

Plan de mercadeo 2021-2022

Biscuitto

Andrea Henao Restrepo

Consultor: Ángela María Henríquez Díaz

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia

2021

Resumen

El presente trabajo plantea un plan de mercadeo para un emprendimiento en Medellín llamado Biscuitto. Inicialmente, se definió la orientación estratégica de la empresa, seguida de un análisis de su situación externa en la que se tuvieron en cuenta las variables que pueden afectar tanto los emprendimientos en el país como las categorías incluidas dentro de los productos para mascotas y se analizaron el tamaño del mercado y el segmento al que va dirigida la marca; asimismo, se analizaron las variables internas, para comprender las debilidades y fortalezas de la empresa. Con base en esta información inicial del entorno interno y externo de la empresa, a continuación, se propuso como objetivo posicionar la marca Biscuitto como una marca natural, consciente y cercana, logrando un reconocimiento en el 10% de su público objetivo en la ciudad de Medellín en un plazo de ocho meses, y se buscó alcanzarlo por medio de varias estrategias, la primera es crear una estrategia de marketing de contenidos que logre convertir y fidelizar los clientes potenciales, la segunda estrategia es dar más visibilidad a la marca y sus productos en entornos tanto físicos como digitales acorde a los hábitos de consumo de los clientes potenciales y tácticas tanto digitales como en canales *offline*. Igualmente, se propuso un cronograma y un presupuesto proyectados a un año. Finalmente, se sugiere un plan de contingencia y un control de resultados, con el fin de evaluar mes a mes la puesta en acción del plan de mercadeo y la manera de evaluar que sí estén obteniendo los resultados esperados y cuáles han sido las lecciones aprendidas.

Palabras clave: mascotas, *snacks* para mascotas, comida orgánica, compra local, productos para mascotas, comida saludable, alimentación orgánica y consciente

Abstract

This document is a marketing plan for an entrepreneurship in Medellín named Biscuitto. First the strategic orientation of the company was defined, followed by an analysis of its external situation considering the variables that can affect any entrepreneurship in the country as well as the categories included within pet products, then the size of the market and the segment to which the brand is directed were analyzed; Finally, the internal variables were analyzed to understand the company's strengths and weaknesses. Based on the initial information about the internal and external environment of the company, the objective to position Biscuitto as a natural, conscious and close brand was proposed, aiming to achieve recognition in 10% of its target audience in the city of Medellín within 8 months, and it was sought to achieve it through various strategies, the first one is to create a content marketing strategy that manages to convert and retain potential customers, the second strategy is to give more visibility to the brand and its products in both physical and digital environments according to the consumption habits of potential customers and tactics, both digital and offline. Also, a schedule and budget projected for one year were proposed. Finally, a contingency plan and a control of results are suggested, to evaluate month by month the implementation of the marketing plan and evaluate whether they are obtaining the expected results and what are the lessons learned.

Keywords: pets, pet snacks, organic food, buy local, pet products, healthy food, organic and conscious eating

Tabla de contenido

Introducción.....	8
1. Presentación de la empresa y orientación estratégica corporativa	10
1.1 Misión	10
1.2 Visión	10
1.3 Valores corporativos	10
1.4 Modelo de negocio	12
2. Análisis de la situación	13
2.1 Análisis competitivo de la industria en que desarrolla sus actividades	13
2.1.1 Competidores actuales	13
2.2 Análisis del entorno externo y sus variables	16
2.3 Análisis del entorno interno	23
2.4 Matriz DOFA.....	24
3. Análisis del mercado.....	25
3.1 Segmentación, segmentos de mercado, mercado meta.....	25
3.2 Tamaño	27
3.3 Participación.....	28
3.4 Posicionamiento.....	29
4. Formulación de los objetivos del plan y propuesta estratégica.....	31
4.1 Propuesta 1 objetivo	31
4.2 Propuesta 2 objetivo	32
5. Planteamiento de las investigaciones de mercado requeridas	33
6. Despliegue de las estrategias de mercado	35
6.1 Producto.....	35
6.2 Precio	36
6.3 Distribución y omnicanalidad	37
6.3.1 Propuesta de distribución y omnicanalidad.....	37
6.4 Comunicación integrada de mercadeo	38
7. Presupuesto de inversiones relacionadas exclusivamente con la ejecución del PM.....	40
8. Cronograma de actividades	41
9. Proyección de ventas y utilidades.....	42

9.1	Planes de ventas.....	42
9.2	Requerimientos.....	42
10.	Control y seguimiento.....	44
10.1	Indicadores (KPI, por sus siglas en inglés <i>key performance indicator</i>)	44
10.2	Control de resultados.....	44
10.3	Planes de contingencia.....	46
11.	Lecciones aprendidas.....	48
11.1	Desde la óptica del mercadeo.....	48
11.2	Desde la óptica de la organización	49
11.3	Desde la óptica del proceso de intervención	49
	Referencias bibliográficas	51
	Anexos.....	55

Lista de tablas

Tabla 1 Modelo de negocio Biscuitto.....	12
Tabla 2 Matriz DOFA Biscuitto	24
Tabla 3 Propuesta objetivo 1	31
Tabla 4 Propuesta objetivo 2	32
Tabla 5 Presupuesto objetivo elegido.....	40

Lista de gráficas

Gráfica 1 Tenencia de mascotas en los hogares	26
---	----

Introducción

El cuidado de las mascotas es un tema que año tras año va tomando cada vez más relevancia en Colombia y en el mundo. La alimentación, los cuidados, accesorios y servicios adicionales hacen parte del gran portafolio que alrededor del mundo ofrecen empresas de todos los tamaños. La alimentación saludable y orgánica ha sido una de las principales protagonistas en esta tendencia, en la que cientos de familias están buscando en el mercado alternativas para sus mascotas.

Biscuitto es un emprendimiento que nace a finales de 2019 en Medellín, como resultado de la iniciativa de dos hermanas apasionadas por los animales y con una necesidad específica en relación con la alimentación para Tobi, su mascota, un *cocker* que en ese entonces ya era de avanzada edad. En la búsqueda de los productos necesarios para su mascota encuentran una oportunidad en el mercado, específicamente en la alimentación, y crean su primer producto “Snacks saludables para perros”. A partir de ese momento, comienzan entonces a aprender y a asesorarse de profesionales, veterinarios, nutricionistas animales y laboratorios, sobre la alimentación consciente y natural, y sobre la importancia de tener una dieta a base de ingrediente naturales. Es así como nace Biscuitto.

Hoy la familia Biscuitto cuenta con dos líneas de productos para consentir a las mascotas; la primera, ya mencionada, es la línea alimenticia, con *snacks* naturales y orgánicos para mascotas; y la segunda línea, la textil, en la cual se han desarrollado cobijas, bolsos y peluches para las mascotas.

Hoy la familia Biscuitto ha crecido y se le han sumado cuatro perros más, que son quienes han motivado a este par de emprendedoras a seguir investigando y desarrollando productos para su bienestar.

1. Presentación de la empresa y orientación estratégica corporativa

Biscuitto es un emprendimiento joven; por lo tanto, al iniciar no contaba con misión, con visión ni con valores corporativos. Sin embargo, con el fin de hacer completo el ejercicio académico, las emprendedoras asistieron a una sesión de orientación estratégica, y como primer ejercicio definieron estos tres elementos esenciales, que se describen a continuación.

1.1 Misión

Somos una marca consciente, con sentido y natural, en la que pensamos siempre en el bienestar de nuestras mascotas; ellas son nuestros más exigentes, confiables y glotones aliados a la hora de probar sabores, texturas, recetas y productos *premium* del Universo Biscuitto.

1.2 Visión

Ser una marca reconocida a nivel nacional, con presencia en tiendas especializadas en las principales ciudades del país, que ofrezca un portafolio robusto en la línea accesorios y de *snacks*, para las mascotas y sus familias.

1.3 Valores corporativos

- *Pasión*: amamos nuestro trabajo, y lo que logramos con nuestros productos para mascotas y para los amantes de los animales.
- *Aprendizaje*: compartimos la información, los conocimientos y las experiencias con nuestros clientes.

- *Desarrollo e innovación:* nos enfocamos en elaborar productos novedosos en la categoría que les permite a las mascotas y a los amantes de los animales vivir una experiencia exclusiva.
- *Impacto social y ambiental:* buscamos proveedores locales, impulsando así el mercado nacional. A su vez, tomamos decisiones que reducen el impacto en el medio ambiente en materiales, residuos y tratamiento de la materia prima.
- *Bienestar:* encontramos un equilibrio entre la alimentación balanceada y los momentos de diversión con las mascotas.

A continuación, en la tabla 1 se muestra el modelo de negocio elaborado para la empresa.

