes partes del mundo tanto desde la región de América del sur hasta el continente europeo y toda la zona asiática.

En el año 2013 el Grupo Éxito realizó su Convención Nacional de Proveedores de Marcas Propias. Más de 200 representantes de empresas nacionales participaron en la Convención de Proveedores de Marcas Propias del Grupo Éxito, que se realizó en el Centro de Convenciones Plaza Mayor, en Medellín.

Los aliados comerciales conocieron las estrategias del negocio de marcas propias de la Compañía y las nuevas oportunidades que ofrece el mercado para innovar y sorprender a los clientes. En la Convención se desarrollaron varios temas clave como por ejemplo:

- ✓ Estrategia.
- ✓ Las marcas y el mercadeo.
- ✓ Resultados y cifras clave.
- ✓ Cifras del mercado de marcas propias.
- ✓ Principios de sostenibilidad.
- ✓ Generación de valor para nuestros clientes.
- ✓ Innovación.

"Estamos desarrollando una nueva industria en Colombia frente a un consumidor que se acostumbró a comprar marca propia y que ahora es más exigente. Las marcas propias ya no son sinónimo de marcas baratas, sino de competitividad, diferenciación e inclusión empresarial. En el modelo de negocio que decidió usar el Grupo Éxito para su futuro, nuestros proveedores de marcas propias son imprescindibles", dijo José Gabriel Loaiza, Vicepresidente Comercial y de Abastecimiento del Grupo Éxito.

El presidente de la compañía Carlos Mario Giraldo, resaltó la importancia del negocio para la Compañía, que en el 2012, según el comportamiento de las ventas, se ubicaría en el top 10 de las marcas de alimentos más vendidas en Colombia, siguiendo a empresas como Nutresa, Postobón y Colanta, entre otros.

La realización de este tipo de eventos reafirma el compromiso del Grupo Éxito con el fortalecimiento de su cadena de abastecimiento, componente fundamental de uno de sus pilares de sostenibilidad: actuar como comerciante responsable y

comprometido y es una oportunidad de negocio para las pymes como Zoolutions que desean incursionar en el mundo de las marcas propias.

El Grupo Éxito inició con las marcas propias hace casi 20 años y que ahora ofrece cerca de 3.000 referencias en este segmento, los productos son abastecidos por 504 pymes colombianas y representan cerca del 15 por ciento de sus ventas. “Estas empresas buscan ampliar sus negocios sin tener que invertir en gastos comerciales, de mercadeo o de desarrollo. Gracias a la producción de marcas propias, estas compañías pueden tener una distribución en todo el país aprovechando las redes logísticas de las cadenas de supermercados como la nuestra”, explica José Gabriel Loiza, Vicepresidente comercial y de Abastecimiento del Grupo Éxito.

Lo que se pretende con el mercado de las marcas blancas es poner una nueva alternativa de negocio que les permita a las pymes ser más competitivas e incrementar sus utilidades. Según estudios en tiempos de recesiones económicas la demanda por este tipo de bienes tiende a aumentar y es una mayor oportunidad para participar en este tipo de mercado y obtener mayores beneficios.

En Colombia el 85% de las empresas son pymes y el 15% restante son grandes compañías, es decir, que este tipo de estrategia se convierte en una alternativa para el crecimiento de la base económica de nuestro país, configurándose en una nueva alternativa para la expansión del mercado.

Las marcas blancas o propias se han convertido en una alternativa para las pequeñas y medianas empresas que quieren aprovechar la capacidad instalada con la que cuentan y mejorar sus ventas a través de las grandes superficies. Sin embargo, para obtener buenos resultados, se requiere que Zoolutions cuente con estrategias claras y con una buena capacidad de negociación que impida que esta estrategia se devuelva en contra de la organización.

Producirle a los almacenes de cadena como Grupo éxito se convierte en una oportunidad para mejorar el flujo de caja de las pymes como zoolutions, al aprovechar la capacidad instalada, reducir los costos fijos y por ende permitir mejores márgenes de utilidad.

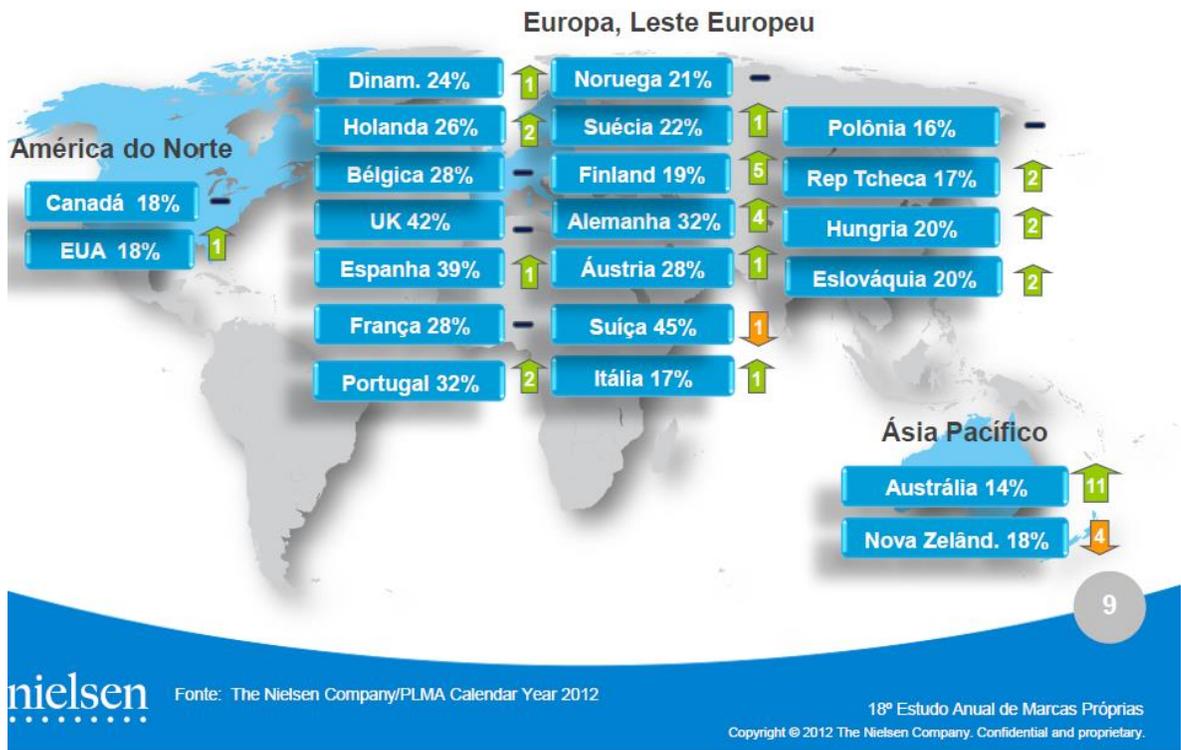
Lo anterior ha configurado un conflicto entre fabricantes e intermediarios, que no es fácil de resolver, con fuertes argumentos, por parte del fabricante afectado, en el sentido de que muchos de ellos consideran que hay prácticas desleales por parte del minorista, toda vez que a ellos (los fabricantes) les toca asumir una serie de gastos como los de publicidad, investigación e innovación de productos, de ventas y de mercadeo, etc. En cambio, el distribuidor tiene la ventaja de ser el dueño del establecimiento y de tener libertad para darle la debida exhibición a sus marcas, gozando de una clientela cautiva que hace innecesario que éste incurra en gastos de mercadeo y ventas, obteniendo mayores márgenes de ganancia.

La dinámica del mundo se está moviendo bastante rápido con respecto al tema de compañías de retail como el grupo éxito, en los últimos años sea podido observar que hubo un incremento en el número de empresas dedicadas a este negocio y ha hecho repensar su estrategia de marcas, buscando un buen balance entre las marcas nacionales y sus marcas propias, esto se puede lograr mediante estas estrategias de inclusión de marcas propias o exclusivas logrando así estos efectos:

- ✓ Superar en cifras a sus competidores en este caso a Carrefour, olímpica y otros.
- ✓ Revitalizando las ventas en los mercados saturados.
- ✓ Atraer nuevos compradores.

- ✓ Convertirse en un destino o en un almacén en donde siempre la gente pase y haga una parada.

Es bastante importante mencionar cuál es el panorama de las marcas propias en el mundo:



En la gráfica anterior podemos ver que en el país tenemos un gran potencial comparado con los demás ya que acá aún no se observa un porcentaje significativo de las marcas propias como pino minino, adicional quiere decir que debemos hacer grandes esfuerzos para determinar la estrategia a utilizar para conquistar ese mercado.

Es importante destacar igualmente que la marca propia en Colombia es bien recibida por los consumidores debido a la situación económica del país, teniendo en cuenta que solo el 7% de la población gana más de 2 millones de pesos al mes

y que solo el 3% gana más de 4 millones. Así entonces partiendo de estos datos se puede percibir que dicho negocio cuenta con un potencial tan alto que se ve factible la participación de dicha marcas en los diferentes almacenes de cadena.

