

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# LAOR S.A.

## Alimento especializado para mascotas

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Gerencia y Administración

Felipe Artagaveytia, 221193

Victoria Artagaveytia, 202479

Emiliano Louise, 228740

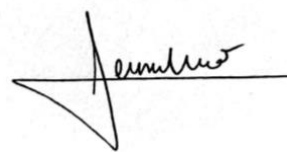
Tutor: Pablo Schaffner

2022

## Declaración de autoría

Nosotros, Felipe Artagaveytia, Victoria Artagaveytia y Emiliano Louise, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



---

Felipe Artagaveytia  
30 de junio 2022

Victoria Artagaveytia  
30 de junio 2022

Emiliano Louise  
30 de junio 2022

## **Agradecimientos**

Agradecemos principalmente a nuestras familias, los que realizaron un esfuerzo enorme a lo largo de toda la carrera, durante este período de elaboración del plan, y a las cuales dedicaremos los beneficios de este trabajo. Sin ellos, llegar hasta acá no hubiera sido posible.

A los dueños de mascotas, veterinarios, distribuidores e intermediarios que en estos meses nos han aportado sus conocimientos, experiencias y opiniones para poder obtener información sumamente relevante del mercado.

Un gran reconocimiento a nuestro tutor, Pablo Schaffner, quien mostró una enorme predisposición desde el primer momento, aportando conocimientos y opiniones fundamentales, contribuyendo de gran manera en la realización del presente plan de negocios.

## Resumen ejecutivo

Las tendencias sociales de los últimos años han llevado a que los propietarios de animales de compañía busquen beneficios funcionales en la alimentación que les brindan, optando por productos de calidad superior que ayuden a reducir los riesgos de las mascotas a desarrollar enfermedades relacionadas con el estilo de vida. Esto se manifiesta en la creciente demanda de raciones medicadas y clasificadas como “*super premium*”.

Como se podrá apreciar, esta situación se acentúa con los dueños de mascotas *pedigrees*, ya que los animales de pura raza son más vulnerables a desarrollar defectos genéticos y enfermedades que pueden resultar en dolores crónicos y afectar su salud y comportamiento, siendo los profesionales veterinarios quienes pueden orientarlos a mejorar el cuidado y bienestar alimenticio del animal.

En Uruguay el 79% de los hogares poseen al menos un perro o un gato, de los cuales, según datos recabados, el 55,2% se encuentra totalmente saludable, mientras que un 44,8% presenta condiciones y/o patologías, como pueden ser condiciones de adultez, alergias, obesidad, infecciones renales, entre otras. En este sentido, un gran porcentaje de pequeños animales posee alguna afección que puede ser tratada y cuya calidad de vida puede mejorar sustancialmente con ración medicada.

Se ha logrado validar que, en los hábitos de compra los dueños de mascotas destacan la adquisición de ración por medio de las veterinarias, seguido por delivery telefónico, supermercados y delivery por internet. Así como también, tanto en los puntos de venta tradicionales como en las tiendas especializadas, ciertos propietarios buscan una ración de calidad superior que brinde todas las necesidades alimenticias a sus mascotas, pero al no encontrarse con dicha oferta, deben resignarse a comprar marcas de menor calidad.

Por otra parte, es importante establecer los actores de la industria de *pet food*. Por un lado, el 40% del mercado de alimentos para mascotas es alcanzado por fabricantes nacionales, en donde se presentan marcas mayormente populares y genéricas, que se comercializan en las cadenas de pequeñas y grandes superficies en la mayoría del territorio uruguayo. Contrario sucede con las empresas importadoras y distribuidoras que representan alrededor de un 60% del mercado de alimentos para mascotas en Uruguay, las cuales generalmente comercializan sus productos de calidad en tiendas especializadas (veterinarias) y concentran su oferta en el área metropolitana.

El problema que se identifica es que son escasas las veterinarias que ofrecen raciones *super premium* o especializadas para tratar condiciones específicas de los animales de compañía en el interior del país. Por tanto, los dueños de mascotas de dicho territorio deben recorrer grandes distancias, contemplar prolongadas demoras e incurrir en sobrecostos para obtener este tipo de raciones debido a la centralización de marcas *super premium* que existe en la capital del país.

Por esa razón, se buscará facilitar a través de este plan de negocio la posibilidad de ofrecer a los dueños de mascotas del interior, una ración de calidad superior a través de puntos de venta cercanos, que permita atender o prevenir dolencias y afecciones que puedan llegar a presentar sus animales. Esto dará lugar al ingreso de la marca americana Hill's, comercializada por Laor S.A., a los departamentos de Durazno, Flores, Florida, Paysandú, Río Negro, Salto, San José y Soriano por medio de la implementación de un *hub* logístico.

El desarrollo del *hub* se dará en la ciudad de Young (Río Negro), punto estratégico para los departamentos objetivos, que permitirá mayor eficiencia en términos logísticos y, por tanto, un mejor acceso para todos aquellos propietarios de mascotas que deseen productos de calidad superior y especializados, a través de las distintas veterinarias del interior.

Un pilar fundamental para llevar adelante el proyecto son los profesionales veterinarios, por ese motivo, se procurará mantener contacto directo y continuo con cada profesional que comercialice los productos Hill's. A su vez, se ofrecerán capacitaciones e información pertinente por parte de Hill's Latinoamérica, Laor S.A. y sus respectivos vendedores, a los efectos de formar a los profesionales del interior en materia de alimentos especializados para pequeños animales.

Asimismo, se implementará un portal en la página oficial, Club Professional Hill's, para potenciar la profesión de los veterinarios, donde podrán realizar consultas, pedidos, acceder a recomendaciones alimenticias, obtener información, acceder a beneficios, discutir diagnósticos, entre otras cosas, con sus colegas. Por esa razón, se creará una "red de veterinarios", con el objetivo de que todos los expertos, recomienden la marca y cuenten siempre con mercadería disponible para comercializar en sus puntos de ventas.

En lo que refiere a la propuesta de valor, se ha identificado como lo más eficiente trabajar en el canal de tiendas especializadas, donde los consumidores finales podrán obtener recomendaciones personalizadas por parte de los veterinarios, conociendo así los beneficios y cualidades de cada producto específico de la marca *super premium*. En conjunto, se implementará en el sitio web oficial de Hill's Uruguay, una opción donde los dueños de mascotas podrán comprar productos especializados de la línea a través de un sistema interno de comisión validado con las veterinarias que presenten stock y, además, podrán formar parte de la plataforma "Club Social Hill's".

En lo que refiere a los ingresos económicos de este modelo, se basará en la venta de alimentos para pequeños animales (perros y gatos) en las distintas tiendas especializadas del territorio en cuestión y en la página web de la marca.

Por su parte, los recursos clave para implementar con éxito dicho plan son los siguientes: desarrollo e implementación del sitio web, que permita presentar y comercializar los productos; *hub* logístico en el departamento de Río Negro; maquinaria (montacargas) y flota de vehículos acondicionados para la entrega a las veterinarias; inventario de los productos para abastecer toda la demanda. Asimismo, se entiende como clave la creación de la red de profesionales veterinarios mencionada anteriormente, que recomienden y contribuyan al posicionamiento de la marca en el nuevo territorio. En simultáneo, se realizará un plan de marketing adecuado que promueva los beneficios funcionales y emocionales de la marca para todos los animales del territorio uruguayo.

De un SAM de 25.562 hogares se espera captar en el año 1 un 3%, un 4% adicional en el año 2, y a partir del año 3 se espera un crecimiento menor que en los años previos, alcanzando de todas formas para el año 5 un 12% total del SAM mencionado.

Para el desarrollo del proyecto se requerirá una inversión inicial de 350.000 dólares. La evaluación de este retorna en una TIR de 33%, un VAN de USD 283.266 (TRR 15%) y un período de repago de aproximadamente 3 años, lo que indica que el proyecto es rentable para los inversionistas.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>1. Identificación de la oportunidad</b>	<b>8</b>
1.1 Identificación del problema	8
1.2 Sector específico del negocio. Análisis de la Industria.	8
1.3 Análisis de competidores	11
1.4 Análisis del mercado	11
1.5 El negocio de partida	12
1.6 Proceso de validación de la idea	12
1.7 Hallazgos	13
1.8 Oportunidades y Amenazas	14
<b>2. Modelo de negocios</b>	<b>15</b>
2.1 Segmento(s) de mercado objetivo	15
2.2 Propuesta de valor	15
2.3 Canales de distribución	16
2.4 Relación con los clientes	16
2.5 Modelo de ingresos	17
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor	17
2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor	17
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	17
2.9 Estructura de costos	18
2.10 Fortalezas y debilidades	18
<b>3. Implementación del modelo</b>	<b>19</b>
3.1 Principales Procesos de Negocio	19
3.2 Estructura Organizativa & Personal Requerido	19
3.3 Estrategia de Marketing & Gestión de Canales	20
3.4 Plan Comercial y Acciones de Venta	20
<b>4. Evaluación de retorno y riesgo</b>	<b>21</b>
4.1 Inversión inicial	21
4.2 Estructura de financiamiento	21
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	21
4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos	21
4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	22
4.6 Evaluación del riesgo	22

4.7	Sensibilidad a variables críticas	22
	<b>Bibliografía</b>	<b>23</b>
	<b>Anexos</b>	<b>25</b>
	Anexo 1 - Tendencias sociales	25
	Anexo 2 - Resultado de las encuestas	26
	Anexo 3 - Entrevistas en profundidad	27
	Anexo 4 - Análisis de la industria (PESTEL)	28
	Anexo 5 - Pronóstico de la industria de Pet Food	29
	Anexo 6 - Análisis de la industria en Uruguay	30
	Anexo 7 - Análisis de la intensidad competitiva (Porter)	31
	Anexo 8 - Principales competidores	32
	Anexo 9 - Categorización y posicionamiento de alimentos para mascotas	33
	Anexo 10 - Ideas de promoción y ventas	34
	Anexo 11 - Organigrama Laor S.A.	35
	Anexo 12 - Trial runs	36
	Anexo 13 - Modelo de negocio de Osterwalder (Laor S.A.)	37
	Anexo 14 - Mapa geográfico de departamentos a abastecer y <i>hub</i> logístico	38
	Anexo 15 - Palancas de control y análisis de recursos	39
	Anexo 16 - Gestiones del negocio	40
	Anexo 17 - Proyección de flujos de ingresos y egresos	41
	Anexo 18 - Modelo Económico Financiero	42

## 1. Identificación de la oportunidad

Laor S.A., organización dedicada a la importación, distribución y representación de marcas de alimento para mascotas, actualmente atiende el mercado de Montevideo y el área metropolitana. El prestigio de sus marcas, principalmente una de ellas, ha llevado a que, sin buscarlo, crecientemente aparezcan pedidos desde el interior (veterinarias e intermediarios) cuya satisfacción se vuelve ineficiente desde la capital del país. Estos pedidos son los primeros indicios de una demanda insatisfecha en dicho territorio.

Por ese motivo, la empresa importadora se plantea explorar la posibilidad de crear una nueva unidad de negocios para el interior del Uruguay, con una estructura logística propia, personal dedicado y desarrollo de nuevos canales comerciales para atender este mercado.

### 1.1 Identificación del problema

Las tendencias sociales de los últimos años han llevado a que los propietarios de animales de compañía busquen beneficios funcionales en la alimentación que les brindan, de calidad superior y que ayuden a reducir los riesgos de las mascotas a desarrollar enfermedades relacionadas con el estilo de vida (Appetizer, 2021).<sup>1</sup> Esta situación se acentúa con los dueños de mascotas *pedigrees*, ya que los animales de pura raza son más vulnerables a desarrollar defectos genéticos y enfermedades que pueden resultar en dolores crónicos, afectando su salud y comportamiento, siendo los profesionales veterinarios quienes pueden orientarlos a mejorar el cuidado y bienestar alimenticio del animal (FAADA, 2015).

Se identifica que más del 59% de los dueños de mascotas en el interior optan por alimentar a sus animales mediante raciones de distintas marcas (Gub.uy, 2017). A su vez, sobre la base de dos encuestas realizadas a un total de 756 personas de todo el país y opiniones de profesionales en el rubro, se logra relevar que alrededor de un 44,8% de los animales posee alguna patología que puede ser tratada y cuya calidad de vida puede mejorar sustancialmente con ración medicada.<sup>2</sup>

En este sentido, el problema que se ha identificado es que los dueños de mascotas del interior del país deben recorrer grandes distancias, contemplar prolongadas demoras e incurrir en sobrecostos para obtener este tipo de raciones debido a la centralización de marcas *super premium* que existe en la capital, ya que es escasa la oferta disponible en veterinarias cercanas.<sup>3</sup>

Teniendo en cuenta que en el interior del Uruguay no hay una solución holística para esta problemática, se presenta una oportunidad de negocios que se llevará a cabo por Laor S.A.

### 1.2 Sector específico del negocio. Análisis de la Industria.

La industria en la que se desarrollará el plan de negocios es la de alimentos para mascotas, específicamente perros y gatos. En los últimos años, la venta de alimentos para animales de compañía ha tenido un importante crecimiento a nivel mundial. En este sentido, en 2020 se superaron los 102 mil millones de dólares en alimentos de mascotas, casi 10 mil millones de dólares más respecto al 2019, pasando de una facturación de 93.9 mil millones de dólares a 102.6 mil millones (Euromonitor Internacional, 2021) (Pet Food Processing, 2021).

