

Plan de Marketing Internacional para la Empresa Red Agroveterinaria SA

Claudia Yuliana Loaiza Cardona

Paola Andrea Cardona Sicachá

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Bogotá D.C

2017

Plan de Marketing Internacional para la Empresa Red Agroveterinaria S.A

Claudia Yuliana Loaiza Cardona

Paola Andrea Cardona Sicachá

**Modalidad de Grado Proyecto Aplicado para optar al título de
Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo**

Director:

Juan Carlos Jiménez Díaz

Economista

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Bogotá D.C

2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi esposo y mis hijos por ser mi motivación y mi mayor proyecto de vida y a todas las personas que tienen el sueño de progresar, siempre se pueden lograr metas nuevas, solo hace falta poner la milla extra y cada esfuerzo tendrá su recompensa.

(Paola Cardona).

Dedico este trabajo a mi esposo y a mi familia quienes me han apoyado en mi etapa profesional y laboral; a las personas que enriquecen día a día mi crecimiento personal con sus conocimientos y experiencias de vida dejando una huella imborrable en mi memoria.

(Claudia Yuliana Loaiza Cardona)

Agradecimientos

A la empresa Red Agroveterinaria por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de grado, aportando un proyecto productivo para su compañía.

A nuestro Tutor Juan Carlos Jiménez, por guiarnos y aportar con el desarrollo académico de nuestro proyecto.

A nuestras familias por ser soporte y entender que nuestro esfuerzo representa un objetivo de crecimiento común.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, noviembre de 2017

Resumen.

La Red Agroveterinaria S.A, es una empresa colombiana, que cuenta con más de 10 años de experiencia en el mercado de la venta y distribución de productos veterinarios, sin embargo, a pesar de su experiencia y reconocimiento en una importante porción del mercado colombiano, ha sentido la dificultad de aumentar su participación, debido al alto número de competidores.

Con el fin de expandirse hacia otros mercados menos competidos, La Red Agroveterinaria S.A se interesa en el mercado centroamericano, motivados por su deseo de crecimiento y alentados por sus mismos proveedores, quienes tienen sus plantas productoras en Centroamérica y consideran que un modelo de distribución como el que posee la compañía podría ser muy exitoso ya que no existe actualmente en Centroamérica un sistema tan eficiente.

Se realiza un estudio detallado de la empresa Red Agroveterinaria S.A y del país objetivo con el fin de elaborar un plan de marketing internacional que brinde a los dirigentes de la compañía un escenario más claro sobre la viabilidad de realizar la internacionalización al mercado objetivo fijado.

Dicho plan de Marketing incluye aspectos legales, jurídicos, sociales, culturales, económicos y comerciales del país objetivo.

Como resultado del plan de marketing se puede concluir que el proyecto de expansión internacional es viable, coherente, rentable y que, con un componente de liderazgo al interior de

la compañía, su implementación puede resultar en interesantes resultados que lleven al objetivo planteado.

Palabras Clave: DOFA, Internacionalización, Marketing internacional, Medicamentos Veterinarios, Plan de mercadeo.

Abstract

Red Agroveterinaria SA, is a Colombian company, which has more than 10 years of experience in the market of the sale and distribution of veterinary products, however, despite its experience and recognition, in a significant portion of the Colombian market, it has felt the difficulty of increasing his participation, due to the high number of competitors.

In order to expand into other less competitive markets, Red Agroveterinaria SA is interested in the Central American market, motivated by its desire for growth and encouraged by its suppliers, who have their production plants in Central America and consider that a distribution model such as Owns the company could be very successful there, because there is currently no such efficient system.

A detailed study was carried out of the company Red Agroveterinaria S.A and the target country in order to develop an international marketing plan that provides the company's leaders with a clearer scenario on the viability of internationalization to the target market.

This Marketing plan includes legal, social, cultural, economic and commercial aspects of the target country.

As a result of the marketing plan, it can be concluded that the international expansion project is viable, coherent, profitable and that with a leadership component within the company, its implementation will give in interesting results that lead to the goal.

Keywords: FODA, International Marketing, Internationalization, Marketing Plan, Veterinary Medicines.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	8
1.INTRODUCCIÓN.	16
2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	18
3.JUSTIFICACIÓN.....	20
4.OBJETIVOS.....	22
4.1. Objetivo general.....	22
4.2. Objetivos específicos.....	22
5.MARCO REFERENCIAL.....	23
5.1. Marco Teórico – Conceptual.....	23
5.1.1. Marketing Internacional.....	23
5.1.2. Marketing MIX.....	24

5.1.3. Distribución de Medicamentos Veterinarios.	25
5.1.4. Estrategia Comercial.	25
5.1.5. Matriz DOFA.	26
5.2. Marco Legal.....	26
5.2.1. Normatividad para la distribución de Medicamentos Veterinarios en Costa Rica	26
5.3. Marco Metodológico	28
5.3.1. Tipo de estudio.....	28
5.3.2. Tipos de información	28
5.3.3. Técnicas de recolección	29
5.3.4. Población estudiada	30
6.RESULTADOS	31
6.1. Análisis Situacional.....	31
6.1.1. La compañía – reseña histórica	31
6.1.2. Mercado de Medicamentos Veterinarios en Colombia.....	34
6.1.3. Estrategia comercial Red Agroveterinaria S.A.....	36
6.1.4. Análisis de la Participación en el Mercado Colombiano.....	38
6.1.4.1. Clientes.	40
6.1.4.2. Características de los Clientes.	41
6.1.5. Tamaño del mercado.....	41
6.1.6. Análisis de la competencia.....	42
6.1.7. Análisis situacional – DOFA Diagnostico área comercial.	44

6.1.8. Mercado de Medicamentos Veterinarios en Colombia.....	50
6.2. Mercado Objetivo	51
6.2.1. República Dominicana.....	52
6.2.2. Panamá.....	52
6.2.3. Costa Rica.....	53
6.2.4. Guatemala.....	54
6.2.5. Nicaragua.....	54
6.2.6. Otros datos de interés:.....	55
6.3 Elección del país a exportar el modelo de Red Agroveterinaria S.A.	56
6.4. Entorno Geográfico del País a exportar	60
6.4.1. Provincia de San José.....	61
6.4.2. Provincia de Alajuela.....	61
6.4.3. Provincia de Heredia.....	62
6.4.4. Provincia de Cartago.....	62
6.4.5. Provincia de Puntarenas.....	62
6.4.6. Provincia de Guanacaste.....	62
6.4.7. Provincia de Limón.....	63
6.5. Entorno Económico, Social y Cultural del País a Exportar.....	63
6.6 El Mercado Veterinario en Costa Rica	67
6.7. Competidores en Costa Rica	71
6.7.1. Distrivet S.A.	71