	Argentina		Chile		Colombia		México		Brasil		Centro América		Venezuela	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Alimentos	11,0%	12,0%	12,0%	13,0%	20,0%	20,0%	8,0%	8,0%	6,6%	6,1%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Bebidas	2,0%	2,0%	3,0%	3,0%	5,0%	6,0%	4,0%	3,0%	3,3%	3,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Higiene e Beleza	3,0%	3,0%	6,0%	5,0%	6,0%	7,0%	3,0%	4,0%	4,9%	4,8%	4,0%	7,0%	4,0%	7,0%
Limpeza Caseira	7,0%	8,0%	8,0%	9,0%	12,0%	11,0%	9,0%	6,0%	5,6%	5,6%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Participação (Valor)	8,0%	8,0%	10,0%	11,0%	14,0%	15,0%	6,0%	6,0%	4,9%	4,7%	4,0%	5,0%	4,0%	5,0%

En la gráfica anterior se puede observar claramente que en la categoría de mascotas aún no se tiene explorado y que hay bastante espacio para ganar market share acompañado de un buen margen, ya que en Medellín existen diversidad de mascotas y más del 50% de la población tiene mascotas. Por tal motivo se entiende que el mercadeo de las marcas propias es un negocio que ha tenido una evolución significativa y que la marca de la pyme Zoolution tiene mucha oportunidad de ganar mercadeo incursionando como marca propia en un almacén de cadena como Grupo Éxito.

En la categoría de mascotas se encuentran una diversidad amplia de productos en los cuales se podría basar el portafolio más adelante después de posicionar la madera higiénica para gatos. Los lácteos son la categoría que más vende en la marca propia pero genera unos márgenes pequeños debido a la cantidad de oferentes en el mismo, y con la categoría de mascotas podríamos estar hablando de ganar el doble de margen que en el de los lácteos lo que permite un mayor beneficio para las partes involucradas.

Para aumentar las ventas en el negocio de las marcas propias el Grupo Éxito trabaja en lo siguiente:

- ✓ Ser consistente en la estrategia desplegada al servicio de los formatos y los negocios de alimentos que es en el que se encuentra la categoría de mascotas.
- ✓ Consolidar y revisar la segmentación de los productos en los diferentes almacenes y tiendas que tiene el grupo en todo el país.
- ✓ Apalancar sus indicadores por medio de la marca propia.
- ✓ Optimizar el Brand equity de los diferentes productos de la marca propia.
- ✓ Implementar un nuevo esquema del relacionamiento con los proveedores como base del desarrollo futuro las marcas propias.
- ✓ Someter frecuentemente a una evaluación por parte de los consumidores a las marcas propias con el fin de sacar del mercado las que no cumplan con los estándares de los consumidores y mejorar constantemente las que por algún motivo vayan decayendo.
- ✓ Darle continuidad a las marcas para que el cliente tenga recordación con las mismas, ya que no es bueno estar cambiando las marcas de un mes a otro.
- ✓ La imagen es un detalle importante ya que existen productos que se venden por su imagen.
- ✓ Tener en las tiendas secciones y góndolas especiales para exhibir los productos de la marca propia.

Fabrice Soler, gerente Corporativo de marcas propias de alimentos del Grupo ÉXITO, manifiesta, la calidad es uno de los pilares sobre los cuales reposa la estrategia de las marcas blancas en esta cadena de almacenes. Hablar de Marcas propias, marcas blancas o marcas de distribuidor como es común llamarle, nos remite al siguiente hecho expresado por Sethuraman en 1995 “Un cambio en el agente que administra y gestiona la marca, actividad que tradicionalmente había sido responsabilidad del fabricante. De tal manera que en este esquema los distribuidores son quienes asumen la propiedad y control de la marca para comercializar productos –salvo algunas excepciones– de manera exclusiva en sus tiendas”. Hablamos entonces de las marcas que son vendidas en almacenes con el mismo nombre de éste, pero que los productos ofrecidos por ésta, no son fabricados por los almacenes mismos, aquí, es donde entra en juego una gran ventaja para pequeñas empresas, que ven en la fabricación de estas productos de Marcas propias, de los grandes almacenes, una oportunidad económica muy favorable, ya que muchas pequeñas y medianas empresas se encargan de la realización de estos productos, lo que implícito conlleva la obtención de mayores ingresos.

Del mismo modo se genera entonces una desventaja evidente para fabricantes tradicionales y que han generado un posicionamiento en el consumidor, ¿por qué?, principalmente por la relación calidad/ precio que ofrecen las Marcas blancas, donde actualmente se vende un producto de buena o aceptable calidad, a un precio muy favorable y más asequible para el consumidor, relegando entonces otras marcas que han estado en el mercado por largo tiempo y generando un evidente decaimiento en las ventas.

Para hablar del impacto que es generado por las marcas propias en los consumidores, hay que tener en cuenta diferentes factores que entran a jugar, en el momento de realizar una compra, ejemplo de estos: calidad, precio, variedad, lealtad de marca, credibilidad, fidelidad, percepción, etc. El impacto entonces por

parte de estas marcas no es medible sino hasta el momento en que es adquirido por un consumidor y este logra expresar el porqué de su compra. Es posible hablar de cifras a partir de la retribución económica adquirida por la incursión de marcas propias por el almacén, pero hasta no llegar a un acercamiento minucioso con el consumidor, no se tendrá claro, cuáles son las razones por las que un producto es adquirido o no.

La cadena de tiendas Éxito busca impulsar su marca propia resaltando los precios bajos y la alta calidad que estos productos poseen, bajo un nuevo slogan que dice:

“Lo bueno no cuesta más” y con la nueva imagen de la modelo y presentadora Claudia Bahamon la cual representa una mujer trabajadora, emprendedora y responsable con las tareas del hogar.

Éxito cuenta con más de 1200 artículos de marca propia y alrededor de los 504 proveedores que tiene actualmente para la elaboración de la marca propia, el 80% son pymes y el 95% son nacionales.

La dinámica para codificar y empezar a hacer estos pedidos es por medio de un panel donde se reúnen todos los negociadores y los administradores de todas las categorías en el éxito, hacen debates y exponen sus argumentos para aceptar o no la entrada de cierto producto al portafolio de sus categorías.

Paralelamente se van haciendo evaluaciones sensoriales por parte del departamento de calidad a todos los empleados y diferentes grupos de clientes con el fin de sacar un dato estadístico en el cual se puedan soportar también para la toma de decisiones.

Los proveedores de la marca propia tienen beneficios debido a que también se les ofrece programas de capacitación, por ejemplo, cada año el Grupo Éxito en alianza con su casa matriz Grupo Casino ubicado en el país de Francia, envía 12 de sus proveedores a capacitarse en El viejo continente en Francia para aprender sobre temas como:

- Producción
- Exhibición
- Desarrollo
- Empaque
- Manejo de alimentos
- Investigación del cliente
- Calidad
- Buenas prácticas de manufactura.

Esto hace que las marcas propias del Éxito se construyan de la mano con el proveedor y que no sea solo este quien tenga la responsabilidad de hacer crecer cada vez más.

Antes las llamaban marcas blancas porque en los lineales de los mercados de estados Unidos donde nacieron las marcas blancas los exhibían en unos empaques y envases blancos, y no tenían información alguna de presentación o contraindicaciones.

2. EL MERCADEO - HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA MARCA ZOOLUTIONS

Las pymes hoy en día han entendido que las marcas propias son una estrategia y una nueva alternativa que les permite ser más competitivos e incrementar sus utilidades en el tiempo.

Las compañías que se encuentran inmersas en este negocio destacan como una de las mayores ventajas la oportunidad de generar nuevos mercados cuando aún no tienen una imagen reconocida en el mercado. Producirle a los almacenes de cadena como se mencionó anteriormente se convierte en una gran oportunidad para notables beneficios en términos financieros y que podrían incrementar las utilidades para las partes involucradas en el negocio.

Las marcas blancas o propias se han convertido en una alternativa para las pequeñas y medianas empresas que quieren aprovechar la capacidad instalada con la que cuentan y mejorar sus ventas a través de las grandes superficies. Con la llegada de las marcas propias a Colombia, se abrió para las empresas un nuevo foco de negocio: maquilar sus productos para los grandes almacenes de cadena. Sin embargo, para obtener buenos resultados, se requiere que las pymes cuenten con estrategias claras y con una buena capacidad de negociación para que no impida que esta estrategia se devuelva en contra de la organización.

Para que las marcas propias sean realmente una gran oportunidad, esta debe ir acompañada de una planeación estratégica de mercadeo, aunque esta última se considere no tan propicia a este tipo de negocio.

