



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Trabajo Final de Tesis de Carrera

**ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO CHILENO DE ALIMENTOS SECOS
PARA MASCOTAS**

Empresas PYMES Argentinas de Capitales Nacionales

Autor: Lic. Joaquin Cardoso

Tutor: Magister Juan Manuel Benegas

Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Graduados

Maestría en Comercio Internacional

Cordoba, 2023



ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO CHILENO DE ALIMENTOS
SECOS PARA MASCOTAS. Empresas PYMES Argentinas de Capitales
Nacionales by Joaquin Cardoso is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1. Planteo del Problema	2
2. Objetivos	5
a. Objetivo General	5
b. Objetivos Específicos	5
3. Contribuciones y Alcance	6
II. MARCO TEÓRICO	8
1. Elección del Modo de Entrada.....	10
2. Cadena de Valor	11
3. Estrategias de Expansión en los Mercados.....	13
4. Decisión sobre el Canal de Distribución.....	13
5. Estrategia de precios	15
6. Tamaño de Empresa.....	16
7. Tipos de Alimentos para Mascotas.....	16
III. MARCO METODOLÓGICO	20
1. Metodología de Investigación	20
2. Fuentes de Información.....	21
3. Estructura del Trabajo	23



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

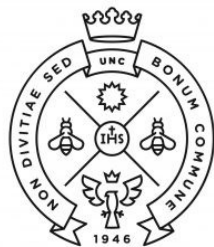


Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

IV. DESARROLLO	25
1. Elección del Modo de Entrada - Estrategia de Ingreso al Mercado.....	26
a. Factores Internos	26
b. Factores Externos	29
c. Características del Modo de Entrada	35
d. Estrategia de Ingreso al Mercado	36
2. Producto y Segmento	40
3. Canal de Distribución.....	46
4. Precio.....	49
V. CONCLUSIONES.....	54
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	56
VII. ANEXO	61



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

I. INTRODUCCIÓN

Partiendo de la premisa de que habitualmente las PYMES cuentan con estructuras y recursos económicos más reducidos, el presente trabajo de investigación pretende ser el puntapié inicial para su internacionalización. De este supuesto no escapan las empresas vinculadas a la elaboración de alimento seco para mascotas que se enfrentan no solo a empresas locales sino también a multinacionales tanto en Argentina como en el exterior.

Debido a la falta de experiencia de las empresas a las cuales está destinado el trabajo, a su cercanía geográfica, social-cultural, a lo interesante y perspectiva de crecimiento del mercado de alimento para mascotas en Chile, se elige este país como destino de las primeras operaciones.

Para enmarcar el estudio se empieza revisando distintos trabajos realizados sobre la materia para conocer el estado de situación dentro del sector, se describe el tamaño de las empresas, los tipos de alimentos para mascotas y conceptos teóricos utilizados en el trabajo. Asimismo, se define la metodología utilizada y las fuentes de información consultadas.

Definido Chile como el país de exportación, se procede a elegir el modo de ingreso y estrategia adecuada para comercializar los productos. Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a definir el producto y segmento en el cual empezar a comercializar, el canal de distribución a utilizar y un precio desde el cual poder empezar a negociar.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

1. Planteo del Problema

A nivel mundial habían 670 millones de mascotas en 2017, estimándose que la cifra ascendería a 730 millones para 2022 con una tasa de crecimiento anual de 4.5% de 2022 a 2025 (Alfano, 2022).

En el mercado de alimento para mascotas en Argentina operan unas 50 empresas, entre las que se destacan, de capitales extranjeros, Mars (con marcas como Pedigree, Champ, Whiskas, Royal Canin, Eukanuba), y Nestlé (con marcas como Purina Pro Plan, Purina Excellent, Purina Dow Chow, Purina Cat Chow, Purina Dogui y Purina Gati), y de capitales nacionales, Agroindustria Baires (con marcas como Kongo, Old Prince, Maintenance, Criadores y Voraz), Molino Chacabuco (con marcas como Raza, Mapu, Gaucho y Pampa), Gepsa Grupo Pilar (con marcas como Top Nutrition, Ken-L Ration, Exact, Odwalla, Ganacan, Ganacat, Magnificos, 9 Lives, Fishy, Compinches, Amici y Zimpi) y Metrive (con marcas como Sabrositos, Criadores y Sabro Food) (Agromeat, 2013). No se hace referencia a la empresa Procter & Gamble ya que vendió en el año 2014 su negocio de alimento para mascotas a Mars, con sus marcas Iams, Eukanuba y Natura. Es en sector en continuo crecimiento que alcanzó las 656 mil toneladas en 2021, por arriba de las 642 mil toneladas conseguidas en 2020 (Alfano, 2022). Argentina, no solo cubre su demanda de alimento para mascotas, sino que debe convertirse en un exportador de estos productos (Ablin, 2018) en un mercado que se puede inferir este llegando a su madurez (mordorintelligence.com, s.f.).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

En Chile existe una demanda creciente de alimento para mascotas, hablando de una población de mascotas que paso de 7,1 millones en 2017 a 9 millones en 2022, de las cuales 7,5 millones son perros y gatos (Tapia, 2022). Si tomamos la información del primer censo nacional de perros y gatos en Chile en total son 16 millones, de los cuales 12 millones tienen dueño y 4 millones no tienen. De estos animales que tienen dueño 8.306.650 corresponden a perros y 4.176.029 a gatos (Zárate, 2022).

Las ventas de alimentos para mascotas en Chile alcanzaron los USD612 millones en 2017, llegando a USD1.000 millones en 2022 lo que implica un 63% de crecimiento en 5 años. Para el 2027 se espera que alcance los USD1.169 millones (Tapia, 2022). Asimismo, los chilenos lideran el gasto mensual por persona en Latinoamérica con USD44.20 (Albertini, 2017). Esta información concuerda con lo indicado por Leiman, cuando indica que en Chile una persona puede gastar unos USD45 mensuales, arriba de países como Argentina, Brasil o México (Tapia, 2022).

Cabe destacar que según datos del SII (Servicio de Impuestos Internos) el número de empresas vinculadas a la venta al por menor de alimento y accesorios para macotas en comercios especializados, las veterinarias y los servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas se ha incrementado sustancialmente en los últimos 10 años. Se pasó de 2.625 establecimientos en 2012 a 10.002 establecimientos en 2021, destacándose las veterinarias al verse multiplicadas por más de 8 veces su cantidad (Gráfico 1).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

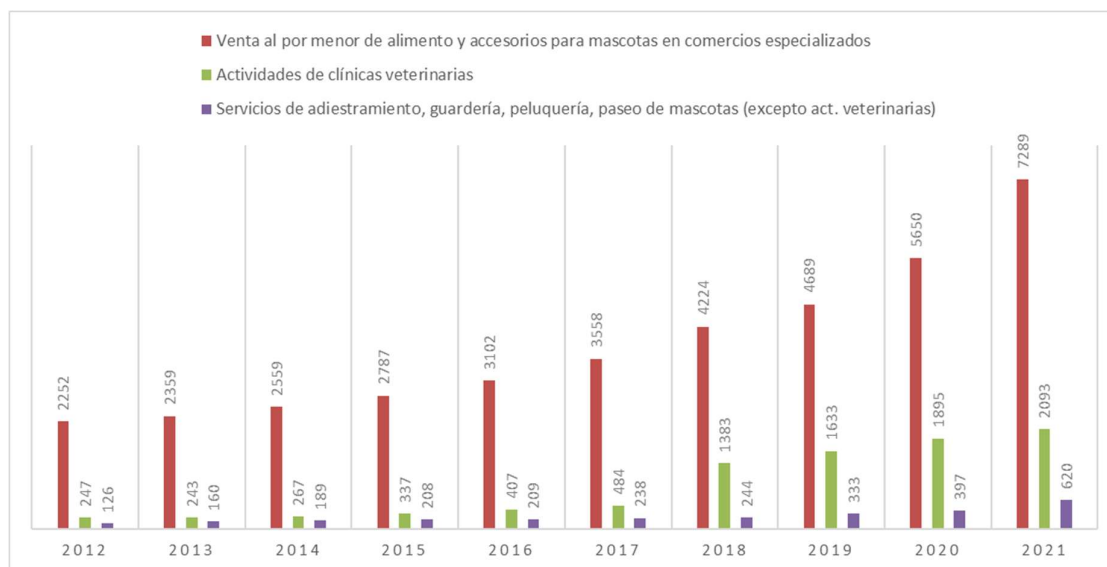


Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Gráfico 1: Número de Empresas por Actividad Económica



Fuente: (SII, s.f.)

Entre los fundamentos que se mencionan para el incremento de la demanda de alimento para mascotas son: 1. Ley de Tenencia Responsable; 2. El aplazamiento en la llegada de los hijos; 3. La Pandemia (Tapia, 2022).

El presente trabajo tiene su origen en la carencia de conocimientos teóricos y fundamentalmente prácticos en la exportación (Hernández Sampieri, 2014) y en las características de las PYMES argentinas de capitales nacionales en cuanto a sus recursos limitados, formación de la estrategia, estructura organizacional, aceptación del riesgo y su acceso a la información. La comercialización en el exterior para una PYME constituye el paso necesario en respuesta a los impulsores de la globalización (Czinkota, 2008) y una respuesta proactiva para su internacionalización (Hollensen S. &, 2010) en un mercado argentino que



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



UNC
Universidad
Nacional
de Córdoba

está mostrando signos de madurez. Se busca analizar y definir la estrategia de ingreso para el inicio del proceso de exportación a Chile de alimentos secos en el primer año de la internacionalización.

2. *Objetivos*

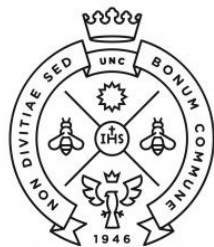
Luego del planteo del problema de investigación, se establecen los objetivos de investigación. El objetivo general consiste en lo que se busca lograr con la investigación, mientras que los objetivos específicos son los que permiten obtener el objetivo general (Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM Estelí, 2018)

a. Objetivo General

- i. Exportación de Alimentos Secos (croquetas o alimentos extruidos) para Mascotas a Chile, su estrategia de ingreso y mix de marketing para el primer año de internacionalización.

b. Objetivos Específicos

- i. Analizar y definir la estrategia de ingreso adecuada al mercado chileno en función de los factores que influyen en esta decisión.
- ii. Especificar las características del producto a ofrecer y establecer el segmento del mercado chileno a trabajar.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

- iii. Comprender los canales de distribución de alimentos secos para mascotas en Chile y recomendar el canal a utilizar y la estrategia de cobertura en función de la estrategia de ingreso y el producto / segmento a trabajar.
- iv. Describir las estrategias de precio y calcular el valor estimado del producto en función de las características del mismo y el segmento del mercado.

3. Contribuciones y Alcance

A. Contribuciones

Con la presente investigación se pretende ayudar a las empresas PYMES de capitales nacionales a dar el primer paso en su proceso de internacionalización. A pesar de la temporalidad de los datos, sirve como herramienta general para distintas PYMES, no solo de Argentina, sino de cualquier origen para el ingreso al mercado de Chile, con los ajustes correspondientes en cuanto al tratamiento arancelario e impositivo.

B. Alcance

El tipo de empresa al que está orientada la investigación es la PYME de capitales nacionales, en principio Argentina para poder hacer un análisis más preciso de precios. Sin embargo, la mayoría de las conclusiones servirán para las PYMES de distintos orígenes. Se



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

definen la estrategia de ingreso adecuada, el segmento y el precio al cual se pueden comercializar los productos.

El mercado de destino que se estudia es el de Chile debido al importante consumo en el sector de alimentos secos para mascotas. Es una categoría muy dinámica y en crecimiento, lo que ha llevado a que existan múltiples empresas, tanto locales como globales, que participan con diferentes marcas y tipo de alimentos (Tapia, 2022). Según indican desde Nestlé, si bien es una categoría muy desarrollada en Chile todavía queda mucho por crecer, ejemplo de ellos es la cobertura calórica (porcentaje de calorías que son suplidas con alimento balanceado), que en Chile está en niveles medio, en comparación con Europa y Estados Unidos (Tapia, 2022).

En una primera etapa, y de acuerdo a una estrategia de expansión acorde para una PYME, se ingresa en un mercado – nicho por vez (Hollensen S. &, 2010). De esta manera se empiezan comercializando un producto para un segmento específico durante el primer año, para luego sumar nuevos productos a la línea.