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1 - Tendencias sociales

<sup>2</sup> Ver anexo 2 - Resultado de las encuestas

<sup>3</sup> Ver anexo 3 - Entrevistas en profundidad

En cuanto a la industria uruguaya de *pet food*, en términos de importaciones creció un 50% entre el periodo de 2016 a 2021, arrojando un valor total CIF de 47,3 millones de dólares en el último año (Penta Transaction, 2021). Este mercado que ha presentado un aumento en la tasa de crecimiento deriva en una gran oportunidad para las organizaciones del sector.<sup>4</sup>

### Análisis de las tendencias y variables críticas

En este sentido, se presentan tres variables críticas de la industria de *pet food* en el país:

- La pandemia aceleró significativamente la inserción del comercio electrónico en la industria, lo que genera que un número cada vez mayor de dueños de mascotas se inclinen a la conveniencia de comprar alimentos en línea. Esta tendencia encontró apoyo en que Uruguay cuenta con una conectividad y penetración de internet excepcional, además de ser el país con mayor uso de tarjetas de créditos en América Latina, con una tasa de penetración del 35,6% de estas, facilitando y brindando flexibilidad a la adquisición de estos alimentos a través de la web (Pet Food, 2020) (Uruguay XXI, 2020). En cuanto al tipo de jugadores que participan vía internet, se pueden clasificar en tiendas especializadas *online* o *ecommerce* específicamente.
- Se puede observar una demanda cada vez más sofisticada y *premium* en lo que respecta a *pet food*, que permite el acceso a productos y servicios que van más allá de suplir una necesidad básica, lo que les brinda un valor agregado en cuanto a salud física y mental (Appetizer, 2021).
- En una eventual situación de crisis económica o fluctuaciones en el tipo de cambio se puede ver afectada la demanda de alimentos para mascotas. En el caso de las raciones *premium* o *super premium* orientadas a los segmentos más altos, no tendría un impacto significativo, ya que su demanda se puede considerar más inelástica ante variaciones en el precio.

### Pronósticos de la industria

Las variables críticas y la popularidad de las mascotas, se estima que tienen y tendrán un impacto positivo en la industria del *pet food* y contribuirá también a su crecimiento de manera significativa (Pet Food, 2021). De esta manera, se estima que del año 2022 al 2027 la industria de alimentos para mascotas en América Latina crecerá anualmente un 5,3% (CAGR 2022-2027), convirtiéndose así en una de las industrias de crecimiento más rápido en el mercado (Mordor Intelligence, 2021).<sup>5</sup>

Asumiendo que la industria de alimentos para mascotas mantiene un crecimiento similar al 8,3% anual promedio que tuvo la importación de comida durante los últimos 10 años en Uruguay, y considerando que la tendencia de la industria nacional es similar a la de otros países de América Latina, puede esperarse que para el año 2027, el mercado se estime en aprox. 76.7 M de dólares.<sup>6</sup>

### Actores de la industria

El mercado global de alimentos para animales de compañía está consolidado por jugadores importantes que incluyen a compañías como Mars Incorporated (Pedigree, Royal Canin, Whiskas), Nestlé Purina PetCare (ProPlan, Dog Chow, Excellent), Colgate Palmolive (Hill's Pet Nutrition), entre otros. La adopción de nuevas estrategias por parte de los jugadores existentes ha resultado en el dominio de unos pocos, principalmente americanos. Estos actores ofrecen alimentos mayormente *premium* de origen natural, orgánico y de calidad superior (Mordor Intelligence, 2021).

---

<sup>4</sup> Ver anexo 4 - Análisis de la industria (PESTEL)

<sup>5</sup> Ver anexo 5 - Pronóstico de la industria de *Pet Food*

<sup>6</sup> Ver anexo 6 - Análisis de la industria en Uruguay

En la industria uruguaya, según distintas opiniones de profesionales del rubro, se establece que el 40% del mercado de alimentos para mascotas es alcanzado por fabricantes nacionales de marcas mayormente populares y genéricas, que se comercializan en cadenas de pequeñas y grandes superficies (Osievich, 2022) (Case y col, 1997).

En cuanto a otros actores, las empresas importadoras y distribuidoras representan alrededor de un 60% del mercado de alimentos para mascotas en Uruguay (El Observador, 2012), traduciéndose a una participación superior que la de fabricación local. Estos se dedican a ingresar alimentos de jugadores relevantes a nivel internacional como es el caso de los primeros actores mencionados.

Por su parte, el papel del veterinario cobra especial relevancia, no solo como vendedor de los productos, sino también como especialista en seguridad y recomendación alimenticia de los animales de compañía. Por esa razón, existe una diferenciación entre el veterinario doméstico y el especialista, que se traslada a las diferentes categorías que poseen las clínicas veterinarias: servicio clínico, destinado al tratamiento y prevención de diversas patologías y, por otro lado, el servicio no médico, orientado a la comercialización de bienes de esta industria (SGU, 2021) (FAO, 1997). A su vez, las clínicas destinadas al tratamiento se enfocan en la venta de raciones de calidad superior, generalmente *premium* y *super premium*, que promueven el bienestar de los animales. Contrario sucede con las veterinarias orientadas al servicio no médico, donde fomentan mayormente productos estándares que cubren necesidades básicas de los dueños de las mascotas.

Según datos recabados por medio de encuestas realizadas a propietarios de mascotas, se obtuvo que el 63,4% adquiere los alimentos por medio de cualquier clínica veterinaria, ya sea por recomendación u otros beneficios, debido a que las recomendaciones del profesional veterinario influyen en la elección del dueño y, además, en el éxito relativo de ciertos productos.<sup>7</sup>

Siguiendo con los actores, se presentan las pequeñas y grandes superficies como, por ejemplo, supermercados, tiendas de conveniencia y casos aislados de algunos quioscos. En general, poseen variedad de productos locales, de baja calidad y más económicos respecto a los ofrecidos en tiendas especializadas. También, se encuentran los distribuidores e intermediarios, que se encargan de entregar mercadería en determinadas áreas y/o canales, como pueden ser productos para los criadores de perros. Entre las distintas opiniones obtenidas, se destaca el siguiente *verbatim* de Rafael González: *“Empecé hace dos años vendiendo de forma independiente a mis conocidos de Río Negro, algunas veces al mes voy hasta Montevideo a buscar mercadería en mi camioneta, (...) son muy pocas las raciones de calidad que llegan a la zona”*.<sup>8</sup>

En lo que refiere al comercio electrónico, en los últimos años, pequeñas y medianas empresas de alimentos para mascotas han concretado algunas estrategias para lanzar sus propias tiendas en línea, como, por ejemplo, Raciones Ya, Mundo Mascota, Pet Go, entre otras. Por su parte, Mercado Libre, es probablemente el líder del mercado de *pet food* en el país, ofreciendo 250 variedades de productos de alimento para perros y 30 para gatos (Pet Food, 2020).

Por otro lado, se presentan los profesionales veterinarios que trabajan de manera independiente, atendiendo necesidades importantes e inmediatas en los domicilios de los propietarios. De acuerdo con la opinión de un profesional independiente acerca del impacto de la ración en la salud de las mascotas, se manifiesta el siguiente *verbatim*: *“Cuando la alimentación es mala, la medicina no funciona. Cuando la alimentación es buena, la medicina no es necesaria”* (Vet. Viana, 2022).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ver anexo 2 - Resultado de las encuestas

<sup>8</sup> Ver anexo 3 - Entrevistas en profundidad

Por último, pero no menos importante, dentro de esta industria se encuentran reguladores como la DGI, BPS, OIE, MGAP, CoTRYBA, DINAMA y las Intendencias Municipales. También se presentan otros actores como las asociaciones no gubernamentales de protección y cuidado del bienestar animal.

### Análisis de la intensidad competitiva de Porter

Realizando el análisis de la intensidad competitiva en la industria a través del modelo de las “Cinco Fuerzas de Porter” (Porter, 1979), se llega a la conclusión de que la industria de alimentos para mascotas es altamente competitiva y en términos generales es un escenario poco atractivo para el ingreso de nuevos competidores.<sup>9</sup>

#### **1.3 Análisis de competidores**

La industria de alimentos para mascotas es sumamente competitiva, resultado de varios factores tales como: el crecimiento en la última década de un 119%; la cantidad de veterinarias en el país; las nuevas tendencias que favorecen a la misma. Según los datos recabados del año 2021, hay alrededor de 50 empresas importadoras de ración, de las cuales, las diez más relevantes poseen una cuota de mercado del 83% (Penta Transaction, 2021).<sup>10</sup> La competencia en fabricación nacional, según la información brindada por el gerente general de Lager (empresa uruguaya) se estima en un 40% de los kilogramos totales comercializados en el país y se ofrece por lo general a través de grandes y pequeñas superficies, siendo los principales fabricantes los siguientes: Agrofeed, Nutrapet, Campera Raciones.

Por su parte, el mayor producto sustituto que se presenta en la industria de alimentos para mascotas es la comida casera. El 37% de los dueños de mascotas en Uruguay siguen optando por comidas preparadas en casa (MGAP, 2017), siendo esta, una opción poco recomendable en materia nutricional.

En términos generales, la industria de *pet food* se encuentra liderada por algunos jugadores importantes y sumamente competitivos. Cabe agregar que, dentro de las empresas mencionadas anteriormente, se presentan competidores según las categorías comercializadas de cada marca.<sup>11</sup>

#### **1.4 Análisis del mercado**

En Uruguay el 79% de los hogares poseen al menos un perro o un gato (Gub.uy, 2017). En este sentido, los dueños de mascotas prefieren la adquisición de ración por medio de las tiendas especializadas, a pesar del auge de la venta *online*.<sup>12</sup> Los expertos pasaron de ser meros vendedores de alimentos a, efectivamente, ser asesores nutricionales de las mascotas (Animals Health, 2019).

No obstante, de acuerdo con una investigación realizada en 26 veterinarias de distintos departamentos del interior, se puede apreciar que el 44% de estas, consultan por la condición del animal antes de recomendar alguna marca en específico. Por su parte, en lo que respecta a datos recabados de las encuestas a dueños de mascotas, se puede percibir que más del 44,8% de los animales requieren una alimentación especial. Esta situación manifiesta cierta paridad entre la necesidad que presentan algunos dueños en cuanto al cuidado de la salud de sus mascotas y la importancia respecto a las recomendaciones que realizan las veterinarias.

---

<sup>9</sup> Ver anexo 7 - Análisis de la intensidad competitiva (Porter)

<sup>10</sup> Ver anexo 6 - Análisis de la industria en Uruguay

<sup>11</sup> Ver anexo 9 - Categorización y posicionamiento de alimento para mascotas

<sup>12</sup> Ver anexo 2 - Resultado de las encuestas

Entre los motivos de elección por parte de los encuestados se destacan los siguientes: calidad, recomendación del veterinario y precio, entre otros factores. En cuanto a la condición de la mascota, se pudo constatar que poco más de la mitad de estos animales se encuentran totalmente saludables, mientras que el resto presentan distintas afecciones. Por último, asciende casi a un 30% los dueños que no logran atender las patologías de su mascota por falta de alimentos específicos.

En función de la cantidad de hogares que existen en el interior del país perteneciente a los NSE M+, A- y A+, la tenencia de mascota por hogar y el gasto promedio en alimentación que es de unos 3.000 \$/mes (dato recabado a través de las encuestas mencionadas), se estima que el mercado de *pet food* en el interior es de 40,2 millones de USD/año a valores del 2022.<sup>13</sup> Asumiendo un crecimiento similar de 8,3% anual promedio que tuvo la importación de la industria en cuestión en la última década, este valor ascendería en 5 años a 59,9 millones de USD/año.<sup>14</sup>

### 1.5 El negocio de partida

En la instancia de partida, se propone incursionar en un nuevo mercado que abarca los departamentos de Uruguay más alejados de la capital, a efectos de satisfacer las necesidades de los dueños de perros y gatos más preocupados por la salud de sus mascotas. En la actualidad, la organización cuenta con un centro logístico en Montevideo que permite cubrir la demanda del área metropolitana y con una menor eficiencia atender pedidos de distintas veterinarias de Colonia y Maldonado.

Según datos proporcionados por Laor S.A., se han presentado solicitudes de envío de la línea Hill's para los departamentos de Río Negro, San José, Tacuarembó, Rocha y Salto; además de las 35 veterinarias que hoy en día se cubren en Maldonado y Colonia. Además, se presentan algunos intermediarios del interior del país, que han manifestado la necesidad de comercializar los productos que propone la marca en cuestión. No obstante, ocurre en algunas ocasiones que estos últimos comercializan los productos sin autorización y con precios mayores al del mercado regulado.

De acuerdo con la demanda insatisfecha planteada, se planea realizar un plan de negocios que logre alcanzar un territorio desconocido por la organización, a través del desarrollo de dos *hub* logísticos en puntos estratégicos del interior del país y nuevo personal capacitado para abastecer dicha demanda. En ese sentido, se busca ofrecer productos de la línea Hill's, ración *super premium* y especializada, que se alinean con las necesidades de los propietarios de mascotas identificadas en el territorio uruguayo.

En síntesis, el plan busca eliminar los esfuerzos que deben realizar las personas del interior del país al buscar mejorar la calidad de vida de sus mascotas a través de una buena alimentación.

### 1.6 Proceso de validación de la idea

El proceso de validación de la idea constó de cuatro pilares:

- Entrevistas a altos mandos de distintas organizaciones de la industria, profesionales, propietarios, encargados y vendedores de distintas veterinarias del país, intermediarios de todo el territorio nacional y dueños de mascotas que residen en el interior del Uruguay.
- *Trial run* en tres veterinarias del interior, a través de la colocación de distintos productos de la marca Hill's en los departamentos de Flores, Salto y Durazno. A partir de esto, se cuantifica en un

---

<sup>13</sup> Gasto promedio por mes de USD 72,82. Tipo de cambio: USD 41,20, BROU. Lunes 20 de junio de 2022.