Hoy en día debe de entenderse que el consumidor es mucho más exigente, cuanta con conocimientos de los mercados, conoce las diferencia precios, la variedad en cuanto a calidad, los puntos de venta, facilidades tanto de pago como

de entrega de la mercancía. Con dichas exigencias para que el negocio de las marcas propias sea más próspero en el tiempo y adquiera mayor fuerza entre los diferentes consumidores se llega a la conclusión que se debe de realizar una inversión en la comprensión del consumidor, del producto, entender que hoy el cliente ya no es tan emocional, ya es más racional a la hora de comprar, por lo tanto el negocio de las marcas propias debe de cambiar la premisa donde se dice que dichas marcas no requieren de tanto promoción y mercadeo, por el contrario se debería profundizar y enfocarse tanto en las bondades como los beneficios del producto para que el cliente comience a ver a las marcas propias no como un producto económico y de baja calidad sino con una variedad de beneficios que le brindan una experiencia de compra agradable y que sin lugar a dudas se logre la fidelización del cliente con la marca.

En el caso de zolutions convertir sus productos en marcas propias le permitiría ganar una mayor participación de productos dentro de los almacenes de cadena aprovechando el flujo de personas que sin lugar a dudas es significativo debido a la fidelización que tienen este tipo de tiendas. Ganar la participación en dicho mercado lo lograría perfectamente con la herramienta del mercadeo para que dentro de la tienda impacte en el consumidor, lo logre sensibilizar por medio de estrategias, demostraciones de su producto aprovechando los factores como el cambio de actitud hacia las mascotas combinados con la creciente urbanización, y el aumento de los ingresos disponibles que han ayudado al crecimiento significativo del negocio de las mascotas y la empatía con las mismas.

En el caso de las mascotas, los dueños manejan un vínculo afectivo con dichos seres tan significativo, que quieren darles tratos semejantes a los que normalmente reciben los humanos y eso implica que desean lo mejor para ellos, es decir productos de excelente calidad.

Las mascotas se han convertido en una oportunidad de negocio bastante atractiva, toda vez que de en torno a ellas hay todo un mercado que mueve millones de dólares, y que cada vez se diversifica más. Existe una amplia gama de productos y servicios destinados a atender las necesidades de esta población animal, entre los cuales se encuentran servicios veterinarios, recreativos, ropa, juguetes, e incluso servicios exequiales. Se entiende que la tendencia y las preferencias al consumo de las marcas propias, se evidencia en el mercado con los de primera necesidad, principalmente alimentos, seguida de los elementos de aseo para el hogar. Ahora bien partiendo que realizando unas buenas estrategias de mercado que logren impactar y sensibilizar positivamente al consumidor con productos para sus mascotas con un precio competitivo y que vea como aval una marca de almacenes de cadena en este caso como Éxito con seguridad podría generarle unas grandes ventas y beneficios tanto al fabricante como al mismo almacén de cadena.

En un principio se debe de romper en el consumidor el paradigma que las marcas blancas son productos así económicos y cuya calidad no es superior o igual a los demás productos que están en la exhibición.

La finalidad y básicamente la propuesta es lograr con los almacenes de cadena una comunicación tan directa que logren entre ambos brindarle a los clientes experiencias en el mismo lugar de compra que sensibilice y propicie el momento de verdad es decir la compra efectiva del producto y más que lograr la venta del producto es garantizar al cliente que está llevando un producto de muy buena calidad y avalado por un gigante del retail como Almacenes éxito.

Se pretende entonces crear en el cerebro del consumidor un cambio en la forma de percibir dichas marcas. Que aprecien que las marcas blancas no solo aplican en productos de consumo masivo o de la canasta familiar, sino que también es factible identificarlas en textiles, en accesorios entre otros y que se logre una

aceptación en el mercado muy fuerte teniendo en cuenta las estrategias de conocimiento del cliente para entender el comportamiento del consumidor y la relación que puede tener frente a la marca.

Las grandes superficies han implementado estrategias de conocimiento y pruebas de diferentes productos, donde se perciben las ventajas tanto en la calidad como en su funcionalidad. La idea es crear en el consumidor una figura donde relacione la calidad con un precio más accesible que los demás. Buscar una aceptación de la marca y una recordación de la misma en el cliente. Por ende se debe tener en cuenta que el ser humano posee la capacidad de asociar sensaciones con conceptos. Se debe de lograr un vínculo entre la comercialización del producto con un buen servicio para generar una experiencia agradable y que satisfaga las expectativas del cliente.

El mercado de productos alimenticios y accesorios para las mascotas cada día es más grande y las góndolas de los supermercados vienen aumentando el espacio para albergar estos bienes. Por ende dicho crecimiento puede aprovecharse de una manera muy efectiva al tener una exhibición adecuada y un impulso en cuanto a promoción del mismo producto donde el cliente pueda visualizar este nuevo cambio dentro de la tienda y se logre incorporar en los mercados este tipo de productos.

Se debe lograr llegar a entender tanto los sentimientos, actitudes, percepciones y comportamientos alrededor de las marcas propias para que si se logre el objetivo de tener la estrategia del mercado más acertadas.

Este negocio trae ventajas para todos los involucrados para el cliente por ejemplo lo evidencia en la diversidad que encuentra en el lugar de punto de venta en cuanto a calidades y precio y con el aval o respaldo de la cadena. Para los almacenes de cadena en este caso Almacenes Éxito le genera mayor rentabilidad

al lograr tener unos clientes mucho más fidelizados debido a que son productos que sólo se encuentran en la cadena y por tanto permiten generar una relación y tener mayor variedad en sus góndolas de exhibición. Así mismo, para el fabricante representa una oportunidad de negocio para darse a conocer y cubrir costos fijos disminuyendo las capacidades ociosas. Normalmente para este tipo de marcas los espacios en la góndola pueden ser más amplios y esto permite una mayor visibilidad en el cliente.

El negocio finalmente brinda una diferenciación porque por medio de las marcas propias el almacén de cadena puede lograr sacar al mercado cualquier producto innovador y le brinda al cliente un surtido novedoso. No obstante, el propósito fundamental de las marcas propias hoy en día es otro: aumentar la rentabilidad de los almacenes. Debido a que las inversiones en los canales de distribución son altísimas, hay que pensar en todo aquello que sea rentable en el negocio. De allí la creciente oferta de marcas que compiten por su bajo precio: aquí la estrategia consiste en ser la más barata.

Para Zolutions es fundamental entender que al hacer marca propia su producto es evidente que no asumiría riesgo si el producto fracasa. Lo ideal es ponerle al negocio un poco más de compromiso de ambas partes de manera que entre los involucrados se asuma un riesgo para lograr una sincronización en cuento a la promoción para impulsar positivamente las ventas. Estar en un almacén de cadena amplía el nicho de mercado de la marca del fabricante en nuestro caso del producto Pino minino. El flujo de personal que se maneja en un almacén como Grupo éxito, amplía la posibilidad tanto de conocimiento del producto por parte del consumidor como la probabilidad que exista una compra efectiva del producto.

La estrategia fundamental para que el negocio tenga un buen resultado depende entonces del compromiso que las partes es decir el almacén de cadena y el fabricante le brinden al consumidor mediante una relación de precio/calidad. Con

dicha estrategia lo que se busca es crear en el cliente un vínculo con la marca y si dicha premisa se cumple pues para la compañía Zoolutions le permitirá mantener una relación más duradera en el tiempo.

3. VIABILIDAD PARA LA INCURSIÓN AL MERCADO DE LAS MARCAS PROPIAS

Tomar la decisión de incursionar en el mundo de las marcas blancas, es algo que no solamente implica modificar el logo y presentación del empaque del producto, este modelo de producción también lleva consigo algunos cambios en los planes estratégicos de la empresa, y el productor debe estar suficientemente seguro de haber estudiado cuidadosamente las ventajas y desventajas de producir bajo la marca de su distribuidor, y tener un alto grado de certeza de que las ventajas estarán bien soportadas con resultados una vez se haya implementado esta estrategia.

Indiscutiblemente uno de los factores de mayor trascendencia para los productores dirigirse a un mercado objetivo es el tamaño del mismo, pues mientras más grande sea el mercado, la empresa podrá proyectar un mayor volumen de ventas, y es por esto que el grado de familiarización que el público Colombiano ha venido desarrollando con las marcas del distribuidor juega un papel importante para su aceptación.

3.1 SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA OFERTA DE SU PRODUCTO

Inicialmente la empresa empieza con dificultades por falta de recursos pero recibe un aliciente al ganar el concurso de planes de negocio de Cultura E, realizado por la alcaldía de Medellín, Colombia en el 2012 y desde allí ha comenzado a comercializar su producto en cadenas especializadas de mascotas y actualmente intenta incursionar en grandes cadenas.

La empresa fue ganadora del premio Ventures en el segmento de mejor proyecto regional patrocinado por E.P.M (Empresas Públicas de Medellín) región norte y occidente organizado por la Revista Dinero, McKinsey&Company, Compartamos

con Colombia y Ashoka, con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e Innpulsa y como ganadora del concurso recibió apoyo económico y asesoría en la conformación de sus planes de mercadeo (Concurso Ventures 2012).