Por otro lado, se parte de los precios de mercado de los productos y segmentos, para conocer cuáles son los valores CPT / CIP Santiago de Chile que se podrían trabajar.

Por último, el trabajo se realizó en el período que comprende desde junio de 2022 hasta junio de 2023. Se inició con ideas y presentación de borradores, para luego llegar a un proyecto final sobre el cual se trabajó. Algunas bibliografías y herramientas teóricas pueden ser mayores a 5 años, sin embargo, se focalizó en la información más actualizada.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

II. MARCO TEÓRICO

Luego del planteo del problema y establecer los objetivos y alcances de la investigación se procede a desarrollar una perspectiva teórica (Marco Teórico). Con la misma se buscó demostrar que se ha investigado sobre nuestro objeto de estudio (Hernández Sampieri, 2014).

De la revisión bibliográfica se pudo observar que hay muchos estudios realizados en la materia sobre alimento para mascotas en Chile, con distintos enfoques y niveles de profundidad. Algunas temáticas abordadas han sido:

1. Plan de negocios para un proyecto de fabricación de alimento natural, saludable y sustentable para perros, donde se realiza una investigación del mercado, un estudio técnico y financiero (Barrera Gutierrez, 2017).
2. PetApp! estudia la creación de un aplicativo para la venta de productos y servicios. Analiza la industria, la propuesta de valor, y un plan de marketing (Rosales Letelier, 2018).
3. Alimento para Mascotas es un trabajo que define la forma de introducir una aplicación móvil para intermediar en la venta de productos para alimentación de las mascotas. Se centra en el estudio del entorno del sector y la preparación de un plan de marketing (Tapia A. , 2018).
4. Desarrollo de un plan de negocios para la cadena de tiendas comercializadoras de alimentos y accesorios para mascotas “Pet Life – un mundo para tu mascota” donde se propone la apertura de una cadena de tiendas con productos de calidad y un servicio



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados

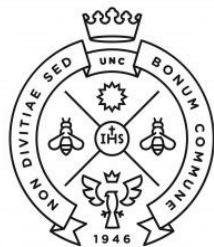


Universidad
Nacional
de Córdoba

diferenciado. Se realiza un análisis del sector, de la industria, una matriz FODA, la delimitación del mercado, una encuesta de mercado, un perfil de cliente, un plan estratégico de la empresa, un plan de marketing y ventas, un plan de operaciones, un diseño de estructura y plan de personas y un plan financiero (Ruiz Rossi, 2020).

5. Diagnóstico de mercado alimentos secos para mascotas: perros y gatos donde el SERNAC (Servicio Nacional del Consumidor) realiza un análisis de la información nutricional y verificación de declaraciones nutricionales de las empresas. Realiza un estudio sobre la calidad de la información nutricional y rotulación de los alimentos secos destinados a perros y gatos para identificar si existen desvíos entre lo informado y lo real (SERNAC, 2021).

6. El Chile Que Viene: Mascotas. Es una encuesta realizada por la consultora CADEM que busca entender el mercado de las mascotas vinculado a las distintas generaciones de personas. Consulta sobre la tenencia de mascotas, los tipos de mascotas, la manera de obtener las mascotas, costo de mascotas, motivos para no tener mascotas, tenencia de mascota en el futuro, reglas para tener mascotas, tiempo dedicado a las mascotas, relación con las mascotas, visitas al veterinario, esterilización, cuidado de mascotas en vacaciones, gasto mensual por ítem, accesorios y servicios para mascotas, pellets o comida casera, lugares de compra, la disposición a pagar más, factores que influyen en la decisión de compra, marcas preferidas, compras por internet, canal de compra online, redes sociales, asistencia a sitios pet friendly, conocimiento sobre mascotas en redes sociales, seguro para las mascotas y la disposición a pagar por un cementerio (CADEM, 2022).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

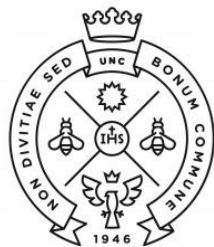
7. Partner! “El ecosistema del mundo Pet” plantea desarrollar una plataforma digital uniendo a los dueños y oferentes de productos y servicios, donde se pueda buscar locales, productos, calificar, agendar una ficha de la mascota, realizar citas, informe de ventas, entre otros puntos. Realiza un estudio de la industria, la empresa y propuesta de valor, un plan de marketing y operativo y financiero (Gallardo, 2020).

8. Los chilenos y sus mascotas es una encuesta realizada por la consultora GFK donde se estudian las generaciones en Chile y las clases sociales, con temas vinculados a las mascotas como la tenencia, el tipo de mascota, la asistencia al veterinario, el gasto mensual en las mascotas y en que se realiza ese gasto (GFK, 2018).

Según lo indicado anteriormente hay mucha información, estudios, enfoques y teorías desarrolladas sobre la materia, con un gran interés debido a su importancia actual y perspectiva de crecimiento en el corto y mediano plazo del sector de alimentos para mascotas, pero escasos trabajos orientados al inicio del proceso de internacionalización de una PYME. En los próximos puntos definiremos conceptos que ayudarán a focalizar el trabajo.

1. Elección del Modo de Entrada

Distintos autores tratan sobre las estrategias de ingreso a los mercados. Cateora (2009) menciona la exportación (internet, exportador, importador, distribuidor y ventas directas), los acuerdos contractuales (licencias y franquicias), alianzas estratégicas (empresas en coinversión o joint venture y consorcios) y propiedad (inversión extranjera directa). Por su



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

parte Czinkota (2008) menciona a los intermediarios (compañías de gestión de exportación y las empresas comercializadoras), el comercio electrónico, el licenciamiento y franquiciamiento y la inversión extranjera directa. Sin embargo, Hollensen (2010) es quien menciona desde una perspectiva más clara y detallada para una PYME este tema. En la elección del modo de ingreso van a influir factores internos (tamaño de la empresa, experiencia internacional y características del producto), factores externos (distancia cultural entre los países, riesgo del país / incertidumbre de la demanda, tamaño y crecimiento del mercado, barreras comerciales directas e indirectas, intensidad de la competencia y número reducido de intermediarios), características del modo deseado (aversión al riesgo, grado de control y flexibilidad) y factores específicos de la transacción (carácter del know-how). Los modos de entrada se clasifican en exportación, intermedio y jerárquicos. Dentro del modo de exportación se identifican principalmente: 1. Exportación Indirecta; 2. Exportación Directa; 3. Exportación Cooperativa.

2. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta utilizada para identificar actividades de la empresa y poder generar valor, concepto que se empezó a utilizar a partir de 1985 luego de la publicación por Michael Porter de su libro *La Ventaja Competitiva* (GestioPolis.com, 2021). Es un instrumento de análisis estratégico que ayuda a crear valor (Peiró, 2021). En forma genérica se distinguen las siguientes actividades (figura 1):



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

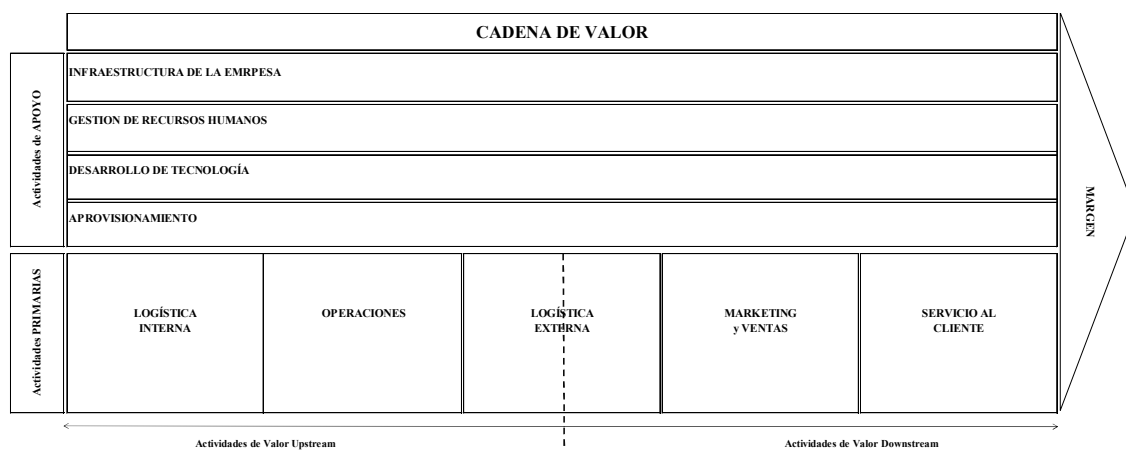
A. Actividades Primarias:

- i. *Logística Interna*
- ii. *Operaciones*
- iii. *Logística Externa*
- iv. *Marketing y Ventas*
- v. *Servicio al Cliente*

B. Actividades de Apoyo:

- i. *Aprovisionamiento*
- ii. *Desarrollo de Tecnología*
- iii. *Gestión de Recursos Humanos*
- iv. *Infraestructura de la Empresa*

Figura 1: Cadena de Valor



Fuente: (Hollensen S. &, 2010)



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

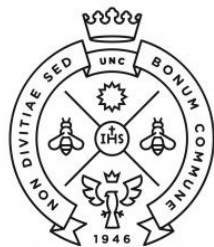
Esta representación gráfica es muy útil para observar las actividades dentro de una PYME y poder definir en cuales concentrar sus esfuerzo y cuales conviene desarrollar en el exterior (Hollensen S. &, 2010).

3. Estrategias de Expansión en los Mercados

Las empresas que trabajan localmente deben realizar un análisis sobre si conviene o no internacionalizarse. Una vez que han decidido salir al exterior deben definir en qué mercados ingresar en función de sus objetivos y políticas, lo que implicará comprometer un volumen de su producción a tal fin (Kotler, 2012). En particular en las PYMES esta estrategia constituye un paso clave debido a los recursos y riesgos a incurrir, donde deberá decidir si va a ingresar a los mercados en forma paulatina o en forma simultánea y/o concentrarse o diversificarse en los mercados (Hollensen S. &, 2010).

4. Decisión sobre el Canal de Distribución

Los canales de distribución son un vínculo importante entre productores y clientes. En algunas ocasiones se minimiza el rol que desempeñan y no se los toma como socios con los cuales se está realizando un gran esfuerzo de marketing. Dentro de las decisiones de marketing es una de las de más largo plazo y de difícil modificación (Czinkota, 2008).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Czinkota (2008) nos indica que dentro de la administración de la distribución debemos tener en cuenta:

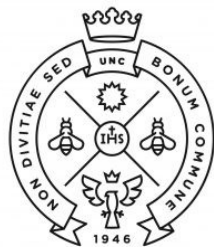
1. Estructura del canal: Plantea en forma genérica una configuración del canal para productos de consumo, productos industriales y servicios, pudiendo ser un canal directo o con distintos niveles.

2. Diseño del Canal: se refiere a la longitud y ancho del canal. El diseño va estar determinado por factores: a. Externos: características del cliente, cultura y competencia; b. Internos: objetivos de la empresa, carácter (naturaleza del producto), capital, costo, cobertura, control, continuidad y comunicación.

3. Selección de intermediarios: diseñado el canal se debe buscar el intermediario adecuado. Para ello debe decidir el tipo de intermediario que busca, en función de:

- a. Clase de relación: distribución o agencia.
- b. Exportación indirecta, directa o distribución integrada.

Por su parte, Hollensen (2010) nos dice que luego de elegir el modo de ingreso adecuado nos debemos centrar en la distribución en el mercado de destino. El canal de distribución está influenciado por determinantes externos (características del cliente, naturaleza del producto, naturaleza de la demanda / localización, competencia y normativas legales / prácticas empresariales locales) y decisiones internas (estructura del canal, gestión y control del canal y gestión de la logística).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

5. Estrategia de precios

Dentro de las variables de marketing mix, el precio es el único elemento que genera ingresos, por lo que debe tomarse como un instrumento estratégico en las decisiones, además de constituir un elemento de comunicación (Czinkota, 2008). En la decisión sobre la estrategia de precios van a influir factores internos (relativos a la empresa y el producto) y externos (relativos al entorno y al mercado) (Hollensen S. &, 2010).

Según Czinkota (2008) las estrategias de fijación de precios son (ambas pueden estar basadas en el costo o en el mercado):

1. Precio Mundial Estandar: el mismo precio se cobra en todos los mercados.
2. Precios Duales: se diferencian los precios locales de los de exportación. En este caso los precios de exportación se establecen bajo dos enfoques:
 - a. Enfoque basado en los costos: se puede elegir entre un método basado en el costo agregado o en el costo marginal.
 - b. Enfoque basado en el mercado: en este caso se toma como referencia los valores de la competencia.