<sup>14</sup> Ver anexo 6 - Análisis de la industria en Uruguay

plazo de dos meses la demanda insatisfecha que puede surgir por parte de los dueños de mascotas que no residen en el área metropolitana.<sup>15</sup>

- *Trial run* en redes sociales y página web. En la página web de Laor S.A., se creó un apartado específico para ofrecer raciones especializadas de la marca Hill's, donde se puede acceder a información y a los beneficios que cada producto ofrece, además de la opción de poder adquirirlo de manera *online* y con envío a domicilio. Adicionalmente, en el Instagram oficial de Hill's Uruguay se publicaron historias, formularios con preguntas específicas y se facilitó el *link* de la web para dar a conocer toda la línea de productos y contar con la opción de comprar.<sup>15</sup>
- Encuestas a dueños de mascotas residentes en departamentos del interior del país y zona metropolitana. Se obtuvo una muestra total de 756 personas de todo el territorio nacional.<sup>16</sup>

## 1.7 Hallazgos

Luego de recorrer diferentes departamentos del interior, se ha logrado validar que, tanto en los puntos de venta tradicionales como en las tiendas especializadas, ciertos dueños de mascotas buscan una ración de calidad que brinde todas las necesidades alimenticias a sus mascotas, pero al no encontrarse con dicha oferta, deben resignarse a comprar marcas de menor calidad.<sup>17</sup>

Debido a la escasez de estas marcas *super premium*, los propietarios de mascotas optan por obtenerlas por medio de encomiendas, a través de algún intermediario o directamente a través de algún amigo o familiar que viaje hacia la capital y así lograr adquirirla en alguna veterinaria con mayor variedad y presencia de marcas especializadas, lo que se traslada en un precio más elevado a pagar por el cliente (encomiendas y veterinarias) y en largos tiempos de espera.

En definitiva, los dueños de mascotas con patologías ven reducidas las posibilidades de adquirir una ración especializada para cumplir con las necesidades de su mascota y tratar determinadas condiciones, por lo que deben conformarse con una acotada oferta en los puntos de venta del interior en cuanto a alimentos *super premium* se refiere.

Tras validar con profesionales y personal encargado de varias veterinarias del interior, se alcanza a confirmar que muchas afecciones que presentan las mascotas no logran ser tratadas de una manera óptima con los productos que ofrecen.<sup>17</sup> Incluso, algunas veterinarias como es el caso de la veterinaria de "El Ombú" en el departamento de Flores y "Planeta animal" en el departamento de Tacuarembó, ofrecen la posibilidad de realizar encargos de raciones específicas a Montevideo, lo que deriva en una espera prolongada que luego se traslada a un sobreprecio para el cliente, debido a los costos logísticos en los que debe incurrir la tienda especializada.

En cuanto a la cantidad de mascotas que requieren una alimentación especial, se pudo relevar que, en una muestra de 756 encuestados, el 44,8% presenta condiciones y/o patologías, como pueden ser: condiciones de adultez, alergias, obesidad, infecciones renales, entre otras. Por su parte, los hábitos de compra que prefieren los dueños de estos animales, se destaca la adquisición de ración en las veterinarias (63,4%), seguido de delivery telefónico (16,2%), supermercados (12,2%) y delivery por internet (8,2%).

A su vez, el 62% de los encuestados asiste al punto de venta ya con la intención de adquirir una marca en particular, mientras que el restante 38% analiza la oferta disponible.<sup>16</sup> En aquellos casos, donde los dueños ya asisten al punto con la intención de adquirir una marca en particular, pero no la encuentran,

---

<sup>15</sup> Ver anexo 12 - Trial runs

<sup>16</sup> Ver anexo 2 - Resultado de las encuestas

<sup>17</sup> Ver anexo 3 - Entrevistas en profundidad

asciende a 73% el número de encuestados que directamente realizan una consulta al veterinario/vendedor para recibir recomendaciones. En ambos casos, tanto para aquellos que asisten al punto de venta buscando una marca en específica, como los que no, valoran positivamente en un 92,4% la recomendación y terminan eligiendo la ración indicada.<sup>18</sup>

En lo que respecta al segmento de clientes, se pueden identificar y agrupar según su nivel socioeconómico, grado de preocupación por la salud de sus mascotas y tenencia de razas más susceptibles a desarrollar patologías.

A partir del tráfico en el sitio web y del análisis de las métricas, se logró obtener información acerca de los departamentos que más ingresaban al sitio y que mostraban más interés por la oferta de raciones *super premium*, siendo los más destacados: Flores, Durazno, Río Negro, San José, Soriano y Salto.

Luego de dos meses de que las veterinarias involucradas en el *trial run* del proceso de validación cuenten con dichos productos a la venta y tras valiosas comunicaciones con las demás veterinarias del interior, se pudo relevar que efectivamente hay dueños de mascotas dispuestos a adquirirlos y que la demanda de las raciones *super premium* en los departamentos mencionados es notoria.<sup>19</sup>

### 1.8 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Acciones de potenciación
Crecimiento constante en la industria de alimentos para mascotas en Uruguay, alcanzando en el 2021 un crecimiento anual del 24% respecto al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserción en el mundo digital, a través de ventas <i>online</i> a veterinarios y dueños de mascotas.</li> <li>- Creación y fortalecimiento de la red de veterinarios.</li> <li>- Importación de nuevas marcas especializadas.</li> </ul>
Existe una demanda sostenida del interior del país por raciones <i>super premium</i> que se satisface parcialmente desde la capital por canales ineficientes.	Desarrollo de una infraestructura logística para asegurar aprovisionamiento eficiente y oportuno para los consumidores del interior.
Se identifica un fenómeno en los dueños de las mascotas con respecto a la preferencia de raciones <i>super premium</i> , basándose en las tendencias de humanización e indulgencia <i>premium</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento del <i>knowhow</i> en la distribución de la marca Hill's para anticiparse y satisfacer las nuevas tendencias del mercado.</li> <li>- Presenciar y organizar jornadas, presentaciones y ferias para informar y concientizar a los consumidores acerca de la salud del animal.</li> </ul>

Amenazas	Acciones de mitigación
Exceso de oferta y aparición de nuevas empresas importadoras de ración podrían limitar las ventas de Laor S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar acciones de marketing sobre el valor agregado y diferencial que posee la marca Hill's.</li> <li>- Alcanzar nuevos mercados y segmentos.</li> </ul>
Algunas variaciones en el tipo de cambio podrían afectar directamente la venta de los productos de la línea Hill's (marca dolarizada).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un sistema de fidelización con los clientes y veterinarios (ejemplo: plataforma en sitio web).</li> <li>- Concentrar las ventas en el NSE A- y A+, ya que resultan menos sensibles al aumento de los precios.</li> </ul>
Demanda de marca <i>super premium</i> insuficiente para sostener centro logístico dedicado en el interior o ganar espacios destacados en exhibidores de las veterinarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar mayor volumen de ventas con marcas más económicas que importa actualmente Laor S.A.</li> <li>- Instruir y brindar respaldo a los profesionales acerca de los beneficios de comercializar una marca <i>premium</i>.</li> </ul>

<sup>18</sup> Ver anexo 2 - Resultado de las encuestas

<sup>19</sup> Ver anexo 12 - Trial runs

## 2. Modelo de negocios

El modelo de negocios propuesto se detalla en el anexo 13. A continuación, se detallan los principales puntos de este:

### 2.1 Segmento(s) de mercado objetivo

El segmento de mercado al que se apunta está compuesto por todos aquellos hogares con mascotas (perros o gatos) de NSE M+, A- y A+, cuyos dueños optan por alimentarlas con ración, dentro de los departamentos de Durazno, Flores, Florida, Paysandú, Río Negro, Salto, San José y Soriano, y se preocupan por brindarle un alimento de calidad superior que contribuya significativamente a su salud.<sup>20</sup>

Montevideo, Canelones, Colonia y Maldonado, no son considerados dentro de este segmento, ya que actualmente se encuentran abastecidos por el centro logístico de la capital. Si bien el mercado de Colonia y Maldonado muestran una oportunidad de mejora en lo que refiere a la distribución; en primera instancia no se lo pretende abordar, ya que se destinarán los recursos y se priorizará la entrada a los departamentos mencionados. Tampoco se consideran los departamentos fronterizos (Artigas y Rivera), dado que, presentan un importante flujo de contrabando. Por último, se excluyen los departamentos del interior que en la sumatoria de los NSE M+, A- y A+, no alcanza el 20% de los hogares, en vista de que, a menor NSE presentan mayor susceptibilidad a los precios.

Según el último censo realizado, en los departamentos estudiados se presentan unos 208.876 hogares, de los cuales el 78,30% posee al menos un perro o un gato a su cuidado, esto arroja un TAM de 163.550 hogares con mascotas. Teniendo en cuenta que, de estos hogares, hay un 59% de mascotas que consumen ración y que el promedio de NSE M+, A- y A+ de los departamentos objetivo es un 26,49 %, se traduce en un SAM de aprox. 25.562 hogares (Gub.uy, 2011) (Gub.uy, 2017).

En la zona metropolitana del país, Laor S.A. es el único distribuidor de la marca Hill's. Esta marca, cuenta con una participación de 11,75% de los hogares que poseen mascotas (66%), alimentados a base de ración (73%) y se encuentran en el NSE M+, A- y A+ de Montevideo y Canelones, lo cual representa una porción de 13.951 respecto a 118.707 hogares. Con base a lo anterior, de un SAM de 25.562 hogares, se espera captar en el año 1 un 3%, un 4% adicional en el año 2, un 2% adicional en el año 3, otro 2% adicional en el año 4 y un 1% adicional en el año 5, lo que se traduce en un SOM de 3.067 hogares del interior.

### 2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se enfoca en facilitar a los dueños de mascotas la posibilidad de adquirir a través de puntos de venta cercanos, una ración de la más alta calidad, que pueda atender o prevenir dolencias y condiciones especiales de algunas mascotas, particularmente frecuentes en animales de raza. En adición, los dueños de las mascotas podrán realizar una preorden, a los efectos de asegurar disponibilidad de los productos en el punto de venta elegido. Cabe mencionar que, el precio de la línea de productos en cuestión es acorde a los beneficios funcionales y emocionales que esta ofrece.

---

<sup>20</sup> Ver anexo 14 - Mapa geográfico de departamentos a abastecer y *hub* logístico

Además, la implementación del plan permitirá a los propietarios de mascotas obtener productos especializados sin la necesidad de recorrer grandes distancias, incurrir en costos extras, ni tampoco esperar extensos plazos para adquirir la ración.

### **2.3 Canales de distribución**

El canal de distribución se conformará por una red de veterinarias, donde los consumidores podrán contar con las recomendaciones de profesionales respecto a las variedades especializadas y los beneficios de cada variante de calidad *super premium*.

Además, la presencia física permite ganar la credibilidad requerida para iniciar las operaciones en un nuevo territorio e iniciar vínculos comerciales duraderos. En conjunto, se implementará en el sitio web oficial de Hill's Uruguay, una opción donde los dueños de mascotas podrán comprar productos especializados de la línea Hill's a través de un sistema interno de comisión validado con aquellas veterinarias que presenten stock.

En adición, se creará una “red de veterinarios” a quienes se capacitará e integrará en un sistema de relacionamiento, con el objetivo de que los profesionales (con o sin tienda física), recomienden energéticamente la marca y cuenten con mercadería disponible. En la página web se implementará una opción que permitirá la compra de mercadería para las clínicas veterinarias y profesionales independientes, y a su vez, permitirá a los clientes de estas comprar a través del método de *pickup* y visualizar cuáles son los puntos de venta que tienen determinada ración disponible, contribuyendo así al beneficio de ambas partes.

### **2.4 Relación con los clientes**

Las relaciones fundamentales que se trabajarán para llevar a cabo este plan serán con los dueños de mascotas del interior y con la red de veterinarios:

Laor S.A. se enfocará en adquirir y conservar dueños de mascotas del interior, a través de una relación duradera, de cercanía y de confianza durante todos los años de vida del animal. A modo de generar un sistema de fidelización con los clientes, se implementará una plataforma en la web, llamada Club Social Hill's (en adelante: “CSH”), apoyada en la base de datos proveniente de la página y con información proporcionada por distintos profesionales. La misma contendrá una ficha para agregar cuestiones como: sexo, edad, peso, ración indicada, condiciones, visitas al veterinario, historia clínica, entre otros elementos, con el propósito de que el dueño se encuentre al día con la salud de su mascota y pueda darle seguimiento, obteniendo recomendaciones y recordatorios personalizados vía *mailing*. Adicionalmente, esta relación se verá complementada por la presencia en redes sociales y por el seguimiento del profesional veterinario.

En cuanto a la red de veterinarios en el interior, se procurará mantener contacto directo y continuo con cada profesional que comercialice los productos de la marca. Se ofrecerán capacitaciones e información pertinente por parte de Hill's Latinoamérica, Laor S.A., y sus respectivos vendedores, a los efectos de formar a los expertos del interior. La relación con la red de veterinarios es clave para el plan, por tanto, se realizará en la página web de Hill's una opción para ingresar como profesional veterinario en el Club Professional Hill's (en adelante: “CPH”), donde podrán acceder con un usuario particular e interactuar con otros colegas, obteniendo información profunda sobre ciertas temáticas, notas de veterinarios especialistas, acceso a la discusión de casos particulares, diagnósticos, consultas, entre otras cosas. Además, podrán acceder a realizar pedidos de los productos de la marca vía web y conocer sus respectivas presentaciones.

## 2.5 Modelo de ingresos

El ingreso económico de este proyecto proviene directamente de la venta de ración canina y felina de la marca Hill's. Dichas ventas serán realizadas a través de las veterinarias y/o por medio del sitio web con retiro de *pickup*. Cada producto posee un precio definido de acuerdo con la lista de precios estipulada por la empresa fabricante. Cabe agregar que, son tres las categorías de productos a vender: Science para caninos (ración no medicada), Prescription para caninos (ración especializada) y ambas líneas para felinos (ración especializada y no medicada).

Este modelo tradicional que mantiene la empresa le permite prever los insumos y necesidades que surjan de los veterinarios y clientes con anterioridad, pudiendo adaptarse de una manera más eficiente a la demanda. Adicionalmente, la venta directa ha demostrado a lo largo de los años resultados positivos y crecientes, aun así, se buscará innovar y promover la venta digital.

