



**Análisis de Oportunidades de Mercado para la creación de un Centro Integral para Mascotas
(CIM) en la ciudad de Bogotá**

Documento preparado por:

Cindy Vanesa Ríos Rodríguez

Investigación dirigida por:

Jackson Paul Pereira Silva

**Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Alta Gerencia
Bogotá, D.C.
2017**

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	5
2.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.1.	Antecedentes	6
2.2.	Justificación	7
3.	OBJETIVOS.....	9
3.1.	Objetivo General.....	9
3.2.	Objetivos Específicos	9
4.	MARCO TEÓRICO	10
4.1.	ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO	10
4.1.1.	Análisis del Entorno	10
4.1.2.	Análisis del Mercado	10
4.1.3.	Análisis Competitivo	11
4.1.4.	Análisis Situacional	12
4.2.	VENTAS ONLINE DE PRODUCTOS PARA MASCOTAS	12
5.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
5.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
5.1.1.	Microentorno	14
5.1.2.	Macroentorno.....	15
5.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO	17
5.2.1.	Oferta	17
5.2.2.	Demanda.....	17
5.3.	ANÁLISIS COMPETITIVO	19

5.4.	ANÁLISIS SITUACIONAL	20
5.5.	PROPUESTA DE ESQUEMA ESTRATÉGICO DE MERCADO	21
6.	CONCLUSIONES.....	22
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Pasos de análisis de competidores.....	12
Gráfico 4.2. Fuerzas que moldean la era digital	13
Gráfico 5.1. Factores relevantes del macroentorno para un CIM.....	16
Gráfico 5.2. Factores que tienen mayor importancia para un CIM	16
Gráfico 5.3. Evolución de los factores a largo plazo (3 a 5 años)	17
Gráfico 5.4. Modelo cascada	19

LISTA DE TABLAS

Tabla 5.1. Factores del macroentorno que inciden en un CIM.....	15
Tabla 5.2. Resultados de la encuesta	17
Tabla 5.3. Cálculo de ingresos modelo cascada	19
Tabla 5.4. Matriz de estrategias de los principales competidores	20
Tabla 5.5. Matrices dofa de competidores.....	20
Tabla 5.6. Matriz dofa de un CIM	20
Tabla 5.7. Propuesta de esquema estratégico de mercado.....	21

1. RESUMEN

En este trabajo se realiza el Análisis de Oportunidades de Mercado (AOM) para la creación de un Centro Integral para Mascotas (CIM) en la ciudad de Bogotá, con el fin de determinar, si existen estas oportunidades en el sector y generar una propuesta de estrategias de mercado. En la primera parte, se delimita el problema teniendo en cuenta los inicios de la relación humano – animal llegando hasta la situación actual, en la que esta relación evoluciona hacia una humanización de los animales. En la segunda parte, se realiza el proceso AOM que incluye el análisis del entorno, el análisis del mercado para determinar el mercado meta, el análisis de la competencia directa y el análisis situacional actual de un CIM. Finalmente, se propone un esquema estratégico de mercado de acuerdo a los distintos objetivos de ventas, rentabilidad, posicionamiento, crecimiento y participación para la creación de un CIM en la ciudad de Bogotá, lo que lleva a concluir que sí existen estas oportunidades en el mercado y que pueden ser aprovechadas como ventajas competitivas frente a los competidores directos.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia existen aproximadamente 2.700 establecimientos de comercio dedicados a la venta de productos para mascotas y seis de cada diez familias cuentan con alguna mascota en su casa, los perros son los preferidos, seguidos por los gatos (Euromonitor International, 2016). Teniendo en cuenta que el mercado en Colombia ya existe y que Bogotá es una de las ciudades más habitadas es indispensable realizar un análisis completo de las oportunidades presentes en el mercado, con el objetivo de encontrar estrategias innovadoras para la visión y propuesta de valor de un centro integral de mascotas. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿existen oportunidades de mercado para crear un centro integral para mascotas en la ciudad de Bogotá?

2.1. Antecedentes

A medida que crece la humanización de animales domésticos, la demanda de accesorios para estos como la ropa y los coches sigue creciendo en Colombia. Yendo al extranjero más frecuentemente empezamos a demandar este tipo de productos en nuestro país (Euromonitor International, 2016).

Se presume que los alimentos para mascotas son los que más generan ventas para este comercio, así como servicios funerarios, juguetes, entre otros. “El valor promedio de la producción nacional de comida para perro en los últimos años ha sido del orden de los \$600.000 millones. Servicios funerarios para mascotas, ropa, juguetes, hoteles, restaurantes y spas dedicados a los animales son cada vez más demandados”, agrega el estudio, en el que se señala que en los supermercados los espacios para exhibir comida y productos para mascotas es cada vez mayor. (Euromonitor International, 2016)

Como se describe en el párrafo anterior, la demanda de productos y servicios para mascotas ha ido creciendo con el tiempo, así como la interacción entre humanos y animales, ya que esta pasó de ser una simple relación utilitaria a ser una relación con interacción afectiva. A lo largo del tiempo las mascotas han cambiado ampliamente la forma en que nos relacionamos con ellas, esa interacción humano-animal toma cada día más importancia a sentar bases consistentes de que aquellas personas que interactúan con animales y que se involucran con ellos, tienden a beneficiarse a nivel fisiológico, psicológico y social (Gutiérrez, Granados, & Piar , 2007). Es por estas razones que el número de mascotas en los hogares ha ido creciendo, sobre todo en grandes ciudades (Peinado & Rocha Fernandes, 2012).