De forma similar, Kotler (2012) indica que existen distintas formas y estrategias para fijar los precios, pero podemos definir que el límite máximo a cobrar va a estar determinado por la percepción de valor para el cliente, y el límite mínimo, por los costos del producto. Por alguna razón podría venderse por debajo de ese mínimo, pero no sería lógico a largo plazo. Las principales estrategias de fijación de precios son: 1. Fijación de precios basada en el valor para



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

el cliente; 2. Fijación de precios basada en los costos; 3. Fijación de precios basada en la competencia.

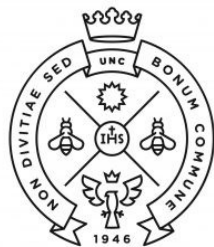
6. Tamaño de Empresa

En Argentina, en el sector de alimento para mascotas, operan firmas multinacionales y nacionales (Agromeat, 2013). Por su parte, el término PYME se refiere a Pequeñas y Medianas Empresas y abarca a todas las empresas que puedan ser calificadas como tales en función del nivel de facturación anual y la cantidad de empleados (Lanzafame, 2022).

El estudio está dirigido a empresas de capitales nacionales, consideradas como PYMES, y que no han tenido experiencia en el mercado externo. Se estima que tengan un volumen de producción mensual cercano a las 2000 toneladas de alimento para que le permitan asumir un compromiso con el mercado externo.

7. Tipos de Alimentos para Mascotas

Existen distintos tipos de mascotas. Según un estudio de CADEM en el año 2022 en Chile el 86% de los entrevistados tenían una mascota, lo que representa un 13% más que en 2019 (Gráfico 2), siendo los perros los preferidos con el 79% y gatos con un 52% (Gráfico 3).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

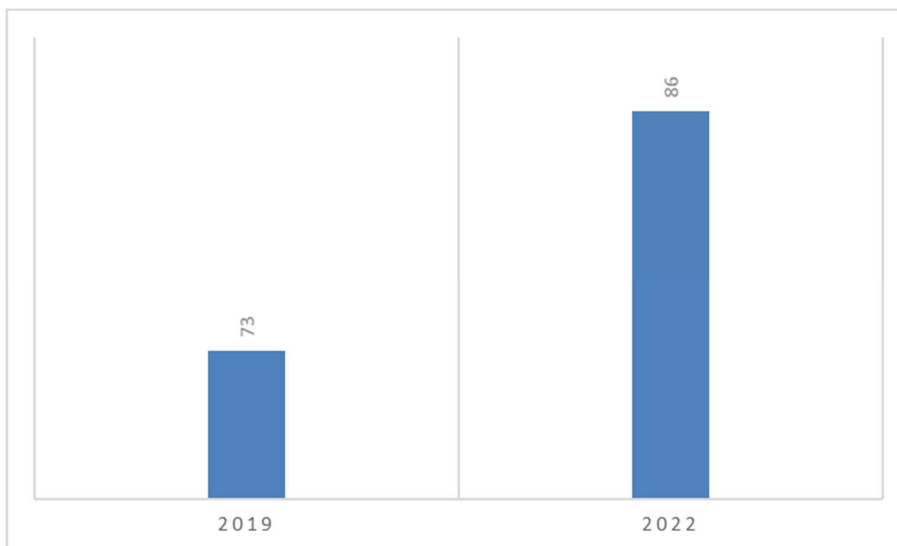


Escuela de
Graduados



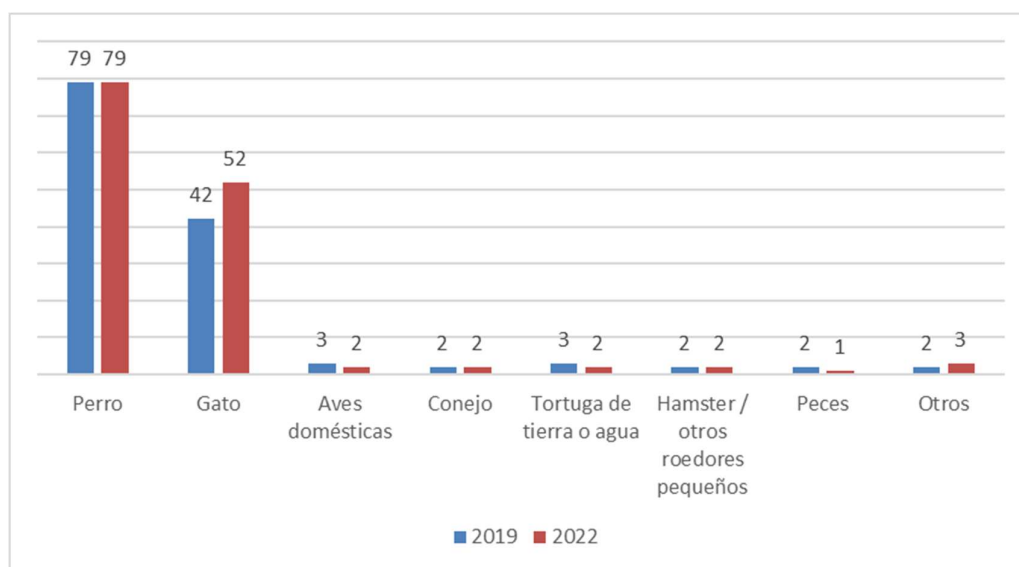
Universidad
Nacional
de Córdoba

Gráfico 2: Tenencia de Mascotas ¿Tienes mascotas? % Sí tiene mascotas



Fuente: (CADEM, 2022)

Gráfico 3: Tipos de mascotas. Alternativas dadas %



Fuente: (CADEM, 2022)



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Dentro del sector de alimentos para mascotas nos focalizamos en los productos destinados a perros y gatos.

Los alimentos para mascotas pueden clasificarse:

- i. Por las Propiedades Físicas: varían según las características como humedad, costo, sabor y cantidad de nutrición aportada por el alimento (Lamascota.com, 2014).
 - a- Alimentos Secos: son croquetas o extruidos con una humedad entre 10-12% y en la mayoría de los casos ser el único alimento (Trejo Valadez, s.f.). Contienen entre 18-27% de proteína, 7-15% de grasa y 35-50% de carbohidratos (N.F.E. o extracto libre de nitrógeno) (Lamascota.com, 2014).
 - b- Alimentos Semihúmedos: son conocidos como premios o golosinas con una humedad entre 25-35% y su consumo debe ser moderado o incluirse en una dieta con alimentos secos (Trejo Valadez, s.f.). Contienen entre 16-25% de proteína, 5-10% de grasa y 25-35% de carbohidratos (Lamascota.com, 2014).
 - c- Alimentos Húmedos: son conocidos como enlatados con una humedad entre 74-78% existiendo distintos tipos que se podrían reclasificar como alimentos completos y balanceados o complementos alimenticios (Trejo Valadez, s.f.). Contienen entre 8-15% de proteína y 2-15% de grasa (Lamascota.com, 2014).
- ii. Por Su Edad: alimentación de cachorros hasta el destete, alimentación de cachorros después del destete, alimentación de perros adultos, alimentación de perros mayores, alimentación de perras gestantes y alimentación de perras durante la lactancia (Martínez, 2018).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

- iii. Por su Calidad / Segmento: no existe una definición y las características de los productos varían de una planta a otra en función del costo, lugar de venta y nutrientes (Lamascota.com, 2014). Comercialmente suelen clasificarse en: Económicos, Estándar, Premium y Superpremium (Asanovic, 2020).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

III. MARCO METODOLÓGICO

1. Metodología de Investigación

El presente trabajo tiene un nivel de profundidad intermedio, propio de un trabajo de maestría, donde se evalúa: 1. el planteo de la pregunta u objetivos de investigación, 2. el material seleccionado para el estudio, 3. la calidad y análisis de los datos, 4. el dominio del tema, y 5. la capacidad de comunicación (Perona, 2005).

Según Cateora (2009) el proceso de investigación debe incluir:

1. Definir el problema y objetivos de investigación.
2. Determinar las fuentes de información para satisfacer los objetivos de investigación.
3. Considerar los costos y beneficios de la investigación.
4. Analizar, interpretar y resumir los resultados.
5. Comunicar los resultados.

Dentro de los objetivos frecuentes en las investigaciones de mercados internacionales se destacan el análisis de oportunidades de exportación, donde se busca información general (Czinkota, 2008). En nuestro caso, en función del problema de investigación, los objetivos de investigación y las fuentes de información, nos encontramos dentro de lo que se llama una investigación cualitativa. Las investigaciones cualitativas, a diferencia de las cuantitativas que



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

buscan medir o cuantificar, se enfocan en analizar las cualidades (Zikmund, 2009). A través de la metodología cualitativa se busca describir las cualidades del fenómeno y el proceso es menos estructurado (Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM Estelí, 2018).

Sin realizar un detalle exhaustivo, Sampieri (2014) menciona como diseños cualitativos:

1. Teoría Fundamental; 2. Diseños Etnográficos; 3. Diseños Narrativos; 4. Diseños Fenomenológicos; 5. Diseños de Investigación – Acción; y, 6. Estudios de Casos Cualitativos.

El presente trabajo encuadra dentro de un estudio de casos. Puntalmente los estudios de casos son muy utilizados en los negocios y se refieren a historias documentadas de personas, organizaciones o hechos (Zikmund, 2009). Asimismo, Zikmund (2009) menciona algunos objetivos que podrían tener investigaciones basadas en datos secundarios: 1. Descubrimiento de Hechos; 2. Construcción de Modelos; y 3. Marketing de Base de Datos. Sin embargo, más que preocuparse si responde a uno u otro diseño, es preferible centrarse en realizar la investigación de forma sistemática, así como responder a los objetivos y/o problema de investigación (Hernández Sampieri, 2014). Como señala Sampieri (2014) cada investigación cualitativa constituye un diseño.

2. Fuentes de Información

Los datos utilizados para un trabajo de investigación se pueden clasificar en:



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



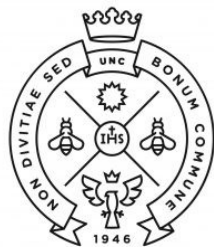
Universidad
Nacional
de Córdoba

Datos Primarios: “información recopilada de primera mano, generada por investigación original particularizada para responder a preguntas concretas de la investigación” (Hollensen S. &., 2010, pág. 180).

Datos Secundarios: “información que ya se ha recopilado con otros fines y con frecuencia son más generales y de naturaleza más burda” (Hollensen S. &., 2010, pág. 181).

En el presente trabajo, tratándose de una investigación de tipo cualitativa, se utilizan fundamentalmente datos secundarios. A pesar de las desventajas que se mencionan sobre estas fuentes de información, consideramos que son muy oportunos a los fines del problema y los objetivos de investigación.

Las fuentes de datos secundarios se clasifican en internas y externas a la organización. En el caso de las fuentes de datos externas se menciona al gobierno, diarios, revistas, libros y publicaciones especializadas (Zikmund, 2009). Para la investigación específicamente nos centramos en bibliografía de marketing internacional, artículos y publicaciones de revistas y sitios especializados en la materia, y trabajos y encuestas realizadas sobre el sector por consultoras. Se realizó una búsqueda de datos e información general, se seleccionó y comparo para minimizar riesgos y lograr la consistencia requerida para el trabajo.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



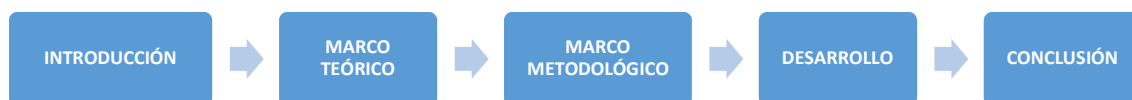
Escuela de
Graduados



3. Estructura del Trabajo

Diversos autores plantean distintos diseños, estructuras o formas de presentar los trabajos de investigación en función de si se tratan de investigaciones cualitativas o cuantitativas, y el tipo de audiencia a la que van destinados (académica o no académica) (Hernández Sampieri, 2014). En el caso de la investigación cualitativa, es menos estructurada y depende más del investigador en su planteo (Zikmund, 2009). Por tal motivo, en la Figura 2 podemos observar cómo se estructura el trabajo:

Figura 2: Estructura del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, la bibliografía sobre marketing internacional entre las que podemos citar a Cateora (2009), Hollensen (2010) y Kotler (2012), estructuran sus trabajos analizando el entorno cultural, económico, político y legal, para luego revisar las estrategias de ingreso a los



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

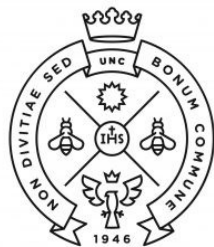


Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

mercados, y por último diseñar una mezcla de marketing. En nuestro caso, teniendo un mercado de exportación definido, y debido a los objetivos planteados y al tipo de empresa al que va dirigido el estudio, partiremos desde la elección del modo entrada y la estrategia de ingreso, para finalmente decidir sobre las variables que constituyen el programa de marketing. Esto nos ayudara a delimitar el trabajo y proporcionar una lógica y fundamento a la investigación.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



IV. DESARROLLO

Las empresas PYMES argentinas de capitales nacionales, que se dedican a la producción y comercialización de alimentos secos para mascotas, se enfrentan a una gran competencia en el mercado local de empresas tanto nacionales como extranjeras. Es un sector atractivo que ha tenido un importante crecimiento en los últimos años y que se estima seguirá creciendo. Sin embargo, la pequeña y mediana empresa debe, como respuesta a estímulos internos (propios de la organización) como estímulos externos (competencia / mercado), iniciar un proceso de comercialización en el exterior.