## 2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

- Desarrollar e implementar sitio web oficial de Hill's Uruguay, que permita exhibir y comercializar los productos en sus distintas presentaciones. Asimismo, ofrecer facilidades a las veterinarias por medio del canal *online*.
- Desarrollar una base de datos para la utilización de la pestaña del CSH y CPH en la página web.
- Disponer de un *hub* logístico (Young, Río Negro), maquinaria (autoelevador), flota de vehículos acondicionados e inventario de los productos para abastecer la demanda.
- Formación de una red de veterinarios que recomiendan y posicionan la marca en los departamentos objetivos. También, será fundamental ejecutar un correcto plan de marketing, en vistas de dar a conocer los beneficios que brindan los productos de la marca.

El análisis completo de recursos y capacidades se detalla en el anexo 15.

## 2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Se identificaron diversas actividades y procesos claves que aportan a la propuesta de valor de este plan de negocio: a) gestión interna (importación, distribución, abastecimiento, control, gestión, logística, entre otros) para atender los distintos puntos del nuevo territorio; b) coordinación a través del sitio web para el correcto abastecimiento de las tiendas especializadas; c) asesoramiento profesional permanente para los veterinarios y los consumidores finales (personal y/o web de 8 a 17 hs.); d) entrega de mercadería a las veterinarias (reparto semanal) y a consumidor final a domicilio (vía web); e) capacitación a los veterinarios (ferias y jornadas); f) servicio de seguimiento de consultas y generación de recordatorios; g) abastecimiento, control y actualización de inventario en el *hub* logístico; h) conocimiento y correcto funcionamiento de la facturación electrónica; i) formación de los nuevos vendedores locales.

## 2.8 Socios clave para el modelo de negocios

- Profesionales veterinarios del interior del Uruguay: Se deberán crear alianzas estratégicas con los veterinarios de distintos departamentos del país, con el fin de generar en el nuevo territorio una red de profesionales que promuevan los beneficios de la marca especializada y se aseguren de recomendar Hill's.

- Hill's América Latina: El nuevo sitio web que se pretende realizar ([www.hillspet.com.uy](http://www.hillspet.com.uy)) para cubrir el territorio nacional por un canal propio, debe tener la autorización de la marca en la región. Además, es un socio clave, puesto que brindará el desarrollo del *software*, idéntico al que se utiliza en otros países de la región, comprendiendo funcionalidades específicas, servicio adecuado, contenido atractivo y eficiencia para las necesidades de los clientes.
- Asociaciones sin fines de lucro: Serán embajadores de marca, recomendando las raciones especializadas. Como contrapartida, Hill's Latinoamérica realizará una donación anual a la Sociedad de Medicina Veterinaria del Uruguay para realizar distintas investigaciones acerca de la alimentación de las mascotas en la región.

## 2.9 Estructura de costos

Respecto a los costos variables, se tomarán en cuenta: gastos en combustible; mantenimiento de los vehículos; comisiones sobre ventas a los vendedores (3%); gastos por concepto de fletes; energía; telefonía y marketing. Por su parte, los costos fijos que se contemplarán son: sueldos; alquiler de depósito; cargas sociales; seguros y patente de los vehículos; mantenimiento del local; publicidad y mantenimiento de *software*.

## 2.10 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas con las que cuenta la empresa para llevar a cabo el plan son las siguientes:

- a. Experiencia y *knowhow* en la importación y distribución de alimentos para animales de compañía. Esto permite una reducción significativa en costos y contribuye al posicionamiento en la industria nacional.
- b. Nueva opción de compra en el sitio web que permite captar ventas. Además, se dispone de una plataforma digital que está en continua adaptación y permite ofrecer servicios como, por ejemplo, asesoramiento profesional permanente tanto para el veterinario como para el consumidor final (personal y/o web).
- c. Exclusividad en la representación y distribución de productos de la línea americana Hill's.
- d. La marca Hill's es reconocida por los veterinarios como una de las raciones de más alta calidad, especializada en prevenir enfermedades y patologías, con un alto prestigio y con excelentes beneficios.

Las principales debilidades son:

- a. Grandes esfuerzos logísticos por realizar, que son proporcionales a la cantidad de clínicas veterinarias a atender. En este aspecto, el esfuerzo debe hacerse para aprovechar las economías a escala.
- b. La organización conductora posee inexperiencia en el nuevo territorio. Será fundamental la experiencia y *knowhow* en la implementación del plan.
- c. Aunque en los NSE M+, A- y A+ la sensibilidad al precio es menor, en caso de periodos de recesión o de fluctuaciones abruptas en el tipo de cambio, los consumidores podrían volcar parte de la actual demanda a otras marcas de menor precio.

### **3. Implementación del modelo**

Para llevar adelante el plan de negocios se incursionará en un nuevo territorio a través de la instalación de un *hub* logístico en Young, Río Negro. Esta ciudad se encuentra ubicada en una posición central y estratégica respecto a los departamentos objetivos, además de ser sumamente conveniente por su accesibilidad y las dos importantes rutas que la atraviesan. Si bien el plan de negocios implica una importante inversión para Laor S.A., resulta relevante lograr satisfacer las necesidades que presentan los dueños de mascotas del interior del Uruguay.

#### **3.1 Principales Procesos de Negocio**

##### **Solución logística y Entregas**

La entrega de raciones será previamente coordinada con los puntos de venta del territorio en cuestión, pudiendo elegir entre dos días de la semana posibles según la zona en la que se encuentre. Para la entrega de mercadería, se establecen dos zonas a cubrir, a los efectos de dividir el territorio según la cercanía y el vendedor que lleve adelante la entrega.<sup>21</sup> Asimismo, para cada zona, se detallan las rutas más convenientes para atender la demanda y se informa a los veterinarios la hora aproximada que arribará el reparto. Los vehículos serán cargados por el auxiliar de depósito en el *hub* de Young a primera hora de la mañana. En el caso de que un veterinario requiera de un pedido de urgencia se adaptará la ruta a la que ya se encuentra pautada o se recurrirá al auxiliar del *hub* para que realice el pedido en caso de que sea necesario.

#### **3.2 Estructura Organizativa & Personal Requerido**

En la actualidad, Laor S.A. se organiza en función al organigrama descrito en el anexo 11. Refiriendo al mismo, se destaca una estructura de aprox. 35 empleados, de los cuales un 75% de estos, se encuentran hace más de 15 años en la importadora, fruto principalmente de la cultura familiar y valores que promueve la empresa.

En dicho anexo, también se exhibe el organigrama del *hub* logístico y el detalle de la descripción de los nuevos puestos de trabajo. La estructura organizacional del centro de Young requerirá en principio de cinco dependientes para llevar a cabo el plan, contemplando la posibilidad de incorporar más trabajadores si la demanda lo requiere. En adición, el desarrollo y ejecución del proyecto será liderado por la gerente general de la central de Montevideo, en conjunto con el gerente de planta, que aplicará su experiencia adquirida en una empresa logística de reconocida trayectoria internacional. Como parte de la implementación del modelo de negocio y del diseño de la organización, se definen las palancas de control (sistemas de creencias, de límites, etc.).<sup>22</sup>

En cuanto al proceso de contratación del personal, será fundamental priorizar los siguientes elementos: residencia en el interior del país; licencia de conducir categoría C; experiencia en ventas y cobros; valores corporativos; motivación y simpatía para emprender en el nuevo territorio. Además, la contratación será de forma fija y con una carga horaria de 9 horas. En ese sentido, en cada puesto, se buscará un perfil determinado con distintas características que permitirán llevar adelante las tareas de forma adecuada.

---

<sup>21</sup> Ver anexo 14 - Mapa geográfico de departamentos a abastecer y *hub* logístico

<sup>22</sup> Ver anexo 15 - Palancas de control y análisis de recursos

### 3.3 Estrategia de Marketing & Gestión de Canales

En la estrategia de marketing de la marca Hill's, se buscará generar conocimiento, posicionamiento y promoción de la marca a través de tres frentes:

Las campañas digitales serán a través de Instagram y Facebook, mediante la herramienta Business Manager. Se comenzará con una campaña de *awareness* orientada al alcance, para así llegar a la mayor cantidad de personas posibles y dar a conocer la marca, para después, realizar una campaña de conversión y captación de clientes. Para esta segunda campaña, se trabajará en los anuncios de las redes sociales y se buscará de esta forma la interacción, mediante el CSH, entre los dueños de las mascotas y la marca. Además, se optimizará el sitio web para lograr un SEO que posicione a Hill's de manera orgánica en los resultados de búsqueda de Google, y también se realizará inversiones en SEM para promocionar y generar tráfico al sitio web en los departamentos objetivos.

La presencia constante en las redes sociales generará un canal adicional de promoción para el reconocimiento de la marca, que le permitirá posicionarse y generar mayor reconocimiento. Se buscará fortalecer el punto de contacto en las redes con los usuarios *online*, que serán los que luego indaguen, adquieran y recomienden los productos *super premium* de Hill's. Por ese motivo, el posicionamiento será mediante contenidos informativos, interactivos y acciones que logren captar el interés de los usuarios, enriqueciendo a la comunidad actual y potenciando el alcance de la web.

El siguiente frente se dará por medio de la presencia en cartelería en los distintos puntos de venta (veterinarias).<sup>23</sup> Este recurso publicitario tradicional resulta eficiente, ya que los carteles y ploteos de la marca contribuyen al reconocimiento y atención por parte de los dueños de mascotas del nuevo territorio. El hecho de que la marca se encuentre como imagen de una tienda especializada, genera mayor interés, confianza y credibilidad. Por otra parte, Hill's tendrá presencia en actividades, exposiciones y eventos, que atraigan dueños de mascotas del interior del país, como pueden ser el congreso para pequeños animales en Minas, Rural del Prado, ferias y exposiciones, entre otros.

Cabe destacar que, internamente se hará especial énfasis en el rol influenciador de los veterinarios en el proceso de compra de los alimentos para mascotas. Por ese motivo, se los capacitará en materia científica, nutricional y en los atributos de valor que les resulte útil a la hora de elegir y referenciar la marca como una de las mejores marcas en el mercado. En conjunto con los beneficios que les pueda significar a los profesionales ser parte de la red de veterinarios y del CPH.

### 3.4 Plan Comercial y Acciones de Venta

Para comenzar con el plan comercial, se desarrollará una estrategia de marketing vinculada a los canales digitales, en donde se hará hincapié en el sitio web de Hill's, que contará con el CSH, el catálogo de productos, información pertinente, variedad de pagos y por último, un acceso específico para que los veterinarios puedan realizar sus pedidos a través de la web y acceder a los beneficios de la marca.

Dicho plan será desarrollado en el interior, con centralización de procesos en la oficina de Laor S.A. en Montevideo. Cabe mencionar que, la centralización será de aquellos procesos de ventas que se realizan a través del navegador contable utilizado actualmente (*software*), ya que la información será enviada al *hub* logístico para ejecutar y hacer efectivo el pedido y también a la oficina central para analizar la evolución de la demanda y prever el stock necesario. En cuanto a los cronogramas y las rutas de venta, serán predeterminadas anteriormente con el objetivo de minimizar costos y reducir aún más los tiempos de espera dentro de las dos zonas que se establecen.

---

<sup>23</sup> Ver anexo 10 - Ideas de promoción y ventas

## **4. Evaluación de retorno y riesgo**

### **4.1 Inversión inicial**

La inversión inicial asciende a USD 350.000 y se desglosa de la siguiente manera: efectivo inicial: USD 105.000; inventario inicial: USD 150.000; acciones de marketing: USD 10.000; acondicionamiento del *hub*: USD 3.000; muebles y útiles de oficina: USD 4.000; racks de depósito: USD 10.000; vehículos: USD 53.000; maquinaria: USD 15.000.

En lo que refiere a las acciones de marketing, se destina una inversión de 10.000 dólares para la publicidad y promoción en redes sociales, sitio web oficial de Hill's, cartelería para todos aquellos veterinarios que deseen incorporar la imagen de la marca en la entrada de sus tiendas especializadas. En cuanto al acondicionamiento del *hub*, el mismo, se encuentra en muy buen estado, por tanto, se requerirá únicamente de pintarlo y dejarlo totalmente funcional. En cuanto a los muebles y útiles, el galpón cuenta con una pequeña oficina en donde se podrá colocar un escritorio y mesa para las reuniones del equipo de trabajo. Por último, se adquieren racks de depósitos, fundamentales para la organización del *hub*. En lo que refiere a vehículos, se adquieren una camioneta Fiat Fiorino "Endurance 1.4" de 17.000 dólares y dos camiones "Jac 1035 K" de 18.000 dólares cada uno para los recorridos de mayor distancia. Por último, se requerirá únicamente la compra de un autoelevador para el depósito de alrededor de 15.000 dólares.

### **4.2 Estructura de financiamiento**

La estructura del proyecto será financiada en su totalidad con fondos propios, provenientes de la organización, Laor S.A. Asimismo, se establece como accionista mayoritario a Stephanie MacGillycuddy, gerente general y miembro del directorio de la empresa.

### **4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos**

Se les pagará a los proveedores en un plazo de 60 días. Respecto a las políticas de cobro, se estima que el 30% de las ventas serán cobradas al contado, mientras que el 70% restante serán a crédito. En lo que refiere a los días de cuentas a cobrar, el plazo otorgado será de 90 días, al igual que en las políticas de inventarios y de liquidez, que se trabajará con un inventario de productos equivalente a 90 días. A su vez, en las políticas de recursos humanos, el gerente de planta, el encargado y el auxiliar de depósito contarán con un sueldo fijo y en el caso de los vendedores, recibirán un sueldo fijo más comisiones sobre las ventas de un 3%. Por último, se arrendará por un monto de 1.000 dólares al mes, un depósito situado en la ciudad de Young, Río Negro.

### **4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos <sup>24</sup>**

La evolución de las ventas se representa a través del crecimiento sostenido en el plazo de 5 años. Se estima alcanzar en el año 1 un 3% de SAM representado en hogares, seguido por un crecimiento de un 4% en el año 2 respecto al primer año. En los años 3, 4 y 5 se espera un crecimiento menor que los años previos, por una posible estabilización en las ventas del territorio en cuestión.