Cada día hay más conciencia de que los animales pueden sentir dolor, esto basado en que al enfatizar que tienen interés en la vida, se puede sostener que tienen el derecho básico de no ser tratados como cosas. Los animales pueden sufrir de muchas maneras diferentes, y la obligación de no causar sufrimiento debe ir más allá de simplemente darles un hogar, debe

hacerse un esfuerzo significativo en educar en temas como el trato a los animales, empezando por los niños, logrando un conocimiento sólido por parte de toda la comunidad (Irvine, 2004). El consumismo, en el caso de las mascotas, se centra en que estas funcionan como una representación de la vida familiar ideal. El mercado promociona la idea de que los perros o gatos de razas son símbolo de status y moda en la sociedad, cayendo en el error de catalogarlos como objetos que pueden ser desechados y cambiados con facilidad (Vänskä, 2014).

Las tiendas y organizaciones dedicadas a ofrecer productos y servicios para mascotas están estrechamente vinculadas a una afición y a un gusto por los animales, esto lleva consigo una especie de satisfacción intrínseca. Este tipo de organizaciones, hacen parte de las pymes y están desprovistas de herramientas de gestión sofisticadas, para el control, optimización y estabilización de la estructura y de los procesos (Peinado & Rocha Fernandes, 2012). En Colombia no son una excepción.

En la antigüedad los centros veterinarios y las tiendas de mascotas se distinguían unas de otras, las veterinarias ofrecían servicios médicos y las tiendas accesorios para mascotas. Actualmente, las tiendas de mascotas están evolucionando para competir tanto con la tienda de mascotas como con los centros veterinarios (Bower, 1995).

Actualmente, se lleva a cabo la feria internacional de mascotas de compañía Expopet Colombia, que ha dado paso a los estudios hechos por la empresa Euromonitor Internacional sobre el sector. En uno de sus estudios se comprobó que hay un crecimiento constante en la venta de productos para mascotas y que seguirá creciendo hasta el año 2021 (Arango Holguín, 2016).

2.2. Justificación

Es un hecho que la relación entre humanos y animales ha evolucionado hasta el punto que se han convertido en parte de nuestra familia. Incluso, podemos inferir que la sociedad cada día evoluciona hacia una relación más cercana y consiente de las necesidades que tienen los animales, y de los beneficios que estos pueden aportar a distintos aspectos día a día; como una forma de retribuir estos beneficios, los propietarios de mascotas se vuelven consumidores de productos, servicios y accesorios en centros especializados e integrales que ofrecen un valor agregado para ellos y para sus mascotas. “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” (Fenalco, 2017).

La categoría de productos para mascotas es una categoría de nicho por esta razón tiene mucho potencial, sin embargo, su tasa de crecimiento depende del crecimiento económico del país, ya que en el caso de una economía lenta los consumidores se concentrarán

básicamente en las necesidades básicas de alimentación de sus mascotas (Euromonitor International, 2016).

Más de un tercio de los hogares colombianos tiene mascotas, siendo los perros los más comunes seguidos por los gatos y más lejos por los pájaros (Fenalco, 2017). “Al preguntarles a los colombianos por el establecimiento donde le compran los productos a sus mascotas ya sea alimentos o accesorios, la mayoría coincidió en afirmar que es en los súper e hipermercados a donde recurren para adquirirlos” (Fenalco, 2017). Es allí donde se justifica la realización de esta investigación ya que una parte del segmento del mercado se encuentra desatendido por los centros especializados en mascotas del país.

Adicionalmente, es difícil mantenerse vigente en el mercado con la nueva tendencia de ventas online, por lo que se deben tener en cuenta estos cambios y sus oportunidades y hacer una planificación cuidadosa en la práctica (Barabas, 2013). El centro integral para mascotas abarca la venta de productos y accesorios para mascotas y propietarios, y los servicios de guardería, medicina veterinaria y peluquería para mascotas, conectado a los consumidores bajo los conceptos básicos de la tendencia actual: “internet of things”¹.

Es evidente que las expectativas de calidad y servicio de los consumidores en estos segmentos tiende a crecer y a evolucionar con el tiempo, en la misma proporción que en otros sectores (Euromonitor International, 2016). La tecnología ha facilitado a los consumidores la comparación entre las distintas opciones al momento de la compra, lo que los ha hecho más exigentes para juzgar la relación costo y beneficio de los productos o servicios que adquirirán (Kotler & Armstrong, 2007).