Con el objetivo de ayudar a las PYMES del sector que estén en condiciones de iniciar su proceso de internacionalización, buscaremos definir la estrategia de ingreso que se considere más adecuada para el mercado de Chile. Más adelante revisaremos nuevamente y profundizaremos sobre los fundamentos de la elección del mercado chileno como mercado de exportación.

Teniendo definido el mercado o país de exportación, se debe decidir sobre el modo de entrada en el mercado. El siguiente paso será diseñar un programa de marketing internacional que se basa en las 4P: Producto, Precio, Plaza / Distribución y Publicidad. En nuestro caso nos focalizaremos en el Producto, Precio y Distribución ya que a diferencia de los modelos de negocios B2C (empresas que venden al consumidor) donde se busca persuadir a los cliente, en los negocios B2B (empresas que venden a otras empresas) la negociación entre el vendedor y comprador influye sobre las 4P (Hollensen S. &., 2010). De esta manera la



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

variable Promoción quedará sujeta a trabajar con la empresa del país de destino en función de su estructura y características, ya que va a ser quien tenga contacto directo con el cliente final.

1. Elección del Modo de Entrada - Estrategia de Ingreso al Mercado

De los autores consultados vimos que Hollensen (2010) es quien plantea de una forma más clara y sencilla para una PYME los factores que influyen en la elección del modo de entrada. En esta decisión, sobre el modo de entrada, van a influir factores internos, factores externos, características del modo deseado y factores específicos de la transacción (Hollensen S. &, 2010). En los próximos puntos desarrollaremos los factores internos, externos y las características del modo deseado que ayudarán en la decisión del modo de entrada.

a. Factores Internos

Entre los factores internos de las empresas que influyen en la decisión del modo de entrada en el mercado externo se destacan: el tamaño de la empresa, la experiencia internacional y las características del producto (Hollensen S. &, 2010).

En el caso de las PYMES argentinas de capitales nacionales del sector de alimentos secos para mascotas no disponen de muchos recursos para su internacionalización. Asimismo, carecen de experiencia y de un área dedicada a la exportación, lo que va a condicionar la decisión sobre el modo de ingreso.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

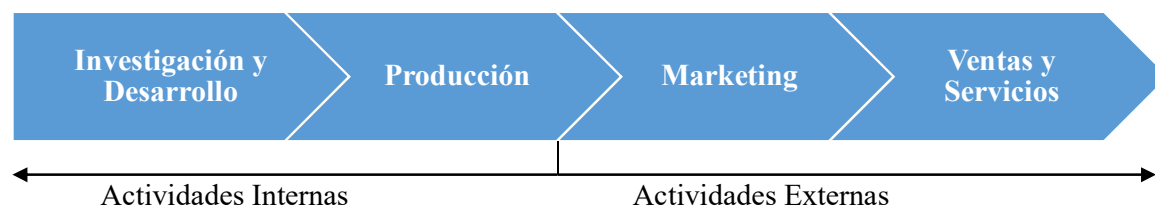
La importancia de las PYMES en Argentina es significativa ya que son las responsables del 51% del empleo formal en el país. Sin embargo, al igual que las empresas del mismo tamaño de otras partes del mundo, se enfrentan a importantes dificultades como el acceso al financiamiento, elevada presión fiscal y problemas logísticos (Franzolini, 2023). Estos puntos se ven potenciados en Argentina cuando la PYME está pensando en su internacionalización, por las distancias a los mercados de exportación y a las dificultades y costos logísticos. Por ello es conveniente, internamente, empezar identificando las actividades de la empresa dentro de la cadena de valor como vimos en la figura 1, donde se separaban:

A. Actividades Primarias: a. Logística Interna; b. Operaciones; c. Logística Externa; d. Marketing y Ventas; y e. Servicio al Cliente.

B. Actividades de Apoyo: a. Aprovisionamiento; b. Desarrollo de Tecnología; c. Gestión de Recursos Humanos; y d. Infraestructura de la Empresa.

Por su parte, Hollensen (2010) nos muestra una versión simplificada de la cadena de valor (Figura 3) que resulta muy apropiada para una PYME del sector de alimentos secos para mascotas, donde distingue entre: A. Actividades Internas (Investigación y Desarrollo y Producción), y B. Actividades Externas (Marketing y Ventas y Servicios).

Figura 3: Una versión simplificada de la cadena de valor



Fuente: (Hollensen S. &, 2010)



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



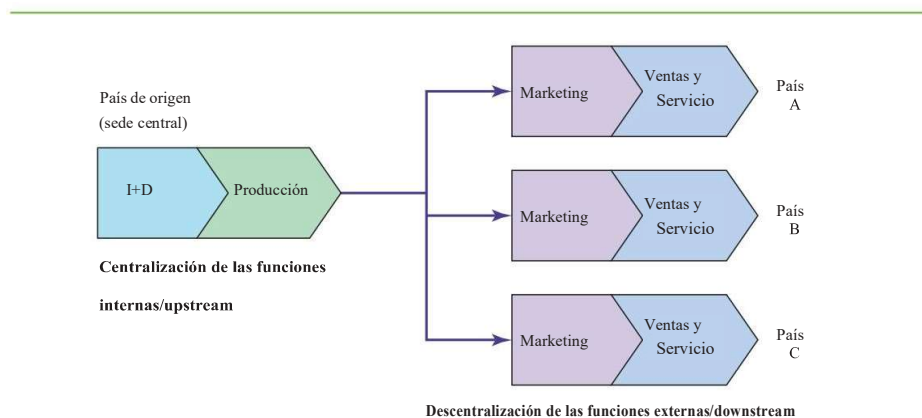
Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

En las grandes empresas o multinacionales del sector de alimentos secos para mascotas las actividades de investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas pueden estar estratégicamente distribuidas en distintos países. Sin embargo, en el caso de las PYMES las actividades internas de investigación y desarrollo y producción se localizan en la casa central o país de origen, mientras que las actividades de marketing y ventas se desarrollan en el país de destino como se ilustra en la Figura 4.

Figura 4: Centralización de las actividades internas y descentralización de las actividades externas



Fuente: (Hollensen S. &, 2010)

Por último, considerando los factores internos de las PYMES, las distintas líneas de productos y fundamentalmente los recursos escasos de las mismas, Hollensen (2010) recomienda como estrategia adecuada para el inicio de la internacionalización un ingreso paulatino, entrando a un mercado / producto por vez, luego de haberse afianzado en el



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

mercado local (Figura 5). El autor mencionado, a diferencia de los otros autores consultados, hace una clara referencia a las diferencias entre las estrategias y procesos de internacionalización de las PYMES frente a las grandes empresas, por eso es que resaltamos esta estrategia.

Figura 5: Estrategias de marketing internacional adecuadas para las PYME



Fuente: (Hollensen S. &, 2010)

b. Factores Externos

Como se mencionó anteriormente, entre los factores externos que influyen en la elección del modo de entrada se pueden mencionar, la distancia cultural entre los países, el riesgo país, la incertidumbre de la demanda, el tamaño y crecimiento del mercado, las barreras comerciales, la intensidad de la competencia y número de intermediarios (Hollensen S. &, 2010).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Para el caso de una PYME del sector de alimento seco para mascotas, a diferencia de las grandes empresas donde en la selección de mercados internacionales intervienen muchas variables, la selección de Chile como mercado o país en el cual iniciar su internacionalización se basó en la menor distancia psicológica, cultural y geográfica (Hollensen S. &., 2010). El mercado chileno constituye el cuarto socio comercial de Argentina, por detrás de Brasil, China y Estados Unidos (Origlia, 2022). La cercanía geográfica, la podemos dimensionar en el hecho que desde el centro o norte de Argentina a Buenos Aires (principal centro de consumo argentino) tenemos prácticamente la misma distancia en kilómetros que a Santiago de Chile (principal centro de consumo chileno). Este punto cobra gran relevancia para la PYME debido a que para comercializar sus productos en el mercado chileno va utilizar la vía terrestre con la versatilidad y mayor facilidad desde el punto de vista documental, logístico y aduanero que implica en relación a las vías aéreas y marítimas.

En relación al sector de alimento para mascotas puntualmente, la venta en Chile tuvo un crecimiento del 63% en el período 2017 a 2022 (Tapia M. , 2022) y los chilenos lideraron el gasto mensual por persona en Latinoamérica con USD44.20 (Albertini, 2017). Según Euromonitor en el año 2017 se comercializaron 355.953 toneladas de alimentos para mascotas llegando a las 422.730 toneladas para 2022, que implican un crecimiento de casi un 19% (Tapia, 2022).

En Chile la oferta de productos se canaliza a través de empresas productoras locales y empresas representantes de marcas internacionales, por un lado, y por empresas subdistribuidoras de las mismas marca, por otro (Ruiz Rossi, 2020). Dentro del primer grupo,



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

podemos nombrar como las principales: 1. Nestlé Purina Pet Care; 2. Carozzi; 3. Mars; 4. Champion; 5. Cannes (Iansa) (Ruiz Rossi, 2020). Dentro del segundo grupo, los principales subdistribuidores son: 1. Distribuidora El Tito; 2. Distribuidora Lira; 3. Distribuidora Allende Hermanos; 4. Distribuidora Z y Z; 5. Comercializadora San Pablo (Ruiz Rossi, 2020). En base a datos de Euromonitor, en Chile existen más de 25 empresas que participan en el mercado, sin embargo, solo 4 concentran cerca del 80% del total. El principal actor es Carozzi (Nutripro), con un 24,4% del sector y su marca Master Dog la más vendida con un 11% de participación y Master Cat con un 6,60% de la industria. El segundo actor es Nestlé, con un 23,7% con sus marcas Dow Chow y Cat Chow con un 6,7% del total y Pro Plan un 5,8%. Le sigue Mars con sus marcas Pedigree, Whiskas, Eukanuba, entre otras, con un 16,3% y Champion con sus marcas Champion, Sabro Kan, Champion Cat con un 13,3%. Todo el resto tienen menos del 5% de la industria cada una (Tapia, 2022).

En el caso de Nestlé realizó una gran inversión en el año 2018 con la instalación de una planta en Teno, Región del Maule, realizando un nuevo desembolso en 2022 para la construcción de una nueva línea para duplicar su capacidad. La intención fue la producción de alimento Superpremium que actualmente se importa (Tapia, 2022). En Chile comercializa 12 marcas, siendo las principales Purina Cat Chow, Purina Dog Chow, Doko y Gati. De todos sus productos solo 5 marcas se producen localmente, siendo las Premium. La intención es sumar las Superpremium como Purina Pro Plan, Excellent, Purina One y Fancy Feast (Tapia, 2022).

Otro de los actores en el mercado chileno es Royal Canin Chile Ltda. que importa sus productos desde Argentina (Fiscalía Nacional Económica, 2011). En el caso de IANSA



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

(Iansagro/LDA) donde LDA fabrica, importa, comercializa alimento para perros y gatos bajo las marcas Cannes, Charly, Felinnes y Minninos y maquila para marcas de terceros (Económica, 2020).