	12
6.7.2. Vetim S.A.	72
6.7.3. Distribuidora Veterinaria Ageagro S.A.	73
6.7.4. Vetecsa.....	73
6.7.5. Agrocampo.....	73
7.MEZCLA DE MERCADOS.....	74
7.1. Producto.....	74
7.1.1. Medicamentos Veterinarios.	74
7.1.2. Estética.....	75
7.1.3. Servicios.....	75
7.2. Precio.....	76
7.3. Plaza – Distribución.....	78
7.4. Promoción.....	79
7.5. Publicidad	80
7.5.1. Canal de comercialización de medicamentos veterinarios en Costa Rica.	82
7.6. Estrategia Comercial	82
7.7. Estrategia de adaptación	83
7.7.1. Departamento de logística.....	84
7.7.2. Departamento comercial, cartera y compras.....	84
7.7.3. Servicios adicionales.....	86

8.CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	64
8.1. Balance ScoreCard.....	70
9.FACTIBILIDAD DE LA EXPORTACIÓN DEL MODELO DE RED	
AGROVETERINARIA S.A A COSTA RICA.	74
9.1. Factibilidad Técnica - Operativa.....	74
9.2. Factibilidad Económica de la empresa Red Agroveterinaria S.A en Costa Rica	77
9.3. Proyección Estado de Resultados	79
10.CONCLUSIONES.....	85
11.RECOMENDACIONES	86
12.BIBLIOGRAFÍA.....	87
13.ANEXO	95

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN DE PROGRESO SOCIAL DE COSTA RICA	64
TABLA 2. INDICADORES DE LA FACTIBILIDAD OPERATIVA PARA LA EXPORTACIÓN DEL MODELO DE RED AGROVETERINARIA SA EN COSTA RICA	75
TABLA 3. MATRIZ DOFA DE COMERCIO EXTERIOR DE RED AGROVETERINARIA S.A.	76
TABLA 4. ADECUACIÓN DEL MONTAJE DE RED AGROVETERINARIA S.A EN EL EXTERIOR.....	78
TABLA 5. PROYECCIÓN ECONÓMICA	79
TABLA 6. CALCULO DE LA VAN Y LA TIR.....	80
TABLA 7. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (ACTIVOS).....	81
TABLA 8. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (PASIVO Y PATRIMONIO).....	82
TABLA 9. CAPITAL DE TRABAJO.....	83
TABLA 10. TARIFAS MÍNIMAS RECOMENDADAS EN PEQUEÑAS ESPECIES, PROCEDIMIENTOS CLÍNICOS Y QUIRÚRGICOS	77
TABLA 11. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA RED AGROVETERINARIA S.A.....	64
TABLA 12. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA RED AGROVETERINARIA S.A.....	70

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. DIAGRAMA DE FLUJO COMERCIAL	35
FIGURA 2. ESTRUCTURA DEL SECTOR (ANÁLISIS SEGÚN EL MODELO DE PORTER).....	35
FIGURA 3. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE MEDICAMENTOS VETERINARIOS EN 2016	39
<i>FIGURA 4. ANÁLISIS DOFA DEL ÁREA COMERCIAL DE RED AGROVETERINARIA SA.</i>	44
FIGURA 5. ANÁLISIS DOFA ÁREA DE COMPRAS	47
FIGURA 6. ANÁLISIS DOFA ÁREA DE CARTERA	48
FIGURA 7. ANÁLISIS DOFA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DE RED AGROVETERINARIA S.A.....	49
FIGURA 8. MAPA DE PROVINCIAS DE COSTA RICA	60
FIGURA 9. MERCADO DE IMPORTACIÓN DE FÁRMACOS VETERINARIOS - PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	71
FIGURA 10. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN DE MEDICAMENTOS VETERINARIOS EN COSTA RICA .	82

1. Introducción.

El análisis de los mercados internacionales es un tema cada vez más recurrente a nivel empresarial, ya que hoy día, uno de los efectos derivados de la globalización consiste en la velocidad para acceder a información vital en temas comerciales y organizacionales, permitiendo llegar a nuevos y atractivos mercado más fácilmente.

Para el empresario colombiano, siempre es de interés conocer aquellas oportunidades que puedan beneficiar su actividad productiva, ya que en la medida que se puede llegar a otros mercados, se alcanzan niveles de mayor competencia y rentabilidad, que pueden posibilitar mejores resultados y la generación de riqueza.

Con el propósito de analizar la viabilidad y conocer los beneficios que pueden significar una posible internacionalización para la empresa Red Agroveterinaria S.A., se desarrolla como parte del proyecto aplicado para acceder al título de especialistas en gerencia estratégica de mercadeo, un Plan de Marketing Internacional, con el cual la empresa Red Agroveterinaria SA, pueda analizar, definir y justificar varios aspectos relevantes que aseguren el éxito de la implementación del proyecto:

- En primer lugar se selecciona el país objetivo, comparando todos los países centroamericanos en temas como cantidad de población, aspectos económicos, acuerdos comerciales con Colombia entre otros.

-Se realiza análisis de varios factores relevantes tales como aspectos jurídicos, sociales, culturales, financieros y comerciales del país objetivo.

- Se realiza un análisis de viabilidad financiera requerido para el desarrollo del proyecto

- Análisis FODA, con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades y debilidades y amenazas, que presenta la compañía en la actualidad.

De esta manera se buscará esbozar los aspectos más relevantes de frente a esta posible opción de negocio y la viabilidad de invertir para llevarlo a cabo.

2. Planteamiento del Problema.

Red Agroveterinaria S.A es una distribuidora de medicamentos veterinarios fundada hace 10 años por empresarios manizaleños con experiencia en el sector; la empresa inició con el apoyo de 15 laboratorios nacionales, 4 asesores comerciales y 1 vendedor o asesor de telemercadeo.

En la actualidad cuenta con más de 90 proveedores entre laboratorios nacionales y multinacionales, 23 asesores comerciales y 3 vendedores de telemercadeo, ubicando a la Red Agroveterinaria S.A, como la quinta empresa en orden de impacto en el mercado nacional de venta y distribución de productos veterinarios.

La organización tiene presencia en la costa atlántica, el eje cafetero, valle del cauca, Cauca, Antioquia, Bogotá, Huila, Choco, Tolima, y los llanos orientales.

Su estrategia comercial basada en la representación de productos multimarca, los cuales son impulsados directamente por sus fabricantes y que en asocio con un capital humano capacitado y con alto poder de negociación con el que cuenta la Red Agroveterinaria S.A, les ha permitido posicionarse como una de las principales empresas en el sector de productos agroveterinarios del país.