1.4 Modelo de negocio

Tabla 1

Modelo de negocio Biscuitto

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	KEY PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> *Proveedores <ul style="list-style-type: none"> * Insumos alimenticios *Empaques y papelería y pop *Telas *Estampación y confección *Diseños *Asesor técnico *Laboratorios acreditadores *Veterinarias y zootecnista auditoras del producto *Distribuidores *Influenciadores (digital y tradicional) *Marcas aliadas - co branding *Servicio administrativo *Servicio de entregas 	<ul style="list-style-type: none"> *Producción y venta de Snacks y accesorios para mascotas *Asesorías personalizada en producto a clientes con necesidades especiales *Marketing y comunicación *Asistir a ferias y eventos *Modelo de suscripción 	<ul style="list-style-type: none"> *Asesoría personalizada en productos *Variedad líneas de producto *Productos naturales a base de frutas, verduras y proteína animal *Productos sin conservantes *Productos 100% locales *Suscripción *Apoyo a comunidad animal 	<ul style="list-style-type: none"> *Asesoría personalizada en preventa *Servicio postventa *Trato personalizado, cercano y exclusivo *Co-creación** *Creación de comunidad *Early adopters** 	<ul style="list-style-type: none"> *B2B <ul style="list-style-type: none"> *Tiendas especializadas (incluyendo las vet)** *Mercados orgánicos *Boutiques *hoteles pet friendly *B2C <ul style="list-style-type: none"> *Amantes a los animales sin mascota *Amantes a los animales con mascota *Tenedor de mascota
KEY RESOURCES			CHANNELS	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
<ul style="list-style-type: none"> *Propiedad, planta y equipo ** *Diseño, marketing y comunicación *Comisión a distribuidores 30% *Personal *impuestos (Camara de comercio e industria y comercio) *Certificación ICA *Servicios, transporte (costos indirectos) 		<ul style="list-style-type: none"> *Ingresos por venta *Suscripciones *Alianzas (Fauno y Enna mercado) 		

Nota. Elaboración con equipo de trabajo Biscuitto.

2. Análisis de la situación

2.1 Análisis competitivo de la industria en que desarrolla sus actividades

2.1.1 Competidores actuales

La categoría de cuidado de las mascotas, la cual abarca alimentos y accesorios, cuenta a nivel mundial con dos grandes actores. Según Euromonitor (2021a), en el mercado, el principal actor en la categoría de *pet care* es Mars Inc., que tiene una participación promedio del 16%, seguido de Nestlé SA, con una participación promedio del 15%. En el caso colombiano, quienes lideran este mercado son los pequeños emprendimientos y *startups*, estas empresas tienen una participación del 21% en el mercado colombiano, y que desarrollan diversos productos para las mascotas: desde comida hasta accesorios personalizados, que pueden ser comprados ya sea solo una vez o por suscripción, que es un modelo nuevo en Colombia, con gran potencial de crecimiento (Euromonitor, 2021b). Después de estos emprendimientos y *startups* se encuentra Nestlé, que lleva la delantera en cuanto a grandes empresas, con una participación aproximada del 17%, luego Contegral y Solla, cada uno con un 16% de participación.

En el frente de los *snacks* para mascotas hay dos grandes industrias que pueden competir con Biscuitto: la comida BARF y los *snacks* naturales para mascotas. La comida BARF, al igual que Biscuitto, comunica como sus principales atributos los ingredientes naturales y sin conservantes. De acuerdo con Euromonitor (2015), la dieta BARF tenía en 2015 una participación del 5% del mercado de comida de perro en el mundo y se proyectaba que para los próximos años alcanzaría el 10% de participación. En cuanto a los *snacks*

naturales para mascotas, entre los principales distribuidores de la categoría comercializan alrededor de 32 marcas, tales como Kanú, donde los consumidores pueden encontrar tanto marcas nacionales como internacionales.

- *Fuerza de los proveedores.* Biscuitto divide su portafolio en dos líneas de producto: textil y alimenticia. Para la línea alimenticia, no cuenta con un proveedor específico; actualmente, las compras de los insumos se hacen en los *retails* y en grandes superficies que ofrecen bajos precios. A pesar de la amplia oferta de proveedores, su dependencia de ellos es del 100%, y el poder de negociación de sus proveedores es alto.

Por otro lado, la línea textil cuenta una condición especial, ya que la marca busca que la fabricación y producción sea local, lo cual disminuye la oferta de proveedores con esta característica y, a su vez, aumenta la dependencia de ellos. La empresa actualmente se encuentra a la búsqueda de estos proveedores, lo cual la lleva en ocasiones a comprar materiales importados, que están supeditados a las fluctuaciones del dólar y a situaciones de carácter geopolítico.

Se puede concluir que el cambio de proveedores es un proceso sencillo, debido a la amplia oferta que hay en el mercado y a que estos cambios no afectarían la producción o comercialización del producto final; sin embargo, es importante tener presente que mientras se tengan proveedores más especializados el poder de negociación de estos es más alto y la dependencia es mayor.

- *Productos sustitutos.* Existen múltiples alternativas para satisfacer la necesidad de darles un *snack* a las mascotas. Según el portal Doggycatt (2020), hay cinco tipos de *snacks* para mascotas que son sustitutos para la categoría. Los tipos de *snacks* que

mencionan son: cábanos, cocos, huesos y donas de carnaza; huesos naturales; *snacks* naturales deshidratados; comida húmeda y galletas naturales. Biscuitto se encuentra actualmente dentro de la línea de galletas naturales. Los principales sustitutos de la línea de *snacks* son todos los demás alimentos para mascotas que hay disponibles, y que suplen la misma necesidad; incluso los concentrados también son considerados como sustitutos. Otra opción que se encuentra habitualmente a la hora de darles un *snack* a las mascotas es la comida para humanos. Según la veterinaria Judith Queraltó, de Dingonatura, citada por Prats (2019), los perros pueden comer ciertos alimentos que están incluidos dentro de la dieta de las personas; sin embargo, esta ingesta debe ser esporádica, debido a que puede ser peligrosa y nada saludable para ellos, y llevarlos a la ingesta de un exceso de grasa y proteínas.

- *Fuerza de los compradores.* Los consumidores de Biscuitto tienen un alto poder de negociación con la marca debido a que son pocos clientes, por la corta trayectoria que tiene la empresa y por la gran oferta de productos en el mercado que suplen la misma necesidad. Esto hace que el proceso de fidelización sea más complejo. No obstante, a medida que la marca se vaya posicionando con un nivel de diferenciación alto, el poder de los consumidores será cada vez más bajo.

Por otro lado, también se considera como compradores a los canales de distribución; en este caso, el poder que tienen actualmente es alto. La marca solo cuenta con un distribuidor aparte del canal de venta directo, lo que hace que la dependencia, al igual que su poder de negociación sean altos.

Actualmente, la mayoría de los compradores de la marca están concentrados en los clientes B2C. La lista de clientes está encabezada por quienes hacen compras recurrentes y conocen la marca desde sus inicios, y que se podrían denominar los *early adopters*; les siguen los clientes que han llegado a conocer los productos gracias al voz a voz y a los influenciadores, y que están en proceso de descubrimiento e identificación con la marca.

- *Barreras de entrada.* La industria de productos para mascotas ha tenido en los últimos años un crecimiento exponencial a nivel mundial. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, en la ciudad actualmente hay 2182 comercios registrados con los códigos de comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados para estos, en establecimientos especializados, y es allí donde se encuentra la mayor cantidad de comercios relacionados con mascotas en el país (Martínez, 2019). La principal barrera de entrada que tiene la categoría de alimentos para mascotas es la certificación que otorga el Instituto Colombiano Agropecuario, la cual establece los requisitos y el procedimiento para los fabricantes de alimentos para animales. No obstante, es importante aclarar que esta certificación es una condición de ingreso de algunos distribuidores en el país. Si la marca decide conservar su canal de venta directo como único canal de ventas, no hay necesidad de obtener la certificación del ICA, dejando a la categoría sin barreras de entrada y, a su vez, dificultando el posicionamiento de la marca.

2.2 Análisis del entorno externo y sus variables

- *Análisis político.* Colombia es un país que ha estado marcado históricamente por la inestabilidad política, que ha dificultado tanto la creación de empresa como su

continuidad. La toma de decisiones se hace compleja al considerar los cambios que se dan en las políticas públicas en cada gobierno. El crecimiento de la productividad en el país ha sido bajo, esto ha conllevado a una disminución en el crecimiento económico, la evolución en infraestructura y la baja productividad laboral ha aumentado, estos factores pueden limitar el crecimiento de las empresas. Sin embargo, el gobierno actual tiene en el emprendimiento uno de sus principales pilares, y la innovación, como uno de los ejes transversales, lo cual permite contar con apoyos para los nuevos emprendedores (World Bank, 2021).