De acuerdo a un estudio realizado por el SERNAC sobre distintas marcas de alimentos para mascotas comercializadas en Chile, podemos enumerar las siguientes empresas participantes en el sector (Tabla 1):

Tabla 1: Empresas Participantes en el Sector Alimento para Mascotas

#	Empresa
1	Agrícola Punta de Cortes LTDA
2	Alimentos Esmeralda Limitada
3	Empresas Carozzi S.A.
4	Centrovét Ltda - Virbac
5	CMR Spa
6	Echeverría Y Cia Sociedad Comercial Ltda.
7	Extruder S.A.
8	Iansa S.A. - LDA SpA
9	Masterfoods Chile - Filial de Mars
10	Molino Caupolicán Ltda
11	Nestlé Chile S.A.
12	Proa S.A. (Champion S.A.)
13	Quantum Integral S.A.
14	Royal Canin Chile Ltda
15	Envases y Publicidad Tresko Ltda.
16	Walmart Chile S.A.

Fuente: (SERNAC, 2021)

En el caso de las importaciones, según datos estadísticos de Softrade, en el año 2022 se importaron 143.742 toneladas de alimentos para perros y gatos acondicionados para la venta al



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

público, participando 40 empresas en dichas operaciones. Más allá de que la información corresponde a alimentos secos, húmedos y snacks, la mayor parte de las operaciones corresponden a los productos objeto de estudio. Asimismo, nos permite destacar que las 5 principales empresas importadoras concentran el 63% del volumen y las 10 primeras el 78% (Anexo 1). En la tabla 2 destacamos las primeras 10 empresas involucradas en la importación.

Tabla 2: Las 10 principales empresas importadoras

#	Empresa
1	Masterfoods Chile Alimentos Ltda.
2	Nestle Chile S.A.
3	Comercial VYA Ltda.
4	Grupo Pilar Chile SPA
5	Hallmark S.A.
6	Royal Canin Chile Limitada
7	Importadora y Comercial Starfood Ltda
8	Cooperativa Agrícola Y De Servicios Ltda.
9	Quantum Integral S.A.
10	Kobor S.A.

Fuente: (Softrade, s.f.)

Por el lado de la demanda, la misma se distribuye entre supermercados, veterinarias, pet shop y comercializadoras (Ruiz Rossi, 2020). Como se puede observar en la Tabla 3 los supermercados siguen siendo el principal lugar de compra con el 44% (cayendo 6% respecto al año 2019) y le siguen los distribuidores o mayoristas con un 34% (con un crecimiento del 13% respecto al año 2019). Cabe destacar a los almacenes, tiendas pequeñas o de barrio con un 29% (cayendo un 5% respecto al año 2019), las clínicas veterinarias con un 25% (con un crecimiento



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

del 14% respecto al año 2019) y las compras por internet con un 17% (con un aumento del 12% respecto al año 2019).

Tabla 3: Lugar de Compra de Alimento para Mascotas

Lugar de Compra	2019	2022	Var. %
Supermercados	50%	44%	-6%
Distribuidores o Mayoristas	21%	34%	13%
Almacenes, tiendas pequeñas / de barrio	34%	29%	-5%
Clínicas Veterinarias	11%	25%	14%
Por Internet	5%	17%	12%
Ferias Libres	11%	6%	-5%

Fuente: (CADEM, 2022)

Para tener como referencia respecto a las compras a través de internet, los 10 e-commerce más populares, a enero de 2023 son: 1. SuperZoo; 2. Club de Perros y Gatos; 3. Pet Happy; 4. Laika Mascotas; 5. Punto Mascotas; 6. Best for Pets; 7. Chimuelo; 8. Befoods; 9. NovaPet; 10. PetHome (Ramírez, 2023).

Por último, y tomando los mismos parámetros anteriores (venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas, actividades de clínicas veterinarias y servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas) de los datos del SII (Servicios de Impuestos Internos) la distribución de los establecimientos por región se concentra en un 49% en la Región Metropolitana de Santiago (Tabla 4).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Tabla 4: Distribución de Establecimientos por Región

Región	Total	%
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	44	0,44%
Región de Antofagasta	232	2,32%
Región de Arica y Parinacota	110	1,10%
Región de Atacama	121	1,21%
Región de Coquimbo	380	3,80%
Región de La Araucanía	379	3,79%
Región de Los Lagos	348	3,48%
Región de Los Ríos	204	2,04%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	103	1,03%
Región de Ñuble	228	2,28%
Región de Tarapacá	138	1,38%
Región de Valparaíso	1060	10,60%
Región del Biobío	737	7,37%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	523	5,23%
Región del Maule	493	4,93%
Región Metropolitana de Santiago	4902	49,01%
Total general	10002	100%

Fuente: (SII, s.f.)

c. Características del Modo de Entrada

Los modos de entrada que disponen las empresas se clasifican en función del grado de control, el riesgo que se asume y la flexibilidad que otorgan (Figura 6).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

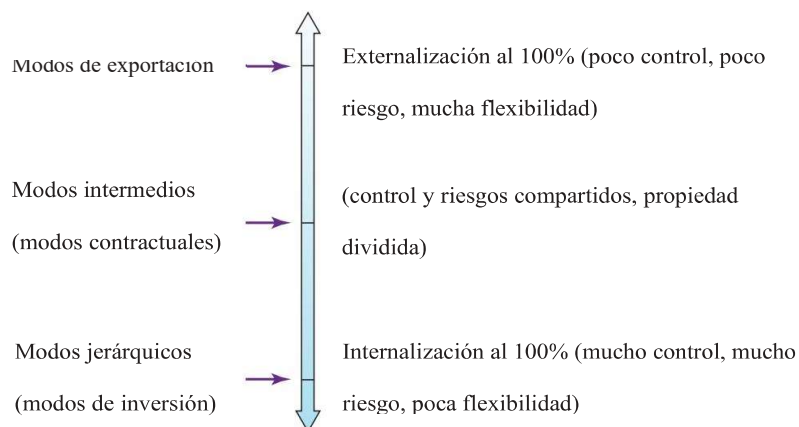


Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Figura 6: Clasificación de los Modos de Entrada



Fuente: (Hollensen S. &, 2010)

Teniendo en cuenta estos conceptos en el siguiente punto definiremos la estrategia de ingreso adecuada para una PYME del sector de alimentos secos para mascotas en el mercado chileno.

d. Estrategia de Ingreso al Mercado

Al decidir sobre el modo de ingreso adecuado para una PYME Argentina de capitales nacionales al mercado de alimentos secos para mascotas a Chile debemos tener en cuenta todos los puntos revisados anteriormente.

Como punto de partida consideramos los factores internos propios a una PYME. Estas empresas se caracterizan por una estructura pequeña, una escasez de recursos desde el punto de



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

vista de personal y financieros, la inexistencia de un área especializada en exportación y su personal, dueños o directores sin conocimientos en la comercialización en el exterior. Asimismo, en estas organizaciones de capitales nacionales que pertenecen al sector de alimentos secos para mascotas, se observa una clara especialización dentro de la cadena de valor en las actividades internas como investigación y desarrollo y producción, y una tercerización o menor involucramiento en las actividades externas como marketing y ventas. Incluso vimos como estrategia recomendada para una PYME que busca iniciar la internacionalización el ingreso paulatino a un mercado / país – producto por vez.

Respecto a los factores externos a la empresa a tener en cuenta destacamos a Chile como mercado de exportación debido a la habitualidad y volumen de comercio con el vecino país, siendo uno de los principales socios comerciales de Argentina. No menos importante, y quizás el factor que más le beneficie a la PYME es su cercanía en términos de distancia geográfica. Esto le permite tener un mayor y más fluido contacto y un gran beneficio desde el punto de vista logístico.

Puntualmente en el sector de alimentos secos para mascotas en Chile se vio una gran oferta de productos, con proveedores nacionales e internacionales, que producen localmente, en el exterior y/o importan el alimento desde el exterior. Del lado de la demanda, la misma se encuentra distribuida entre supermercados, distribuidores o mayoristas, almacenes o tiendas de barrios, veterinarias, internet y ferias.

Tomando en consideración los factores internos y externos a las PYMES mencionados anteriormente, en un sector con participantes dentro de la cadena bien definidos, y



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

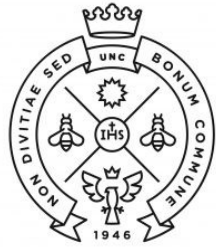


Escuela de
Graduados



UNC
Universidad
Nacional
de Córdoba

relacionándolos con las características de cada uno de los modos de ingresos vistos (Figura 6), se concluye que la forma de entrada más adecuada es la Exportación Directa (Figura 7).



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

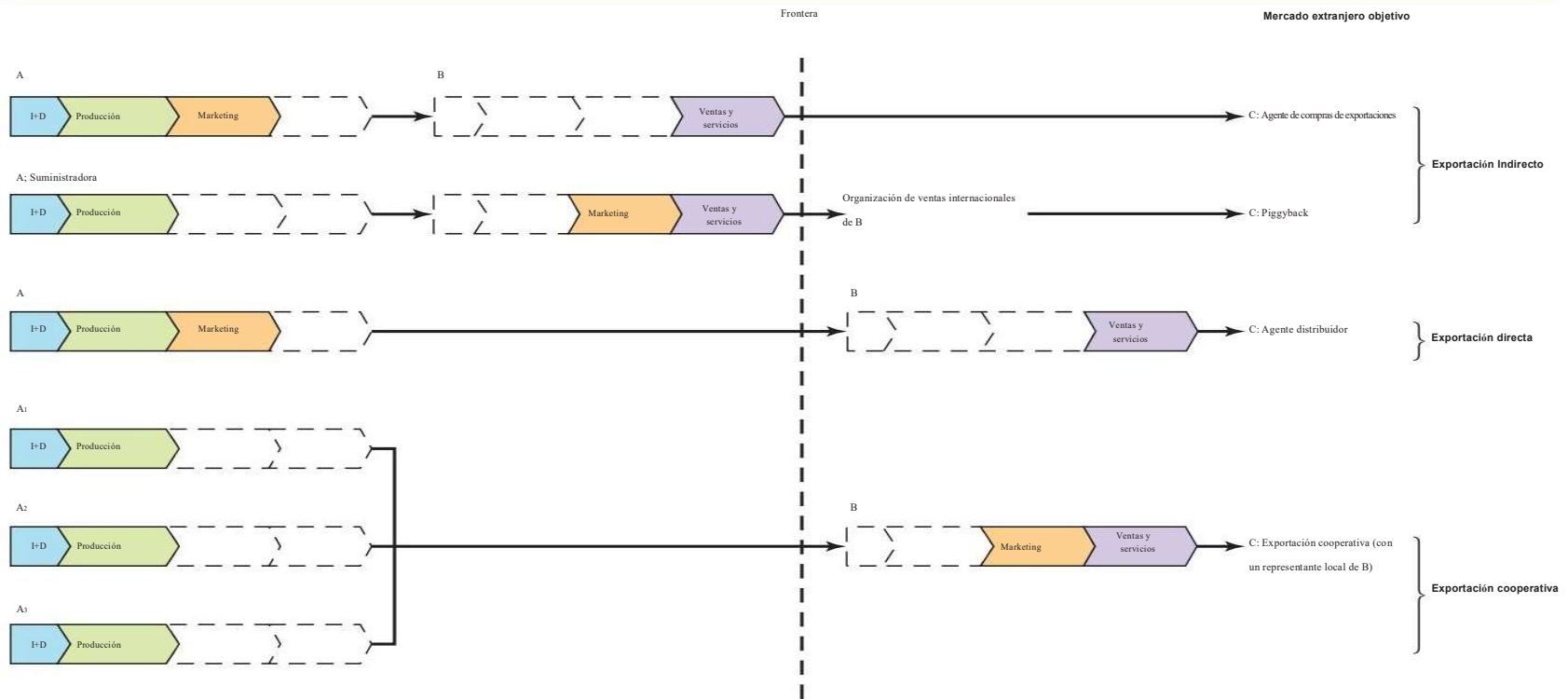


Escuela de Graduados



UNC Universidad Nacional de Córdoba

Figura 7: Modos de exportación



Nota: A, A1, A2 y A3 son fabricantes de productos/servicios;
 B es un intermediario independiente (agente);
 C es el cliente.

Fuente: (Hollensen S. &, 2010)



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Mediante la Exportación Directa la PYME asume la responsabilidad de la exportación y vende directamente al importador. De esta manera para las primeras experiencias en la exportación minimiza el riesgo, aunque reduce el control (Hollensen S. &, 2010).