---

<sup>24</sup> Ver Anexo 17 - Proyección de flujos de ingresos y egresos

Con el objetivo de simplificar los ingresos, se agruparán en unidades de la línea Science Perro Hill's (ración no medicada) y la línea Prescription Hill's (línea medicada) correspondiente a cada mascota, perro y gato. Las unidades son expresadas en kilogramos y el precio se encuentra expresado por kilo. Por consiguiente, las unidades por año se calcularon con base en la tasa de crecimiento anual representada en un 12%. En cuanto a las ventas, se consideran los siguientes datos: número de hogares por mes, porcentaje de mascotas en la línea de Science y Prescription para caninos y felinos, kilogramo promedio de alimentación mensual de la mascota promedio y, por último, promedio de perro (2,12) y gato por hogar (1,98) (Gub.uy, 2017).

Los egresos son representados en su mayoría por los salarios y respectivas comisiones de los trabajadores y cargas sociales que correspondan, seguido del alquiler del local, combustible, publicidad, seguros, fletes, servicios de UTE, OSE, Antel, seguridad, gastos en la inversión inicial y otros insumos. En el primer año, se estima un total de 143.200 dólares de egresos y en los siguientes años los gastos evolucionarán proporcionalmente a las ventas por motivo de las comisiones. Cabe agregar que, los salarios están por encima del laudo del Consejo de Salarios.

#### **4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN**

Se obtiene una TIR de 33%, un VAN de USD 283.266 (TRR 15%), lo cual indica que el proyecto es rentable y atractivo. El valor de rescate es sobre la base del valor del inventario y el valor de marca.

#### **4.6 Evaluación del riesgo**

El período de repago es de 3,03 años, por tanto, al comenzar el año 3 se logrará recuperar la inversión inicial y los resultados comenzarán a ser positivos.

#### **4.7 Sensibilidad a variables críticas**

Las variables críticas de este negocio son las cantidades y el precio. Se realiza un análisis de sensibilidad de dichas variables con respecto al VAN y se observa que la rentabilidad del proyecto se ve afectada en mayor proporción por las variaciones en el precio que por las variaciones en las cantidades.<sup>25</sup> En este sentido, se puede afirmar que el proyecto es sensible al precio y puede soportar una caída máxima del 11,72834%, mientras que en las cantidades pueden soportar un descenso del 41,909%.

Un factor para tener en cuenta es que el precio de venta se determina por Laor S.A. con base al precio acordado con Colgate Palmolive. A su vez, el valor de marca que posee Hill's y debido a los beneficios que esta otorga a las mascotas, es poco probable que su precio disminuya. Con base en lo analizado, se estima que el precio seguirá siendo el mismo, o incluso aumentará. De igual forma, se debe mencionar que el proyecto es propenso a la caída del precio.

---

<sup>25</sup> Ver Anexo 18 - Modelo Económico Financiero

## Bibliografía

Barcelona, R. B. (2022, 30 mayo). La humanización de los animales: “Hay gente que cree que un perro es un niño con pelo y que ladra”. *La Vanguardia*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.lavanguardia.com/mascotas/20220530/8300597/humanizacion-animales-hay-gente-cree-perro-nino-pelo-ladra-pmv.html>

Carbajo, M. C. (2021, 15 febrero). Alimentos para Mascotas, Proyecciones y Tendencias para la Industria en 2021. *PetFood*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://allextruded.com/entrada/alimentos-para-mascotas-proyecciones-y-tendencias-para-la-industria-en-2021-24259>

Crece la “industria” detrás del cuidado canino. (2012, 1 enero). *El Observador*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.elobservador.com.uy/nota/-crece-la-industria-detras-del-cuidado-canino-2012211150>

El mercado mundial de mascotas solo sabe crecer. (2021). *IM Veterinaria*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: [https://www.imveterinaria.es/uploads/2021/12/mercado\\_mundial\\_mascotas\\_4843\\_20211227110942.pdf](https://www.imveterinaria.es/uploads/2021/12/mercado_mundial_mascotas_4843_20211227110942.pdf)

Gómez, L. F., Atehortua, C. G., & Orozco, S. C. (s. f.). *La influencia de las mascotas en la vida humana*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n3/v20n3a16.pdf>

Índice de Nivel Socioeconómico. (2018). *Centro de Investigaciones Económicas*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: [https://portal.factum.uy/pdf/INSE\\_informe\\_2018.pdf](https://portal.factum.uy/pdf/INSE_informe_2018.pdf)

Indulgencia *premium*: la tendencia a consentir a las mascotas con una calidad superior. (2021, 8 julio). *Appetizer*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.appetizerblog.com/es/indulgencia-premium-la-tendencia-a-consentir-a-las-mascotas-con-una-calidad-superior/>

Industria de alimentos saludables para mascotas duplicará sus ventas para 2026. (2021, 21 diciembre). *Semana*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.semana.com/economia/articulo/industria-de-alimentos-saludables-para-mascotas-duplicara-sus-ventas-para-2026/202114/>

Influencia de COVID-19 en el negocio de alimentos para mascotas en América Latina. (2021, 9 febrero). *PetFood*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://allextruded.com/entrada/influencia-de-covid-19-en-el-negocio-de-alimentos-para-mascotas-en-america-latina--24208>

La industria Latinoamericana en mascotas está en crecimiento. (2022, 6 febrero). *Gabrica*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.gabrica.cl/noticiasesp/la-industria-latinoamericana-en-mascotas-esta-en-crecimient/>

Lopez, F. R. (29, julio 2019). “Los veterinarios tenemos que pasar de ser vendedores de alimentos a ser asesores nutricionales”. *Animal Health*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.animalshealth.es/entrevista/roberto-elices-el-veterinario-tiene-que-pasar-de-ser-vendedor-de-alimentos-a-asesor-nutricional>

Magri, D. (2021, 21 diciembre). La soledad de la pandemia impulsa un 'boom' de mascotas y un mercado multimillonario en Brasil. *El País*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://elpais.com/economia/2021-12-21/la-soledad-de-la-pandemia-impulsa-un-boom-de-mascotas-y-un-mercado-multimillonario-en-brasil.html>

Millet, E. (2022, 26 mayo). Por qué tratar a las mascotas como hijos no es bueno ni para el animal ni para el humano. *La Vanguardia*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.lavanguardia.com/magazine/buena-vida/20220519/8272131/mascotas-nuevos-hijos.html>

Ministerio de Desarrollo Social. (2022). *Cantidad de hogares según tipo de hogar por departamentos*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/indicador/cantidad-hogares-segun-tipo-hogar-departamento-censo-2011#dropdown>

Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. (2017, 30 marzo). *Estudio sobre población canina de Uruguay*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/datos-y-estadisticas/estadisticas/estudio-sobre-poblacion-canina-uruguay#:~:text=Tenemos%201.750.000%20perros%20y,Presidente%20de%20Cotryba%20Enzo%20Benech.>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1997). *Servicios veterinarios*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.fao.org/3/y2006s/y2006s0e.htm>

Presidencia (2019). *El 81 % de los hogares de Uruguay cuenta con servicio fijo de internet en sus hogares*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/internet-conexion-fija-fibra-optica-servicios-hogares-velocidad>

Puac, S. P. (2022, 18 febrero). 22 Fascinating Pet Industry Statistics & Facts (2022 UPDATE). *Petpedia*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://petpedia.co/pet-industry-statistics/>

South America Pet Food Market - Growth, Trends, Covid-19 Impact, and Forecasts (2022 - 2027). (2022, 1 febrero). *Mordor Intelligence*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/south-america-pet-food-market#faqs>

Tendencias para la industria del pet food en 2022. (2022, 12 abril). *PetFood*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://allextruded.com/entrada/tendencias-para-la-industria-del-pet-food-en-2022-53691>

Uruguay: Pequeño pero Desarrollado Mercado de Alimentos para Mascotas. (2020, 9 enero). *PetFood*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://allextruded.com/entrada/uruguay-pequeno-pero-desarrollado-mercado-de-alimentos-para-mascotas-21600>

Uruguay: Una revolución tecnológica en poco más de una década. (2019, 18 diciembre). *Uruguay XXI*. Accedido el 20 de junio de 2022, desde: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-una-revolucion-tecnologica-en-poco-mas-de-una-decada/>

## Anexos

### Anexo 1 - Tendencias sociales

Históricamente, los animales de compañía han sido un miembro preciado para las familias, como fruto del proceso de domesticación y el continuo contacto con los humanos que ha generado un impacto positivo en la salud y bienestar de sus propietarios en aspectos psicológicos, terapéuticos y psicosociales (Gómez, Atehortúa y Orozco, 2007). Asimismo, la pandemia ha sido un estímulo para incorporar aún más mascotas en los hogares de todo el mundo.

En Uruguay se presenta una relación de un perro cada dos personas, cuando la recomendación según el Instituto Nacional de Bienestar Animal es uno cada diez habitantes (INBA, 2017). Este número se ha acrecentado por motivo del confinamiento, en donde las personas que se quedaban en sus casas percibían a la adopción de animales como una posibilidad para afrontar la soledad, y una vez en la casa, las mascotas se volvían parte de la familia. Por otra parte, hay quienes ven la conexión entre dueños y mascotas como una sustitución de los hijos (El Mundo, 2022). Específicamente en Uruguay, un 93% de los habitantes valoran a sus mascotas por su compañía, amistad, fidelidad y cariño (MGAP, 2017). Pese a que, no hay investigaciones que demuestran una correlación directa, la reducción en las tasas de natalidad en nuestro país exhibe que se pasó de casi 49.000 nacimientos en 2015 a menos de 36.000 en 2020, presenciando la tasa de fecundidad más baja de la historia uruguaya (La Diaria, 2021). Además, se presenta un menor tamaño de las viviendas por cambios en el modelo de familia, matrimonios más tardíos y una tendencia en la humanización de las mascotas, elementos fundamentales que hacen que una mascota sea más asequible que un niño (El País Brasil, 2021).

En cuanto a algunas características sociales, hoy en día los *Millennials* representan el 26% de la población total; si se consideran a los *Millennials* en conjunto con la Generación X, la proporción sube al 43.3% (Pet Food, 2020). Las tendencias de la industria a nivel internacional han demostrado que los *Millennials* son el segmento más grande de dueños de mascotas con un 32%, seguidos de cerca por los *Baby Boomers* con un 27 % y la Generación X con un 24% (Pet Food Processing, 2022) (APPA, 2022). Por consiguiente, la tasa de propiedad de mascotas (perros y gatos) en Uruguay es la más alta de América Latina, siendo este valor alrededor de un 69% en 2019 y representando un consumo promedio de casi 120.000 toneladas de ración por año (Pet Food, 2020). La pandemia dio lugar a nuevas tendencias, como se mencionó anteriormente, la humanización de las mascotas e indulgencia alimenticia *premium*, a tal punto que, son miembros fundamentales del núcleo familiar, lo que genera una retroalimentación positiva en el incremento del gasto en ellas (La Vanguardia, 2022).

A su vez, el alivio del dolor ha sido la principal fuente de ingresos durante la última década y se prevé que esto continúe, mientras que factores como el control del peso, el cuidado de la piel y la salud digestiva están ganando importancia y se estima que aumente a tasas más altas en los próximos años. Por ejemplo, se observa que la obesidad en las mascotas es un problema de salud importante, debido a la irregularidad en el consumo y los patrones de alimentos para mascotas (APPA, 2021).

Según la opinión de Ivanah Tassano, veterinaria especialista, refiere que *“las nuevas tendencias fomentan la alimentación de alta calidad (indulgencia premium) y por su parte, los fabricantes de alimentos para mascotas se están enfocando en producir alimentos para animales bajos en calorías o bajos en grasa para reducir los riesgos de las distintas patologías que puede presentar el animal”*. En síntesis, el aumento de la humanización y la propiedad de mascotas, el surgimiento de la indulgencia *premium* y la creciente urbanización acompañada de mayores ingresos disponibles son algunas de las principales fuerzas impulsoras que incitan el crecimiento del mercado de alimentos para mascotas en Uruguay y en el mundo (Mordor Intelligence, 2021).

## Anexo 2 - Resultado de las encuestas

<p>1. <i>¿Tiene mascota en su hogar?</i></p> <p>Perro 71,5%; Gato 14,8%; Otros 2,5%; No tengo 11,2%</p>
<p>2. <i>¿Dónde compra habitualmente la ración de su mascota?</i></p> <p>Veterinarias 63,4%; Delivery telefónico 16,2%; Supermercados 12,2%; Delivery por internet 8,2%.</p>
<p>3. <i>¿Qué ración suele comprar a su mascota?</i></p> <p>Hill's; ProPlan; Equilibrio; Eukanuba; Big Boss; Lager; Bio Fresh; Fórmula natural; entre otras.</p>
<p>4. <i>¿Qué podría hacerle cambiar a otra?</i></p> <p>Recomendación del veterinario 43,8%; Nada, estoy muy satisfecho 23,4%; Mejor precio 23,2%; Que la traigan a mi hogar 6,3%; Más cercanía del punto de venta 3,3%.</p>
<p>5. <i>¿Tiene su mascota alguna de estas condiciones o riesgos de padecerlas en el futuro?</i></p> <p>Mascota sin condiciones 55,2%; Condiciones de adultez 11,6%; Alergias 10,2%; Dificultades físicas 6%; Obesidad 4,2%; Problemas gastrointestinales 2,9%; Insuficiencias renales 2,9%; entre otros.</p>
<p>6. <i>¿Cuál es el estado de salud de su mascota?</i></p> <p>Mascotas sin condiciones 55,2%; Mascotas con condiciones 44,8%.</p>
<p>7. <i>¿Cuál es el motivo por el que elige la ración que le da a su mascota?</i></p> <p>Calidad 34,3%; Recomendación del veterinario 21%; Precio 14,3%; Preferencia de la mascota 8,7%; Me la traen a mi hogar 5,9%; entre otros.</p>
<p>8. <i>¿Cómo llegó a saber que su mascota necesitaba una alimentación específica?</i></p> <p>Recomendación del veterinario 78%; Recomendaciones de conocidos 6%; Artículos o información en internet 9%; Otros 7%.</p>
<p>9. <i>¿Con qué ración está atendiendo actualmente esa necesidad?</i></p> <p>No estoy logrando atenderla 29,2%; Hill's 24,3%; ProPlan 21,1%; Otra 16,1%; entre otras marcas.</p>
<p>10. <i>Cuándo asiste al punto de venta, ¿va con una decisión definida o analiza las marcas disponibles?</i></p> <p>Por lo general voy en busca de una marca particular 62%; Analizó la oferta en el punto 38%.</p>
<p>11. <i>Cuándo asiste a la veterinaria, ¿le consulta al veterinario por una ración que recomiende?</i></p> <p>Sí 73%; A veces 14%; No 13%.</p>
<p>12. <i>¿Qué tan probable es que aceptes la sugerencia del veterinario/vendedor y compres la ración que te indica?</i></p> <p>Totalmente probable 92,4%; Poco probable 7,6%.</p>

### **Anexo 3 - Entrevistas en profundidad**

#### **Dueños de mascotas**

Para obtener información relevante en cuanto a puntos de dolor, sentimientos, sensaciones, y experiencias en lo que respecta al proceso de compra de alimentos para sus mascotas, se llevaron a cabo 38 entrevistas en profundidad a dueños residentes en el interior del país.