Sumado al ambiente político cambiante del país, las condiciones de respaldo no garantizan la continuidad de los negocios, y su tasa de mortalidad es del 40% en el primer año, y del 80% en los próximos tres años. Entre tanto, la tasa de supervivencia depende en gran medida de la industria en la cual se esté emprendiendo y de su capacidad para generar empleos formales; las personas jurídicas tienen una tasa de supervivencia que es casi del doble de las empresas registradas como personas naturales. Por estas razones, es importante diseñar políticas que promuevan la creación y la continuidad de las empresas, y que garanticen la cantidad y la calidad de los empleos que son necesarios para el desarrollo de los distintos sectores económicos (Confecámaras, 2019).

- *Análisis económico.* Según el Banco Mundial (World Bank, 2021), Colombia tiene un manejo fiscal y económico prudente, que le ha permitido tener un crecimiento económico constante desde 2000. Este crecimiento se desaceleró en 2017, después de lo cual se apalancó en el consumo privado y en una mayor inversión.

En la economía colombiana, una de las categorías con mayor crecimiento en ventas ha sido la de los productos para mascotas; esto a pesar del desaliento en el consumo y del bajo crecimiento económico del país y de sus socios comerciales debido al momento coyuntural que se vive globalmente. Euromonitor estimó que para 2020 se moverían alrededor de \$4,3 billones de pesos (0,4% del PIB total) en esta categoría, que incluye alimentos, accesorios, salud, bienestar y suplementos nutricionales. El gasto en total de la categoría ha aumentado un 63% desde 2015 (Vita, 2020).

Según el último censo del DANE (2018), en el gasto mensual de los hogares en Colombia el 62% de los 14,2 millones de hogares encuestados incluyen en su mercado semanal comida para sus perros o gatos, y al mes invierten en esta entre \$57.000 y \$170.000. La baja inflación debido a la pandemia y la disminución del precio del dólar que han tenido lugar en los últimos meses pueden propiciar un ambiente favorable en los dos primeros trimestres del 2021, en cuanto al crecimiento de ventas y, simultáneamente, al del negocio.

- *Análisis sociocultural.* Según el DANE (2018), en 2018, los hogares unipersonales y de dos a tres personas tuvieron un crecimiento promedio de 5,6%, y los hogares de cuatro personas en adelante decrecieron un 6,3%, lo que conduce a una dinámica diferente en el consumo y en la conformación de los hogares, en los que el tamaño, evidentemente, ha ido disminuyendo, lo que ha desencadenado una tendencia a tener mascotas. Las familias que tienen más de una especie de mascota, es decir, gato o perro, o un animal diferente, son conocidas por ser un hogar multiespecie. Para comprender estas nuevas configuraciones, Brandstat y Offerwise (Cigüenza, 2019) hicieron un estudio en el que identifican que la tenencia de mascotas es inversamente proporcional al estrato

socioeconómico; además, concluyen que los hogares en los que hay hijos son más proclives a tener mascotas: el 67% de los hogares encuestados afirmaron tener hijos y mascotas. Finalmente, el estudio indica que el tipo de vivienda también influye en la tenencia específica de perros: el 82% de las viviendas cerradas tienen perros, mientras que en las viviendas abiertas el porcentaje es del 72%.

El director del DANE, Juan Daniel Oviedo, citado en Pet Industry (2020), dijo: “La tendencia cultural es darles derechos a las mascotas, al involucrarlos como miembros de las familias los comportamientos cambian”; por esto, el DANE propuso una nueva canasta familiar que incluía productos para mascotas.

Por otro lado, existe una tendencia que va en aumento llamada antropomorfismo, que es, en otras palabras, humanizar a las mascotas o cualquier otro animal, atribuyéndoles cualidades típicas de los humanos. Usualmente, esta tendencia es muy marcada en aquellas personas que viven solas, en parejas sin hijos o en adultos mayores. En la actualidad, es común escuchar a personas con la intención de no tener hijos, y mejor de adoptar una mascota e incluso llamarla *perrihijo*. Algunos expertos han clasificado esta tendencia como una especie de maltrato animal; no siempre el maltrato se traduce en agresiones físicas, también se genera cuando se altera el comportamiento natural de los animales (Gallego, 2020).

La pandemia de COVID-19 ha traído consecuencias en la tenencia de mascotas en el hogar y en los hábitos de consumo. Inicialmente, la desinformación y el miedo hicieron que aumentara notablemente el abandono de mascotas, y Colombia creó una campaña en la que en las calles se instalaron comederos para los perros y gatos sin hogar. A mediados de la

pandemia el panorama cambió para las mascotas abandonadas, gracias a una mayor y mejor información acerca de la transmisión del virus, el distanciamiento social y el tiempo en casa, que hizo que la adopción de mascotas aumentara en las principales ciudades del país. Según el Instituto Distrital de Protección y bienestar Animal (Idpyba), en 2020 en Bogotá, por un lado, se incrementaron las solicitudes de adopción virtuales (Gabrica, 2020); por otro lado, disminuyeron las ventas de mascotas, puesto que los criaderos tuvieron que restringir las ventas porque no contaban con las excepciones de los decretos para la venta de mascotas, y esto hizo que no hubiera visitas a los criaderos (Vita, 2020).

- *Análisis tecnológico.* La tecnología ha hecho que interactuar y cuidar de las mascotas sea más fácil. Las nuevas tendencias se están adaptando y actualizando para satisfacer las necesidades de la industria. Los consumidores están en constante expectativa por contar con soluciones tecnológicas para sus mascotas, y sin barreras económicas. En los últimos años, han surgido en la industria innovaciones revolucionarias, donde los cambios más significativos están en los servicios y productos para mascotas, tales como casas inteligentes, calefacción y cámaras inteligentes que les permiten a los dueños de las mascotas interactuar de forma remota con ellas, e incluso alimentarlas; aplicaciones para encontrar otros perros que estén cerca, y contar con una red de veterinarios en la que los dueños de mascotas se integren a un ecosistema para administrar el cuidado de estas.

En cuanto a *gadgets*, en el mercado para las mascotas hay un sinnúmero de propuestas. Entre ellas, las unidades de monitoreo satelital, que permiten localizar las mascotas en cualquier lugar desde un mapa descargado en el celular, y los collares que cumplen el papel de reloj inteligente y miden la actividad física de las mascotas (Fundación Affinity, 2014). La

tecnología en la industria de las mascotas se ha venido acelerando, y los veterinarios a la mano, los productos innovadores y los servicios de cuidados especiales brindan experiencias de lujo que les permiten a las pequeñas y medianas empresas monetizar sus ideas de negocio.

Análisis ecológico. La preocupación por el medio ambiente crece cada vez más; los consumidores buscan hacer cambios en todas las categorías que consumen, y esta tendencia ha permeado también los productos para mascotas. Hace un par de años los productos ecoamigables en la categoría de mascotas eran solo una moda, que ahora se ha convertido en una tendencia y, en algunos casos, en una exigencia por parte del consumidor.

La comida sin conservantes, con ingredientes naturales, sin sabores o colores artificiales y productos producidos localmente ha tomado gran importancia entre las tendencias de consumo de los próximos años; sin embargo, entre los consumidores hay una percepción sobre este tipo de productos, en la que se cree que son más costosos que los tradicionales. Las marcas que comienzan a trabajar en procesos e ingredientes más limpios y de bajas emisiones están en un proceso constante para disminuir los precios de sus productos y, a su vez, reducir esa percepción. Las empresas son cada vez más conscientes de esta creciente necesidad, y buscan construir procesos y áreas dedicados a la innovación desde el punto de vista ecológico.

- *Análisis legal.* La categoría de productos y alimentos para mascotas está regida por el ICA (2020), mediante la *Resolución 061252 de 2020*, que establece los requisitos y procedimientos para el registro de alimentos para animales. A pesar de ser la única ley que aplica a la categoría de productos directamente, existe un marco normativo asociado a la

operación, a la industria y a los emprendimientos colombianos, que se describe a continuación.

o *Ley 1774 de 2016*: El 6 de enero de 2016 se promulgó esta ley que precisa aún más el tema del cuidado animal, al categorizar a los animales como seres sintientes y, como tales, establece para ellos una serie de derechos para su protección y para evitar que sean maltratados. Esta ley establece unas pautas para la protección animal, cuya responsabilidad es del dueño, y establece los siguientes principios (Congreso de la República, 2016):

En el cuidado de los animales, el responsable o tenedor de ellos asegurará como mínimo:

1. Que no sufran hambre ni sed,
2. Que no sufran injustificadamente malestar físico ni dolor;
3. Que no les sean provocadas enfermedades por negligencia o descuido;
4. Que no sean sometidos a condiciones de miedo ni estrés;
5. Que puedan manifestar su comportamiento natural.

o La *Ley 2069 de 2020* (Congreso de la República, 2020), más conocida como ley de emprendimiento y beneficios tributarios, establece un marco regulatorio que propicia el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.

o La *Ley 9 de 1979* (Congreso de la República, 1979), *Código sanitario*, establece las disposiciones para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias de la salud humana y la legalización y control de los descargos de los residuos y materiales que afectan las condiciones sanitarias del medio ambiente.