¹ Internet de las cosas (en inglés, Internet of things, abreviado IoT) se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con ayuda de internet.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Realizar un Análisis de Oportunidades de Mercado para la creación de un Centro Integral para Mascotas (CIM) en la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir la estructura de un CIM en la ciudad de Bogotá.
- Realizar el Análisis de Oportunidades del Mercado para un CIM.
- Proponer el esquema estratégico para cada enfoque de mercado de acuerdo a los objetivos específicos definidos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO

La identificación del mercado y de sus oportunidades es uno de los puntos más importantes para iniciar de forma correcta un proceso de emprendimiento; el análisis y evaluación de estas puede llevarse a cabo a través de la metodología sistemática del análisis de oportunidades de mercado (AOM) (CEA, 2017), de hecho es indispensable para la construcción de un plan estratégico de marketing (Keller, 2012). El Análisis de Oportunidades del Mercado consiste en una identificación y descripción detallada del segmento del mercado meta para la empresa y un análisis de competidores y sus estrategias para generar propuestas estratégicas claras con base en objetivos enfocados adecuadamente (Aponte & Arteaga, 2011). El utilizar esta metodología permite encontrar las actividades en las cuales se deben invertir los recursos para transformar las ventas potenciales en ventas reales; las fases más relevantes de este proceso son (Kotler & Armstrong, 2007):

4.1.1. Análisis del Entorno

El análisis del entorno permite identificar si el mercado es o no es rentable para hacer una inversión, teniendo en cuenta aspectos como: accesibilidad, acceso a recursos de financiamiento, crecimiento del mercado, ciclo del producto, capacidad de distribución, economía de escala, adaptación a la inflación, entre otros. Este análisis se subdivide en 6 análisis que son:

- Análisis Político: estabilidad política
- Análisis Legal: normas y requisitos del sector
- Análisis Económico: crecimiento, estabilidad y riesgos
- Análisis Social: variables demográficas
- Análisis Cultural: idioma, costumbres, valores, etc
- Análisis Tecnológico: infraestructura y acceso a la tecnología

Con base en los análisis anteriores se define la atractividad del sector en el que se desea incursionar. Posteriormente puede hacerse una identificación del microentorno de la empresa, que incluye proveedores, canales de distribución, clientes, competidores y públicos.

4.1.2. Análisis del Mercado

En el análisis de mercados hablamos de la investigación de mercados que es complemento de la investigación de marketing, ya que diseña, recopila y analiza datos del mercado y de los consumidores como por ejemplo, su satisfacción y sus hábitos de consumo de un producto o servicio específico. Se analiza tanto la oferta como la demanda.

Adicionalmente, puede dar una visión de la eficacia del modelo de fijación de precios, distribución o promoción. Para hacer esta investigación es necesario recopilar información la cual se divide en datos primarios y datos secundarios. Los datos secundarios son aquellos que ya existen, es decir, ya fueron recopilados con alguna finalidad y los datos primarios son aquellos que deben buscarse y recopilarse con un objetivo específico. La recopilación de los datos secundarios puede hacerse en bases de datos online que son comerciales o incluso en páginas web de entidades gubernamentales que ofrecen esta información de forma gratuita. Los datos primarios pueden obtenerse por medio de técnicas de investigación tales como, la observación, las encuestas o los experimentos que pueden realizarse por medio de correo electrónico, teléfono, online o de forma personal.

- Investigación observacional: consiste en observar personas, acciones o situaciones que sean relevantes para la investigación. Exploratoria.
- Investigación por encuesta: se realiza a través de preguntas a los usuarios sobre sus preferencias, hábitos de compra, conocimiento, etc. Descriptiva.
- Investigación experimental: consiste en coger una muestra de individuos haciendo varios grupos y aplicarles pruebas distintas con factores controlados para detectar las diferencias en las respuestas de cada uno.

4.1.3. Análisis Competitivo

El análisis competitivo permite la planeación de estrategias de marketing ya que se concentra en analizar las estrategias, productos, precios, promoción y canales de distribución de sus principales competidores para identificar ventajas y desventajas en el sector.

La primera fase para hacer un análisis de competidores es identificar aquellos que ofrecen los mismos productos y servicios a precios relativamente equivalentes para el mismo segmento. En general los competidores pueden identificarse por el sector industrial o por el mercado en el que se encuentra la compañía. La segunda fase es la evaluación de los competidores, de sus estrategias, objetivos, debilidades, fortalezas y patrones de reacción. La evaluación de los objetivos nos muestra como se encuentra nuestro competidor actualmente, si está satisfecho y cómo reacciona ante distintas situaciones. Adicionalmente, podría informar si el competidor a descubierto un nuevo segmento lo cual se convertiría en una oportunidad para la compañía. Con respecto a la evaluación de las estrategias de la competencia, es importante tener en cuenta que entre más se parezcan las de una compañía con otra más competencia habrá. Las fortalezas y las debilidades de los competidores deben ser evaluadas para saber que pueden hacer. Normalmente esta información se obtiene a través de fuentes secundarias, experiencia propia o voz a voz, o pueden contrastarse productos y procesos por medio del proceso de benchmarking.

Gráfico 4.1. Pasos de análisis de competidores



Fuente: elaboración propia a partir de (Kotler & Armstrong, 2007)

Y por último, para determinar la capacidad de reacción de los competidores las evaluaciones anteriores componen una base para saber qué hará y cómo podemos anticipar sus acciones.

4.1.4. Análisis Situacional

Una vez se han evaluado a los competidores la compañía debe generar sus propias estrategias de marketing para ser competitivo por medio de ventajas competitivas. Algunas de las etapas de los modelos de estrategia de marketing son:

- Marketing empresarial: iniciativa de individuos ingeniosos que ven la oportunidad, la toman y trabajan para darla a conocer.
- Marketing proyectado: se da en las empresas pequeñas que logran tener éxito y pasan a tener y adherirse a estrategias de marketing formales.
- Marketing intraempresarial: se genera en empresas que llevan mucho tiempo en el mercado y necesitan refrescarse, salir para encontrar cosas nuevas y encender de nuevo la motivación.