Su producto principal es la arena sanitaria, transforman el desperdicio de la industria del aserrío de la madera de pino reforestado en soluciones ajustadas a las necesidades específicas de los clientes de la ciudad y el campo. La arena para gato está compuesta por gránulos de viruta de madera específicamente de árboles de pino que es comprimida y que tienen la capacidad superior al 250% de absorber líquidos, neutraliza naturalmente el olor de amoniaco de las heces, es un producto antibacterial además de tener la ventaja de que puede ser descartado por el sanitario sin correr el riesgo de obstruir las tuberías a diferencia de las arenas convencionales las cuales requieren un manejo diferente para su disposición final como basura.



3.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA, (GIRO, TENDENCIAS, PARTICIPANTES)

La industria de artículos complementarios de aseo y accesorios en Colombia es una industria creciente, en un país cada vez con mayor número de familias con

presencia de mascotas, además de esto solo en Medellín según la encuesta de calidad de vida realizada por la alcaldía de la ciudad el número de gatos domésticos en la ciudad ha crecido un 99% en los últimos 6 años. Cada vez existe un mayor número de empresas dedicadas a crear y comercializar productos para las mascotas en respuesta a un negocio que viene creciendo en los últimos años en Colombia.

En el segmento de arenas el precio promedio de una arena para gatos de aproximadamente 4,5 kg es entre \$7 y \$9 USD lo cual es relativamente alto en comparación con otros países como Estados Unidos donde una presentación de 9 kg puede tener un valor cercano a los \$8 USD. A nivel geográfico las ventas de estos segmentos están concentradas principalmente en 4 ciudades que hacen más del 60% de las ventas, siendo Bogotá la más importante haciendo el 36% de las ventas seguida de Medellín que hace el 14% de las ventas, luego Cali con el 6% y finalmente Barranquilla con el 5%.

Existe un comportamiento de crecimiento en cadenas especializadas y tiendas de mascotas como también en grandes cadenas de retail. Actualmente el mercado ha mostrado una clara tendencia a preferir todas las arenas que puedan mitigar los olores producidos por el gato y que son aglomerantes, es decir que forman una masa compacta al ponerse en contacto con líquido facilitando la separación de la arena utilizada de la no utilizada por el gato para realizar sus necesidades. Esta tendencia muestra claramente que en este tipo de productos el cliente reconoce como importante el valor agregado que la arena le pueda dar en el sentido de practicidad y funcionalidad.

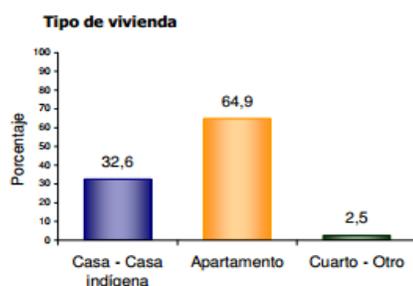
3.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE LA EMPRESA (TAMAÑO, TASA DE CRECIMIENTO, SEGMENTO(S) META, CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y PSICOGRÁFICAS DE LOS SEGMENTOS)

Zolutions S.A. tiene un total de 6 empleados, cuenta con una pequeña planta industrial de aproximadamente 200 m². Su tasa de crecimiento en el último mes fue de un 40%. Su segmento meta a abarcar es el de aseo de mascotas, arenas para gatos en específico.

En cuanto a todo lo que abarca el segmento de gatos podemos decir lo siguiente: en Colombia el 29% de los colombianos tiene una mascota en el hogar de los cuales solo un 18% tiene un gato por lo que es un mercado con un gran potencial de crecimiento. La población de gatos domésticos actualmente está compuesta de esta manera: Bogotá un 37%, Cali un 35%, Medellín un 17% y Barranquilla un 11%(Dinero 2012). También es importante decir que el 36% de las personas divorciadas en Colombia tiene una mascota.

Para el mercado donde está iniciando el producto en la ciudad de Medellín tenemos las siguientes características demográficas interesantes de esta ciudad en particular para este producto tomadas del censo general de 2005 realizado por el departamento administrativo nacional de estadística DANE.

1. Módulo de Viviendas

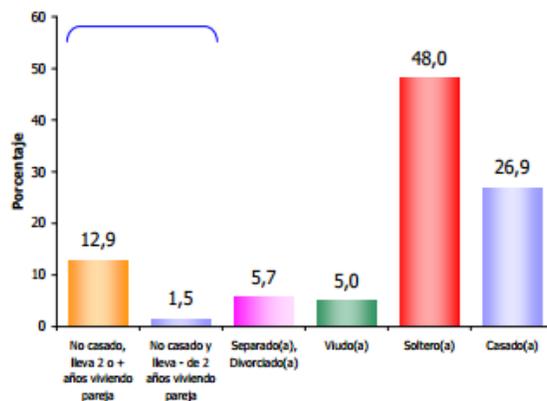


El 32,6% de las viviendas de MEDELLIN son casas.

En Medellín el 64,9% de las personas viven en apartamentos y el 32,6% viven en casas situación que presenta una ventaja para tener como mascota un gato por el tema de los espacios y que potencializa la comercialización de todo tipo de productos para gatos.

En cuanto al estado conyugal de las personas en Medellín el 26,9% de las personas son casadas y notamos que el 48% de las personas son solteras del mismo modo una situación favorable para los gatos como mascotas los cuales son por naturaleza más independientes que los perros y apropiados para este tipo de personas.

Estado conyugal 10 años y más



El 48,0% de las personas de 10 años y más de MEDELLIN tienen estado conyugal Soltero(a) y el 26,9% Casado(a).

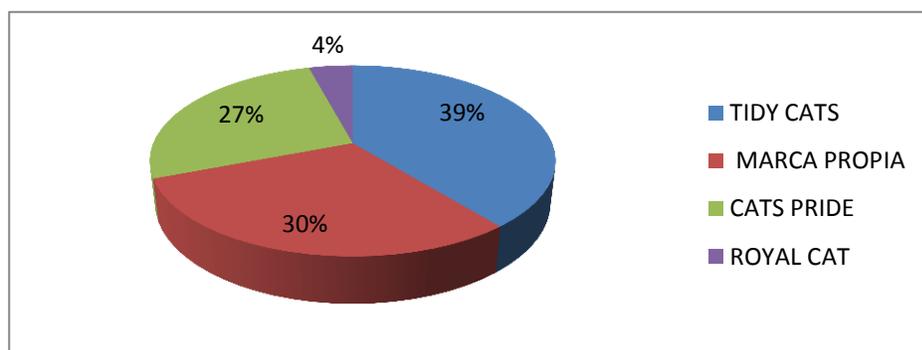
3.4 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA:

Hoy en día específicamente en arenas para gatos existen competidores con una trayectoria importante en este segmento y en otros como alimento para mascotas y accesorios además de importantes recursos y musculo financieros para invertir en actividades comerciales.

El más grande de ellos es la marca Tidycats perteneciente a Purina el cual es una de las filiales de la multinacional Nestlé y que anualmente en grandes cadenas vende aproximadamente medio millón de dólares solo con su referencia de 4,5 kilogramos. En segundo lugar tenemos a las marcas propias de las grandes

cadena cuya estrategia tiene foco en precio más que en posicionamiento de marca y finalmente esta una tercera marca en importancia y es CatsPride la cual es una marca de mejor calidad pero con un número importante de clientes que en Colombia es comercializada por la empresa HappyPet, después de estas marcas hay otras más que conforman el resto del mercado.

De esta manera el mercado está repartido de la siguiente forma:



Algunos de los productos de la competencia se muestran a continuación:



“Los buenos especialistas de marketing siempre buscan nuevas maneras de satisfacer a los clientes y ganarle a la competencia.” (Kotler, Keller, 2012, p.4).

3.5 OTRAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO

3.5.1 Entorno político

Aunque el entorno político colombiano es una variable que no puede faltar a la hora de valorar las variables que podrían influir de manera directa e indirecta en el plan de mercadeo que se pretende desarrollar para la empresa Zoolutions, es importante anotar que dicha variable representa un parte de tranquilidad para los intereses del proyecto, pues Colombia es una sociedad democrática bastante estable, con una línea divisoria de poderes claramente definida y una autoridad monetaria (banco de la república) bastante robusta, autónoma.