2.3 Análisis del entorno interno

Biscuitto, al ser un emprendimiento, no cuenta con áreas establecidas internamente; sin embargo, los procesos de cada socia están definidos de la siguiente forma:

Juliana Valencia

- Labores comerciales.
- Búsqueda de canales de distribución.
- Cierre de negociaciones.
- Administración del portafolio.
- Gestión de relación con los clientes.
- Procesos de posventa.

Daniela Valencia

- Tareas administrativas y de mercadeo.
- Consecución de nuevos proveedores que se adapten a los procesos sostenibles de la empresa.

- Creación de contenidos digitales.
- Manejo de redes sociales.
- Relacionamiento con aliados externos (zootecnista, laboratorios certificadores, ICA, proveedores, diseñadora).

Los servicios que se subcontratan actualmente son:

- Diseño e ilustraciones.
- Asesor veterinario y zootecnista.

- Asesor en procesos administrativos.
- Química, que certifica la composición de los productos.

Se recomienda comenzar con la definición interna de los procesos y las áreas, con el fin de estructurar los distintos frentes de trabajo de la empresa.

2.4 Matriz DOFA

A continuación, se muestra el análisis DOFA realizado a Biscuitto donde se analizaron los factores internos y externos de la empresa.

Tabla 2

Matriz DOFA Biscuitto

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Amplia oferta del portafolio y proyección de crecimiento del mismo * Mercado con crecimiento exponencial * Tendencias culturales a humanizar las mascotas * Aumento de hogares con mascotas * Crecimiento en tiendas especializadas * Potencial venta nacional 	<ul style="list-style-type: none"> * Poca experiencia en el mercado * Poca conocimiento de la categoría y del producto * Nicho muy específico * Procesos internos no establecidos * Poca personal disponible * Bajo reconocimiento de marca * Bajo poder de negociación con distribuidores * Pocos canales de distribución
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Identidad de marca clara * Clientes fidelizados * Hacen parte de la tendencia natural y amigable con el medio ambiente * Propuesta innovadora en la categoría * Experiencia liderando pequeñas y medianas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> * Grandes competidores con vasta experiencia en el mercado * Incertidumbre económica por el lento crecimiento * Cambios constantes en regulación de pequeñas y medianas empresas * Importación de productos de la categoría a menos precios e igual calidad

3. Análisis del mercado

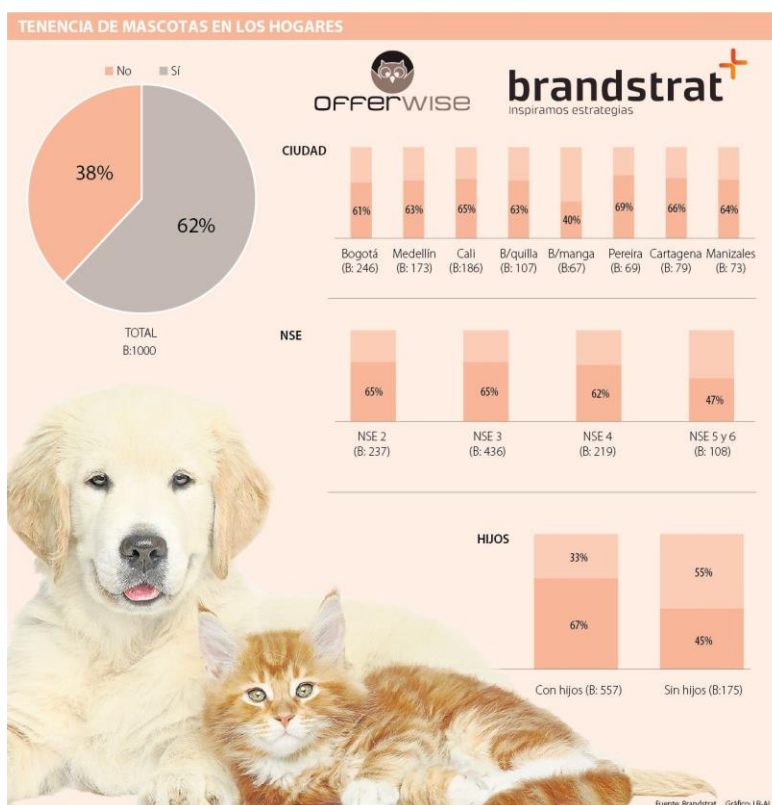
3.1 Segmentación, segmentos de mercado, mercado meta

1. *Variable demográfica.* Biscuitto se enfoca en personas que se identifican como mujeres solteras o casadas, entre 25 y 45 años, de estratos 5 y 6, con título universitario, la religión no es un factor determinante en sus vidas, pero asisten eventualmente a ceremonias religiosas tales como matrimonios, primeras comuniones y bautizos, tienen 1 hijo o no tienen ninguno, y la mayoría tienen mascotas, principalmente perro.

2. *Variable psicográfica.* Las consumidoras de Biscuitto son mujeres independientes económicamente, escogen sus trabajos por la pasión y libertad que estos les dan, les gusta verse y sentirse bien, invierten en productos y servicios que les generen bienestar, viajan fuera del país entre 2 y 3 veces al año por placer o por negocios, su participación en la política es pasiva, no toman partido pero les gusta estar informadas sobre lo que pasa en el país, les gusta hacer ejercicio y cuidar su alimentación, son sensibles a los temas medioambientales y buscan ayudar con pequeñas acciones del día a día, les gusta compartir tiempo en familia y con amigos, tienen un espíritu materno muy marcado aunque no todas son madres, les gusta la moda y tienen buen gusto en el diseño, tienen rutinas establecidas para lograr hacer todo lo que se proponen, sus principales *hobbies* son salir con amigos a lugares tranquilos en los que puedan involucrar a sus mascotas y tienden a humanizar sus mascotas.

3. *Variable geográfica.* Se encuentran en las ciudades principales del país, tales como Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga, viven en los barrios de clase media-alta y alta, las ciudades que habitan tienen altas tasas de crecimiento de la población y la industria, y cuentan con muchas posibilidades para suplir sus necesidades. Tal como ya se mencionó, la empresa de investigación de mercados y consultoría Brandstat junto con Offerwise llevaron a cabo en 2019 una investigación sobre la tenencia de mascotas en Colombia, y concluyeron que 6 de cada 10 hogares tiene una mascota, y que ciudades como Medellín, Bogotá y Cali reportaron la mayor tenencia de mascotas (Cigüenza, 2019).

Gráfica 1

Tenencia de mascotas en los hogares

Nota. Imagen tomada de *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia* (Cigüenza, 2019).

4. *Variables conductuales.* Usualmente hacen sus compras por internet, buscando la practicidad; sin embargo, disfrutan de salir de compras a los centros comerciales de la ciudad. En la categoría de alimentos, prefieren ir a los puntos de venta que hacer las compras en línea, buscan y elijen la mejor opción de compra, y sus principales influenciadoras son sus amigas. Son leales a las marcas que usan, hacen una compra por placer al menos una vez a la semana, buscan marcas que se asemejen a su estilo de vida, prefieren la calidad por encima de la cantidad como un motivador de compra y les gusta salir de compras cuando están de viaje.

3.2 Tamaño

Kantar World Panel indica que en Colombia 3.692.365 de hogares tienen una mascota, de los cuales 60,3% tienen perro, 22,3% tiene gato y 17,4% tienen ambos. Bogotá, Medellín y Cali reportan la mayor tenencia de mascotas en el país, seguidas de Barranquilla, Bucaramanga y Pereira (Pet Industry, 2020). Esta información, acompañada de datos del DANE, da a conocer que 1.900.000 de mujeres hacen parte de los estratos 5 y 6 en Colombia, y que en el total de la población económicamente activa el porcentaje de mujeres corresponde a un 50,7%, que se pueden definir como independientes económicamente (Cigüenza, 2019), le dan un panorama alentador a la marca, y le abren un mundo de posibilidades y un gran mercado por explorar y conquistar.

Desde el punto de vista de la categoría, el mercado para alimentos y productos para mascotas ha crecido 84,9% en los últimos años. Es un crecimiento que se ha visto apalancado por el aumento de las mascotas y de su humanización en las familias colombianas. Según

Laika, plataforma de ventas de productos y servicios para mascotas, la participación de las ventas por líneas de producto está divididas de la siguiente manera: 74%, en concentrado; 55%, en comida húmeda; y 16%, en comida natural.