A continuación, se exponen los principales *verbatim*s que arrojaron dichas entrevistas:

- Marcos, 29 años, Flores.

*“La verdad que, si quiero darle una marca mejor a mi perra, que no sea la que venden en la veterinaria o en el super, tengo que pagar no solo la diferencia en el precio, sino también lo que sale que me la traigan, al final prefiero darle una que no sea tan buena”*

- Florencia, 45 años. Florida.

*“...antes le daba una marca que era mucho mejor, creo que era ProPlan, pero tenía que esperar más de una semana a que me llegue”*

- Miriam, 42 años, Río Negro.

*“A veces le pido a mi cuñado que trabaja en Montevideo y viene dos por tres para acá que me traiga alguna marca mejor, pero tampoco quiero molestarlo pidiéndole todo el tiempo”*

- Nicolás, 33 años, Durazno.

*“Yo la ración la pido por Mercado Libre, lo único malo que tiene es que me demora bastante en llegar y eso muchas veces me complica. Lo que hago en esos casos es comprar alguna marca más barata para salir del apuro hasta que me llegue”*

#### **Veterinarios e intermediarios**

- Rafael González, Río Negro. Intermediario.

Pregunta: ¿Y cómo fue que empezaste a vender ese tipo de raciones *super premium*?

*“Empecé hace dos vendiendo de forma independiente a mis conocidos de Río Negro, algunas veces al mes voy hasta Montevideo a buscar mercadería en mi camioneta, (...) son muy pocas las raciones de calidad que llegan a la zona”.*

- Irene de Los Santos, Tacuarembó. Veterinaria.

Pregunta: ¿Cuál crees que son las principales diferencias entre las raciones más baratas y las más caras?

*“Las raciones económicas por lo general son las que producen las enfermedades en las mascotas, como pueden ser daños hepáticos o renales. Si las personas supieran esto, se podrían evitar muchos dolores de cabeza, por eso también me gustaría tener marcas mejores para poder ofrecer”*

- Santiago Viana, Durazno. Veterinario.

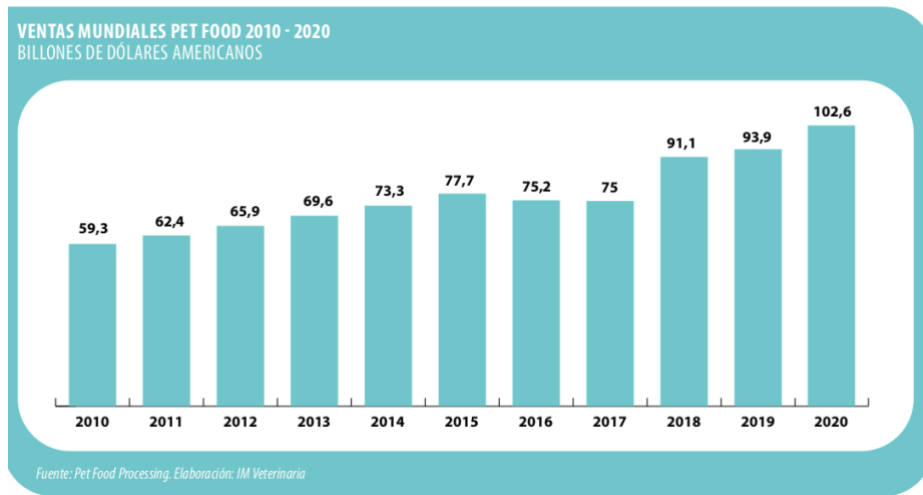
Pregunta: ¿Cuál crees que es la principal ventaja en darle una buena alimentación a las mascotas?

*“Cuando la alimentación es mala, la medicina no funciona. Cuando la alimentación es buena, la medicina no es necesaria”*

## Anexo 4 - Análisis de la industria (PESTEL)

LEGAL Y POLÍTICO
<p>GENERAL: Desde hace años, Uruguay se posiciona como uno de los principales países en términos de confiabilidad en Latinoamérica, con una fuerte estabilidad política, respaldada en una democracia consolidada y fuerte seguridad jurídica. Adicionalmente, presenta baja percepción de corrupción comparada con la región, gran protección en las libertades civiles y un alto grado de desarrollo inclusivo. Es primordial hacer referencia a la Ley N° 19.973, que promueve la incorporación de jóvenes entre 15 y 29 años al mercado laboral. Otro aspecto por considerar es la obligatoriedad para las empresas de implementar Servicios de Prevención y Salud en el Trabajo (Uruguay XXI, 2018) (Ferrere, 2021).</p>
<p>ESPECÍFICO: Respecto al marco legal específico, se acentúa la Ley de Tenencia Responsable de Animales, en la que en su Art. 8 se define al animal de compañía como “todo aquel animal que sea mantenido sin intención lucrativa y que por sus características evolutivas y de comportamiento pueda convivir con el ser humano en un ambiente doméstico, recibiendo de su tenedor atención, protección, alimento y cuidados sanitarios.” Seguido del Art. 9, que establece las responsabilidades que deben poseer las personas a cargo del animal. El organismo de contralor a nivel nacional es la Comisión de Tenencia Responsable y Bienestar Animal, que depende del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (Ley N° 18471, 2009) (MGAP, 2017).</p>
ECONÓMICO
<p>DE MERCADO: Desde el punto de vista económico, Uruguay ha presentado un crecimiento económico durante los últimos 15 años, manifestando un contexto favorable para los negocios y una excelente calidad de vida para las familias que allí residen. Por otra parte, existe una alta intervención gubernamental en la economía, en vista de mantener los niveles de inflación bajos y un tipo de cambio estable. Adicionalmente, el país se destaca por ser una sociedad igualitaria, por su alto ingreso per cápita y por sus bajos niveles de desigualdad y pobreza. Es primordial hacer referencia a la Ley de Inclusión Financiera, N° 19210, que busca favorecer la bancarización de la población uruguaya y facilita los cobros de los e-servicios (Ley N° 19210, 2014) (Uruguay XXI, 2018) (Banco Mundial, 2022).</p>
<p>DE LA INDUSTRIA: En términos generales, la industria de alimentos para mascotas en Uruguay se puede destacar por un crecimiento continuo, a excepción del año 2016 y 2020 que presenciaron caídas mínimas. Esto se ve reflejado en el crecimiento de las importaciones en la última década, las cuales pasaron de 21.5 M a 47.3 M de USD en el año 2021. Simultáneamente, el aumento del 24% en este último año, se presentó en gran parte por las tendencias que trasladó la pandemia, generando así una retroalimentación positiva en la industria de alimentación para mascotas.</p>
SOCIAL
<p>A nivel mundial hay una tendencia a la humanización de los animales, donde una gran mayoría considera que las mascotas son hijos de hecho (La Vanguardia, 2022). En paralelo, se da un descenso en el nivel de natalidad, en vistas que los <i>millennials</i> postergan cada vez más su paternidad, y como primer paso a la misma optan por tener un animal de compañía. En Uruguay, se puede representar con el crecimiento de la población de mascotas y el aumento de la inversión en ellas. En cuanto a la población de mascotas, en el país se tiene una relación de un perro cada dos personas, cuando la recomendación es que debería ser de uno cada 10 habitantes (OMS, 2017).</p>
TECNOLÓGICO
<p>En lo que refiere al entorno tecnológico, Uruguay es el país con mayor velocidad y penetración de internet dentro de América Latina, alcanzando un 81% de hogares que poseen servicio de internet fijo. Adicionalmente, las ventas digitales a nivel local crecen a un ritmo exponencial, como consecuencia de varios cambios drásticos en los hábitos de los consumidores y la utilización permanente de los <i>smartphones</i> y computadoras. Es así como, la mejora continua en estos elementos promueve un entorno favorable para el desarrollo de e-servicios, siendo fundamental para el plan de negocio en cuestión (Uruguay XXI, 2019) (El País, 2021) (CDU, 2021).</p>

## Anexo 5 - Pronóstico de la industria de Pet Food



## Industria en América Latina



**Study Period:** 2017-2027

**Base Year:** 2021

**CAGR:** 5.3 %



### Major Players

- 1 Mars Inc.
- 2 Nestle SA (Purina)
- 3 Colgate Palmolive ( Hill's Pet Nutrition)
- 4 Total Alimentos SA
- 5 Lupus Alimentos

### Market Concentration



Source: Mordor Intelligence



## Anexo 6 - Análisis de la industria en Uruguay



### Uruguay - Ranking por Importador

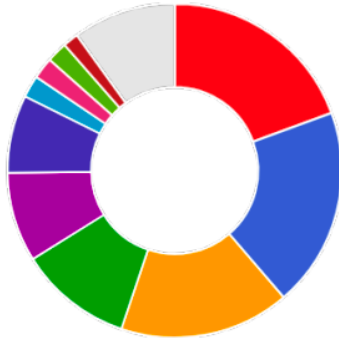
1/1/2016 - 1/12/2016



### Uruguay - Ranking por Importador

1/1/2021 - 1/12/2021

Valor total: 31.534.676



Valor total: 47.325.170



### Importaciones

Totales y Parámetros	
U\$S CIF	31.534.694,71
Kgs. Brutos	33.302.543,96
Kgs. Netos	32.472.875,93
Código NCM	2309.10

### Importaciones

Totales y Parámetros	
U\$S CIF	47.325.196,06
Kgs. Brutos	49.370.969,72
Kgs. Netos	47.918.863,86
Código NCM	2309.10

## Evolución de la industria en Uruguay (10 años)



## Anexo 7 - Análisis de la intensidad competitiva (Porter)

Al analizar las cinco fuerzas de Porter para la industria se encuentra lo siguiente:

Amenaza de nuevos competidores: La industria de alimentación para mascotas, años atrás, se encontraba en un periodo de maduración. Sin embargo, posterior a la pandemia, los animales de compañía pasaron a tener un rol muy importante en los hogares. Adicionalmente, en el territorio nacional se requiere una inversión inicial media para ingresar a dicho mercado y sus barreras de entrada son escasas. Por esa razón, la amenaza de nuevos entrantes a la industria es sumamente alta, principalmente por parte de los pequeños comerciantes.

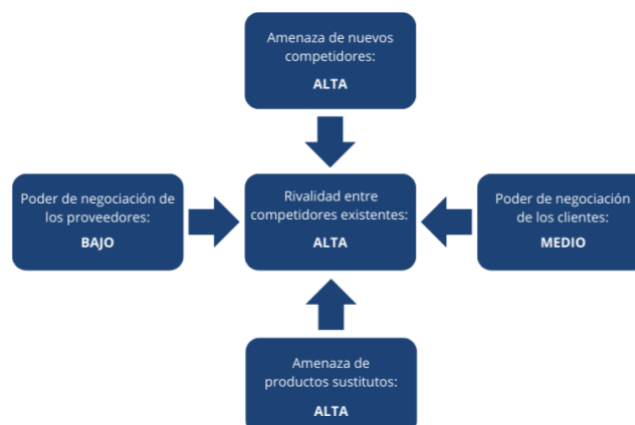
Poder de negociación de los clientes: Actualmente, los clientes pueden optar por distintos vendedores o veterinarias para satisfacer las necesidades o preferencias de sus mascotas. A su vez, el cambio de marca representa un costo bajo, debido a que existe mucha información disponible y una gran variedad de productos sustitutos. No obstante, la situación es diferente para aquellos dueños de mascotas que poseen un animal con una condición específica, puesto que, es menor la variedad de productos especializados que pueden encontrar en el mercado nacional. En términos generales, el poder de negociación de los clientes es media.

Amenaza de productos sustitutos: Se considera alta, en vista de que, los clientes poseen mayor alcance para obtener productos sustitutos que se adapten a sus preferencias y presupuesto. Sin embargo, no todas las raciones que se presentan en el mercado se especializan en optimizar la calidad de vida de las mascotas.

Poder de negociación de los proveedores: Si bien los proveedores de cada rama de esta industria tienen un poder de negociación diferente, en promedio, el poder es bajo. En el caso de los veterinarios, hay cientos de clínicas en todo el territorio uruguayo, causando menor grado de negociación. Por otra parte, las importadoras que se abastecen de marcas internacionales de alimentos para mascotas generalmente también poseen bajo nivel de negociación, ya que provienen de grandes compañías internacionales como lo son: Nestlé, Colgate Palmolive, Total Alimentos, Hercosul, entre otras.

Rivalidad entre competidores existentes: Se presenta un gran número de competidores, una escasa diferenciación, costos fijos medios y bajas barreras a la salida del mercado. Sin embargo, la escasa diferenciación aplica para la mayoría de las marcas, puesto que, si se observan a aquellas marcas que se dedican específicamente al bienestar y las distintas patologías del animal, logran diferenciación en la industria. Se entiende entonces que la rivalidad entre competidores existentes es media alta.