Lo anteriormente expuesto ha permitido ocupar los primeros lugares, éntrelos países Suramericanos que mayor inversión extranjera reciben. A pesar de lo anterior, no se puede desconocer que los entornos políticos y la estabilidad que de ellos se deriva, no siempre son estáticos, razón por la cual la empresa no puede dejar de lado esta variable, por el contrario se debe estar muy atento ante cualquier señal de alerta que sugiera un cambio drástico en la estabilidad que hasta el momento se ha ostentado, pues este riesgo siempre está latente aunque en un nivel bajo, un ejemplo de ello es el paro agrario que se vivió en el país hace apenas 2 meses, el cual influyo en decisiones políticas y tuvo repercusiones para el sector económico, pues hubo gran afectación para el normal desarrollo de las actividades ejercidas por diferentes sectores de la industria ya que los productos terminados no podían surtir todo el proceso logístico debido a bloqueos en las vías, y en muchos casos las empresas se quedaban sin materias primas incurriendo en pérdidas millonarias. Es por ello que no se puede bajar la guardia y las diferentes coyunturas que se puedan presentar.

3.5.2 Entorno económico y social:

En el mercado actualmente existen una gran variedad de marcas que comercializan distintas clases de arena para gatos, con materiales innovadores, de bajo costo, modernas, etc. Todo esto se ha dado por el crecimiento de dicha industria es decir el aumento de incremento de las mascotas en los hogares y que conlleva a que se incremente tanto la producción como la ventas de comida para dichos animales así como los accesorios y los lugares de entretenimiento para brindarle al “nuevo integrante de la familia” unos mayores beneficios y comodidad. Cada vez se pide más espacio en las góndolas del éxito por ejemplo para ampliar el espacio de la oferta de los productos para mascotas. Según las encuestas de Invamergallo las grandes superficies, los almacenes de cadena y los supe redes (es donde hay más de 3 registradoras) están aumentando la comida de animales entre el 20 y el 30%.

Anteriormente las familias podían alimentar a sus mascotas con comida casera, ahora dicha tendencia no es aceptada en el consumidor, debido a que se entendió que a las mascotas se les debe de ofrecer y brindar una alimentación balanceada y nutritiva. Las personas hoy en día quieren tratar a su mascota como un miembro familiar, hoy hacen parte integral de la familia, teniendo en cuenta que muchas familias optan por dejar de tener hijos para adquirir las mascotas. Adicional algunas personas se sienten solas y de alguna manera sienten suplida su carencia con las mascotas. Con ellos logran entablar comunicaciones, hacen que se sientan importantes, y con los niños por ejemplo pueden ayudarles con su desarrollo intelectual y emocional.

Haciendo énfasis en la mascota al cual está enfocado el proyecto vemos que los gatos en particular al poder vivir en espacios reducidos y al ser animales bastante independientes ha hecho que se incremente la venta de los mismos aun sin ser los animales más expresivos. Se considera que el cuidado de los gatos es más

fácil que el de los perros. Además se cayó el paradigma del miedo hacia los gatos. Como se expresó anteriormente no solo se ha incrementado la venta de las mascotas sino los almacenes especializados en mascotas que complementan el cuidado de los animales y que ofrecen variedad e innovan para ofrecerle a la mascota mayores beneficios y facilitarle al dueño su cuidado. Los dueños de las mascotas conocen el costo que implica el sostenimiento de los animales, tienen en cuenta dentro de presupuesto una parte para realizar el mercado con algunos materiales para la mascota como por ejemplo la cama, los juguetes, las vacunas, el collar, la comida entre otros. En nuestro caso la idea es que el producto la arena para los gatos haga parte frecuente el mercado de los hogares. Ya las personas también están teniendo en cuantas variables como el cuidado con el medio ambiente, lo que implica que la tenencia de ser responsable con la mascota con el vecindario y medio ambiente puede lograr el aumento del producto del proyecto. Aquí entra entonces que el cuidado de las heces de las mascotas se considere un factor importante para la compra del producto en el mercado de las familias y que de esta manera se logre brindar una mayor facilidad al dueño del cuidado de su mascota.

Otra variable que se ve como favorable para el proyecto esta enfocada con el TLC, puesto que se considera que hay oportunidades de exportar al mercado andino y Centroamérica tanto alimentos para estos animales como accesorios para los mismo. Se considera que puede existir una gran oportunidad en el exterior para el producto de la arena para gato y en general por la línea de mascotas.

También es importante tener presente un factor clave y es conocer el comportamiento del cerebro humano para generar un mayor impacto en la comercialización del producto. El cerebro de los seres humanos se compone de un sistema rectilico, límbico y un neucortésal. En un proceso de competitividad el marketing estratégico lo que busca que el consumidor perciba la marca en cada

uno de estos 3 subsistemas que hacen parte del cerebro emocional. Según los estudios científicos de neurociencia en la universidad de jai, Boston y Harvard en donde se han hecho estudios de cómo se perciben las marcas en el cerebro de mujeres y hombres consideramos que nuestro trabajo va a estar muy direccionado hacia tener en cuenta el neuromarketing como una opción de competitividad. La mega tendencia en el mercadeo gerencial es entender como acercar la marca a las personas (marketing emocional).

Finalmente se ve positivo el panorama del proyecto y son más las variables que pueden ayudar a la consolidación del proyecto como tal que las que le pueden crear algún riesgo adicional.

LAS 5 fuerzas de “Michael Porter” aplicadas al proyecto:

El poder de negociación de los consumidores.

Con respecto a esta fuerza, le empresa debe que las nuevas necesidades y requerimientos de los clientes, son nuevas oportunidades para le empresa de mejorar, o incorporar al producto un mayor agregado que le genere valor al mismo, pero así mismo es importante que la empresa no dependa de un solo cliente, y mucho menos si este es una grande superficie, ya que estos almacenes a pesar de que son una oportunidad para incrementar el nivel de ventas, no garantizan un gran margen de utilidad, razón por la cual la empresa se debe focalizar en ampliar su mercado objetivo para que sus ventas no dependan de las condiciones impuestas por un solo cliente.

El poder de negociación de los proveedores

Dado que la calidad de la materia prima utilizada en el desarrollo del producto, es un factor fundamental en la calidad del mismo, se deben encaminar esfuerzos para construir relaciones de valor con los proveedores, logrando así que estos nos suministren insumos de óptima calidad la cual se vea reflejada en el producto final. Es muy importante que las relaciones sean benéficas para ambas partes para que para que ello se vea reflejado en el producto final.

Amenaza de nuevos competidores

Aunque esta situación puede ser descrita como una seria amenaza para el posicionamiento del producto, también es importante tener en cuenta que dicha situación se puede revertir haciendo uso de herramientas estratégicas tales como el Benchmarking a través de la cual se puede analizar al competidor y sus procesos, para luego mejorarlos e incorporarlos a los de la empresa logrando generarle un mayor valor al producto que se pretende posicionar.

La amenaza de productos sustitutivos

Esta es una amenaza que siempre estará latente puesto que el mercado es dinámico y está evolucionando constantemente, razón por la cual le empresa debe concentrarse en acercar la marca a la persona más que el producto, debido a que los productos cambian pero las marcas permanecen, y para ello hay que valerse del apoyo de herramientas diseñadas para dicho fin, tales como un buen slogan que permita llegar a la mente de las personas.

“El cerebro de los seres humanos se compone de un sistema repticímico y neocortezal. En un proceso de competitividad en marketing estratégico se busca que el consumidor perciba la marca en cada uno de estos tres subsistemas que

hacen parte del cerebro emocional. Según los últimos estudios en la universidad de Yale, Boston y Harvard en donde se han hecho estudios sobre cómo se perciben las marcas en el cerebro de mujeres y hombres, consideramos que nuestro trabajo va a estar muy direccionado hacia tener en cuenta el neuromarketing como una opción de competitividad``.

3.6 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

La intensidad de la rivalidad entre los competidores es un factor que puede afectar los objetivos de la empresa a la hora de posicionar el producto, sobre todo si dicha rivalidad implica una guerra de precios, o por monopolizar las materias primas, por ello se debe estar muy atento y tener un plan de contingencia en caso de que dichas situaciones se lleguen a presentar.

Análisis FODA:

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia sobre el producto. ● Capacidad de emprendimiento e innovación demostrada con premios en concursos que generan buena imagen.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Gran cantidad de materia prima disponible (aserrín). ● Buen poder adquisitivo del segmento meta.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Un solo producto desarrollado, portafolio reducido. ● Producto desconocido para los clientes quienes están acostumbrados a ver arenas para gatos.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejor precio de la competencia. ● Crecimiento en mercado de la competencia.

Objetivos:

1er año	<ol style="list-style-type: none">1. Alcanzar un ingreso por ventas de USD\$ 55,000 al final del año, con un ROI de 15%.2. Aumentar la participación del mercado en 30% adoptando una posición de precios competitiva.3. Lograr que el 5% del total del mercado asociado a mascotas felinas, reconozcan a PINOMININO como un producto de valor.
2do año	<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar las ventas un 40% al año anterior, la meta en ventas por valor de USD\$ 77,000.2. Incrementar el nivel de presencia del producto en la ciudad de Medellín en un 25%.3. Expandir el producto a la ciudad de Cartagena con una presencia inicial en 10 puntos de venta.4. Realizar lanzamiento de un nuevo producto que represente para la empresa al menos el 15% de las ventas del primer producto de la marca PINOMININO, en el segmento de mascotas con aspectos de diferenciación importantes en cuanto a funcionalidad, diseño y sostenibilidad.