En cuanto a *snacks*, los más consumidos son los naturales, con un 22%; seguidos de galletas, con 20%; carnaza y huesos, con 19%; y *brownies* y otros postres, 10% cada uno (Cifuentes, 2019). Los productos para mascotas tienen amplia proyección en el mercado y hacen parte de una tendencia global en la cual las mascotas se convierten en un miembro más de la familia. Según Fenalco, el negocio de alimentos para mascotas ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, y esta dinámica de crecimiento representa un reto y una oportunidad para los negocios (Traslaviña, 2019).

3.3 Participación

La participación de mercado de Biscuitto se analiza en este punto, desde dos perspectivas: en la primera, se analizan sus ventas frente al total de la categoría, y en la segunda, cómo está la marca en puntos de venta versus la competencia.

La categoría de productos para mascotas en Colombia suma un total de \$4,3 billones anuales. Antioquia contribuye aproximadamente con un 13% (porcentaje de participación en el PIB por departamento), lo que equivale a \$500.000 millones, y los emprendimientos de mascotas, que suman entre todos un 21% de la industria, equivale a \$117.000 millones anuales. Biscuitto proyecta sus ventas anuales a \$25 millones, lo que equivale a una participación del 0,02% de la categoría de productos para mascotas en los emprendimientos de dicha categoría en el departamento de Antioquia.

La marca actualmente solo se encuentra en un punto de venta, que está ubicado en Medellín. Este distribuidor es una tienda especializada en un estilo de vida saludable y natural, y su nombre es Merkaorgánico. En esta tienda, en la sección de *snacks* para mascotas hay cinco marcas, que representan el 100% de ese canal específico; estas cinco marcas están distribuidas en 27 caras en las góndolas del almacén, de las cuales Biscuitto tiene cuatro de las 27 caras. Esta exposición para el cliente equivale a un 14% de participación en el canal. Respecto a la línea textil, su participación es del 100%, debido a que es la única marca con presencia en esta línea en el punto de venta.

3.4 Posicionamiento

Desde el punto de vista del empresario, Biscuitto es una marca que trabaja por ser reconocida principalmente por ofrecer productos que ayuden a cuidar la salud de las mascotas y que brinden una alternativa a los alimentos tradicionales de la categoría, por medio de sus *snacks* saludables, orgánicos, naturales y personalizados para cada necesidad de las mascotas, y hechos a mano.

La marca también es reconocida por sus clientes actuales por tener productos exclusivos, estar enfocada en un nicho específico de consumidores, con alta atención al detalle, con un diseño que no solo está dirigido a las mascotas, sino también a sus dueños, e incluso a personas amantes de los animales, pero que no tienen ninguno en casa. Cada producto es pensado para que tanto los dueños como la mascota disfruten los momentos de uso y consumo. Biscuitto también es catalogada por los consumidores como una marca con

un excelente servicio al cliente, orientada al servicio y que brinda asesorías antes de la compra, procurando recomendar el producto indicado para cada necesidad.

Por otro lado, Biscuitto busca posicionarse también como una marca que cuida y se preocupa por el medio ambiente, por el impacto que genera y, finalmente, por su apoyo a la comunidad.

4. Formulación de los objetivos del plan y propuesta estratégica

4.1 Propuesta 1 objetivo

Tabla 3

Propuesta objetivo 1

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	INDICADORES	RESPONSABLES	RIESGOS
Objetivo 1 Posicionar la marca Biscuitto como una marca natural, consciente y cercana, logrando un reconocimiento en el 10% de su público objetivo en la ciudad de Medellín en un plazo de 8 meses	Estrategia 1.1 Crear una estrategia de marketing de contenidos que logre convertir y fidelizar los clientes potenciales	Táctica 1.1.1 Creación de página web o landing page donde se pueda compartir contenido interesante, útil y entretenido	*Tráfico a página web o red social * Social listening * Recomendaciones del cliente a otros consumidores potenciales (NPS) * Medición de Tof of mind y familiaridad *Encuestas de medición de awareness	Creadoras y equipo comercial de Biscuitto	*Se recomienda tener una base de posicionamiento con el fin de medir los resultados de las actividades ejecutadas, usualmente se realiza con agencias especializadas en investigación de mercados. *Se debe medir no solamente el TOM sino también hasta otras menciones con ayuda. *Bajo volumen de eventos y permisos para las ejecuciones por la pandemia *Conexión de embajadores con la marca *Tiempos en elaboración de página web o landing page *La apertura de punto de venta adicional
		Táctica 1.1.2 Colaboración con otras empresas (intercambios bases de datos, elaboración ebooks co-branded)			
	Estrategia 1.2 Dar más visibilidad a la marca y sus productos tanto en entornos físicos como digitales acorde a los hábitos de consumo de los clientes potenciales	Táctica 1.2.1 Participación en eventos (patrocinio, donantes, expositores o participantes) con el fin de dar a conocer la marca			
	Táctica 1.2.2 Abrir otro punto de venta en la ciudad que permita hacer activaciones de marca gracias al tráfico del punto				

4.2 Propuesta 2 objetivo

Tabla 4

Propuesta objetivo 2

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	INDICADORES	RESPONSABLES	RIESGOS
Objetivo 2 Optimizar el embudo de conversión de la marca aumentando los leads hacia sus canales de venta directa en un 20% en los próximos 6 meses	Estrategia 2.1 Aumentar el número de leads o consumidores interesados en la marca por medio de canales digitales	Táctica 2.1.1 *Landing page con formularios de recolección de datos y contenidos descargables *Creación de contenido para todas las fases del proceso de compra (RRSS, web page)	*Prospectos de clientes *Aumento por canal de tráfico (RRSS, tradicional, etc) *Conversión leads obtenidos	Creadoras y equipo comercial de Biscuitto	*Conocimiento de la marca por parte del consumidor pero no poderla comprar por poca presencia en distribuidores *Exhibición de producto en góndola reducida *Tiempos en elaboración de página web o landing page *Costo beneficios en cuanto a impacto y esfuerzo
		Táctica 2.1.2 * Colaboración con otras empresas (intercambios bases de datos, elaboración ebooks co-branded) *Suscripción contenidos por mail			
	Estrategia 2.2 Aumentar el número de leads o consumidores interesados en la marca a través de medios offline	Táctica 2.2.1 *Acciones de fuerza comercial para clientes B2B *Compra bases de datos para proceso de generación de demanda			
	Táctica 2.2.2 *Street marketing (marketing de guerrilla) *Charlas en eventos de la industria pauta en Google y RRSS				

5. Planteamiento de las investigaciones de mercado requeridas

Basados en el objetivo que busca posicionar la marca Biscuitto como natural, consciente y cercana, y dadas las condiciones actuales de la empresa y sus requerimientos desde el punto de vista de mercadeo, se recomienda hacer una investigación descriptiva mixta; es decir, 50% investigación cualitativa y 50% investigación cuantitativa.

La investigación descriptiva implica recopilar datos cualitativos y(o) cuantitativos, trabaja sobre realidades, busca opiniones, puntos de vista y actitudes, y describe la composición de un grupo de personas en términos de ingresos, género, edad, educación, hábitos de compra, comportamientos actuales y predicción de tendencias futuras.

La investigación cualitativa le da a la marca claridad sobre la posición actual en el mercado; es decir, le permite conocer las asociaciones que tiene la marca, lo que más valoran los clientes actuales y potenciales, e identificar los beneficios con potencial diferenciador; además, hay más interacción con los informantes, arrojando datos de mayor calidad y más relevantes. La investigación cuantitativa le entrega a la marca un conjunto de datos demográficos, conductuales, de preferencias, familiaridad y de lealtad de marca, que le permitirá tomar decisiones basadas en datos tangibles.

El muestreo se sugiere que sea no probabilístico; es decir, la empresa selecciona la muestra basada en un juicio, en lugar de hacerlo de manera aleatoria. Se sugiere tener una muestra de 20 personas. Los métodos sugeridos para utilizar en la investigación mixta son cuestionarios o encuestas presentadas de las siguientes formas:

5. Entrevistas en profundidad, 50%. Se sugiere no formular más de 20 preguntas.

6. Encuestas, 25%. Usualmente, no tienen más de 10 preguntas (anexo 1).
7. Díadas o tríadas, 25%. Se sugiere no formular más de 20 preguntas (anexo 2).

Los cuestionarios o encuestas que se utilizan en las formas anteriormente mencionadas buscan obtener información directamente de los encuestados. Para conseguir dicha información, es importante definir qué tipo de cuestionario es más eficiente.

8. Cuestionario con preguntas abiertas: es usado cuando se busca conocer en profundidad y de forma detallada los puntos de vista y las opiniones del entrevistado en temas puntuales.