Para lograr el liderazgo en el mercado y brindar un valor agregado a los clientes se pueden tener en cuenta las siguientes estrategias competitivas básicas:

- Excelencia operativa: encabeza la industria en precios y conveniencia.
- Intimidad con los clientes: ofrece valor superior al concentrarse en satisfacer las necesidades únicas de sus clientes al tener una relación más cercana con estos.
- Liderazgo de producto: proporciona productos y servicios innovadores de forma constante. Están abiertos a nuevas ideas y buscan nuevas soluciones.

4.2. VENTAS ONLINE DE PRODUCTOS PARA MASCOTAS

Es complicado mantenerse vigente en la era de internet, la revolución de las comunicaciones y controlar el ritmo del crecimiento del uso de la tecnología en nuestra

vida sobre todo para los dueños de mascotas. Tener una tienda virtual de productos para mascotas brinda grandes beneficios, tales como (Barabas, 2013):

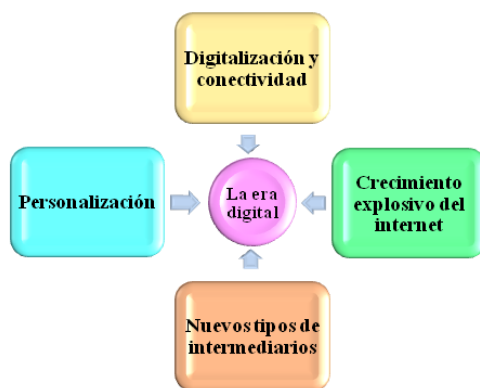
- Comodidad: envío directo a la dirección que el cliente desee.
- Cumplimiento: respuesta rápida a los pedidos de los clientes.
- Variedad: puede ofrecer más opciones a sus clientes.
- E-marketing: captación de nuevos clientes más fácilmente.
- Fomentar la lealtad: ofrecer nuevos productos a los clientes ya existentes.
- Simplicidad: fácil manejo de la información al cliente.

Es fácil cometer errores cuando se inicia en este nuevo canal de ventas, ya que no es fácil determinar los niveles de stock necesarios, los pedidos teniendo en cuenta el lead time de proveedores y las pautas de innovación y promoción necesarias. Las claves para una tienda online exitosa son las siguientes (Barabas, 2013):

- Cuidar la apariencia del sitio web teniendo en cuenta mercado al que se dirige.
- Tener una amplia gama de productos y servicios.
- Mantener precios competitivos en el sector.
- Brindar al cliente un proceso sencillo para la elección y compra de productos y servicios.
- Cumplir con la legislación vigente para productos, sobre todo para medicamentos.
- Gestionar constantemente el contenido para asegurar llamar y mantener el interés de los clientes.

Si se decide incursionar en este mercado es importante realizar un plan de marketing realista (Barabas, 2013). Muchas fuerzas son importantes en la era digital y la forma en que moldean la economía (Kotler & Armstrong, 2007).

Gráfico 4.2. Fuerzas que moldean la era digital



Fuente: elaboración propia a partir de (Kotler & Armstrong, 2007)

5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se seguirá la siguiente metodología: descripción de la estructura de un Centro Integral para Mascotas definido por el autor, seguido se realizará el proceso de análisis de oportunidades de mercado y finalizará con la propuesta para el esquema estratégico de mercado. La idea de negocio que se analizará en este documento se describe como un Centro Integral para Mascotas dedicado a ofrecer a los amantes de los animales en la ciudad de Bogotá, productos y servicios para sus mascotas y accesorios con los que se sientan parte de una comunidad diferenciada en la sociedad. Más exactamente, se analizarán las oportunidades de mercado existentes para la venta de productos para mascotas y para sus propietarios, incluyendo ventas online, y la demanda de servicios tales como medicina veterinaria, guardería y peluquería.

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En esta sección se analizarán los factores influyentes en el macroentorno y en el microentorno de un Centro Integral para Mascotas en la ciudad de Bogotá, el cual, se ha identificado como parte del sector comercial.

5.1.1. Microentorno

El microentorno de un CIM está conformado por proveedores, canales de distribución, clientes y competidores; en esta sección se analizarán únicamente proveedores y canales de distribución, ya que los clientes y competidores se analizarán en las secciones siguientes.

Proveedores

Son los productores de alimentos, medicamentos, químicos y accesorios para mascotas, así como los productores de bienes con motivos de animales.

Los productores de alimentos para mascotas pertenecen al sector de alimentos balanceados para animales que ha evolucionado en los últimos años. Este sector se divide en 75% productores de marca comercial y 25% mezcladores quienes fabrican comida para alimentar a sus animales (DNP, 2005). Los proveedores de un CIM serán los del primer grupo en donde encontramos marcas como Dog Chow, Agility Gold, Canamor, Chunky, Hill's, Nutra Nuggets, Nutrecan, Pedigree, entre otras.

Todos los productores de medicamentos y químicos veterinarios deben solicitar ante el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) el registro de productor de los mismos. Algunos de los registrados son Arbofarma S.A.S., Bast S.A.S., Bellnature S.A.S., Farmandina Ltda., Labvet, Veterland, entre muchos otros (ICA, 2015).