Dentro de los modos de exportación directos, hay que distinguir entre los agentes y distribuidores. Por las características del exportador y el mercado de destino se trabaja con distribuidores. Estas empresas asumen la propiedad de los bienes, la financiación de la operación y por lo tanto el riesgo. Sus ingresos van a estar determinados por la diferencia entre el precio que compran al exportador y el que venden en el mercado interno a mayoristas y/o minoristas. De esta manera una vez que se ha definido el producto, el precio y la distribución con el exportador, el distribuidor se centra en gestionar sus ventas (Hollensen S. &, 2010). El exportador puede ayudar en las actividades de comunicación y publicidad de las características o beneficios del producto, pero las acciones van a depender en mayor medida de lo que defina el distribuidor.

2. Producto y Segmento

Para crear una oferta de producto debemos conocer la oferta total del producto (Hollensen S. &, 2010). Como podemos observar en la Figura 8 existen tres niveles de un producto: 1. Valor Fundamental; 2. Producto Real; 3. Producto Aumentado.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Figura 8: Niveles de Producto



Fuente: (Kotler, 2012)

Considerando que el objetivo final del estudio es la exportación de alimentos secos para mascotas a Chile y que se decidió como la estrategia adecuada para el inicio de la internacionalización de la PYME el ingreso a un país / producto por vez, debemos definir el producto a ofrecer. A pesar de catalogarse la comida para perros como empresas de producto dominantes (Figura 9), es un sector donde hay que trabajar mucho sobre los atributos del producto, sobre todo cuando hablamos de los segmentos. Como el producto aumentado (entrega, crédito, servicio posventa, etc.) va a depender en mayor medida de la empresa ubicada en el país de destino y que tiene el contacto con el cliente (mayorista / minorita), nos



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



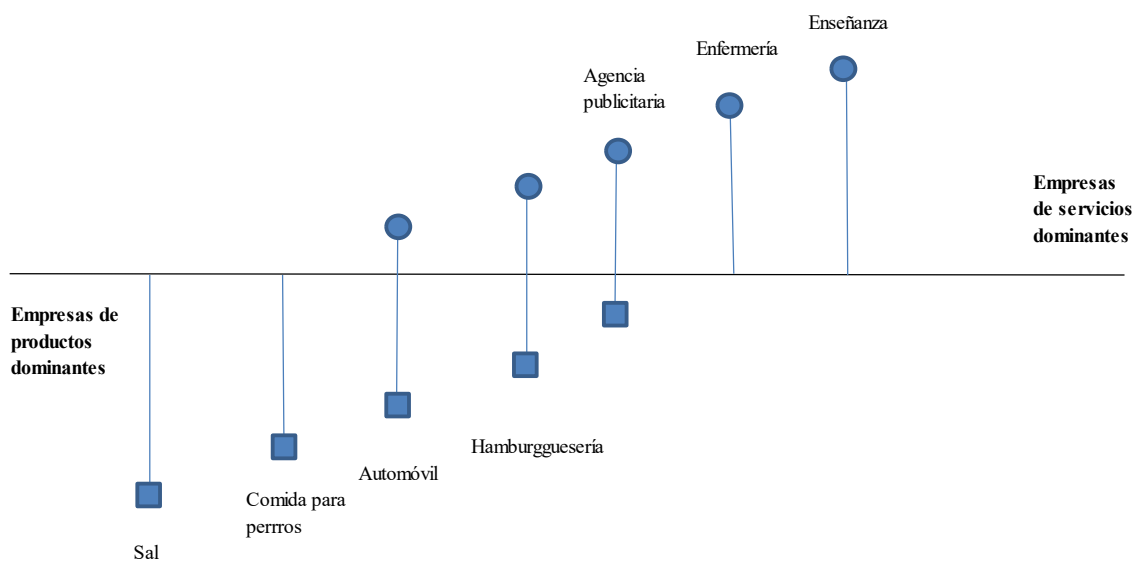
Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

concentraremos en el nivel fundamental (necesidad que satisface) y el producto real (características, nivel de calidad, marca, empaque, diseño).

Figura 9: Escala de dominio elemental



Fuente: (Hollensen S. &, 2010)

El tipo de producto a ofrecer, por sus características físicas, se trata de un alimento seco, destinado a perros en su edad adulta. Teniendo esto presente debemos centrarnos en la calidad del producto a ofrecer y el segmento que se desea trabajar, ya que influirá en las decisiones sobre la distribución y el precio. Debemos considerar también las marcas que actualmente se comercializan en el segmento objetivo.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

La decisión de compra de un alimento u otro está determinada por la calidad (57%), de la mascota (44%), la receta específica según raza, tamaño, enfermedad (42%), el precio (33%), la marca (11%), recomendación de amigos o familiares (10%) y formato (4%) (CADEM, 2022).

La preferencia de marcas para perros son Master Dog (28%), Dow Chow (24%), Champion Dow (19%), Pedigree (17%), Cachupin (11%), Fit Formula (11%), ProPlan (10%), Royal Canin (9%), Cannes (8%), Hills (4%), Doko (3%), Eukanuba (3%) y Advance (2%) (CADEM, 2022).

Dentro de los distintos segmentos de alimento para mascotas, como estrategia de ingreso, nos enfocaremos en el segmento premium, utilizando como criterio una variable conductual orientada a clientes que valoran la calidad (Kotler, 2012). Con el gran aumento de la cantidad de mascotas, la mayor información de las personas y la disposición en gastar en ellas, existe una gran oportunidad para empezar a trabajar con este segmento (Ruiz Rossi, 2020). El crecimiento en las compras de alimentos para mascotas se ha visto reflejado en la demanda de productos premium y superpremium, debido a una mayor preocupación por las mascotas que son consideradas como un miembro más de la familia (Tapia, 2022).

A pesar de que las empresas están sujetas por Ley N°19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidos al principio de Comprobabilidad, no existen en Chile, ni se ha encontrado en otro país, una normativa que determine si un productos es estándar, premium o superpremium (SERNAC, 2021), por lo que se toma como referencia las características de composición del producto que se va a comercializar en una primera etapa (Tabla 5), y el



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

segmento a trabajar, que luego nos ayudará a definir el precio al cual comercializar el producto.

Tabla 5: Producto / Composición

Animal / Edad: Perros Adultos	
Calidad: Premium 24%	
Presentación: 20 kg	
Composición Centesimal	
Tenor mínimo de proteína bruta	24%
Tenor mínimo de extracto etéreo	12%
Tenor máximo de fibra cruda	3,50%

Fuente: Elaboración Propia

Tomando como referencia el estudio realizado por el SERNAC, y considerando la clasificación comercial indicada en el mismo, que no necesariamente es el mismo criterio utilizado en este trabajo, podemos tener un detalle de marcas / productos comercializados en el segmento premium de alimento para perros adultos (Anexo 2). Asimismo, tomando la misma fuente de información y filtrando por las variables de alimentos para perros adultos y el segmento premium, tenemos la información nutricional relevante (proteína y materia grasa) de estos productos (Anexo 3) y el segmento de precios. En este último, un producto que no es considerado por el estudio como premium, pero lo sumamos por su posicionamiento es Pedigree.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

A pesar de no existir una normativa en Chile en cuanto a la composición nutricional, conviene tener presente que los valores recomendados como mínimo según la AAFCO (Association of American Feed Control Officials), son los siguientes (Tabla 6):

Tabla 6: Niveles mínimos recomendables de nutrientes en perros

	Proteína Cruda (%)	Grasa Cruda o Extracto Etéreo (%)
Perros	18	5,5

Fuente: AAFCO mencionado por (SERNAC, 2021)

Existe una relación positiva entre el precio y la proteína, es decir que a medida que aumenta la proteína también aumenta el precio. Lo mismo ocurre entre el precio y la grasa cruda, a mayor grasa mayor es el precio (SERNAC, 2021). Tomando estas relaciones entre proteína, materia grasa y precio, y la composición del producto definida y las marcas comercializadas en el mercado / segmento chileno, luego definiremos un precio estimado de mercado considerando un producto nacional como Powerdog para Perros de Razas Medianas y Grandes (proteína de 24% y una materia grasa de 8%) y un producto importado como Agility Adultos (proteína de 23% y una materia grasa de 14%).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

3. Canal de Distribución

Los canales de distribución constituyen el nexo fundamental entre la oferta y la demanda de los productos. Las decisiones sobre esta variable del marketing son muy importantes ya que pueden definir el éxito o fracaso de un negocio, así como implican acciones a largo plazo de costoso y difícil cambio. Cobra mayor relevancia para el caso de una PYME que está buscando dar los primeros pasos en la exportación.

Cuando hablamos de distribución en general conviene distinguir entre cómo se distribuyen los productos en el mercado de destino y cómo será la logística de exportación.

En la distribución de los productos en los mercados de exportación según Czinkota (2008) debemos tener en cuenta: 1. Estructura del Canal; y 2. Diseño del Canal.

La estructura del canal la podemos ver en forma genérica y teórica en la figura 10, donde se distingue la configuración del canal para productos de consumo como son los alimentos para mascotas en relación a productos industriales o servicios.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

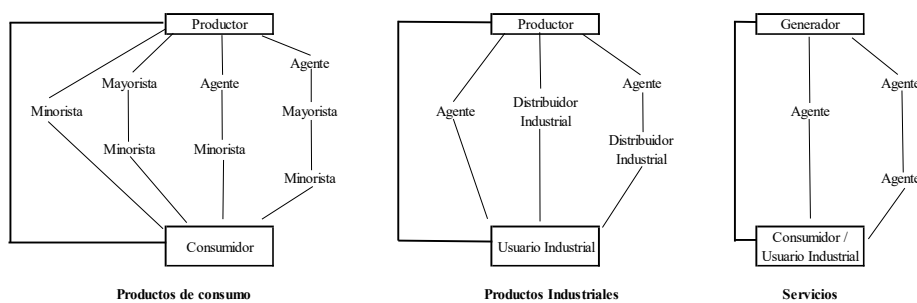


Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Figura 10: Configuración del Canal



Fuente: (Czinkota, 2008)

En el diseño del canal tanto Czinkota (2008) como Hollensen (2010) nos indican que va estar influenciado o determinado por factores externos como características del cliente, la naturaleza del producto, la naturaleza de la demanda, la competencia y las normativas legales / prácticas empresariales locales, así como decisiones internas que debe tomar la empresa relacionadas con la estructura del canal, la gestión y control del canal y la gestión de la logística.

Al momento de definir la exportación directa como modo de ingreso para la PYME al mercado de alimentos secos para mascotas, hicimos referencia a algunos factores externos que van a estar relacionados con la decisión sobre el canal. Para este punto conviene remarcar que la oferta de productos se encuentra abastecida por firmas nacionales e internacionales que producen localmente o importan la mercadería, o por representantes de marcas, importadores o distribuidores. Por el lado de la demanda o lugares de compra, la misma se concentra principalmente en los supermercados, distribuidores o mayoristas, almacenes / tiendas pequeñas de barrio y veterinarias. Sin embargo, en esta primera etapa, y habiendo definido un



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados

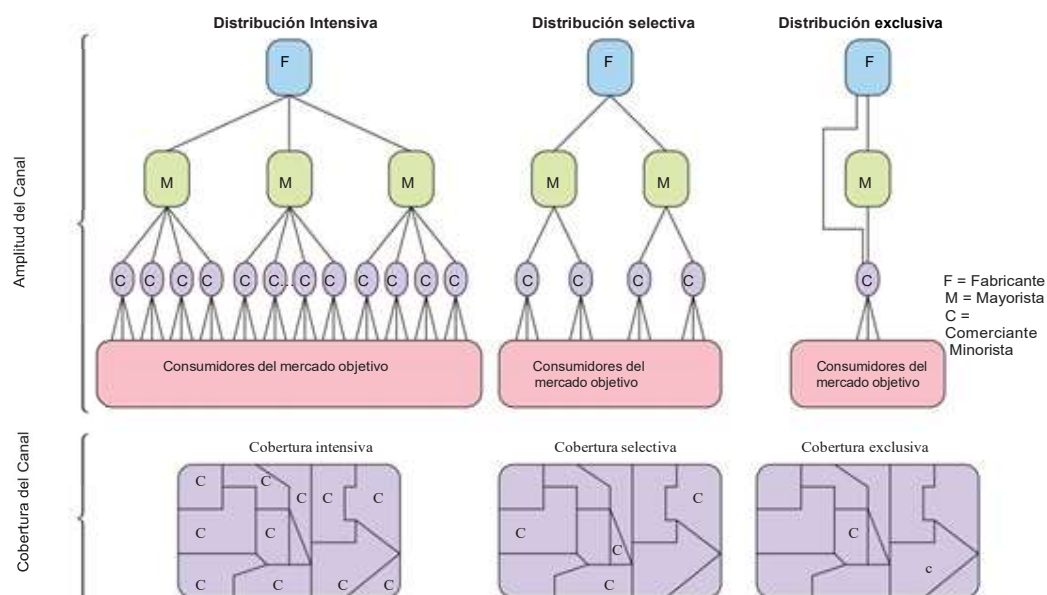


Universidad
Nacional
de Córdoba

producto premium para perros adultos para el inicio de la internacionalización, se deberían concentrar los esfuerzos en desarrollar una relación estrecha con una empresa local que tenga experiencia en los canales especializados. Los productos estándar son comercializados principalmente en supermercados y almacenes, mientras que los premium y superpremium son distribuidos en canales especializados principalmente (Fiscalía Nacional Económica, 2011).