Competencia: En arenas para gatos existen competidores con una trayectoria importante en este segmento, entre ellos: Tidycats (39%), Marca propia Éxito (30%), Cats Pride (27%) y Royal Cat (4%).

4. ESTRATEGIA PARA EL INGRESO A LA MARCA PROPIAS – ZOOLUTIONS

4.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Posicionaremos a Zoolutions S.A. como una empresa que entregue valor agregado y satisfacción a los clientes en el segmento de mascotas (gatos principalmente) teniendo en cuenta el compromiso con el medio ambiente y desarrollando productos ofreciendo soluciones innovadoras.

Pino minino está clasificado como un bien perecedero que se consume en uno o pocos usos, por lo tanto, es comprado con frecuencia. Nuestra estrategia es que esté disponible en diferentes lugares, para que esté disponible para la mayor cantidad de personas. Se le agregara un pequeño margen de ganancia para inducir a la prueba y generar preferencia.

Kotler & Keller (2012) indican: "Diferenciación de productos por su forma, características, personalización, calidad de resultados, calidad de ajuste, durabilidad, fiabilidad, posibilidad de reparación, estilo" (p 330).

Mercado meta: Son las personas o familias que tienen un gato como mascota, que viven en la ciudad de Medellín y que cuentan con ingresos medios y altos. Cantidad aproximada: 300,000 personas.

"La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos." (Kotler, Keller, 2012, p.214)

La estrategia de posicionamiento se basa en la diferenciación de producto y beneficios del mismo.

- Valor agregado: Los clientes podrán percibir diferenciación del producto acorde al valor agregado del mismo y los beneficios de la solución que ofrece en el segmento de mascotas. El producto tiene la capacidad superior al 250% de absorber líquidos, neutraliza naturalmente el olor de amoníaco de las heces, es un producto antibacterial además de tener la ventaja de que puede ser descartado por el sanitario sin correr el riesgo de obstruir las tuberías a diferencia de las arenas convencionales las cuales requieren un manejo diferente para su disposición final como basura.

- La satisfacción del cliente: En base al modelo de negocios en donde el cliente ocupa el lugar más importante, con el consumidor como enfoque de la estrategia desde un principio y consecuentemente la fuente de la ventaja competitiva, así como también en base a la continua mejora en los procesos internos buscando cuidar los intereses de los empleados, distribuidores, proveedores y accionistas provocaremos que la empresa busque alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente. De igual manera buscaremos que la empresa eleve las expectativas y entregue un nivel de desempeño igual. La generación de experiencias será una prioridad para la marca con el objetivo de crear un vínculo estrecho con el consumidor, según E.Sabiote y M.Delgado (2011) “una mayor experiencia de la marca tiene efectos directos en variables tan relevantes para la relación cliente-empresa como la identificación marca-consumidor, y en la construcción del propio activo capital de marca” (p.59).

- Compromiso con el cuidado del medio ambiente: Será reconocida por sus buenas prácticas con el medio ambiente, utilizando materia prima reciclada en la elaboración de los mismos y cuidando que sus productos tengan el menor impacto tanto en su producción y como en su disposición final. Esta estrategia considera incluir los aspectos de beneficio al medio ambiente directamente en el empaque del producto, al igual que en las estrategias de comunicación.

- Innovación de productos: Identificar soluciones innovadoras en la mejora del producto o en la generación de nuevos productos. Recomendaremos y buscaremos que la alta dirección busque identificar y estimular las ideas creativas de los empleados para que motiven a la generación de ideas innovadoras.

“El posicionamiento de una marca atractiva y bien diferenciada requiere un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, así como de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia.” (Kotler, Keller, 2012, p.464)

4.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Nuestro producto será integrado como una nueva variación de las arenas para gato existentes, por lo cual además de la diferenciación en sus características, también se realizará una diferenciación en su forma. Nuestra estrategia consistirá en la modificación al empaque el cual será creado con un material de cartón con productos reciclables. El diseño del producto será uno simulando la forma de un gato.

Un punto importante es que resaltamos el branding de ingredientes que contiene Pino minino: gránulos de viruta de madera específicamente de árboles de pino que es comprimida y que tienen la capacidad superior al 250% de absorber líquidos, neutraliza naturalmente el olor de amoníaco de las heces, es un producto antibacterial además de tener la ventaja de que puede ser descartado por el sanitario sin correr el riesgo de obstruir las tuberías.

Sobre el branding de ingredientes Kotler & Keller (2012) dicen: “Las marcas que participan en el branding de ingredientes intentan crear la suficiente conciencia y preferencia de su producto como para que los consumidores eviten comprar productos que no los contenga” (p 345)

Por otra parte, Pino minino será vendido con una garantía de 30 días, lo anterior será cumplido en caso de no satisfacer las necesidades del cliente. La marca y el logotipo de color amarillo con verde y café llamativos que muestra un gato sonriente, aparecerán tanto en los empaques de la arena como en todas las campañas de marketing que se lleven a cabo.

Se tendrá finalmente una introducción del producto donde se proporcionará los elementos promocionales y publicitarios necesarios que permitan transmitir una buena comunicación a los posibles nuestros clientes potenciales. Se buscare obtener dentro de la tienda una excelente ubicación del producto en la góndola, dándole la mejor visibilidad para que resalte dentro de la categoría.

Se espera que el producto logre un crecimiento y este estará entonces soportado mediante una comunicación que refuerce las bondades y cualidades del producto. Evidentemente luego de este periodo el producto llegara a un momento de madurez dentro de la tienda y es aquí donde se realizaran actividades como demostraciones del producto en el punto de venta que sensibilice el cliente y que permita un reconocimiento del cliente al distinguirnos de la competencia.

4.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia de fijación de precios del producto PINOMININO se realiza con base en las ventajas competitivas asociadas a las características del producto y que tengan correspondencia con el “valor percibido” por el cliente:

- § Producto natural, ecológico y amigable con el ambiente
- § Producto innovador
- § Fácil de disposición final
- § Antibacterial
- § Neutraliza los olores, sin necesidad de adicionar químicos

Por lo anterior, se define una estrategia de precios bajos los cuales consisten en:

Precio final de cada unidad de producto: El precio por unidad será de COP \$11.900 (USD 6,5), incluyendo IVA, el cual es un cinco por ciento (5%) por encima del valor promedio de los productos de la competencia (arena para gatos).

Dado que el producto se venderá sólo a minoristas (cadenas de almacenes y tiendas especializadas de mascotas), se tendrá un precio fijo, excepto en las temporadas de descuentos y oferta en combo.

El precio es uno de los factores fundamentales en la mezcla de mercadeo. Es el único elemento que genera ingresos. (Kotler&Keller, 2012).

Pasos para establecer una política de precios	Definición	Criterio
1. Selección de la meta de la fijación de precio	La fijación del precio se realiza para Supervivencia	Dado que la empresa cuenta con un solo producto y que está en su fase de penetración del mercado con múltiples competidores, la empresa debe cubrir sus costos para permanecer en el negocio.
2. Determinación de la demanda	La demanda es elástica	Somos conscientes que la demanda del producto puede ser elástica, dado que no es un producto de primera necesidad y que existen vario productos sustitutos, aún a pesar de que precio del producto es una parte menor del ingreso total del comprador.
3. Cálculo de los costos	Tipos de costos y niveles de producción	El costo promedio es de COP 4500 (USD 2.5) por cada unidad, por lo tanto, el producto deberá tener un costo superior que pueda compensar los costos fijos y variables.
4. Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores		Dado que el producto ofrece características que los demás competidores no ofrecen consideraremos esto para sumar al valor del precio forma final, donde posiblemente éste sea mayor al de la competencia.
5. Elección de un método de fijación de precios	Fijación de precios mediante	Costo unitario variable 2.800 Costos fijos 20.000.000 Ventas unitarias esperadas 3.000

Pasos para establecer una política de precios	Definición	Criterio
	márgenes	Rentabilidad 20% Costo unitario 9.467 Precio con margen 11.833 (aprox 11900) Nota: Unidades en COP
6. Selección del precio final	Políticas de fijación de precios de la empresa	Precio fijo a minoristas. El precio por unidad será de COP \$11.900 (USD 6,5), incluyendo IVA

4.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Kotler & Keller (2012) refieren: “las tres estrategias basadas en el número de intermediarios que hay en el canal son la distribución exclusiva, la distribución selectiva y la distribución intensiva” (p 425).