Los accesorios para mascotas pueden ser adquiridos de pequeños productores nacionales independientes, de grandes empresas o pueden importarse de otros países, ya que la oferta es bastante amplia; esta misma situación se evidencia con los productos con motivos de animales.

Canales de Distribución

Los canales de distribución para un CIM son un establecimiento de venta directa al cliente en el que pueden adquirir sus productos o servicios inmediatamente, así como un portal web en el que pueden comprar y solicitar sus productos a domicilio.

5.1.2. Macroentorno

Se analizará con base en factores políticos, legales, económicos, sociales, culturales y tecnológicos descritos en la siguiente tabla:

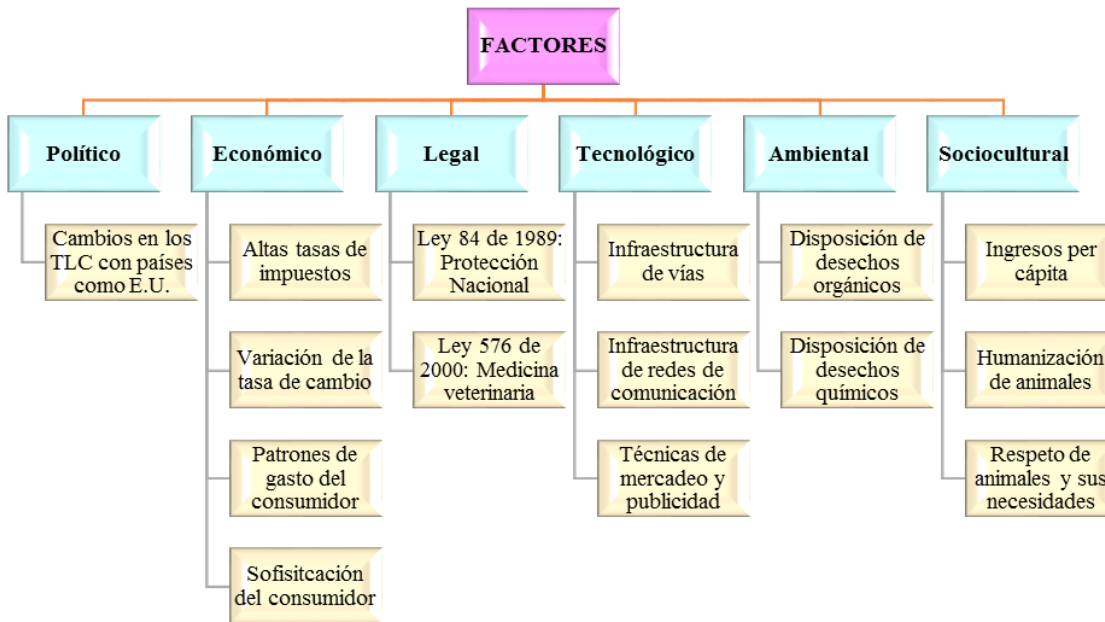
Tabla 5.1. Factores del macroentorno que inciden en un CIM

POLÍTICOS	LEGALES	ECONÓMICOS	SOCIOCULTURAL	AMBIENTAL	TECNOLÓGICOS
◦ Cambios en los TLC con países como Estados Unidos	◦ Ley 84 de 1989: estatuto Nacional de Protección Animal	◦ Altas tasas de impuestos	◦ Natalidad (tamaño de la familia)	◦ Disposición de desechos orgánicos	◦ Infraestructura de las vías de transporte
◦ Problemas en Venezuela que generan migración de venezolanos a Colombia	◦ Ley 746 de 2002: regula la tenencia y el registro de ppp ◦ Sentencia de la CCC 666/2010: Califica a los animales como seres sintientes	◦ Variación de la tasa de inflación ◦ Variación de la tasa de cambio	◦ Ingresos per cápita ◦ Tasa de fecundidad	◦ Almacenamiento de alimentos ◦ Clasificación de residuos reciclables	◦ Infraestructura de las redes de comunicación telefónicas e internet
◦ Proceso de paz			◦ Población total	◦ Disposición de desechos químicos	◦ Técnicas y equipos de medicina veterinaria
◦ Corrupción en entidades públicas y privadas	◦ Ley 05 de 1972: Por la cual se provee a la fundación y funcionamiento de Juntas Defensoras de animales ◦ Políticas Públicas Bogotá: Decreto 242 de 2015 ◦ Decreto 1608 de 1978: Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables ◦ Ley 576 de 2000: Código de Ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia	◦ Patrones de gasto de los consumidores ◦ Sofisticación del consumidor	◦ Humanización de los animales ◦ Respeto por los animales y su necesidades ◦ Características étnicas y raciales	◦ Utilización razonable de agua	◦ Redes sociales ◦ Plataformas para ventas online ◦ Técnicas de mercadeo y publicidad
			◦ Perros sustituyen o hacen parte de los hijos		

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los factores anteriores podemos determinar que los que tienen más relevancia para la actividad de un CIM son los siguientes:

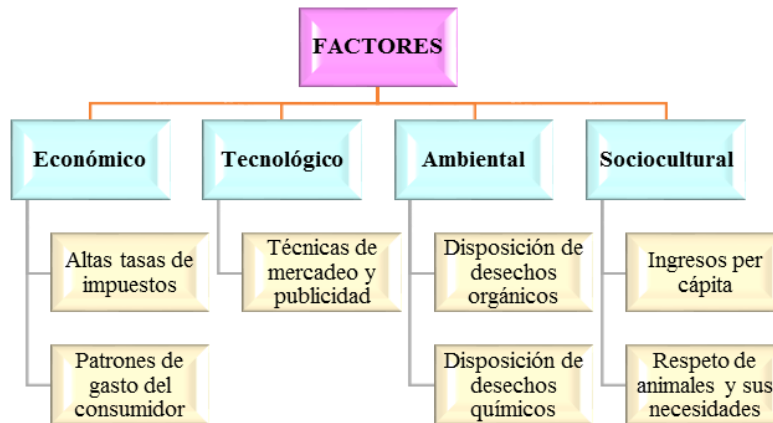
Gráfico 5.1. Factores relevantes del macroentorno para un CIM



Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que los factores que tienen un impacto importante en un CIM son:

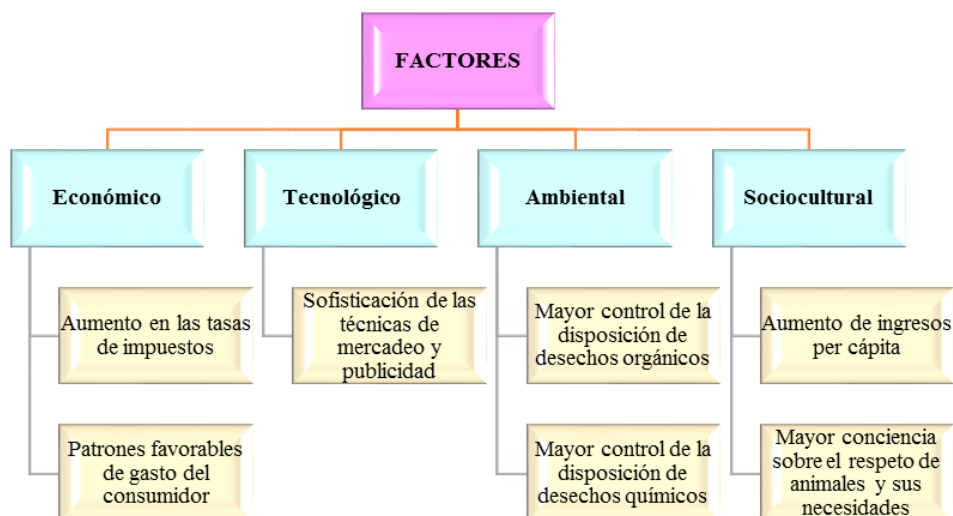
Gráfico 5.2. Factores que tienen mayor importancia para un CIM



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo una visión a largo plazo (3 a 5 años) de estos factores, se encontró, que su evolución será:

Gráfico 5.3. Evolución de los factores a largo plazo (3 a 5 años)



Fuente: Elaboración propia.

5.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.2.1. Oferta

Se identificó que los medicamentos y químicos para mascotas se clasifican como bienes de consumo no buscado, los alimentos y accesorios como bienes de consumo de conveniencia y algunos como bienes de comparación dependiendo del tipo y de la marca comercial, y por último los servicios de medicina veterinaria, guardería y peluquería son servicios.

5.2.2. Demanda

Se realizó una encuesta con el objetivo de segmentar el mercado y el resultado fue el siguiente:

Tabla 5.2. Resultados de la encuesta

Criterios de Segmentación		% Encuestados
PAÍS	Colombia	96,24%
	Bogotá	65,26%
	Medellín	9,39%
CIUDAD	Cali	7,51%
	Bucaramanga	2,82%
	La Calera	2,35%
	Otros	12,68%
	Engativá	21,58%
	Usaquén	11,51%
LOCALIDAD BOGOTÁ	Suba	10,79%
	Kennedy	10,07%
	Chapinero	9,35%
	Fontibón	7,91%
	Otros	28,78%

Criterios de Segmentación		% Encuestados
GENERO	Femenino	50,23%
	Masculino	49,77%
EDAD	0 - 15	2,82%
	16 - 25	28,64%
	26 - 35	45,07%
	36 - 45	18,78%
	46 ó más	4,69%
LE GUSTAN LOS ANIMALES	Si	97,18%
TIENE O DESEA MAS COTAS	Si	90,14%
TIPO	Perro	78,74%
	Gato	43,00%
	Conejo	3,38%
	Hamster	2,42%
	Aves	5,80%
	Otros	5,31%
COMPRA ALIMENTOS EN	Supermercados	28,50%
	Tiendas de barrio	15,46%
	Pet shop	52,66%
	Otro	3,38%
COMPRA ACCESORIOS	Sí	80,68%
COMPRA OBJETOS CON MOTIVO DE ANIMALES	Sí	81,16%
ASPECTO MÁS IMPORTANTE	Buen servicio	24,15%
	Calidad	48,79%
	Comodidad	2,90%
	Variedad de productos	15,46%
	Precios bajos	6,76%
	Facilidad de pago	1,93%
SERVICIOS MÁS IMPORTANTES	Venta de productos	55,07%
	Servicios médicos	94,69%
	Servicio de peluquería	42,03%
	Servicio de guardería	43,48%
	Servicio de domicilio	30,92%
INVERSIÓN MENSUAL	0 - \$50.000	14,49%
	\$50.001 - \$100.000	49,28%
	\$100.001 - \$300.000	30,43%
	\$300.000 - \$500.000	5,31%
	\$500.001 ó más	0,48%
COMPRARÍA EN TIENDA VIRTUAL	Sí	77,78%
	No	22,22%

Fuente: Elaboración propia.