9. Cuestionario con preguntas cerradas: es usado cuando se busca conseguir gran cantidad de información, y las respuestas del entrevistado son limitadas. Usualmente, tienen preguntas de elección múltiple o preguntas de sí o no.

Esta técnica de recolección de datos (cuestionarios y encuestas) es supremamente económico y versátil; puede ser aplicado a través de diferentes canales, tales como correo electrónico, redes sociales, por vía telefónica y cara a cara. Para las entrevistas en profundidad y para las díadas/tríadas se requiere un entrevistador, y las encuestas, no. Es importante utilizar siempre un lenguaje sencillo y dejar claras las instrucciones al comienzo de cada encuentro. Se recomienda complementar la investigación mixta con fuentes de información secundaria (Euromonitor, Statista, Brandstat, etc.), con el fin de conocer las tendencias actuales, las participaciones de mercado y las percepciones hacia la categoría y hacia las marcas líderes del sector.

El objetivo de esta investigación es establecer la posición competitiva actual de la marca y su posicionamiento en la mente de los consumidores.

6. Despliegue de las estrategias de mercado

6.1 Producto

6.1.1 Situación actual

Biscuitto cuenta con dos líneas de productos en su portafolio actual. La primera, es la línea de snacks para mascotas, presentados en cajas de 300 gramos, de cinco sabores diferentes, cada una con el nombre de una mascota, y una sexta caja con un *mix* de todos los sabores.

Las presentaciones son las siguientes:

1. *Jazz con colágeno y espinaca*: ayuda a la regeneración de tejidos, favorece la tonificación muscular, previene enfermedades hepáticas.
2. *Nube con banano y zanahoria*: cuida el hígado, protege los riñones, fortalece la microbiota intestinal.
3. *África con frutos rojos*: ayuda a regenerar las células, previene enfermedades cognitivas, aporta vitamina C.
4. *Máximo con mango*: favorece la digestión, protege la piel, las mucosa y el corazón, mejora la regeneración articular.
5. *Tobi con papaya*: favorece la visión, aporta vitaminas C, E y A, ayuda a mejorar la gastritis crónica.

La segunda línea de producto es la textil, dirigida tanto a las mascotas como a los dueños de estas, e incluso sus productos han sido comprados por personas que no tienen mascotas, pero que sienten afinidad por ellas y por los productos alusivos. La línea cuenta

actualmente con tres productos: un bolso pequeño para guardar los elementos básicos de la mascota al hacer un paseo corto, una cobija pequeña tipo *fleece* y un peluche en forma de perro. La marca, en su visión de producto en el corto y mediano plazo, busca aumentar su portafolio de la línea textil con productos complementarios.

6.1.1 Propuesta para el portafolio

Se recomienda completar el portafolio actual de la empresa con productos intangibles que completen la experiencia de compra; por ejemplo, con asesorías nutricionales, contenido periódico de valor a cliente actual (puede ser en formato virtual o físico) o planes de suscripción. Adicional, se recomienda estar al tanto de las tendencias en la categoría y del mercado en general, con el fin de contar con productos innovadores, exclusivos y diferenciadores. Finalmente, los esfuerzos de la marca en esta variable no solo deben enfocarse en contar con un buen producto, sino también con un buen servicio. Para analizar el servicio se recomienda construir un *journey map*, en el que se identifiquen todos los puntos de contacto con el cliente y su satisfacción en cada uno de ellos.

6.2 Precio

6.2.1 Situación actual

Los precios fijados para la línea de *snacks* son considerados justos y competitivos. El precio por gramo está en el mismo rango de los *snacks* tipo galleta naturales. Actualmente, solo se cuenta con una sola presentación, de 300 gramos. A las cajas de los distintos sabores se les fijó el mismo precio. La estrategia de fijación de precio se basó en los costos del

producto más la rentabilidad esperada. Los precios actuales le permiten a la marca moverse por un rango similar, dependiendo de la aceptación de los compradores. A partir de la investigación que se haga, se podrá identificar hasta dónde se pueden llevar los precios.

6.2.2 Propuesta de precios

Se propone continuar con el rango actual de precios; además, con los clientes actuales se puede establecer un plan de precios escalonados, con el fin de tener clientes recurrentes mes a mes. Otra forma de contar con clientes recurrentes es establecer descuentos por pronto pago, que faciliten la programación de la producción y la reducción de costos al tener lotes más grandes.

6.3 Distribución y omnicanalidad

6.3.1 Situación actual

La marca cuenta actualmente con dos canales de ventas. El primero, es venta directa; los clientes actuales y potenciales hacen sus pedidos a través de llamadas o por medio de las redes sociales (Instagram y WhatsApp). El segundo, es un *retail* de Medellín, que está enfocado en productos orgánicos y naturales. Su nombre es Merkaorgánico.

6.3.1 Propuesta de distribución y omnicanalidad

Se recomienda abrir dos o tres puntos de venta adicionales, tanto físicos como virtuales. Pueden ser distribuidores multimarca, con el fin de acercarse más al consumidor y darse a conocer de forma más rápida y efectiva. Se debe tener en cuenta que, al estar

presente en las estanterías (virtuales y físicas) de un distribuidor multimarca, toda la experiencia de compra dependerá del distribuidor, y no de la marca, al igual que las estrategias de *retargeting* y *remarketing*. Para definir el próximo canal de venta no solo es importante tener en cuenta la cercanía con el comprador y sus hábitos de consumo, sino que también se deben tener en cuenta el transporte, el almacenamiento, los costos de envío y la rentabilidad.

6.4 Comunicación integrada de mercadeo

6.4.1 Situación actual

En la actualidad, la promoción de la marca se da únicamente a través de redes sociales (Instagram y WhatsApp), de manera orgánica y paga. Adicional, cuando hay alianzas con otras marcas, la comunicación se apalanca con los esfuerzos de ambas empresas. En el punto de venta actual no hay material aparte del producto que le permita al cliente obtener más información sobre el producto; asimismo, en la página web del distribuidor hace falta un poco más de detalle en los productos.

Propuesta de comunicación integrada

La comunicación integrada es lo que le permite a la marca dar a conocer su propuesta de valor, aumentar la visibilidad y, como consecuencia, aumentar las ventas. En este punto, las acciones que se vayan a desarrollar dependerán del presupuesto asignado por la marca; pueden ser, desde comerciales, videos virales en alianza con otras marcas, *product placement*, vallas publicitarias, aparición en medios y canales que visitan regularmente los usuarios, hasta pequeñas pautas en redes sociales o estrategias de relaciones públicas. Es

recomendable encontrar más puntos de contacto con los clientes actuales y potenciales; por ejemplo, los correos electrónicos, que, aparte de mantener a los consumidores informados acerca de temas de interés y promociones, ayudan a conservar y aumentar el posicionamiento. En los puntos de venta del producto (digitales y físicos), se recomienda tener material POP adicional, que les permita a los compradores disminuir la incertidumbre en el momento de realizar las compras. Los canales y el mensaje comunicacional deben ser elegidos una vez se haya hecho una investigación previa (primaria o secundaria), en la que se identifiquen los perfiles de los consumidores potenciales. Así, el mensaje y el canal que se elijan serán más acertados.

7. Presupuesto de inversiones relacionadas exclusivamente con la ejecución del PM

El presupuesto de inversiones relacionadas exclusivamente con la ejecución del PM de Biscuitto se presenta en la tabla 5.

Tabla 5

Presupuesto objetivo elegido

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	PRESUPUESTO
<p>Objetivo 1 Posicionar la marca Biscuitto como una marca natural, consciente y cercana, logrando un reconocimiento en el 10% de su público objetivo en la ciudad de Medellín en un plazo de 8 meses</p>	<p>Estrategia 1.1 Crear una estrategia de marketing de contenidos que logre convertir y fidelizar los clientes potenciales</p>	<p>Táctica 1.1.1 Creación de página web o landing page donde se pueda compartir contenido interesante, útil y entretenido</p>	<p>\$2.000.000 Landing page \$3.500.000 Página web</p>
		<p>Táctica 1.1.2 Colaboración con otras empresas (intercambios bases de datos, elaboración ebooks co-branded)</p>	<p>\$3.500.000</p>
	<p>Estrategia 1.2 Dar más visibilidad a la marca y sus productos tanto en entornos físicos cómo digitales acorde a los hábitos de consumo de los clientes potenciales</p>	<p>Táctica 1.2.1 Participación en eventos (patrocinio, donantes, expositores o participantes) con el fin de dar a conocer la marca</p>	<p>\$8.000.000 - \$10.000.000</p>
		<p>Táctica 1.2.2 Abrir otro punto de venta en la ciudad que permita hacer activaciones de marca gracias al tráfico del punto</p>	<p>\$30.000.000 Presupuesto anual</p>

8. Cronograma de actividades

El cronograma que se plantea a continuación está basado en el objetivo 1 y en las tácticas planteadas para cumplir el objetivo.