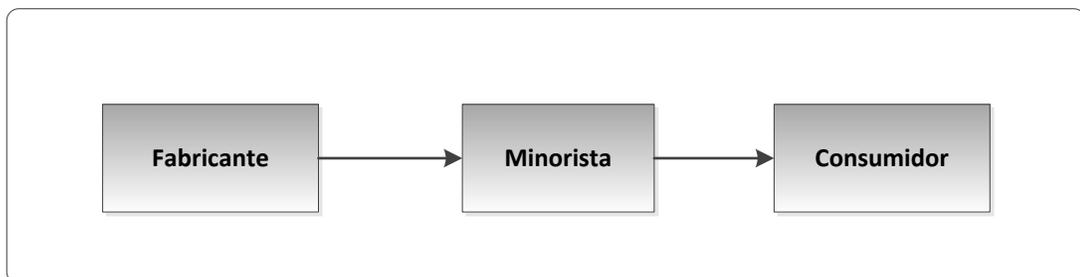
Nuestra estrategia de distribución seleccionada es la selectiva, utilizando sólo algunos intermediarios para la distribución del producto. Decidimos utilizar esta estrategia y no la intensiva que distribuye a tantos puntos de venta como sea posible, tampoco optamos por la distribución exclusiva, que consiste en limitar de forma importante el número de intermediarios, ya que estas dos últimas dos estrategias mencionadas, no son convenientes para nuestra empresa seleccionada debido a que actualmente no tiene la capacidad para distribuir a todos los intermediarios y no es conveniente manejarlo con una distribución exclusiva, pues no tiene aún reconocimiento de marca, es un producto nuevo, marca nueva, la idea es penetrar primero el mercado.

Según Kotler & Keller (2012) “ La distribución selectiva... ya sea establecida o de reciente creación la empresa no tiene que preocuparse por tener demasiados puntos de venta, ya que puede obtener la cobertura de mercado adecuada con un mayor control y un menor costo que si hiciera una distribución intensiva” (p425).

Con base en lo anterior mencionamos que: Comercializaremos Pinominino a través de supermercados y tiendas de cadena como: Carrefour, Éxito y Alkosto ya que estos son responsables del 75% de las ventas de alimentos para perros y gatos en Colombia. Durante el segundo año iremos agregando socios al canal de distribución hasta lograr una cobertura en todos los principales mercados colombianos.

De igual manera es importante resaltar que evaluaremos la oportunidad de distribuir a través de las tiendas veterinarias como por ejemplo Dr. Pet, que tiene presencia tanto física como online lo cual será un punto de ventaja para nuestro producto ya que se comenzará a reconocer a través de ese medio electrónico sin la necesidad de cómo empresa hacer la distribución directa. También se incluye la comercialización a través de tiendas especializadas de mascotas. Además, se considera la posibilidad de realizar ventas directas por teléfono, adoptando con esta medida el marketing multicanal, lo anterior, con el propósito de aumentar la cobertura de mercado, (434), tener costos menores y lograr que las ventas sean más personalizadas. Ofreciendo el 80% del producto a través de los intermediarios (435).

Cadena de comercialización:



Kotler & Keller (2012) mencionan: “Cada alternativa de canal generará un nivel diferente de ventas y de costos... las empresas tratarán de alinear a los clientes y a los canales para maximizar la demanda al menor costo total” (p426).

Finalmente, como apoyo a los socios de canal, se proveerán productos de demostración, con folletos que contengan la explicación del producto Pino minino. Se considera ofrecer plazos especiales para los minoristas que realicen pedidos en grandes cantidades.

Kotler & Keller (2012) Respecto a las responsabilidades de los miembros del canal explican: “Todos los miembros del canal deben recibir un trato respetuoso y la oportunidad de ser rentables” (p426) Además también mencionan: “Después de que una empresa ha elegido un sistema de canal, debe seleccionar, capacitar, motivar y evaluar a los intermediarios individuales de cada canal” (p428).

Por último, al final del primer año se evaluarán los canales utilizados, la necesidad de abandonar o incorporar otros canales de distribución o en su defecto desarrollar otras formas nuevas de vender el producto.

Sobre este último punto, Kotler & Keller refieren: “El fabricante debe revisar y modificar periódicamente el diseño y los acuerdos de su canal, ya sea porque el canal de distribución no funciona según lo previsto, porque los patrones de compra de los consumidores han cambiado, porque el mercado se expandió, han surgido nuevos competidores, emergieron canales de distribución innovadores, o el producto paso a otras etapas en su ciclo de vida” (p429)

4.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

Los principales puntos de diferenciación y la difusión del nombre de la marca serán reforzados a través de los mensajes enviados por los diferentes medios

seleccionados. Se utilizará la estrategia de empuje. Kotler & Keller (2012) explican: “ La estrategia de empuje utiliza la fuerza de ventas, el dinero destinado a la promoción comercial u otros medios del fabricante para inducir a los intermediarios a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales. La estrategia de empuje es especialmente adecuada cuando hay poca lealtad hacia la marca..., cuando la elección de la marca se hace en el punto de venta...” (p416).

Un punto importante es que se desarrollarán mensajes emocionales basados en el amor que involucren a mascotas (gatos) para captar la atención y se aumente el involucramiento con el anuncio. Kotler & Keller (2012) explican: “los comunicadores utilizan también mensajes emocionalmente positivos basados en el humor, el amor, el orgullo y la alegría por ejemplo los mecanismos motivacionales o de “intereses prestados” tales como la presencia de bebés lindos, cachorros juguetones, música popular...se emplean con frecuencia para captar la atención y aumentar el involucramiento en un anuncio” (p485). También se considerara la opción de que la fuente del mensaje sea entregada por una fuente atractiva o popular. Kotler & Keller (2012) sobre el tema refieren: “Los mensajes entregados por fuentes atractivas o populares pueden lograr mayor atención y recordación” (p485).

Lo anterior se llevará a cabo utilizando algunos de los principales canales de comunicación masiva como:

Publicidad:

Medios impresos como: los periódicos El Espectador y La República, la revista Cosmopolitan.

Medios electrónicos: Video en you tube.

Medios de display: Letreros, Posters, volantes distribuidos en sitios estratégicos: peajes, aeropuertos, terminales, hoteles, estaciones de gasolina.

Afiches: en carteleras de universidades, empresas, colegios, cafeterías, gimnasios, lugares donde se hace necesario hacer fila o esperar.

Kotler & Keller (2012) dicen: “la magia de la publicidad es llevar los conceptos desde una hoja de papel a la realidad de la mente del consumidor meta” (p 485), “la publicidad llega a los compradores geográficamente dispersos... permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces” (p490).

Promoción de Ventas: Ofreceremos muestras gratis de Pino minino y cupones de descuento.

Descuentos comerciales para temporadas específicas: 20% de descuento, para una expectativa de incremento en ventas 15%.

Ofertas en combo: Ventas del producto PINOMININO acompañado de accesorios de aseo para mascotas que sean complementarios a su propósito, por ejemplo: cepillos de baño, palas para recoger, recipientes para arena, etc. : 2% de descuento, para una expectativa de incremento en ventas 8%.

Kotler & Keller (2012) dicen: “las empresas utilizan herramientas de promoción de ventas... para atraer una respuesta más fuerte y rápida de los compradores” (p491).

Marketing directo: Uso del correo electrónico para comunicarnos directamente con el consumidor.

Kotler & Keller (2012) “Los mensajes de marketing directo e interactivo toman muchas formas por teléfono, online o en persona, comparten tres características: Personalizado, Actual, Interactivo” (p492).

Por otra parte y con el propósito de seguir motivando a los socios de canal a continuar con la estrategia de empuje se realizarán promociones de ventas personales: Interactuando cara a cara con los compradores para responder dudas que puedan tener sobre el producto. Esto se llevara a cabo una vez a la semana, Kotler & Keller (2012) “La convicción del cliente es influida sobre todo por las ventas personales... hacer un nuevo pedido también está afectado por las ventas personales, la promoción de ventas y por la publicidad de recordación” (p493).

De esta manera, pretendemos llegar a nuestros clientes potenciales, generando conciencia de marca, comunicando diferentes mensajes de diferenciación de nuestro producto. Por último, hemos decidido que hasta que Pino minino se haya establecido, las comunicaciones irán enfocadas en utilizar los socios de canal y no directamente en la página web de la empresa.

Kotler & Keller (2012) “Los especialistas en marketing deben combinar canales de comunicación personal y no personal a través de campanas de *múltiples vehículos* y *múltiples etapas* para lograr el mayor impacto y aumentar el alcance y el impacto de los mensajes” (p495).

Como que no estoy muy segura de esto de motivar a los socios de canal y la estrategia, que opinan?