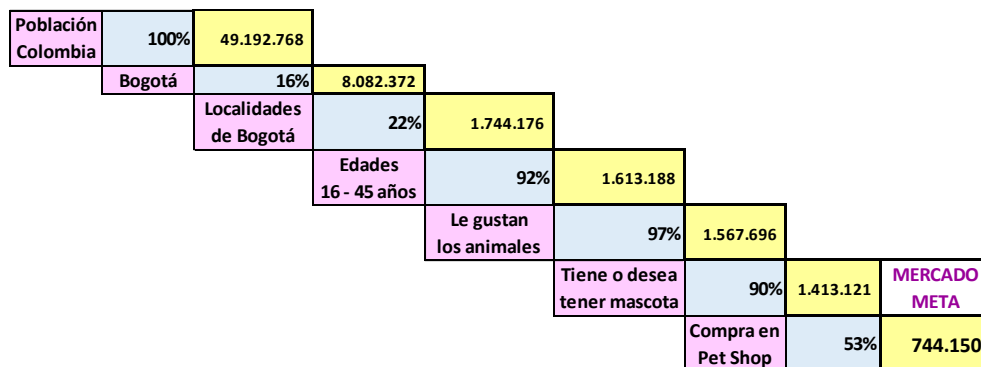
Acotando un poco más el segmento se puede deducir que nuestros clientes son:

- Hombres y mujeres colombianos de la ciudad de Bogotá que viven mayormente en la localidad de Engativá y que su edad está entre 16 y 45 años.
- Le gustan los animales y tiene o desea tener mascota, siendo el preferido el perro seguido del gato.
- Suele comprar los alimentos para su mascota en Pet Shops.

- Le gusta comprar accesorios para él y para su mascota.
- Los aspectos de servicio más importantes son tener servicios y productos variados, de calidad, recibiendo un buen servicio.
- El servicio que más demandan es el servicio médico pero hay interés también en los servicios de guardería y peluquería así como de la venta de productos.
- Están dispuestos a invertir entre \$50.000 y \$300.000 en su mascota.
- Les interesa las tiendas virtuales recibiendo sus productos a domicilio.

Se encontró que un CIM utilizaría un modelo especializado en un mercado con una oferta de distintos productos y servicios. Para definir el mercado meta se utilizó el modelo cascada obteniendo un mercado meta de 744.150 personas.

Gráfico 5.4. Modelo cascada



Fuente: Elaboración propia.

Al hacer el cálculo de ingresos totales con el supuesto de que venderemos a todo el mercado meta se obtienen unos ingresos de \$93.481.953.387.

Tabla 5.3. Cálculo de ingresos modelo cascada

Promedio Inversión Mes	% Clientes	Mercado Meta	Ventas
\$ 25.000	14%	107.827	\$ 2.695.682.510
\$ 75.000	49%	366.717	\$ 27.503.775.177
\$ 200.000	30%	226.445	\$ 45.288.954.472
\$ 400.000	5%	39.514	\$ 15.805.740.930
\$ 600.000	0%	3.646	\$ 2.187.800.298
	100%	744.150	\$ 93.481.953.387

Fuente: Elaboración propia.

5.3. ANÁLISIS COMPETITIVO

Se identificó como posibles competidores directos las compañías Agrocampo S.A.S. y Ceba S.A.S., las cuales se analizaron en esta sección.

Tabla 5.4. Matriz de estrategias de los principales competidores

Estrategias	Agrocampo S.A.S.	Ceba S.A.S.
Producto	◦ Amplio portafolio de productos y servicios	◦ Amplio portafolio de productos y servicios
Precio	◦ Precios competitivos en el mercado	◦ Precios competitivos en el mercado.
Distribución	◦ Venta de productos online y en tienda	◦ Venta de productos online y en tiendas
Promoción	◦ Agronotas	◦ Promociones web
	◦ Promociones web	◦ Alianza con proveedores
	◦ Club Elite	
	◦ Jornadas de vacunación	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la matriz anterior se definen las siguientes matrices dofa de los competidores:

Tabla 5.5. Matrices dofa de competidores

Agrocampo S.A.S.	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
◦ Solo posee un punto de venta en Bogotá	◦ Ampliar sus puntos de distribución
◦ No ofrece servicios veterinarios	◦ Ofrecer servicios veterinarios, guardería y peluquería
◦ No tiene atención 24 horas	
FORTALEZAS	AMENAZAS
◦ Marca reconocida	◦ La competencia con portafolios más amplios
◦ Amplia gama de productos	◦ Cubrimiento limitado

Ceba S.A.S.	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
◦ No es reconocido como Pet Shop sino como agrotienda	◦ Darse a conocer como tienda de mascotas y no solo como agrotienda
◦ Falta publicidad y promoción	◦ Crear club de clientes VIP
FORTALEZAS	AMENAZAS
◦ Varios puntos de venta en Bogotá	◦ Crecimiento de tiendas de retail
◦ Gran variedad de productos y servicios	◦ Facilidad de acceso a mercados de otros países

Fuente: Elaboración propia.