Objetivo 1: posicionar la marca Biscuitto como una marca natural, consciente y cercana, y lograr un reconocimiento en el 10% de su público objetivo de Medellín, en un plazo de ocho meses.

Actividad	Mes											
	2021				2022							
	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
Entrega plan de mercadeo												
Creación de página web o landing page donde se pueda compartir contenido interesante, útil y entretenido												
Colaboración con otras empresas (intercambios bases de datos, elaboración ebooks co-branded)												
Participación en eventos (patrocinio, donantes, expositores o participantes) con el fin de dar a conocer la marca												
Abrir otro punto de venta en la ciudad que permita hacer activaciones de marca gracias al tráfico del punto												

9. Proyección de ventas y utilidades

9.1 Planes de ventas

Situación actual

La estructura de ventas de Biscuitto se divide por canal. Una de las creadoras se enfoca en los clientes potenciales con intención de compra que llegan por medio de las redes sociales, y la otra, atiende el canal de WhatsApp. Estos clientes que llegan por WhatsApp también pueden tener un acercamiento a través de las redes sociales. Las solicitudes de los clientes del segmento B2B, tanto los soportes como las nuevas solicitudes, son atendidos por ambas creadoras.

Las ventas de 2020 cerraron en diciembre en \$737.000, y para el primer trimestre de 2021 las ventas promedio mes fueron de \$892.000. La empresa tiene la meta de cerrar el 2021 con \$25.000.000; asimismo, busca superar esta meta para 2022.

9.2 Requerimientos

La estructura y la fuerza de ventas en las empresas se pueden organizar de diversas formas, ya sea por cliente, por segmentos de clientes, por función, por línea de producto, por canal, por ubicación o por canales (Torres, 2021).

Con el fin de lograr la meta de ventas propuesta para 2021, se propone diseñar su estructura de ventas por función. Cada una de las personas que trabajan para la marca cuenta con habilidades diferentes en negociación y en ventas. Esta clasificación se destaca debido a que cada perfil desarrolla dichas habilidades a favor de la empresa, donde unas

personas son mejores en captar los posibles clientes que llegan a través de redes sociales y conocen poco sobre la marca, y otras, son mejores en la fidelización del cliente actual. Se recomienda contar con un recurso externo con experiencia en el sector de *snacks* saludables para mascotas, con el fin de abrir más canales de distribución en la región (Medellín y Bogotá), y de esta forma tener más acceso a clientes potenciales.

En el proceso de búsqueda de posibles clientes, con independencia de quien desempeñará esta función, es fundamental tener en cuenta varios aspectos: conocimiento profundo de la empresa y del sector, motivar al equipo y establecer metas retadoras.

10. Control y seguimiento

10.1 Indicadores (KPI, por sus siglas en inglés *key performance indicator*)

Los indicadores sugeridos para hacer seguimiento y revisar el cumplimiento del objetivo planteado de posicionamiento son los siguientes:

1. *Aumento en el tráfico a la página web o a las redes sociales*: identifica la cantidad de usuarios, y su flujo en las páginas web. Este indicador le da visibilidad a la marca.

2. *Aumento de los temas de interés en social listening*: el *social listening* supervisa las conversaciones, menciones de la marca, productos, competencia y temas relevantes en internet.

3. *NPS (net promoter score)*: este indicador mide la lealtad de los clientes, al igual que la probabilidad de mencionarles la marca a otras personas.

4. *Top of mind, o familiaridad*: El *top of mind* se refiere al conjunto de marcas que se vienen fácilmente a la mente del consumidor en momentos de compra, recomendación y demás.

5. *Medición de awareness*: el término *awareness* mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores.

10.2 Control de resultados

El objetivo de crear un plan de mercadeo es poder enlazar todas las acciones que desarrolla la marca hacia un objetivo común, por lo que es fundamental contar con un plan y hacerle seguimiento a su implementación por lo menos cada dos meses. Se propone hacer

el seguimiento y control del plan de mercadeo de tres formas: rentabilidad, eficiencia y estrategia, que se describen a continuación.

Rentabilidad: se debe analizar el retorno de la inversión de cada táctica ejecutada, el análisis se puede realizar revisando: unidades vendidas, ingresos generados, suscripciones logradas, nuevos *leads*, clientes nuevos, cuota de mercado, rentabilidad generada, o si, por el contrario, hay pérdidas, y contabilizarlas. Se deben incluir los gastos funcionales de cada actividad (empleados, oficinas, materiales, viáticos).

Eficiencia: es importante evaluar, de cara al cronograma y el presupuesto planteados, cómo se pueden invertir mejor los recursos (económicos, humanos, equipos instalados). Desde el punto de vista del recurso humano, se puede evaluar, por ejemplo, el promedio de ingresos por contacto, pedidos versus contactos, nuevos clientes por períodos establecidos, costo de la fuerza de ventas versus ventas totales. Desde el punto de vista de mercadeo, se pueden evaluar impactos por anuncios o contactos a partir de nuevas campañas.

Estrategia: durante el año en que se ejecuta el plan de mercadeo pueden pasar muchas cosas en el entorno tanto interno como externo, que podrían desenfocar a la marca de la ejecución del plan; sin embargo, no quiere decir que sean malas decisiones. Es en este punto donde entran las nuevas tendencias, las coyunturas económicas o políticas. Esta dimensión estratégica evalúa si la empresa realmente está aprovechando las oportunidades del mercado.

10.3 Planes de contingencia

El plan de contingencia busca resolver dudas tales como: ¿qué hacer si no se alcanzan los resultados?, ¿cómo minimizar el impacto de los imprevistos? Cuando se identifica alguna situación que no estaba prevista dentro del plan, o los resultados no son los esperados, lo primero que se debe hacer es lo siguiente:

- Encontrar la causa raíz de la situación, para lo cual se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿ha aumentado el costo de mis materias primas?, ¿el/los distribuidor(es) está(n) teniendo inconvenientes en ventas?, ¿están afectando al negocio las nuevas tendencias?, ¿se han tomado nuevas medidas políticas o económicas que puedan afectar la operación? Los escenarios más comunes que pueden afectar el resultado final del plan de mercadeo son los aumentos de precio por causas ajenas a la marca, pérdida del poder adquisitivo del público objetivo, pérdida de socios estratégicos o contingencias nacionales o mundiales.
- En cuanto a materias primas y producción, se recomienda contar con un listado de proveedores previamente seleccionados, que puedan cubrir la pérdida del proveedor principal. Es importante haber testado sus materiales, así se podrá ahorrar tiempo.
- En caso de perder un socio estratégico, que en estos casos puede ser desde un talento interno, un inversionista o un socio comercial, hasta un distribuidor o un influenciador de la marca, es importante contar con otras opciones, con negociaciones adelantadas, con el fin de tardar el menor tiempo posible entre hacer eficazmente los cambios y los empalmes sin perjudicar el producto o la relación con los clientes.

- Para los sucesos naturales, de salud pública o nuevas medidas del gobierno, se debe contar con un ahorro dispuesto para imprevistos, y cambiar rápidamente la estrategia para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y mitigar el riesgo de pérdidas de dinero y recursos.

11. Lecciones aprendidas

11.1 Desde la óptica del mercadeo

Durante el proceso de elaboración del plan de mercadeo identifiqué las necesidades tan grandes que tienen las empresas de tener presencia en medios digitales. Esto las ha llevado a enfocar todos sus esfuerzos, recursos y conocimientos en este medio, dejando de lado la presencia *offline* y las estrategias para dicho medio. Es indiscutible que las marcas deben tener presencia en redes sociales y deben contar con su página web. Las compras por medio del celular son cada vez más comunes, y se convierten en un *must* en la visión de las marcas; sin embargo, es recomendable no dejar de lado las estrategias *offline*, por cuanto juegan un papel importante en el proceso de recompra y fidelización de los clientes.

Por otro lado, entendí los distintos roles que los consumidores juegan dentro de cada categoría. En esta, que involucra específicamente a las mascotas y sus cuidados, existen unos consumidores con perfiles extremos y necesidades muy específicas, y otros que tienen poco conocimiento, y sus criterios a la hora de elegir una marca o un producto son más flexibles. La categoría de *snacks* para mascotas nos permite ver el universo que se está formando alrededor de esta temática y el gran potencial de mercado que se está abriendo ante las pequeñas y medianas empresas.

Por último, un tema que ha sido poco explorado pero que es vital para que el flujo de mercadeo sea exitoso, es el proceso de ventas y lo que se requiere para que este sea efectivo y eficaz. Es necesario contar con un equipo hábil y oportuno, y de esta forma se podrán aprovechar en gran medida las oportunidades del mercado.