Como proyecto de crecimiento y expansión, se proyecta penetrar nuevos mercados a nivel internacional, esto debido al alto número de competidores nacionales que limitan la participación en el mercado local, obligando a manejar bajos precios.

El mercado objetivo considerado viable, es concretamente en el mercado centroamericano, el cuál según reportan los mismos fabricantes, no cuenta con empresas que brinden el mismo servicio y eficiencia de distribución encontrado en Colombia.

Según las mismas fuentes, en Centro América hay pocas empresas competidoras, mencionando a Costa Rica como la mejor opción de mercado objetivo.

Antes del desarrollo de este proyecto, La Red Agroveterinaria, no había realizado un estudio detallado del sector veterinario en dicho país ni de otros aspectos relevantes como aspectos geográficos, política de importación, almacenamiento, distribución de medicamentos, descripción del mercado y normativas de transporte y competencia, entre otros factores.

La empresa Red Agroveterinaria S.A, se interesa por realizar un plan de marketing internacional que le permita definir si efectivamente Centroamérica es un mercado potencial y cuál de los países actuales que la conforman, podría ser una opción rentable para iniciar operaciones comerciales.

Tomando en cuenta las consideraciones expuestas, las preguntas que orientará la investigación es la siguiente:

¿Es Costa Rica efectivamente el mercado objetivo a atacar?

¿Cuáles son los componentes de un plan de marketing relevantes para el desarrollo de la internacionalización de la empresa Red Agroveterinaria S.A.?

¿Según los resultados obtenidos, es viable el desarrollo del proyecto?

3. Justificación.

La compañía Red Agroveterinaria S.A., se encuentra interesada en ingresar a otros mercados potenciales, menos competidos que el mercado colombiano; en el tiempo reciente los dirigentes de la organización se han interesado en el mercado centroamericano, porque han recibido por parte de sus proveedores y vinculados comerciales, información sobre el potencial de crecimiento que hay en los países ubicados en esta región del continente.

Por medio de la elaboración de un plan de marketing internacional, se pretende analizar y definir, si efectivamente el mercado centroamericano representa una buena opción de crecimiento e inversión de sus recursos. Con el desarrollo de esta investigación se espera, además, que el aporte de estrategias innovadoras ayude a cumplir con los objetivos de la empresa, de manera que el negocio tenga los ingresos necesarios para garantizar su puesta en marcha y sostenimiento en el país o mercado que finalmente se observe con mayores posibilidades al final de la investigación.

Como especialistas en la gerencia estratégica en mercadeo se espera que, a partir de un análisis detallado del mercado seleccionado y las estrategias necesarias para la adaptación, la compañía Red Agroveterinaria S.A, tenga un panorama claro y pueda definir si efectivamente es viable desarrollar su proyecto de crecimiento y expansión; así también se busca entregar información de gran relevancia que nutra los procesos comerciales actuales y brinde elementos de juicio a sus dirigentes para la toma de decisiones en varias direcciones.

Al consolidar las motivaciones que dan origen al estudio propuesto, se pueden citar las siguientes generalidades como justificación:

✓ Relevancia: es imperante para la empresa conocer que oportunidades de negocio se pueden encontrar en los mercados del continente, pues el mercado nacional ha tenido cambios muy notorios en las décadas recientes lo que dificulta una competencia ajustada a las necesidades de la organización.

✓ Pertinencia: se estima pertinente pues todo ente productivo, debe observar de forma permanente las oportunidades de negocio posibles y aprovechar al máximo tanto su potencial productivo como humano, asegurando así una renovación constante como empresa.

✓ Viabilidad: se considera viable este proyecto de investigación, pues la iniciativa se encuentra alineada con los intereses de la empresa, lo que facilita el análisis de información y procrea un ambiente propicio para este tipo de ideas en la actualidad empresarial de Red Agroveterinaria S.A.

4. Objetivos.

4.1. Objetivo general.

Elaborar un plan de marketing internacional que le permita a la empresa Red Agroveterinaria SA, estudiar la viabilidad de exportar su modelo de distribución de medicamentos veterinarios (antibióticos, multivitamínicos, biológicos, cosméticos) a Costa Rica, como proyecto de expansión para el año 2018.

4.2. Objetivos específicos.

- ✓ Realizar un análisis situacional de la empresa Red Agroveterinaria SA y su entorno.
- ✓ Realizar un análisis DOFA que permita identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa Red Agroveterinaria SA.
- ✓ Analizar el entorno político-legal, económico, sociocultural y los tratados de comercio que tenga Colombia con el país a exportar.
- ✓ Realizar el análisis de la compañía usando el concepto de Marketing mix.
- ✓ Definir estrategias de control del plan de mercadeo elaborado, de manera que sea sostenible.

5. Marco Referencial

5.1. Marco Teórico – Conceptual

5.1.1. Marketing Internacional.

Al abordar la conceptualización de este término son varios los autores que de manera reiterada han realizado aportes a su definición. A continuación, se esbozan varias contribuciones de procesos de investigación previas. Para autores como Philip Kotler, el Marketing Internacional es aquel que forja para toda organización las posibilidades de negocio aún fuera de sus fronteras (Kotler, 2008). Para que una empresa pueda entrar al marketing internacional es necesario adaptarse al sistema cultural, político, geográfico, económico y legal del país objetivo ya que estas características pueden diferir en cada país.

Para la Asociación Americana de Marketing es un proceso multifuncional que abarca tanto procesos de planeación como de ejecución, que derivan en aspectos como: fijación de precios, promoción y distribución de las ideas, productos o servicios, para forjar escenarios de intercambio comercial que satisfagan los objetivos que un ente productivo se haya propuesto en un tiempo específico (Lamb & McDaniel, 2006) .

El Marketing Internacional, igualmente ha sido diferenciado como el conglomerado de herramientas que pueden integrarse para facilitar la comercialización de bienes tangibles e intangibles entre dos o más partes a nivel internacional, agrupando a los países en bloques

económicos regionales y considerándolos como mercados extrafronteras con necesidades que se pueden satisfacer a partir de productos y servicios diversos (Navarro, 2012).