5.4. ANÁLISIS SITUACIONAL

Teniendo en cuenta el análisis de los competidores podemos definir la siguiente matriz dofa para un CIM:

Tabla 5.6. Matriz dofa de un CIM

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
◦ Marca nueva	◦ Garantizar venta de productos y servicios en el mismo sitio para satisfacer todas las necesidades del segmento
◦ Un solo punto de venta y servicio a nivel nacional y local	◦ Garantizar tratamiento ético de las mascotas
◦ Se requiere una amplia inversión de recursos	
FORTALEZAS	AMENAZAS
◦ Innovación de productos	◦ Competidores fuertes en portafolio y trayectoria
◦ Amplio portafolio de productos y servicios	◦ Altos costos de importación de productos
◦ Especialización en mascotas	◦ Disminución de ingresos per cápita
◦ Tienda virtual	◦ Facilidad de los consumidores para comparar

Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que las ventajas competitivas de un CIM son internas ya que se encuentran en el portafolio ofrecido.

5.5. PROPUESTA DE ESQUEMA ESTRATÉGICO DE MERCADO

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del Análisis de Oportunidades del Mercado se identificaron las siguientes estrategias para la creación de un CIM en la ciudad de Bogotá:

Tabla 5.7. Propuesta de esquema estratégico de mercado

OBJETIVO	ENFOQUE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Garantizar que los empleados tengan sentido de pertenencia con la compañía y con cada labor desempeñada	Crecimiento	Incentivos económicos, salario emocional y trato ético siempre	<ul style="list-style-type: none"> ° Bonos porcentuales por ventas ° Horarios flexibles ° Descuentos para adquirir productos y servicios ° Programas de capacitación y crecimiento
Ofrecer productos diferenciados e innovadores a los de la competencia durante el año 2019	Participación	Tener una amplia gama de productos y servicios de calidad e innovadores	<ul style="list-style-type: none"> ° Estudiar proveedores para tener varias opciones de cada línea de producto ° Generar una estrategia corporativa basada en valores de respeto, pasión e innovación
Obtener ingresos totales que permitan alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de funcionamiento 2019	Ventas	Realizar promoción constante de productos y servicios utilizando técnicas BTL	<ul style="list-style-type: none"> ° Realizar campañas de promoción por redes sociales y a través de la página web ° Realizar eventos y campañas promocionales cada 3 meses en sitios concurridos por el mercado meta
Fidelizar el 50% de los clientes que realicen compras en nuestros distintos puntos de distribución	Rentabilidad	Crear un grupo de clientes Vip en el cual obtengan beneficios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> ° Manejar una base de datos de clientes ° Utilizar un sistema que permita manejar acciones constantes de CRM

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

- Existen oportunidades de mercado para la creación de un CIM en la ciudad de Bogotá ya que los competidores no ofrecen todos los servicios propuestos en esta idea de negocio.
- La calidad es uno de los aspectos de servicio que más demandan los clientes frente al portafolio de un CIM.
- Se determinó por medio de la encuesta realizada que un CIM en la ciudad de Bogotá debe ser ubicado en la localidad de Engativá, ya que concentra la mayor parte del mercado meta y se encuentra cerca de las localidades ubicadas en segundo y tercer lugar, lo que garantiza un mayor cubrimiento del mercado.
- De acuerdo a los autores consultados, la relación humano-animal evoluciona constantemente lo cual amplía el mercado para un CIM.
- Ya que un CIM funcionaría en parte como distribuidor de productos para mascotas y propietarios, se requiere una relación cooperativa con proveedores para garantizar disponibilidad y variedad en la oferta.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aponte, C., & Arteaga, M. (2011). *Diseño de un Plan de Marketing para la Empresa Priserco S.A.S.* Bogotá: Universidad de La Salle.
- Arango Holguín, C. (19 de Octubre de 2016). *www.elcolombiano.com*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/cultura/mascotas/mascotas-mercado-crece-en-colombia-un-13-por-ciento-IX5202497>
- Barabas, S. (2013). Internet shopping: challenges and opportunities for practices. *In Practice*, 94-97.
- Bower, J. (1995). Pet superstores - threat or opportunity? *In Practice*, 436-438.
- CEA. (2017). <http://www.cea.es>. Obtenido de http://www.cge.es/portalconun/pymes/creacion_empresa/pdfs/Manual%20CG/MODULO%202.PDF
- DNP. (2005). www.colaboracion.dnp.gov.co. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Concentrados.pdf>
- Euromonitor International. (Mayo de 2016). *www.euromonitor.com*. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/pet-care-in-colombia/report>
- Fenalco. (2017). www.fenalco.com.co. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/934>
- Gutiérrez, G., Granados, D., & Piar, N. (2007). Interacciones humano-animal: características e implicaciones para el bienestar de los humanos. *Revista Colombiana de Psicología*, 163-184.
- ICA. (31 de Julio de 2015). <http://www.ica.gov.co/>. Obtenido de <http://www.ica.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?nodeguid=dcdacb4c-bebe-425c-98c2-3102d27b4638&lang=es-CO>
- Irvine, L. (2004). Pampered or enslaved? the moral dilemmas of pets. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 5-17.
- Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.

- Peinado, J., & Rocha Fernandes, B. (2012). Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: evidências de um levantamento em Curitiba. *Revista Administração*, 609-623.
- Vänskä, A. (2014). New kids on the mall: babyfied dogs as fashionable co-consumers. *Young Consumers*, 263-272.