En función de lo expresado, se llega a la conclusión de que existe un atractivo relativamente bajo para el ingreso en la industria de alimentos para mascotas.



## Anexo 8 - Principales competidores

IMPORTADORES
<p><b>Laor S.A.:</b> Es una empresa importadora que en la actualidad representa un 4% del mercado de alimentos para pequeños animales en Uruguay. En su cartera cuenta con distintas marcas, importadas de Brasil y Estados Unidos, las cuales son: Hill's (Colgate Palmolive), BigBoss (Total Alimentos), BrainPlus, Kiara, LuxBrain. La marca Hill's (<i>super premium</i>) cuenta con dos líneas de productos, Science Diet (alimento genérico) y Prescription Diet (alimento especializado para tratar patologías y/o condiciones), que posee 18 productos medicados y específicos para determinadas condiciones. Actualmente, Laor S.A. distribuye los productos en Montevideo, Canelones, Maldonado y Colonia.</p>
<p><b>SADENIR S.A.:</b> Es la empresa líder de importación en la industria de alimentos para mascotas en Uruguay, alcanzando un 19,71% del mercado. De tal manera que, representa las siguientes cuatro marcas de alimentos para pequeños animales: Equilibrio (<i>premium</i>), MAX (<i>premium</i>), Nero (económica) y Naturalis (estándar), fabricadas por Total Alimentos de origen brasilero. Además, cuentan con una muy pequeña cartera de productos medicados y comercialización hacia el interior del país a través de canales especializados (veterinarias).</p>
<p><b>Agropecuaria Colón Ltda.:</b> Es conocida también como Distrito S.A., empresa dedicada a la importación de alimento para mascotas, ubicada en el segundo puesto con una cuota del 14%. Distrito S.A. presenta productos de diversas categorías, abarcando marcas como BioFresh (<i>super premium</i>), Primocão (<i>premium</i>), ThreeDogs (<i>premium</i>) las cuales se orientan a diferentes presupuestos. Sin embargo, carece de productos medicados y también de comercialización hacia el interior del Uruguay.</p>
<p><b>Nestlé de Uruguay S.A.:</b> Empresa multinacional que ocupa el tercer puesto con una cuota del 14% en la industria, representando marcas sumamente posicionadas en el mercado como: ProPlan (<i>super premium</i>) y Dog Chow (<i>premium</i>). Cabe destacar que, ProPlan es una marca recomendada en muchas ocasiones para tratar patologías y condiciones en las mascotas, posee 8 productos medicados, junto con Hill's (Laor S.A.), lideran el nicho de alimentos para patologías en la capital del país. Igualmente, Nestlé ofrece todos sus productos en el territorio uruguayo por medio del canal especializado (veterinarias) con excepción de algunos departamentos del interior.</p>
<p><b>REMIPLAT S.A.:</b> Es una empresa nacional dedicada a la comercialización de productos para animales, pequeños y grandes. Dentro de su cartera, ofrecen las siguientes marcas: Frost, Astro (<i>premium</i>), Bravo (estándar), entre otros, ninguno especializado en tratar condiciones o patologías que puedan presentar las mascotas. No obstante, ofrece sus productos en algunos departamentos del país a través de tiendas especializadas y grandes superficies.</p>
FABRICANTES NACIONALES
<p><b>Agrofeed:</b> Empresa nacional dedicada a la fabricación y exportación de alimento para pequeños animales, reconocida en el mercado nacional debido a su cartera de productos. Las marcas representadas son: Lager (estándar), Maxime (estándar), Wits (económica), Connie (económica) y Toky (económica). Actualmente, no cuentan con raciones medicadas en cartera.</p>
<p><b>Nutrapet:</b> Comenzó con la fabricación de los alimentos de Purina y en el año 2001, la marca fue vendida. Nutrapet pasó a ser la empresa distribuidora de los alimentos producidos por Barraca ERRO, conocida por representar Natural Dog (estándar), Keller (económica), entre otras. Cabe agregar que, no cuenta con productos de alta calidad ni medicados.</p>
<p><b>Campera Raciones:</b> Es una empresa nacional dedicada a la fabricación de ración canina y felina. A su vez, cuenta con la primera ración cannabica para pequeños animales y posee en su cartera la marca NutriCan (estándar), reconocida a nivel regional.</p>

## Anexo 9 - Categorización y posicionamiento de alimentos para mascotas

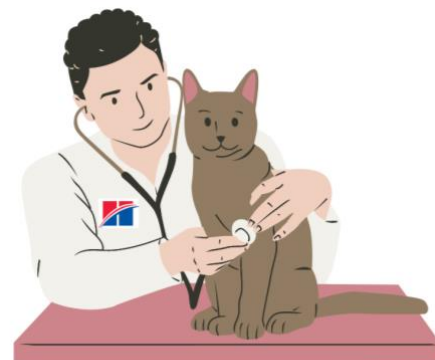
SUPER PREMIUM	
<p>Se las denomina alimentos “<i>super premium</i>”, enfatizando su superioridad en los ingredientes y poder nutritivo (Crane y col., 2000). Por ese motivo, los dueños de mascotas que optan por este tipo de ración pretenden productos de excelente calidad y reconocidos en el mercado. Generalmente, procuran seguir las recomendaciones de los especialistas en el rubro. En este caso, el principal interés del dueño de la mascota es su calidad de vida y bienestar alimenticio. Cabe destacar que, estos alimentos poseen un costo unitario alto, pero debido a su densidad energética y digestibilidad elevadas, provoca que la mascota requiera consumir menos cantidad y, por tanto, el costo diario de alimentación sea menor.</p> <p>Venta en veterinarias, <i>Pet shop</i> y e-commerce. Mejor calidad del mercado. Recomendada por expertos. Marcas reconocidas internacionalmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hill’s Nutrition</li> <li>- Royal Canin</li> <li>- Pro Plan</li> <li>- Pro Pac</li> <li>- Bio Fresh</li> </ul>
PREMIUM ESPECIAL	
<p>Son aquellos productos que gozan de una muy buena calidad, y además, brindan un valor agregado a la hora de comercializarlos como, por ejemplo, <i>snacks</i> de regalo o kilogramos adicionales en las bolsas. Particularmente en dicho segmento, los dueños de mascotas presentan un interés alto en el bienestar y alimentación de su animal, priorizando beneficios tangibles a la hora de elegir un producto de calidad superior.</p> <p>Venta en canales especializados: Veterinarias, <i>Pet shop</i>, e-commerce. Muy buena calidad, gran margen al comerciante, regalos permanentes al <i>shopper</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brian Plus</li> <li>- Equilibrio</li> <li>- Eukanuba</li> <li>- Frost</li> <li>- Purina</li> <li>- Excellent</li> <li>- Naturalis</li> </ul>
PREMIUM	
<p>Los dueños de mascotas que optan por adquirir marcas <i>premium</i> también poseen un alto interés en el bienestar de su mascota; sin embargo, no le dan tanta importancia a su nutrición en términos generales. Además, estos propietarios en muchas ocasiones apoyan su elección basándose en la trayectoria e inversiones en publicidad que las marcas realicen. Cabe agregar que, el precio es el principal factor de diferenciación entre <i>premium</i> y <i>super premium</i>, además de otros importantes como pueden ser la selección de los ingredientes y la calidad (Crane y col., 2000).</p> <p>Venta masiva: Agropecuarias, <i>pet shop</i>, supermercados (generalmente se comercializa fraccionado) Marcas reconocidas con historia, asociadas a la relación calidad-precio. Participan marcas nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Big Boss</li> <li>- Fãmil</li> <li>- Pedigree</li> <li>- MAX</li> <li>- Dog Chow</li> <li>- Primacaõ</li> <li>- Special Dog</li> <li>- Astro</li> <li>- Dog Selection</li> </ul>
ESTÁNDAR	
<p>La mayoría de estos alimentos son “todo propósito”, balanceados y reconocidos debido a la gran escala de su publicidad. Este segmento combina una imagen cálida, amigable, variedad de sabores y precio moderado (Crane y col., 2000). En dicho caso, el interés en el bienestar y nutrición de su animal es medio.</p> <p>Ventas mega masivas: comercialización en grandes superficies mayoristas y minoristas. Marcas reconocidas con historia, asociadas a la relación calidad-precio. Participan marcas nacionales. Su éxito depende exclusivamente del precio. Liderada por marcas nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiernitos</li> <li>- Dogui</li> <li>- Primocao</li> <li>- Natural Dog</li> <li>- Maxine</li> <li>- Bravo</li> <li>- Champ</li> <li>- Vitamax</li> </ul>
ECONÓMICAS	
<p>Son aquellos alimentos genéricos para animales de compañía, que se fabrican y comercializan a nivel local o regional. Su objetivo es ofrecer un producto de bajo costo. Por esa razón, se utilizan ingredientes baratos y de baja calidad (Case y col, 1997). Asimismo, dicho segmento se enfoca en satisfacer de forma básica a su mascota, anteponiendo el presupuesto y las necesidades de su hogar.</p> <p>Venta extra masiva: venta en comercios mayoristas, ferias, estaciones de servicio, fruterías. Su éxito depende exclusivamente del precio. Liderado por marcas nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lager</li> <li>- Nero</li> <li>- Nhock</li> <li>- Keller</li> <li>- Apolo</li> <li>- Rusty</li> <li>- Bolt</li> </ul>

## Anexo 10 - Ideas de promoción y ventas

### Campaña de reconocimiento de marca en cartelería y ploteado de vehículo



### Campaña de reconocimiento de marca en redes sociales



**Transformamos Vidas**

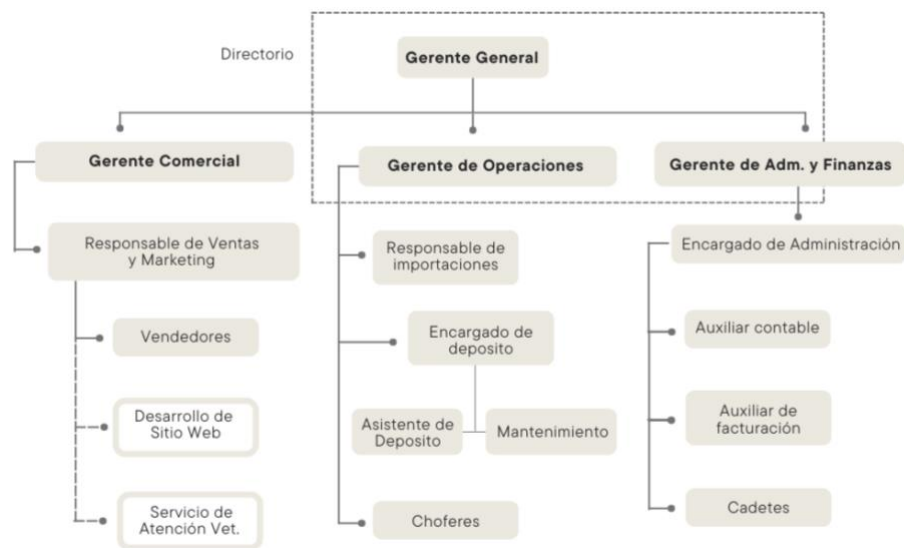
- **Atracción de clientes al sitio web**



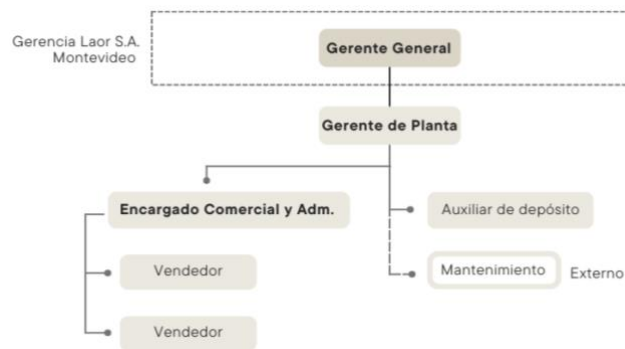
Aplicando adecuadamente las campañas pertinentes y los llamados a la acción, se busca cumplir el siguiente proceso de compra *online*:

Publicidad en Instagram → Instagram Hill's → Link sitio web → Visita sitio web Hill's → Selección de producto → Compra

## Anexo 11 - Organigrama Laor S.A.



- **Organigrama del *hub* logístico y descripción de los puestos de trabajo**



**Gerente de Planta:** Orienta la estrategia del *hub* y coordina todos los aspectos de este. Adicionalmente, lleva adelante un rol de liderazgo, con el propósito de generar e impulsar un equipo de trabajo formidable en el nuevo centro logístico. Cabe mencionar que, es una persona con experiencia, capacitada e interiorizada con los objetivos de la oficina central de Montevideo, por tanto, posee un conocimiento de la cultura laboral y funcionamiento general esperado para este proyecto. A su vez, toma un rol en el área de operaciones donde debe administrar, planificar y asegurar el cumplimiento de todos los repartos del *hub* logístico, realizando el correcto abastecimiento, almacenamiento y control de los distintos productos que se distribuirán en las veterinarias del territorio en cuestión.

**Encargado Comercial y Adm.:** Debe asegurar la provisión de fondos y el correcto funcionamiento administrativo del *hub*. Además, asistirá a los vendedores en su formación profesional y los acompañará en los distintos retos que estos presenten.

**Vendedores:** Serán los encargados de presentarse en los puntos de venta para recomendar, ofrecer y facilitar los productos de la marca Hill's. En adición, mantendrán contacto directo con la red de profesionales, ya que, en una primera instancia del proyecto, serán quienes distribuyen la mercadería a las veterinarias del nuevo territorio.