5.1.2. Marketing MIX.

Al hablar de esta categoría de marketing, se pueden citar aspectos como los expuestos por (Kotler & Armstrong, 2003) quienes la enuncian como un conjunto de herramientas tácticas manejables que la empresa armoniza para promover una respuesta esperada en el mercado objetivo. Por otro lado, autores como McCarthy (1960) describe esta clasificación de marketing como la integración de cuatro elementos básicos que son reconocidos como las 4P (Espinosa, 2014):

- ✓ Producto: hace referencia al producto, bien o servicio que comercializa una empresa, debe satisfacer la necesidad del cliente. Dentro del producto hay que tener en cuenta la imagen, la marca y el servicio post venta que la empresa ofrece.
- ✓ Precio: es el valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto, para fijar los precios se deben tener en cuenta diversos aspectos como el consumidor, el mercado, la competencia, el producto y los costos.
- ✓ Distribución: consiste en las actividades necesarias para poder llevar el producto hasta el punto de venta o al cliente final, ya sea por internet, vendedores independientes, vendedores comisionistas, catalogo, telemercadeo o tienda propia.

✓ Comunicación: permite que el cliente conozca el producto o servicio ofertado, sus características y ventajas; esta actividad se realiza por medio de panfletos, atención directa al cliente, páginas web, redes sociales, pautas publicitarias entre otras.

5.1.3. Distribución de Medicamentos Veterinarios.

Comprende toda la infraestructura y la organización que viabiliza la llegada de medicamentos veterinarios, bilógicos y cosméticos a mayoristas, minoristas o al consumidor final, de modo que involucra numerosos aspectos, que a menudo funcionan como eslabones de una cadena por medio del transporte (parque automotor) y el equipo humano (promotores, vendedores) necesarios para tal fin (Abaurre, y otros, 2015).

5.1.4. Estrategia Comercial.

Es el plan para llevar los productos al mercado y que sigan comercializándose en el tiempo. Por medio de las estrategias comerciales se logran las metas establecidas; se desarrolla diferentes estrategias según cada meta y se cuenta siempre con un plan B que anticipe escenarios complicados (Dominguez, 2012). Para realizar una estrategia comercial se realiza un análisis DOFA, que es una herramienta que permite poner en un mismo plano aspecto como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con eso se clarifica el objetivo que se quiere alcanzar, el cual puede ser a corto, mediano y largo plazo.

5.1.5. Matriz DOFA.

Es una herramienta utilizada para la formulación de estrategias, además permite realizar un diagnóstico de la empresa. Su nombre proviene de las siglas Oportunidades, Amenazas (factores externos de la empresa), Debilidades y Fortalezas (factor interno de la empresa) (Talancon, 2006). Los componentes citados, permiten generar análisis que bien orientados nutren de información los entornos empresariales para la toma de decisiones.

5.2. Marco Legal

5.2.1. Normatividad para la distribución de Medicamentos Veterinarios en Costa Rica

“Corresponderá al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), mediante el SENASA, la reglamentación, planificación, administración, coordinación, ejecución y aplicación de las actividades oficiales con carácter nacional, regional e internacional, relativas a la salud de la población animal, los residuos, la salud pública veterinaria, el control veterinario de la zoonosis, la trazabilidad/rastreabilidad, la protección y la seguridad de los alimentos de origen animal, los alimentos para los animales, los medicamentos veterinarios, el material genético animal, los productos y los subproductos, la producción, el uso, la liberación o la comercialización de los organismos genéticamente modificados que puedan afectar la salud animal o su entorno, y las sustancias peligrosas de origen animal.” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2013).

El SENASA también se ha preocupado por actualizar y capacitar a las personas dedicadas a la venta de medicamentos veterinarios haciendo un acercamiento entre la parte técnica y comercial ya que según los datos que ellos tienen en el 2014 estaban registrados aproximadamente 584 farmacias, 117 droguerías y 22 fabricantes, debidamente registrados en la Dirección de Medicamentos Veterinarios. En dicho año capacitaron al personal en buenas prácticas de manufactura, almacenamiento y distribución de medicamentos veterinarios, para con esto tener una mejora en los procesos de elaboración, trazabilidad y transporte (ICA, 2011).

Según el documento “Estudio de oferta y demanda del sector farmacéutico Costa Rica” existe la Ley General de Salud y en el artículo 97 trata sobre los establecimientos donde se comercializan y distribuyen medicamentos veterinarios donde dice: “la instalación y operación de los establecimientos farmacéuticos necesitan de la inscripción en el Ministerio, previa autorización y registro en el Colegio de Farmacéuticos. En el caso de establecimientos farmacéuticos de medicamentos para uso veterinario será necesario, además, la autorización y registro en el Colegio de Médicos Veterinarios. Las personas naturales y jurídicas que deseen instalar un establecimiento farmacéutico deberán acompañar a su solicitud los antecedentes sobre las instalaciones, equipos y el profesional que asumirá la regencia, según corresponde reglamentariamente” (Procomer Costa Rica, 2008).

5.3. Marco Metodológico

5.3.1. Tipo de estudio

Se realiza una investigación de tipo descriptiva – exploratoria donde describen las características de la empresa, la población objetivo y se analiza la competencia; con estos datos se genera un panorama amplio y general acerca del tema objetivo; en este tipo de investigación no existe una hipótesis previa, pero genera datos de primera mano para presentar un panorama del problema y permite identificar otros temas de investigación generalmente de predicción.

Este tipo de estudio es adecuado cuando se busca identificar problemas, oportunidades o prioridades, para que el investigador pueda tener una perspectiva general de la situación y así poder definir los mecanismos de acción. (UNID)

5.3.2. Tipos de información

Para una investigación de tipo descriptiva – exploratoria es fundamental contar con información primaria como base de análisis del tema objetivo por medio de:

- entrevistas propias, se realizó una entrevista personal al director comercial de la empresa Red Agroveterinaria S.A.
- estudios históricos
- registros de la empresa Red Agroveterinaria S.A

- datos internos de la empresa (Ejercicios de DOFA realizados por los empleados en la convención anual de la empresa)
- historiales de venta
- archivos de revistas
- artículos publicados sobre el tema objetivo

Información secundaria

- Datos obtenidos por entidades gubernamentales
- Datos obtenidos de la página oficial de COLVET (Colegio de Médicos Veterinarios de Costa Rica)

5.3.3. Técnicas de recolección

Una de las principales técnicas de recolección que existe es la observación; con esta técnica se quiere evaluar y describir el panorama general de la empresa Red Agroveterinaria S.A para definir sus fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades, prioridades, capacidad de acción frente a las adversidades que se presentan en el mercado y proyección.

Otras de las técnicas de recolección es la entrevista, esta se realiza con las personas que laboran en la empresa objeto de investigación, a nivel operativo, comercial y administrativo, teniendo en cuenta las actividades que se realizan en cada una de ellas. La principal fuente de información por medio de la entrevista es la del director comercial de Red Agroveterinaria S.A,

el cual está al tanto de todas las actividades que se realizan a cada nivel operacional y de la perspectiva que tienen los empleados y clientes sobre la empresa.