III. Análisis Financiero

- ✓ Estimación de ventas, gastos y utilidades

INGRESOS:	Actual	Proyectado
VENTAS BRUTAS	\$ 26,613,805	\$ 48,703,263
Devoluciones en Ventas	\$ -	
VENTAS NETAS:	\$ 26,613,805.00	\$ 48,703,263
COSTOS:		
COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA	-\$ 14,768,209.00	-\$ 21,916,468
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 11,845,596.00	\$ 26,786,795
GASTOS:		
GASTOS DE ADMINISTRACION	-\$ 9,005,129	-\$ 9,005,129
GASTOS DE VENTAS	-\$ 12,333,752	-\$ 14,800,503
GASTOS FINANCIEROS	-\$ 992,046	-\$ 992,046
OTROS GASTOS	-\$ 1,822,000	-\$ 1,822,000
TOTAL GASTOS:	-\$ 24,152,927	-\$ 26,619,678
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 12,307,331	\$ 167,117
IMPUESTOS	\$ -	\$ -
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 12,307,331	\$ 167,117

✓ Elaboración de presupuesto (presupuesto de mercadotecnia específico de cada rubro que utilizarán en sus estrategias).

Presupuesto para estrategias.

No.	Estrategia	Valor Total Anual
1	Publicidad (medios electrónicos, impresos, displays, afiches)	\$ 2,466,750.46
2	Promociones de temporada descuento del 20%	\$ 9,740,652.63
3	Ofertas armadas descuento del 2%	\$ 1,461,097.89
4	Fuerza de ventas 4 impulsadoras en cada punto de venta 800.000 valor servicio	\$ 3,200,000.00
	TOTAL	\$16,868,500.98

Estrategias con impacto en ventas

- Estrategia de precio: precio 5% por encima del promedio de la categoría, esto debido a que la categoría es una categoría de valor y se desea posicionar el producto en un precio de acuerdo a los beneficios adicionales que entrega el mismo.
- Estrategia de descuentos de temporada: se participara en temporadas de rebajas de precios con descuentos del 20% en el producto que representaran un 15% de incremento en ventas.
- Estrategia de ofertas armadas (combos): armar ofertas con el producto acompañado de accesorios de aseo para mascotas que sean complementarios a su propósito con una reducción del 2% en valor esperando un incremento del 8% en ventas.
- Estrategia de marketing con publicidad: medios publicitarios que nos llevaran a incrementar la venta en un 45% dada la masividad de los medios a utilizar.
- Estrategia de marketing con fuerza de venta: se emplearan 4 impulsadoras del producto en puntos de venta que nos representara un crecimiento del 10%.

Estas estrategias en sumatoria nos llevaran a un incremento proyectado del 83% en ventas después de la ejecución de cada una de esta estrategias, esto en términos de unidades es pasar de 2.236 unidades a 4,092 unidades.

1. Estrategias con impacto en el costo de la mercancía vendida

- Estrategia de distribución: el costo de la mercancía vendida en la actualidad representa un 55% de los ingresos por ventas como nueva alternativa se

exploraran multicanales de venta como el comercio electrónico, ventas directas vía telefónica y tiendas especializadas lo que reducirá nuestros costos de distribución en un 10% pasando del 55% del total del ingreso de ventas al 45%, esto con el fin de incrementar nuestra utilidad sobre la venta.

2. Estrategias con impacto en gastos de ventas

- Estrategias de publicidad y mercadeo: estrategias planteadas para vender como todo lo relación con la producción de material publicitario, muestreo, pautas entre otro representa gastos adicionales para la compañía. Adicional a esto se tendrán 4 impulsadoras del producto en los almacenes las cuales se les pagara por prestación de dicho servicio, acción que también incrementa nuestros gastos en ventas. Se estimó un incremento de los gastos de ventas del 20% para el periodo.

Es muy evidente que el mayor inconveniente es la generación de ingresos, al ser una empresa joven las ventas están en etapa de consolidación por lo que lograr expansión de los clientes y generar flujo de caja se convierte en un factor fundamental para la estabilización financiera. Con la implementación de estas estrategias proyectamos estabilizar el estado de resultados actual y pasar de una pérdida del ejercicio de (\$ 12,307,331) a \$ 167,117 y comenzar a generar utilidad de resultados equilibrando los ingresos con los egresos vía gastos. Anteriormente los gastos de la compañía representaban el 91% de las ventas y mediante las estrategias propuestas a pesar de haber incrementado nuestros gastos en un 10% con respecto al periodo anterior los gastos de la compañía proyectados representaran un 55% de los ingresos por ventas.

BIBLIOGRAFÍA

Berry T. (2009), *How to perform a SWOT analysis*, Mplans.com. Recuperado el 26 de mayo de 2013 de <http://articles.mplans.com/how-to-perform-a-swot-analysis/>

Berry, T. (2009). *The Essential Contents of a Marketing Plan*. Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://articles.mplans.com/the-essential-contents-of-a-marketing-plan/>

Business Ball (2012), *Business plans and marketing strategy*. Recuperado el 26 de mayo de 2013 de <http://www.businessballs.com/freebusinessplansandmarketingtemplates.htm>

Corporación Ventures (2012). *Ganadores Concurso Ventures 2012*, recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.ventures.com.co/index.php/concurso/ganadores-ventures/ganadores-ano-2012-1.html>

Distribuciones Veterinarias (2013), *Arenas y Accesorios*, Recuperado de <http://www.doctorpetsas.com/accesorios.html>

Economiadehoy.com URL:

[http://www.economiadehoy.com/periodico//las_marcas_blancas_alimentan_empleo_del_sector_alimentacion_segun_estudio-6979.html]

Galeano Julián, *Marcas Propias Al Ataque. Investigaciones Cualitativas De Medios* Mc Cann- Erickson, Colombia.

García E. (2013), *Plan lanzamiento producto*, Wexter Box Marketing Consulting.
Recuperado el 26 de mayo de 2013 de
<http://www.wexterbox.es/articulos/lanzamientodeproductos/>

Grupo Éxito (2013). *Informe de datos comerciales enero 2013*, Gerencia de
Productos Gran Consumo. Grupo Éxito (<http://www.grupoexito.com>

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7097/1/124596.pdf>

[http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-
investigacion/article/view/1364/1235](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1364/1235)

[http://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/226/IsabelCristina_FerrerSern
a_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/226/IsabelCristina_FerrerSerna_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<http://www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm>

Interbolsa, Comisionista de Bolsa, Almacenes Éxito, Resultados Financieros 2008.

Investigación Medio ambiente (2010), *Hábitos de consumo en alimentos para
gatos en la ciudad de Bogotá*, Recuperado de
[http://www.usergioarboleda.edu.co/investigacion-medioambiente/alimentos-
organicos.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/investigacion-medioambiente/alimentos-organicos.pdf)

Knowhow nonProfit (2013), *Developing a communications Strategy*, Recuperado el
03-12-2013, de [http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-
communications-1/communications-strategy](http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy)

Kotler, P. y Keller, K. (2012), *Dirección de Marketing 14a Edición*, México:
Pearson Educación.

Las Marcas Blancas Desde La Perspectiva Del Fabricante URL:
[www.eafit.edu.co/EafitCn/Investigacion/Cuadernos/Cuadernos] (Documento 4 - 092002)

Lautenslager A. (2005). Implementation: The Key to Effective Marketing, recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.entrepreneur.com/article/193460>

Magdaleno, Susana, Directora de Retail Services de TNS Worldpanel URL: [http://www.tns-global.es/docs_prensa/nota_prensa_35.htm]

Marketing Angels (2013). Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.marketingangels.com.au/outsourced-marketing/marketing-implementation/>

Marketing XXI (2013), 10. *Objetivos básicos de un plan de marketing*. Recuperado de

Matriz FODA (2011), *¿Que es la matriz FODA?*. Recuperado de <http://www.matrizfoda.com/>

Moreno A., Mosquera Y., Monsalve P., Gómez N. y Peñuela M. (2012), *V Simposio Internacional de Biofábricas -I Congreso Internacional de Flujos Reactivos*. Universidad Nacional de Colombia - Facultad de Minas. Recuperado el 26 de mayo de 2013 de http://www.unalmed.edu.co/biofab/memorias/Posters/Evaluacion_aserrin_pino_patula.pdf

Nielsen, empresa que realiza investigaciones de mercados a nivel internacional.

Opportunity Marketing (2013). Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.opportunitymarketing.co.uk/marketing-implementation/>

Partners in marketing (2013). Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.partnersinmarketing.net/Services/Marketing-Implementation/3>

Pinominino (2013). Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.pinominino.com/>

Revista Dinero (2001), En Sus Marcas.Propias”, Agosto 3 del 2001, No.138, p 50-54.

Revista Dinero (2012). *En Colombia ¡Los prefieren perros!* Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.dinero.com/actualidad/nacion/articulo/en-colombia-los-prefieren-perros/161464>

Revista Dinero (2012). *En Colombia ¡Los prefieren perros!*, Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.dinero.com/actualidad/nacion/articulo/en-colombia-los-prefieren-perros/161464>

Rivero F. (2012). *Análisis DAFO en las Pymes*, Tatum, consultoría comercial y de marketing. Recuperado el 26 de mayo de 2013 de <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=291>

Tutor2u (2013), *Marketing Channel Strategy*, recuperado de <http://www.tutor2u.net/business/presentations/marketing/channelstrategy/>