Por el lado de las decisiones internas de la PYME del diseño del canal vinculadas a la estructura, gestión y control, la estrategia de cobertura recomendada es a través de una distribución exclusiva (figura 11). Con esta alternativa se busca desarrollar un nicho / segmento especializado con el importador / distribuidor. Convendrá dejar aclarado entre exportador / importador si la exclusividad se referirá a todos los productos que trabaja la pequeña y mediana empresa, una línea de productos o por segmento de productos.

Figura 11: Tres Estrategias de Cobertura del Mercado



Fuente: (Hollensen S. &, 2010)



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Por último, y como se mencionó anteriormente, la logística de exportación para un producto seco como es el alimento para mascotas con destino al mercado de Chile implica el uso de un modo de transporte carretero. Particularmente para la PYME que empieza a comercializar en el exterior, y es a nuestro vecino país, a través del camión le trae aparejado varios beneficios: 1. Flexibilidad y Comodidad: la carga se pueda realizar en la planta del exportador y ser entregada en el depósito del comprador; 2. Rapidez: en una situación normal el cliente puede disponer del producto en 3 o 4 días hábiles; 3. Documental: los documentos para este tipo de operaciones de exportación suelen ser más sencillos y ágiles.

4. Precio

La fijación de precios, como parte del plan de marketing, está integrada con las otras decisiones respecto al producto y el canal de distribución (Hollensen S. &, 2010).

Los factores que van a influir en la fijación del precio son internos (relativos a la empresa y relativos al producto) y externos (relativos al entorno y al mercado) (Hollensen S. &, 2010). En el caso de la PYME que no tiene experiencia en la exportación y busca su ingreso en forma paulatina en el mercado / producto que se ha definido, debemos mencionar:

A. Factores Internos:

- i. Relativos a la empresa: falta de experiencia en la exportación, la decisión de una estrategia de ingreso paulatina (un mercado / producto / segmento), la falta de



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

posicionamiento de la empresa y la elección del modo de entrada al mercado chileno a través de la exportación directa a un importador / distribuidor.

- ii. Relativos al producto: el producto se ha definido según las características del segmento al cual se pretende ingresar. En este punto hay que tener en cuenta el desconocimiento (falta de posicionamiento) del producto en el mercado de destino.

B. Factores Externos: según revisamos dentro de la definición del producto y el canal a trabajar hemos considerado la estructura del sector en cuanto a los clientes y la competencia.

Entre las principales estrategias de fijación de precios mencionadas, basada en el valor para el cliente, basada en los costos y basada en la competencia, y considerando los factores que influyen en su establecimiento (fundamentalmente la falta de posicionamiento del producto), nos lleva a iniciar la internacionalización partiendo de los precios de mercado. Las PYMES, en sus inicios o primeras operaciones, probablemente fijen un precio que cubran los costos incurridos. De todas maneras la estructura de costo no es la única determinante en la fijación de precios (Hollensen S. &, 2010). Incluso se toma como referencia los valores de mercado debido a la relación existente entre el precio, valor nutrición y categoría comercial (según venimos tratando en el estudio de los segmentos) (SERNAC, 2021). Asimismo, en el análisis de los precios de mercado se tendrán en cuenta el formato propuesto para el producto a comercializar, la especie y edad, debido a las diferencias de precios de los alimentos al variar estos elementos (SERNAC, 2021).

Debido a la gran cantidad de productos disponibles en el mercado, se analizará el precio de venta de dos productos, uno nacional como Powerdog para Perros de Razas



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Medianas y Grandes (proteína de 24% y materia grasa de 8%) y uno importado como Agility Adultos (proteína de 23% y materia grasa de 14%) (Figura 12), que se comercializan dentro del mismo segmento que se pretende ingresar, descontando el margen según el nivel comercial de corresponder, los costos de importación y considerando los valores netos de IVA (19% según lo fija la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios). De esta manera se busca conocer los valores CIP Santiago de Chile que sirvan como referencia para trabajar (Tabla 7).

Figura 12: Productos Comparativos





FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Tabla 7: Precios

Conceptos	Powerdog Adulto	Agility Perro Adultos
Precio de Venta c/IVA (pesos chilenos)	37390 ¹	45900 ²
Presentación en kg	18	20
Tipo de Cambio USD/Peso Chileno ³	796,18	796,18
Precio por Bolsa en USD c/IVA	46,96	57,65
Precio por Bolsa en USD s/IVA	39,46	48,45
Precio en kg USD s/IVA	2,19	2,42
Margen y Costo Promedio Importador/Distribuidor a Mayorista / Minorista	40%	40%
Precio Importador / Distribuidor	1,57	1,73
Margen Promedio Importador / Distribuidor	70%	70%
Valor en Planta Importador / Distribuidor	0,92	1,02
Costo Importación	0,015	0,015
Precio CIP Santiago de Chile por kg	0,91	1,00

Fuente: Elaboración Propia

Los precios a los que llegamos, USD0,91 CPT Santiago de Chile por kg para el producto Powerdog Adulto y USD1,00 CPT Santiago de Chile por kg para el producto Agility Perro Adultos, servirá como referencia para analizar por el exportador como resultan dentro de su estructura de costos. Luego deberá ser negociado con el importador / distribuidor el precio a comercializar dentro de un plan de corto, mediano y largo plazo.

Hay que considerar que de la mezcla de las variables del plan de marketing (producto, plaza/distribución, precio y promoción), el precio es el único que le reporta un ingreso a la empresa, por ello se deberá trabajar en forma minuciosa con el importador / distribuidor. Sin embargo, es el elemento más flexible para cambiar (Kotler, 2012). Por ello será importante

¹ Fuente: https://www.santiagopetstore.cl/tienda/index.php?route=product/product&product_id=2318. 07/05/23.

² Fuente: <https://www.animania.cl/product/agility-perro-adulto-20-kg->. 07/05/23.

³ Fuente: www.tradingview.com. Tipo de Cambio USD/Peso Chileno del 05/05/23.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

considerar la estrategia enunciada, al tomar los precios de mercado, como una aproximación a los valores a comercializar durante una primera etapa, para luego, en función de los resultados obtenidos poder ajustar los mismos.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



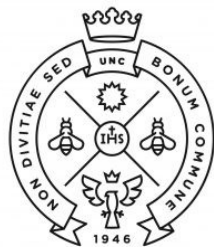
Universidad
Nacional
de Córdoba

V. CONCLUSIONES

Para una PYME del sector de alimento seco para mascotas, atento a la gran competencia en el mercado argentino y un mercado llegando a su madurez, resulta oportuno que empiece su internacionalización a través de la exportación a Chile. Este mercado ha mostrado un crecimiento en las ventas en dólares del 63% en 5 años (2017/2022) y una perspectiva de incremento en los próximos años. Asimismo, es un mercado que lidera el gasto mensual de USD45 por mes en las mascotas de Latinoamérica. Esto se ha visto reflejado en el incremento de establecimientos vinculados a la alimentación y atención de las mascotas que más que se triplicaron en 10 años (de 2.625 establecimientos en 2012 a 10.002 establecimientos en 2021).

Con la finalidad de comercializar alimentos secos para mascotas en Chile, en función de los factores internos y externos a la empresa, se definió como estrategia adecuada para el inicio de la internacionalización en un ingreso paulatino, entrando a un mercado / producto por vez mediante la exportación directa a través de un importador / distribuidor. De esta manera se buscó adecuar la elección al menor compromiso de recursos y estructura para una PYME.

En función de la información recabada se eligió el alimento seco para perros adultos con una composición de proteína bruta de 24% y extractor etéreo de 12% para ingresar en el segmento Premium. El segmento elegido se basó en el crecimiento en la demanda dentro del mismo y la mayor disposición de los consumidores a gastar en sus mascotas. De esta manera



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados

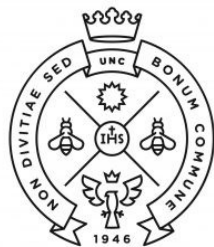


Universidad
Nacional
de Córdoba

la PYME podría considerar un volumen a exportar de 273 toneladas el primer año, para luego, en función de los resultados obtenidos sumar nuevos productos (ya sea alimento para cachorros, gatos u otros segmentos dentro de los alimentos para perros adultos).

En relación al precio, en función de los valores de venta de un producto nacional y otro importado, con una composición similar para el mismo segmento, se llegó a un valor de referencia que se podrá tomar como punto de partida para negociar con el importador / distribuidor. Previamente la PYME deberá analizar dentro de su estructura de costos la viabilidad de trabajar dentro de estos valores.

Por último, quedará pendiente para que la PYME, en función de la información recabada, contacte y desarrolle un acuerdo con un distribuidor local. Deberán definir los derechos y obligaciones de ambas partes, si comercializarán una marca del exportador o una marca del importador / distribuidor. La comunicación y publicidad habitualmente la lleva adelante la empresa local, en el país de destino, pero será conveniente que desde la PYME se brinde todo el apoyo y asesoramiento desde el punto de vista técnico del producto.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

VI. BIBLIOGRAFÍA

Ablin, A. (2018, 29 de agosto). *Los alimentos para mascotas están en expansión en el país*. El Economista. <https://eleconomista.com.ar/negocios/los-alimentos-mascotas-estan-expansion-pais-n20343>.

Agromeat (2013, junio). *Alimentos para mascotas, estadísticas*. Argentina. Revista Veterinaria Argentina. <https://www.veterinariargentina.com/revista/2013/06/alimentos-para-mascotas-estadisticas-argentina/>.

Albertini, C. (2017, 29 de agosto). *Cuidado de mascotas moverá más de US\$800 millones*. <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/08/29/cuidado-mascotas-movera-mas-us-800-millones.html>.

Alfano, M. (2022, 1 de junio). *Marketing y crecimiento del mercado de perros y gatos*. Revista Noticias. <https://noticias.perfil.com/noticias/empresas/el-mercado-de-perros-y-gatos.phtml#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20informe%20de%20Euromonitor,mil%20toneladas%20registradas%20en%202020>.

Asanovic, J. (2020, 03 de agosto). *¿Cómo reconocer un alimento de calidad para mascotas?*. <https://unikpet.com.ar/2020/08/03/como-reconocer-un-alimento-de-calidad-para-mascotas/#:~:text=Los%20alimentos%20balanceados%20para%20perros,%2C%20Est%C3%A1ndar%2C%20Premium%20y%20Superpremium>.

Barrera Gutierrez, F.E. (2017). *Plan de negocios para un proyecto de fabricación de alimento natural, saludable y sustentable para perros*. [Tesis para Ingeniería Civil Industrial,



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio institucional de la Universidad
Técnica Federico Santa María.

<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/22605/3560900231707UTFSM.pdf?sequence=1>.

CADEM (2022). *El Chile que Viene. Mascotas*. <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Chile-que-Viene-Mar-2022-Mascotas.pdf>.

Cateora, P. R. (2009). *Marketing Internacional (14a. ed.)*. . México D.F.: Mc Graw - Hill.

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. (2008). *Marketing Internacional (8a. ed.)*. México D.F.:
Cengage Learning.

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM Estelí. (2018). *Metodología de la
Investigación e Investigación Aplicada para Ciencias Económicas y Administrativas*.