5.3.4. Población estudiada

La población objeto de estudio de esta investigación es Red Agroveterinaria S.A, sus diferentes áreas (comercial, cartera, compras, operativa), la empresa frente a sus competidores, la percepción de los clientes, y la proyección que tiene de internacionalizarse.

La población de Costa Rica objetivo central de la empresa Red Agroveterinaria investigada por fuentes secundarias para evaluar la viabilidad de internacionalización y la capacidad de adaptación.

6. Resultados

6.1. Análisis Situacional

El modelo de distribución de Red Agroveterinaria S.A se basa en la representación y distribución de medicamentos multimarca, donde el personal técnico de las compañías fabricantes, acompañan a la fuerza comercial de la empresa Red Agroveterinaria S.A. impulsado la venta de los productos de su marca; sin embargo, la Red Agroveterinaria S.A. no tiene acuerdo de distribución exclusiva con ningún laboratorio, permitiéndole ofrecerle al cliente alternativas de productos sustitutos.

El fabricante respeta la distribución y no realiza ventas directas, con algunas excepciones de clientes muy grandes, beneficiándose de la capacidad de cobertura que tienen los distribuidores en este caso Red Agroveterinaria S.A., que pueden llegar no solo a zonas urbanas sino rurales. Red Agroveterinaria S.A. se caracteriza por mantener alto nivel de productos en stock, lo cual los reconoce como punto diferenciador sobre sus competidores, ya que garantiza tiempos de entrega muy cortos.

6.1.1. La compañía – reseña histórica.

Red Agroveterinaria S.A surge de la división de una empresa dedicada a la distribución de medicamentos veterinarios llamada Distribuciones Veterinarias S.A, se fundó el 13 de octubre

del 2006 en la ciudad de Manizales por dos socios, con el apoyo de algunos laboratorios nacionales (California, Servinsumos, Vicar, Kyrovet) confiando en la capacidad que tenían sus dirigentes y personal de penetrar y permanecer el mercado objetivo, las labores se concentraron solo en el eje cafetero. Un año después y con ayuda de préstamos se sumaron a su portafolio, multinacionales como MSD, Virbac, Pfizer, Novartis y Bayer abriendo mercados en el Valle del Cauca y Cauca.

Red Agroveterinaria S.A cuenta con seis socios, tiene presencia en Caldas, Quindío, Risaralda, Antioquia, Valle del Cauca, Cauca, Cundinamarca, Tolima, Santander, Huila, Meta, Caquetá, Choco, con un total de 28 asesores comerciales y ventas anuales de \$28.300 millones de pesos en 2016; en su portafolio cuenta con 90 laboratorios y más de 3000 productos.

Objetivos de Calidad

- ✓ Cumplir las expectativas de los clientes externos frente a los productos y servicios ofrecidos por la Red Agroveterinaria S.A
- ✓ Lograr, a partir de la gestión del talento humano, una ventaja competitiva sostenible para la empresa.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los estándares establecidos en cada uno de los procesos.
- ✓ Lograr un alto índice de calidad en el cumplimiento de las funciones básicas de la empresa.

Valores Corporativos

- ✓ Honestidad para contar a sus clientes la situación real en que se encuentra su pedido de ventas.
- ✓ Puntualidad en el cumplimiento de sus tareas y compromisos con sus proveedores, clientes internos y clientes externos.
- ✓ Asesoría profesional y especializada para brindar soporte técnico a través de su línea de atención al cliente.
- ✓ La felicidad en su recurso humano es potencializada a través de programas de crecimiento personal como factor diferenciador en su proceso comercial.
- ✓ Eficiencia y uso racional de los recursos naturales para el desarrollo de las actividades propias de su cadena de valor.

Misión

Red Agroveterinaria S.A, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos agroveterinarios de alta calidad y al asesoramiento técnico especializado en temas veterinarios, que busca satisfacer las necesidades de los clientes, el mercado agropecuario y sus colaboradores, por medio de:

- ✓ La generación de empleos estables y dignos.
- ✓ Recurso humano calificado y competente que trabaja bajo principios y valores éticos, con dedicación y vocación de servicio.
- ✓ Herramientas tecnológicas adecuadas a las necesidades de los procesos, infraestructura apropiada y proveedores aliados para cumplir su estrategia, logrando así

construir relaciones comerciales perdurables en el tiempo a través de un servicio diferenciador, integral y competitivo.

Visión

En el 2020, ser la empresa comercializadora y distribuidora del sector agroveterinario más reconocida a nivel nacional y con una participación del 50% del mercado potencial de Centro América, considerada como la primera opción de compra para los clientes, todo esto dado por la confianza que genera en el cumplimiento de las condiciones comerciales, sus niveles de venta superiores, oportuna atención de clientes, portafolio amplio y de calidad, distinguida por su cobertura en el territorio colombiano y su amplia participación en el mercado centro americano, la creatividad e innovación en sus procesos de investigación de mercado y oportunidades de mejora, el alto nivel de competencia de sus recursos humano, físico y tecnológico y la eficiencia de sus procesos, con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente a través del servicio, lograr el bienestar y estabilidad de sus empleados e incrementar la rentabilidad del negocio.

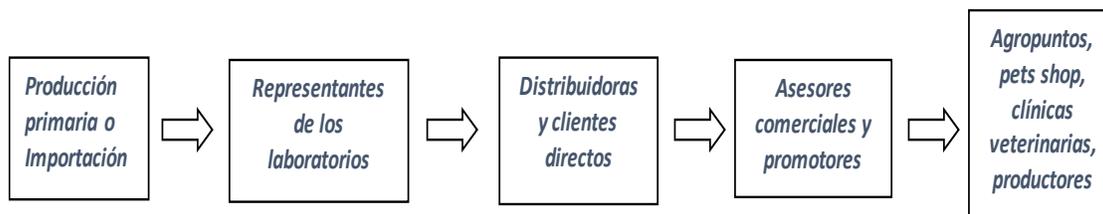
6.1.2. Mercado de Medicamentos Veterinarios en Colombia.

El mercado de los medicamentos veterinarios en Colombia está compuesto por laboratorios nacionales como Calvert, Servírsenos, Biostar, Rawson, Rema, California, Provet, Acotarme, Vicar y multinacionales como Virbac, Zetas, MSD, Novartis; dedicados a la producción, promoción, importación y venta de medicamentos veterinarios subdivididos en antiparasitarios externos e internos, antibióticos, multivitamínicos, biológicos, analgésicos-

antiinflamatorios, antisépticos, cicatrizantes, dermatológicos, cosméticos, otico-oftálmicos, anestésicos, entre otros.