**Auxiliar de depósito:** Realiza tareas de abastecimiento, carga, depósito y logística.

**Mantenimiento:** Encargado de mantener el establecimiento en óptimas condiciones (servicio tercerizado).

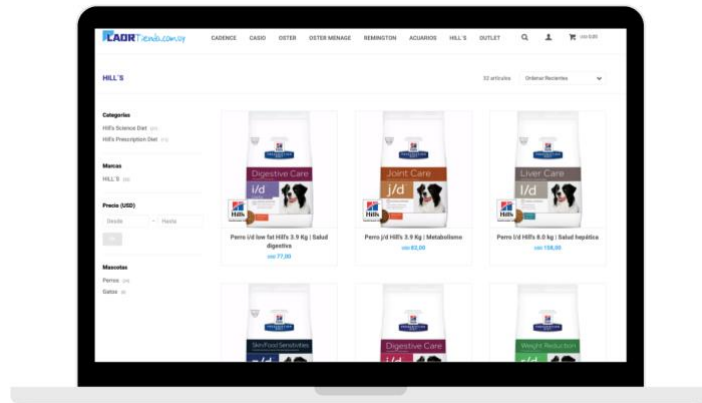
## Anexo 12 - Trial runs

- Veterinarias del interior

Veterinarias	Departamento	Uds. entregadas	Plazo	Ventas	Nuevos clientes
El Ombú	Trinidad, Flores	25	2 meses	48%	12
La Cucha	Salto, Salto	25	2 meses	96%	24
Animalia	Durazno, Durazno	25	2 meses	68%	17

Presentaciones entregadas: 10 unidades (3,2 kg), 10 unidades (8 kg) y 5 unidades (16 kg)

- Página web y redes sociales



Página web: <https://laortienda.com.uy/hills>

Instagram Hill's Uruguay: <https://www.instagram.com/hills.uruguay/?hl=es>

## Anexo 13 - Modelo de negocio de Osterwalder (Laor S.A.)



**Anexo 14 - Mapa geográfico de departamentos a abastecer y *hub* logístico**



Zona 1 - Celeste | Zona 2 - Rosada

Instalación del *hub* logístico que tendrá lugar a través del alquiler de un galpón ubicado en la ciudad de Young, Río Negro, por la calle 12 de octubre, a tres cuadras de la ruta 3 y a dos cuadras de la ruta 25. Se ha optado por dicho departamento, ya que se encuentra en un punto clave para el abastecimiento.

- **Entregas en departamentos a abastecer**

Personal	Zona 1	Zona 2	Cronograma	Turnos
Vendedor 1	Salto, Paysandú	Flores, San José	Lunes, miércoles, viernes (Vet. independientes)	9:00 a 12:00 hs 13:00 a 17:00 hs
Vendedor 2	Río Negro, Soriano	Durazno, Florida	Martes, jueves, viernes (Vet. independientes)	9:00 a 12:00 hs 13:00 a 17:00 hs

## Anexo 15 - Palancas de control y análisis de recursos

<p><b>Sistema de creencias</b></p>	<p>Visión: Consiste en liderar el segmento de los alimentos <i>premium</i> para mascotas en todo el Uruguay, consolidando el prestigio de Hill's como líder mundial en la nutrición terapéutica de los animales de compañía.</p> <p>Misión: Ayudar a enriquecer y prolongar la relación especial que une a las personas con sus mascotas.</p> <p>Valores: Amor, unión, responsabilidad, respeto y coherencia.</p>
<p><b>Sistema de límites</b></p>	<p>Laor S.A. ha definido los siguientes límites:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de pago en plazo pautado.</li> <li>- Solicitud de mercadería con unos dos días mínimo de anticipación.</li> </ul> <p>El no cumplimiento por parte de las veterinarias a proveer implica discontinuidad de los productos en los puntos de ventas en cuestión.</p>
<p><b>Sistema de diagnóstico</b></p>	<p>La organización entiende que es necesario monitorear los siguientes indicadores con el propósito de conocer la situación en un momento dado para descubrir problemas y oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de fechas en los puntos de venta.</li> <li>- Cumplimiento de fechas establecidas a los clientes (compras web).</li> <li>- Nivel de satisfacción de la red de veterinarios, tiendas especializadas y clientes.</li> <li>- Nivel de disconformidad de la red de veterinarios, tiendas especializadas y clientes.</li> </ul>
<p><b>Sistema interactivo</b></p>	<p>Se definen algunos sistemas interactivos para procurar motivación y mejora sistemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones mensuales con la red estratégica de veterinarios para profundizar sus actividades y recomendaciones respecto a la marca.</li> <li>- Reuniones semanales con el personal para fortalecer la coordinación y eficiencia a la hora de responder a las necesidades de los veterinarios y clientes (compras web).</li> <li>- Jornadas de capacitación trimestral con la red de veterinarios.</li> </ul>

## Recursos y capacidades

<p><b>Recursos tangibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos camiones y una camioneta ploteada con la marca.</li> <li>- Instalación de <i>hub</i> logístico en un punto estratégico del país.</li> </ul>
<p><b>Recursos intangibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputación de la marca a nivel regional e internacional.</li> <li>- Procesos estandarizados.</li> <li>- Sinergia (deseada) con el centro de Montevideo.</li> <li>- Asesoramiento profesional constante.</li> </ul>
<p><b>Recursos humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de vendedores locales calificados.</li> <li>- Red de veterinarios que recomiendan los productos Hill's.</li> </ul>
<p><b>Capacidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar y facilitar la comercialización de las veterinarias.</li> <li>- Modelo de comisión mediante el sitio web a los puntos de ventas.</li> <li>- Servicio preventivo e integral.</li> </ul>

## Anexo 16 - Gestiones del negocio

- **Selección del mix e importación**

En lo que refiere a la selección de productos, serán todos aquellos provenientes de la marca Hill's Nutrition tanto de la línea Prescription Diet (ración de prescripción médica) como Science Diet (ración no medicada). La empresa, Laor S.A., importa estos productos de Estados Unidos desde hace 28 años, por lo que, se ofrecerán los mismos que hoy en día se proveen en el área metropolitana. En lo que respecta al mix de productos Hill's, se cuenta con un total de 40 variantes pertenecientes a las líneas Prescription y Science:

Líneas Hill's	Variedad de productos	Tamaños de bolsa
Science Diet Canino	8	1.8 kg, 2.3 kg, 6.8 kg, 8 kg, 13.6 kg y 16 kg
Science Diet Felino	8	1.8 kg, 2.3 kg, 6.8 kg, 8 kg, 13.6 kg y 16 kg
Prescription Diet Canino	14	1.8 kg, 2.3 kg, 6.8 kg, 8 kg, 13.6 kg y 16 kg
Prescription Diet Felino	10	1.8 kg, 2.3 kg, 6.8 kg, 8 kg, 13.6 kg y 16 kg

En lo que refiere a los tiempos de demora en la importación, se estima alrededor de 30 días desde que sale del país de origen (Estados Unidos) hasta llegar a destino (Uruguay). Igualmente, puede aumentar el plazo dependiendo de los tiempos de producción de la fábrica de Colgate Palmolive. De todas formas, se contará con stock suficiente en la instalación central de Montevideo, a los efectos de poder satisfacer la demanda tanto al territorio en cuestión del *hub* como en el área metropolitana. Cabe agregar que, al comienzo de la implantación se proveerá con una importante cantidad, con el propósito de aprovechar el espacio del *hub* y abastecer el nuevo territorio en cuestión.

- **Gestión de inventarios**

En lo que refiere al *hub* logístico, la empresa destinará 190 m<sup>2</sup> para almacenar los productos pautados y solicitados por parte de los distintos puntos de ventas del territorio objetivo. La gestión de esta mercadería estará a cargo del responsable de depósito quien analizará la demanda definida respecto a las tiendas especializadas a cubrir y así, asegurar la disponibilidad para dichos productos. El método de gestión de inventarios será por medio de FIFO, partiendo de que las primeras unidades en ingresar serán las primeras en entregarse. Además, se contará con un sistema de información propio del *hub*, en donde se podrá gestionar, controlar y analizar todos los movimientos de inventario en conjunto con la colaboración del responsable y asistente de depósito. Cabe agregar que, se recibirá todos los primeros lunes de cada mes la mercadería desde el centro logístico de la capital del país.

- **Gestión de cobranza**

Políticas de cobro: Se estima que el 30% de las ventas serán cobradas al contado mientras que el 70% restante serán a crédito. En lo que respecta a la gestión de cobranza a los deudores, la misma será acorde al plazo calculado en la planilla financiera, la que brinda un plazo de 90 días para lo que refiere a cuentas a cobrar.

Dichos cobros, podrán ser realizados por dos vías: En el punto de venta físico, realizado por el vendedor mediante efectivo, cheque al día o cheque diferido; a través de depósito o transferencia bancaria.

## Anexo 17 - Proyección de flujos de ingresos y egresos

### Ingresos por venta anuales y su evolución:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades (kg)	73.964	172.583	221.892	271.202	295.856
Ingresos (USD)	507.237	1.183.552	1.521.710	1.859.867	2.028.946



### Egresos:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios (c/comisiones)	63.217	83.507	93.651	103.796	108.868
Cargas sociales	11.183	14.773	16.567	18.362	19.259
UTE, OSE, Antel	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Alquiler local	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Publicidad	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Seguridad	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Combustible	15.000	16.050	17.174	18.376	19.662
Seguros	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Fletes	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Otros insumos	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Gastos de inv. inicial	13.000				
<b>Total</b>	<b>143.200</b>	<b>155.910</b>	<b>169.787</b>	<b>183.782</b>	<b>191.928</b>

## Anexo 18 - Modelo Económico Financiero

ESTADO DE SITUACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
Caja	2,327	218,291	432,904	725,788	1,079,992
Cuentas a cobrar	150,179	207,122	266,299	325,477	355,066
Inventario	137,460	121,873	148,956	162,498	162,498
<b>Total activo corriente</b>	<b>289,966</b>	<b>547,285</b>	<b>848,160</b>	<b>1,213,762</b>	<b>1,597,556</b>
<b>Total fijo neto</b>	<b>114,400</b>	<b>104,800</b>	<b>95,200</b>	<b>85,600</b>	<b>76,000</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>404,366</b>	<b>652,085</b>	<b>943,360</b>	<b>1,299,362</b>	<b>1,673,556</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas a pagar	49,944	123,789	167,011	200,865	216,663
Capital integrado	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
Resultados acumulados	4,422	178,296	426,348	748,497	1,106,892
<b>PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>404,366</b>	<b>652,085</b>	<b>943,360</b>	<b>1,299,362</b>	<b>1,673,556</b>

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>					
Ventas Science Perro Hill's	195,747	456,743	587,241	717,739	782,988
Ventas Science y Prescription Gato Hill's	59,664	139,215	178,991	218,767	238,655
Ventas Prescription Perro Hill's	251,826	587,594	755,478	923,362	1,007,304
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>507,237</b>	<b>1,183,552</b>	<b>1,521,710</b>	<b>1,859,867</b>	<b>2,028,946</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Costo Science Perro Hill's	121,363	283,181	364,089	444,998	485,453
Costo Science y Prescription Gato Hill's	34,761	81,108	104,282	127,455	139,042
Costo Prescription Perro Hill's	168,871	394,033	506,614	619,195	675,486
<b>COSTO DE LO VENDIDO TOTAL</b>	<b>324,995</b>	<b>758,322</b>	<b>974,986</b>	<b>1,191,649</b>	<b>1,299,981</b>
<b>CONTRIBUCIÓN BRUTA</b>	<b>182,241</b>	<b>425,230</b>	<b>546,724</b>	<b>668,218</b>	<b>728,965</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Salarios totales	82,303	108,718	121,925	135,133	141,736
Gastos diversos totales	68,800	57,630	59,569	61,624	63,801
Amortizaciones del período	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>160,703</b>	<b>175,948</b>	<b>191,094</b>	<b>206,356</b>	<b>215,138</b>
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>21,539</b>	<b>249,282</b>	<b>355,630</b>	<b>461,862</b>	<b>513,828</b>
<b>IRAE</b>	<b>17,117</b>	<b>75,408</b>	<b>107,578</b>	<b>139,713</b>	<b>155,433</b>
<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>4,422</b>	<b>173,874</b>	<b>248,052</b>	<b>322,149</b>	<b>358,395</b>

## Estado de origen y aplicación de fondos

FLUJO DE FONDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>DE ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>4,422</b>	<b>173,874</b>	<b>248,052</b>	<b>322,149</b>	<b>358,395</b>
Ajuste por amortizaciones	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
<b>FLUJOS DE OPERACIONES</b>	<b>14,022</b>	<b>183,474</b>	<b>257,652</b>	<b>331,749</b>	<b>367,995</b>
Variaciones de activos corrientes	-179,639	-41,355	-86,261	-72,719	-29,589
Variaciones de activos fijos	0	0	0	0	0
Variaciones de pasivos	49,944	73,845	43,222	33,854	15,798
<b>FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO</b>	<b>-115,673</b>	<b>215,964</b>	<b>214,614</b>	<b>292,883</b>	<b>354,205</b>

## Flujo de fondos

Flujo de fondos	Momt. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	- 350,000					
Resultados		- 102,673	215,964	214,614	292,883	354,205
Valor de rescate						150,000
<b>Flujos de fondo total</b>	<b>- 350,000</b>	<b>- 102,673</b>	<b>215,964</b>	<b>214,614</b>	<b>292,883</b>	<b>504,205</b>

TRR	VAN	TIR
15%	283,266	33%

## Período de repago

Período de repago	
Año 1	-452,673
Año 2	-236,709
Año 3	-22,096
Año 4	270,788
Año 5	774,992
<b>Años</b>	<b>3.03</b>

## Punto de equilibrio

Si las cantidades comienzan a descender, el proyecto continúa siendo rentable, hasta que las mismas bajen más de un 41,909%. Se afirma que cuando el precio se mantiene, pero las cantidades representan un 58,091% de las originales, el VAN es 0.

## Análisis de sensibilidad

VAN		Precio		
		100%	90%	80%
<b>Unidades</b>	<b>283,266</b>			
100%		283,266	41,744	(199,783)
90%		215,679	(1,695)	(219,069)
80%		148,087	(45,134)	(238,356)
70%		80,496	(88,573)	(257,642)
60%		12,904	(132,013)	(276,929)
50%		(54,688)	(175,452)	(296,215)