Recuperado de: <https://jalfaroman.files.wordpress.com/2019/03/dosier-metodologia-e-investigacion-aplicada-2018.pdf>.

Fiscalía Nacional Económica (2011). *Investigación en contra de Royal Canin Chile Ltda*.

Fiscalía Nacional Económica (2020). *Notificación Resolución de Investigación en la
adquisición de control en LDA por parte de Tucapel*

Franzolini, D. (2023, 20 de enero). *Pymes en Argentina: importancia, características y
ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-argentina>.

Gallardo, A. (2020). *Partner! “El ecosistema del mundo Pet”*. [Tesis para maestría,
Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/182273>.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

GestioPolis.com Experto. (2021, julio 8). ¿Qué es la cadena de valor? Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

GFK (2018). *Los chilenos y sus mascotas*. <https://www.gfk.com/es/prensa/mascotasenchile>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hollensen, S. & Arteaga, J. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. Madrid, España: Pearson Educación.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (Decimocuarta edición). México: Pearson Educación.

Lamascota.com (2014, 01 de noviembre). *Tipos de Alimentos para Mascotas*. All Extruded.

<https://allextruded.com/entrada/tipos-de-alimentos-para-mascotas-501/#:~:text=Los%20tres%20tipos%20principales%20de,brindada%20por%20kilo%20de%20alimento>.

Lanzafame S. (2022, 27 de marzo). *¿Qué es una pyme y qué requisitos debe cumplir para acceder a beneficios?* El Cronista. <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/que-es-una-pyme-y-que-requisitos-debe-cumplir-para-acceder-a-beneficios/>.

Martínez, A. (2018, 09 de enero). *Alimentación del perro según su edad*.

<https://www.expertoanimal.com/alimentacion-del-perro-segun-su-edad-21196.html>.

mordorintelligence.com (s.f.). *Mercado de Alimentos para Mascotas De Argentina: Crecimiento, Tendencias, Impacto de Covid-19 y Pronósticos (2023/2028)*.

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/argentina-pet-food-market?>



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Origlia, G. (2022, 19 de mayo). *Chile: un socio estratégico que deja a la Argentina su mayor saldo favorable*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/chile-un-socio-estrategico-que-deja-a-la-argentina-su-mayor-saldo-favorable-nid19052022/>.

Peiró, R. (2021, septiembre 1). *Cadena de Valor*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>.

Perona, E. (2005). *Lineamientos generales para escribir un paper o trabajo de investigación*. Córdoba, Argentina: Departamento de Economía y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.

Ramírez, M.J. (2023). *Los 10 eCommerce para mascotas más buscados en Chile*. *Marketing4eCommerce*. <https://marketing4ecommerce.cl/e-commerce-para-mascotas/>.

Ruiz Rossi, J.P. (2020) *Desarrollo de un plan de negocios para la cadena de tiendas comercializadoras de alimentos y accesorios para mascotas “Pet Life – un mundo para tu mascota”* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/177551/Desarrollo-de-un-plan-de-negocios-para-la-cadena-de-tiendas-comercializadoras-de-alimentos-y-accesorios-para-mascotas.pdf?sequence=1>.

SERNAC, Servicio Nacional del Consumidor. (2021). *Diagnóstico de Mercado Alimentos Secos para Mascotas: Perros y Gatos*. Chile.

SII. (s.f.). *Servicio de Impuestos Internos*. https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Softragde (s.f.). *Sistema de Consulta de Estadísticas de Comercio Exterior*.

<https://softragde.info/login>.

Rosales Letelier, O. (2018). *PETAPP!*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168543>.

Tapia, A. (2018). *Alimento para mascotas*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168399>.

Tapia, M.J. (2022, 02 de octubre). *Mascotas: La apuesta de Nestlé en Chile por un mercado en alza y que mueve más de US\$1.000 millones*.

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/mascotas-la-apuesta-de-nestle-en-chile-por-un-mercado-en-alza-y-que-mueve-mas-de-us1000-millones/JZOBFOPRLRBIJLAJJYCXDCO7FA/>.

Trejo Valadez, P.M. & Olvera, M. (s.f.). *Tipos de Alimentos para mascotas y sus diferencias*.

Vanguardia Veterinaria. <https://www.vanguardiaveterinaria.com.mx/tipos-de-alimentos>.

Zárate, D. (2022). *Estudio revela que hay 12 millones de perros y gatos con dueños en Chile y 4 millones sin ellos*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

<https://www.uc.cl/noticias/veterinaria-uc-existen-12-millones-de-perros-y-gatos-con-duenos-en-chile-y-4-millones-sin-ellos/>.

Zikmund, W. G. & Babin, B. J. (2009). *Investigación de mercados* (9. edición.). México, D.F.: Cengage Learning.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



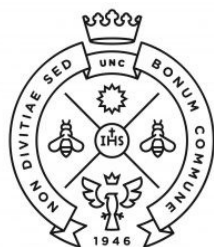
Universidad
Nacional
de Córdoba

VII. ANEXO

Anexo 1: Importaciones de Alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor en Chile Año 2022

#	Empresa	TN	%
1	Masterfoods Chile Alimentos Ltda.	42231	29%
2	Nestle Chile S.A.	22370	16%
3	Comercial VYA Ltda.	9606	7%
4	Grupo Pilar Chile SPA	9227	6%
5	Hallmark S.A.	7611	5%
6	Royal Canin Chile Limitada	7572	5%
7	Importadora y Comercial Starfood Ltda	3658	3%
8	Cooperativa Agrícola Y De Servicios Ltda.	3549	2%
9	Quantum Integral S.A.	3297	2%
10	Kobor S.A.	3243	2%
11	Grupo Mor - Sociedad Comercial Aquamundo Limitada	2242	2%
12	Gabrica Chile Limitada	1793	1%
13	Cia. Agrícola y Veterinaria Limitada	1668	1%
14	Champion S.A.	1460	1%
15	Distribuidora e Inversiones PL	1374	1%
16	Servicios Financieros Y Mercadotecnia S. A.	1370	1%
17	Sociedad de Nutrición y Sanidad Animal Ltda.	1319	1%
18	Empresas Carozzi S. A.	1074	1%
19	Sociedad Comercial Befoods Ltda.	861	1%
20	Promerco S.A.	530	0%
21	Centro Veterinario Y Agrícola Ltda	528	0%
22	Nadal Dynavena S.A.	514	0%
23	Hagen Chile S.A.	401	0%
24	Comercializadora Hr & Az Limitada	372	0%
25	Laboratorio Drag Pharma Chile Invetec S.A.	303	0%
26	Southpoint S.A.	295	0%
27	Comecan Spa	294	0%
28	Inversiones Cannae Spa	289	0%
29	Anasac Ambiental S.A.	152	0%
30	Del Campo al Mar Spa	127	0%
31	Sociedad Comercial Marben Pets Limitada	113	0%
32	Nutrial S.A.	102	0%
33	Veterquímica S.A.	57	0%
34	Cooperativa Agrícola Lechera Santiago Ltda. - CALS Ltda	26	0%
35	Crandon Chile Ltda.	22	0%
36	Animal Care Wellness Solutions	4	0%
37	Easy Retail S.A.	1	0%
38	Christian Cazabon Delgeon	1	0%
39	Laboratorios Microsules Chile S.A.	1	0%
40	CHEMIE S.A.	0	0%
	No disponible	8571	6%
	NO DETERMINADO	5512	4%
	Total general	143742	

Fuente: (Softrade, s.f.)



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Anexo 2: Marcas de Productos de Alimentos para Perros del Segmento Premium

ESPECIE	PERRO
ETAPA	ADULTO
CLASIFICACIÓN COMERCIAL	PREMIUM
MARCA	
ACOMER PERRO ADULTO	
ALFA DOG PREMIUM ADULTO	
BOKATO ADULTO	
CAN ADULTO	
CAN AÑOS DORADOS	
CANINE PRINCIPLE ADULTO	
CANNES CEREAL	
CANNES VEGETALES	
CHAMPION DOG ADULTO CARNE Y VEGETALES	
CHAMPION DOG ADULTO RP	
DOG CHOW ADULTO RAZAS MEDIANAS Y GRANDES CON CARNE Y POLLO	
EUKANUBA ADULT LARGE BREED	
EUKANUBA ADULT SMALL BREED	
EUKANUBA FIT BODY LARGE BREED	
EUKANUBA FIT BODY SMALL BREED	
EUKANUBA PREMIUM PERFORMAN CE	
IAMS PROACTIVE HEALTH ADULT LARGE BREED	
IAMS PROACTIVE HEALTH HEALTHY ADULT	
MASKO CAN	
MASTIN PERRO ADULTO	
NATURAL EARTH SMALL ADULTO	
NUTRIPET MIX	
POWERDOG PERRO ADULTO	
SIEGER ALIMENTO PERRO ADULTO MORDIDA PEQUEÑA	
TOTTUS ADULTO	
VIRBAC NUTRITION PRODUCTO ADULT SMALL & TOY 7KG	
VIRBAC NUTRITION PRODUCTO DOG WEIGHT LOSS & CONTROL	
VIRBAC NUTRITION PRODUCTO JUNIOR SPECIAL MEDIUM	
AP. NUTRI BALANCE ADULT DOG SMALL	

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de (SERNAC, 2021)



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

Anexo 3: Información Nutricional Alimento para Perros Adultos del Segmento Premium

/ Segmento Precio

EMPRESA / PRODUCTO	Proteína	Grasa	Segmento Precio
AGRÍCOLA PUNTA CORTES			
BOKATO ADULTO	26,4	13,4	Precio Económico
CAROZZI			
A.P. NUTRI BALANCE ADULT DOG MALL	28,81	14,83	Precio Intermedio
CENTROVET			
VIRBAC NUTRITION PRODUCTO DOG WEIGHT LOSS & CONTROL 3 KG	34	13	Precio Alto
VIRBAC NUTRITION PRODUCTO ADULT SMALL & TOY 7 KG	34	17	Precio Intermedio
VIRBAC NUTRITION PRODUCTO JUNIOR SPECIAL MEDIUM 12 KG	36	19	Precio Intermedio
CMR SPA (ALFA)			
ALFA DOG PREMIUM ADULTO	26,94	11,42	Precio Económico
ECHEVERRÍA Y CIA			
MASKO CAN	21,84	10,29	Precio Económico
EXTRUDER			
CAN ADULTO	22	12	Precio Económico
CAN AÑOS DORADOS	25	8	Precio Económico
NUTRIPET MIX	18	7	Precio Económico
TOTTUS ADULTO	23	11	Precio Económico
CANINE PRINCIPLE ADULTO	28	16	Precio Intermedio
NATURAL EARTH SMALL ADULTO	28	16	Precio Intermedio
IANSÁ			
CANNES CEREAL	20,3	9,5	Precio Económico
CANNES VEGETALES	19	7,9	Precio Económico
MARS			
IAMS PROACTIVE HEALTH ADULT LARGE BREED	23		Precio Económico
IAMS PROACTIVE HEALTH HEALTHY ADULT	32	21	Precio Económico
PEDIGREE ADULTO SABOR CARNE Y VEGETALES	21	8	No Premium S/D
MOLINA CAUPOLICAN			
MASTIN PERRO ADULTO	23	8	Precio Económico
POWERDO G PERRO ADULTO	24	8	Precio Económico
NESTLÉ			
DOG CHOW ADULTO RAZAS MEDIANAS Y GRANDES CON CARNE Y POI	23,9	11,3	Precio Económico
PROA			
CHAMPION DOG ADULTO CARNE Y VEGETALES	22	9	Precio Económico
CHAMPION DOG ADULTO RP	28	12	Precio Económico
QUANTUM			
SIEGER ALIMENTO PERRO ADULTO MORDIDA PEQUEÑA	26	16	Precio Intermedio
ROYAL CANIN CHILE LTDA			
EUKANUBA ADULT LARGE BREED PERRO ADULTO	23	13	Precio Intermedio
EUKANUBA ADULT SMALL BREED PERRO ADULTO	28	18	Precio Intermedio
EUKANUBA FIT BODY LARGE BREED PERRO ADULTO	26	9	Precio Intermedio
EUKANUBA FIT BODY SMALL BREED PERRO ADULTO	29	10	Precio Intermedio
EUKANUBA PREMIUM PERFORMA NCE PERRO ADULTO	30	20	Precio Intermedio
TRESKO			
ACOMER PERRO ADULTO	22	15,3	Precio Económico

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de (SERNAC, 2021)