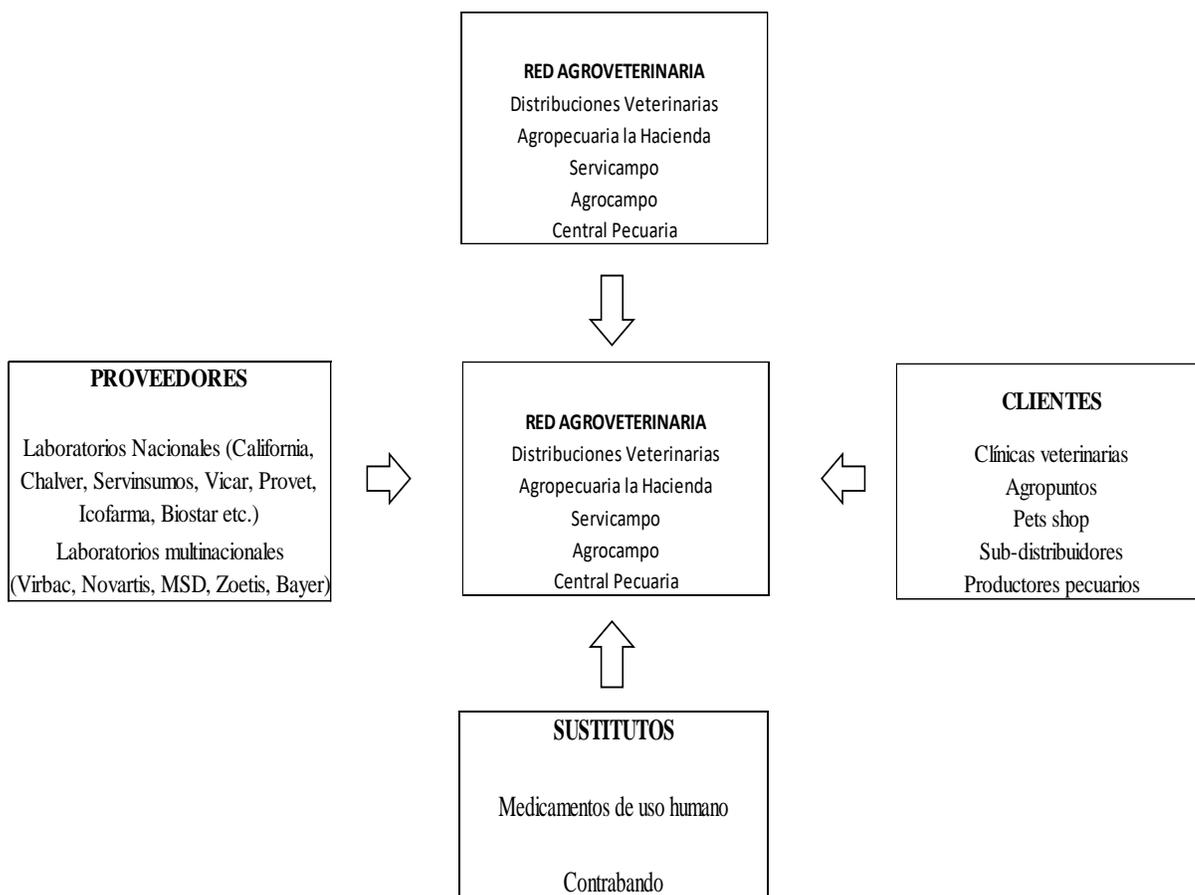
Dichos laboratorios con el fin de llegar al consumidor final se valen de los asesores externos de las distribuidoras y de las alianzas estratégicas que se tengan con ellos por medio de promotores, los cuales realizan la labor de penetración del mercado, promoción y venta a los agro-puntos, clínicas veterinarias, pets shop y productores agropecuarios. Ver a continuación, ilustración en figura 1 y 2.

Figura 1. Diagrama de flujo comercial



Fuente: Elaboración propia, 2017

Figura 2. Estructura del Sector (Análisis según el modelo de Porter)



Fuente: Elaboración propia, 2017

6.1.3. Estrategia comercial Red Agroveterinaria S.A

La empresa Red Agroveterinaria S.A cuenta con infraestructura propia (bodegas y oficinas), sistema de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias), telemercadeo, asistencia técnica y veterinaria, adecuado manejo de cadena de frío, sistema de logística, comité de innovación. A continuación, se reseñan componentes esenciales de la organización:

- Infraestructura: cuenta con tres bodegas localizadas en la vía Manizales - Villamaria desde donde se realizan todas las labores logísticas de compras, almacenamiento, envíos y procesos operativos.
- Gerencia comercial: cuenta con un director comercial responsable de cinco zonas (eje cafetero, Antioquia, telemercadeo, Valle y Cauca, Centro y oriente colombiano), en cada zona existe un líder regional, el cual coordina las estrategias y es el encargado de los asesores comerciales.
- Departamento de cartera: encargados del recaudo que realizan los asesores comerciales, cobros jurídicos, de los procesos de creación y verificación de documentos de cada uno de los clientes.
- Departamento de compras: a través de la comunicación constante entre jefe de compras, director comercial, gerente e inventarios frente a cada proveedor; esta área evalúa el inventario, promocional, evento especial, productos nuevos, alzas y planes año para realizar una adecuada labor.
- Logística: responsables de la recepción de los medicamentos, el almacenamiento y envío de los pedidos.
- PQRS: es el sistema de atención al cliente donde se solucionan todas las dudas sobre despachos, entregas y errores con los pedidos.
- Telemercadeo: es el apoyo de los asesores comerciales donde informan sobre faltantes al cliente, se ofrecen sustitutos, se realizan anexos y se toman pedidos.

- Proveedores: Laboratorios nacionales: Chalver, Servinsumos, Provet, Icofarma, Biostar, Erma, Vicar, Genfar, Rophson, Pharvet, Pharmavet, Zoo, California, Veterland, Laboratorios VM, Hato Bact, Novalfarm, Lab Vet, Invet, Agroinsuvel, Agroz, Bussie, Aurofarma, Basic-farm, Callbest, Canamor, Biochem, Carval, Cells, Deltagral, Edo, Lelve, Ecofaro, Kyrovet, Farmabio, Laverlam, Naturales, Novalfarm, Tecnoquimicas, Pronalvet, Nutrifarma, Vecol, Velox, Procaps, San Pedro, Weiss Pharma.
- Laboratorios multinacionales: MSD, Virbac, Zoetis, Bio zoo, Calier, Conavet, Bayer, Provimi, Heel, Merial, Agronsuvel, Proconvet, Novartis, Ourofino, Over.
- Otros insumos agroveterinarios: Emcoclavos, Agrosemillas, Insmevet, Familia, Gabrica, Purina, Milkampo, Agroser.