11.2 Desde la óptica de la organización

La elaboración de un plan de mercadeo requiere revisar y estar pendiente de todos los factores que pueden afectar o beneficiar la operación de la empresa. Este proceso de vigilancia del mercado enriquece los conocimientos acerca de cómo se están moviendo los mercados, qué están pensando los consumidores y cómo cambios tan drásticos como los de una pandemia pueden alterar los hábitos de consumo de los clientes. Lo anterior me permitió aprender de un sector nuevo y de sus consumidores, que hacen parte de una gran tendencia, que es de darle cada vez más importancia al cuidado y bienestar de las mascotas.

Finalmente, conocí un sinnúmero de herramientas disponibles en internet muy fáciles de usar, que le ayudan a las pequeñas y medianas empresas en las operaciones del día a día para estar monitoreando el mercado y tomar mejores decisiones.

11.3 Desde la óptica del proceso de intervención

La estructura de un plan de mercadeo es usualmente la misma, y lo ha sido durante los últimos años; sin embargo, la elaboración para cada empresa es diferentes, y a medida que pasa el tiempo los conceptos se mantienen, pero su aplicación evoluciona. Durante los últimos años, los canales digitales han venido tomando mucha fuerza, y ahora es fundamental incluir en cada plan de mercadeo estrategias y tácticas que le permitan a la marca contar con una presencia *online*, por lo que para un consultar es fundamental estar al día en las nuevas tendencias y cambios en el entorno, para elaborar un plan de mercadeo con información confiable y actualizada.

Tal como se dijo anteriormente, para elaborar un plan de mercadeo es fundamental tener información de primera mano y de fuentes confiables. Contar con acceso a bases de datos e investigaciones de mercado le facilitan tanto al consultor como a la empresa obtener información verídica y confiable para elaborar estrategias asertivas.

Referencias bibliográficas

Cifuentes Martínez, V. (11 de agosto, 2019). Mascotas, negocio que movería \$3,5 billones este año. *Portafolio* <https://www.portafolio.co/negocios/mascotas-negocio-que-moveria-3-5-billones-este-ano-532462>

Cigüenza Riaño, N. (27 de mayo, 2019). Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia. *La República*.
<https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>

Congreso de la República (2020). *Ley 2069 de 2020*.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>

Congreso de la República (2016). *Ley 1774 de 2016*.
<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201774%20DEL%206%20DE%20ENERO%20DE%202016.pdf>

Congreso de la República (1979). *Ley 9 de 1979*.
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

Confecámaras (2019). *Crecimiento, supervivencia y desafíos de las empresas de Economía Naranja en Colombia*.
https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/CUADERNO%2019%20SEPT%203.pdf

DANE (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

Doggycatt (8 de octubre, 2020). *Tipos de Snacks para mascotas (Lo bueno y lo malo de los snacks para perros y gatos*. [https://doggycatt.com/blog/tipos-de-snacks-para-](https://doggycatt.com/blog/tipos-de-snacks-para-mascotas-lo-bueno-y-lo-malo-de-los-snacks-para-perros-y-gatos/)

[mascotas-lo-bueno-y-lo-malo-de-los-snacks-para-perros-y-gatos/](https://doggycatt.com/blog/tipos-de-snacks-para-mascotas-lo-bueno-y-lo-malo-de-los-snacks-para-perros-y-gatos/)

Euromonitor International (2021a). *Pet care*. Pet care market sizes. El autor.

Euromonitor International (2021b). *Pet Products in Colombia*. El autor.

Euromonitor International (20 de enero, 2015). *How Nordic BARF-Manufacturers Will Turn*

Niche Into Mainstream. <https://www.euromonitor.com/article/how-nordic-barf-manufacturers-will-turn-niche-into-mainstream>

Fundación Affinity (30 de diciembre, 2014). *10 Regalos tecnológicos para petlovers*.

<https://www.fundacion-affinity.org/perros-gatos-y-personas/tengo-un-animal-de-compania/10-regalos-tecnologicos-para-petlovers>

Gabrica (21 de julio, 2020). *¿Cómo está el mercado de las mascotas desde la pandemia del*

Covid-19?. <https://www.gabrica.co/el-mercado-de-las-mascotas-y-el-covid-19/>

Gallego Rodríguez, J. (7 de febrero, 2020). Humanizar a las mascotas es otra forma de

maltrato animal. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/porque-humanizar-a-las-mascotas-es-otra-forma-de-maltrato-animal-460042>

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA (2020). *Resolución 061252 de 2020. Por medio de*

la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los

fabricantes e importadores de alimentos para animales, así como los requisitos y el

procedimiento para el registro de alimentos para animales y se dictan otras disposiciones. <https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-ica/resoluciones-oficinas-nacionales/2020/2020r61252>

Martínez Baquero, J. A. (27 de junio, 2019). La economía alrededor de las mascotas en Bogotá. *Observatorio de Desarrollo Económico. Alcaldía de Bogotá.*

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>

Pet Industry (16 de marzo, 2020). *Un nuevo hogar colombiano. Caninos felinos.*

<https://petindustry.co/gerencia/un-nuevo-hogar-colombiano/>

Prats, M. (24 de octubre, 2019). *Los 17 alimentos que no deberías darle NUNCA a tu perro.*

Huffpost. https://www.huffingtonpost.es/entry/es-malo-darle-sobras-de-comida-a-mi-perro_es_5da598c6e4b08f365490b254

Torres, D. (16 de febrero, 2021). Fuerza de Ventas: qué es, cómo estructurarla y por qué es tan importante en tu empresa. *HubSpot.* <https://blog.hubspot.es/sales/fuerza-de-ventas>

Traslaviña Amador, D. C. (26 de julio, 2019). Colombia: Así está el mercado de comida para mascotas en el país. *América Retail.* <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-esta-el-mercado-de-comida-para-mascotas-en-el-pais/>

Vita Mesa, L. (17 de junio, 2020). El mercado de mascotas moverá aproximadamente \$4,3 billones en el curso del 2020. *La República.*

<https://www.agronegocios.co/mascotas/el-mercado-de-mascotas-movera-aproximadamente-43-billones-en-el-curso-del-2020-3019013>

World Bank (24 de marzo, 2021). Colombia: Panorama general. *El Banco Mundial en Colombia*. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Anexos

Anexo 1. Ejemplo de cuestionario para encuestas

PARTE 1: DATOS ENTREVISTADO

Nombre: _____

Edad: _____

Estado civil:

Casado/a Unión libre

Soltero/a

¿Tiene hijos?

Sí, ¿Cuántos? _____

No

¿Qué mascotas tiene?

Perro

Gato

Ambos

Otro _____

¿Cuántas mascotas tiene? _____

PARTE 2: HÁBITOS, PREFERENCIAS Y CONOCIMIENTO CATEGORÍA

1. Adicional al concentrado para mascotas, ¿le da usted otro alimento?

Sí

No

2. ¿Qué es lo más importante a la hora de comprar productos para mascotas?

Precio

Calidad

Marca reconocida

Certificaciones

Diseños y empaques atractivos

3. ¿Usualmente dónde compra los productos para su mascota?

Tienda física (grandes superficies, tiendas especializadas, veterinarias, boutiques)

Página web

Redes sociales

4. ¿Quiénes son sus principales influenciadores a la hora de hacer una compra para su mascota?

Familia

Amiga/os

Veterinaria

Influenciadores en redes sociales

miro

Anexo 2. Ejemplo de cuestionario para entrevistas en profundidad o díadas/tríadas

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

1. Nombre: _____

2. Edad: _____

3. Estado civil:

 Casado/a Unión libre Soltero/a

4. ¿Tiene hijos?

 Sí, ¿Cuántos? _____ No

5. ¿Qué mascotas tiene?

 Perro Gato Ambos Otro _____

6. ¿Cuántas mascotas tiene? _____

7. ¿A qué se dedica?

PARTE 2: HÁBITOS DEL CONSUMIDOR

8. Cuéntenos un poco acerca del tipo de alimentación que le brinda a su mascota. (¿Cada cuánto?, ¿Qué tipo de concentrado le da?, ¿Con qué complementa la alimentación de su mascota?, ¿Se la recomendó el veterinario?, ¿Dónde la compra?, ¿Qué medio utiliza para comprar?, etc)

9. ¿Su mascota sufre o ha sufrido de problemas basados en la alimentación?

10. ¿Qué opina de la tendencia que hay actualmente sobre el consumo de productos naturales y sin conservantes?

PARTE 3: CONOCIMIENTO DE LA CATEGORÍA

11. Cuando le menciono snacks para mascotas, ¿qué se le viene a la mente?

12. ¿Cuáles marcas de snacks para mascotas ha comprado alguna vez?, ¿Cuál marca ha dejado de consumir y por qué?, ¿Cuál marca definitivamente no compraría?