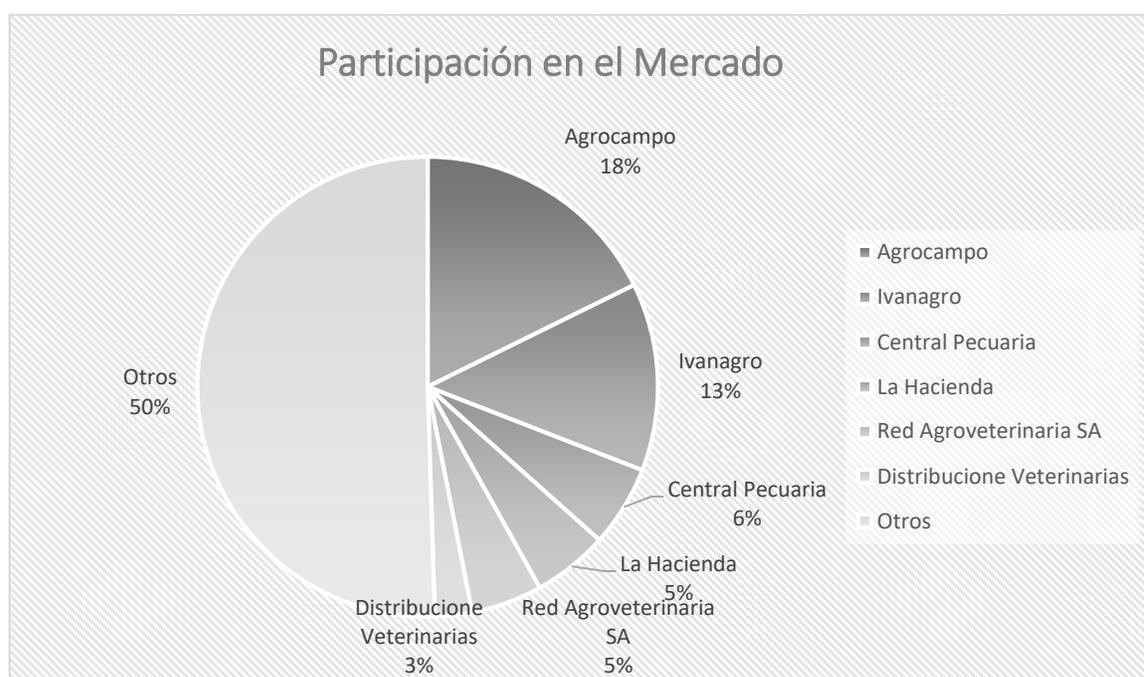
6.1.4. Análisis de la Participación en el Mercado Colombiano.

A continuación, se plantean varios aspectos y se realizan análisis referente al mercado de interés.

En entrevista personal realizada al director comercial de la compañía Red Agroveterinaria S.A el señor Jhon Alexander Alzate, asegura que según los datos que les proporciona APROVET (Asociación Nacional de Laboratorios de Productos Veterinarios) y los datos que tiene la empresa en el año 2016 el mercado de los medicamentos veterinarios en Colombia se estimó en \$566.000 millones. De los cuales Red Agroveterinaria S.A vendió en ese mismo año \$28.300

millones lo que equivale a un 5% del mercado; mientras sus principales competidores como Agropecuaria la Hacienda \$30.000 millones (5,3%), Agrocampo \$102.000 millones (18%), Ivanagro \$73.600 millones (13%). Los datos entregados se resumen en la Figura 3. (Alzate, 2017)

Figura 3. Participación del Mercado de Medicamentos Veterinarios en 2016



Fuente: Elaboración Propia, 2017 con base en los datos proporcionados por la Dirección Comercial Red Agroveterinaria S.A

En Colombia existen alrededor de treinta distribuidoras de medicamentos veterinarios a lo largo de todo el territorio nacional, según Aprovevet (Asociación Nacional de Laboratorios de Productos Veterinarios) en el 2016 las principales empresas dedicadas a esta actividad fueron

Agrocampo (Bogotá), Ivanagro (Antioquia), Central Pecuaria (Tolima), La Hacienda (Cali-Nariño), Red Agroveterinaria SA (Caldas) y Distribuciones Veterinarias (Caldas) abarcando un 50% del mercado de la venta de medicamentos veterinarios estimado en \$566.000 millones, estas distribuidoras cuentan con una amplia reputación por su servicio, asesoría, tiempos de entrega, amplitud de portafolio y facilidad de penetrar diversos departamentos (Alzate, 2017).

6.1.4.1. Clientes.

Los clientes son agropuntos, centros veterinarios, pet shop, productores (ganaderos, porcicultores, avícolas), pequeñas distribuidoras, cooperativas de productores, peluquerías caninas. Estos clientes se encuentran ubicados en el territorio nacional ya que Red Agroveterinaria S.A cuenta con asesores comerciales en Antioquia, Valle, Cauca, Eje cafetero, Santanderes, Cundinamarca, Choco, Huila, Llanos orientales, Tolima, quienes realizan visitas constantes y a aquellos departamentos que no se pueden acceder por diferentes razones se realiza un trabajo de telemercadeo.

Según la base de datos con la cual cuenta la empresa existen 3.987 clientes codificados, es de aclarar que actualmente se encuentran depurando dicha base para tener un número real de clientes activos el cual está oscilando en 2.400 ya que muchos de ellos están codificados de manera doble por algún cambio realizado ya sea dirección, NIT, razón social y demás.

El mercado nacional de los medicamentos veterinarios se segmenta en dos grandes grupos, el mercado de mascotas que en los últimos años ha venido creciendo debido al cambio de percepción de los propietarios quienes ven a sus perros y gatos como un miembro más de la familia y se cree que crecerá hasta el 2.021 en un promedio del 13% (Rios, 2016).

El otro segmento del mercado de los medicamentos veterinarios es el de grandes especies (bovinos, porcinos, equinos, caprinos, ovinos, aves) el cual es el lado productivo o de zootecnia. En ambos casos el mercado de los medicamentos veterinarios tiene otras divisiones y es según su función; están los biológicos, multivitamínicos, insecticidas, antibióticos, modificadores orgánicos, cosméticos, desparasiantes, endoparasiticidas, ectoparasiticidas, anestésicos y analgésicos (Londoño Jorge, 2015).

6.1.4.2. Características de los Clientes.

Los clientes se dividen en profesionales y personas que no tienen conocimiento sobre el tema. Los Veterinarios, Zootecnistas y Productores se catalogan como profesionales con los cuales la asesoría se hace de una manera más técnica ya que poseen el suficiente conocimiento sobre los medicamentos, sus principios activos, usos y dosificaciones.

Sin embargo, la mayoría de los clientes son mostradores (personas que no poseen el conocimiento necesario sobre los medicamentos veterinarios, enfermedades y procedimientos a seguir con el cuidado de los animales) con ellos los asesores realizan un trabajo de capacitación constante y atención oportuna por teléfono y en visitas a sus clientes para solucionar dudas e inquietudes sobre los productos que manejan.

6.1.5. Tamaño del mercado.

Según una entrevista personal con el director comercial de la compañía Red Agroveterinaria SA el señor Jhon Alexander Álzate Cardona, en el año 2016 las ventas de los

medicamentos veterinarios fueron alrededor de \$566.000 millones. Para el año 2017 la empresa está realizando estrategias comerciales que le permitan vender alrededor de \$35.000 millones, es decir un 12% más que el año anterior, contando con un incremento del mercado de un 5% (Alzate, 2017).

6.1.6. Análisis de la competencia.

La principal distribuidora de medicamentos veterinarios en Colombia es Agrocampo la cual ocupa el 18% del mercado total, seguido de Ivanagro (13,3%), Central Pecuaria (5,7%), Agropecuaria La Hacienda (5,3%), Red Agroveterinaria SA (5%), Distribuciones Veterinarias (2,6%) (Alzate, 2017). El resto del mercado lo tienen pequeñas distribuidoras las cuales están especializadas en productores como Cogancevalle (Cooperativa de ganaderos del centro y norte del Valle), Codegar (Cooperativa de Ganaderos y agricultores de Risaralda LTDA), Colanta (Cooperativa de lácteos de Antioquia) entre otras y distribuidoras zonales como Servicampo del Valle, Agroventas, Agronal, (Alzate, 2017) ver la siguiente lista a continuación:

- *Agrocampo*: está localizada en la ciudad de Bogotá, tiene un departamento de telemercadeo muy fuerte desde donde realizan negocios a todo el territorio nacional, tienen laboratorios exclusivos con los cuales realizan diversas promociones, una de ellas es la denominada “martes de locura” en las cuales se ofrecen productos a precios muy bajos y se dan obsequios por las compras (electrodomésticos, cantinas de leche, productos). Sin embargo, cuando sacan estas promociones son unidades limitadas por cliente y los tiempos de entrega son largos (5 días en promedio) (Alzate, 2017).

- *Ivanagro*: es una empresa localizada en la ciudad de Medellín y su principal zona de impacto es Antioquia, realizan promociones constantes dando producto bonificado especialmente en laboratorios multinacionales que son de alto impacto como Bayer, Virbac, Novartis y MSD (Alzate, 2017).

- *Central Pecuaria*: están ubicados en Ibagué, su zona de influencia es Tolima, Cundinamarca, Huila y Quindío, actualmente se encuentran abriendo zona en el eje cafetero y Valle del Cauca por medio de asesores comerciales. Sus principales laboratorios son Virbac, Biostar, Novartis, Provet (Alzate, 2017).

- *Agropecuaria la Hacienda*: su influencia está en eje cafetero, Valle, Cauca y Nariño, tienen sede en Cali, Pasto y Pamplona. Su potencial está en la parte agrícola, los productos veterinarios son su segunda entrada y tienen un promedio de ventas anuales en este segmento de \$30.000 millones (Alzate, 2017).

- *Distribuciones Veterinarias*: es una empresa caldense fundada por los dueños actuales de Red Agroveterinaria S.A, su zona de influencia es eje cafetero, Valle del Cauca, Cauca. Son muy fuertes en el mercado de las clínicas veterinarias (Alzate, 2017).

- *Servicampo*: es una distribuidora del Valle del Cauca, su zona de influencia es la ciudad de Cali y alrededores. Sus ventas las hacen principalmente a porcícolas y almacenes agropecuarios, cuenta con su propio parque automotor.

Competidores potenciales

- Las cooperativas de productores ya que manejan rentabilidades menores que las distribuidoras y su alcance (localización) es más corto, por lo tanto, no tienen que cancelar fletes,

además muchas de ellas hacen venta externa debido a convenios que realizan con laboratorios en los cuales tienen código directo.

- Existen clientes grandes o denominados elite que hacen venta externa en el municipio donde están ubicados y tiene código directo con diferentes laboratorios.

Competidores Sustitutos

En los últimos años a Colombia ha entrado mucho medicamento de contrabando en las zonas de frontera de Venezuela y Ecuador en especial de los laboratorios multinacionales a precios con los cuales no se puede competir ya que son inferiores a los que brinda el laboratorio.

6.1.7. Análisis situacional – DOFA Diagnostico área comercial.

Figura 4. Análisis DOFA del área comercial de Red Agroveterinaria SA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Falta de comunicación entre el director comercial y los asesores comerciales.</p> <p>Conocimiento superficial de productos nuevos que entran al portafolio.</p>	<p>Apertura constante de centros veterinarios, pets shop, agropecuarias y cooperativas de productores.</p> <p>Portafolio amplio y variado (antibióticos, anestésicos, analgésicos,</p>

<p>Cada asesor trabaja de forma independiente, no hay contacto con sus compañeros.</p> <p>Falta en el portafolio de pruebas diagnósticas rápidas.</p> <p>Falta de productos con una marca propia</p> <p>Falta de exclusividad con un laboratorio.</p> <p>Carencia de una página web que le informe al cliente sobre el portafolio ofertado, promociones, descuentos e información importante.</p> <p>Variabilidad de precios semanal.</p> <p>Falta de un catálogo digital actualizado.</p>	<p>insecticidas, multivitamínicos, antiparasitarios, cosméticos).</p> <p>Crecimiento del mercado a nivel nacional e internacional.</p> <p>Apertura de mercados gracias a la globalización.</p> <p>Presencia de proveedores actuales en otros países.</p> <p>Ingreso constante al sector de nuevos productos y proveedores.</p> <p>Tratados de libre comercio con diversos países.</p> <p>Innovación constante en el mercado.</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>Asesores comerciales profesionales (técnicos agropecuarios, médicos veterinarios, zootecnistas).</p>	<p>Fortalecimiento de la competencia con un aumento de asesores comerciales.</p>

<p>Zonas de trabajo pequeñas de forma que se puede visitar al cliente cada ocho días, fortaleciendo la relación con el cliente.</p> <p>Personal comprometido con las necesidades de la empresa.</p> <p>Acceso a zonas remotas donde no ingresan otras distribuidoras.</p> <p>Fuertes alianzas estratégicas con los proveedores actuales.</p> <p>Precios competitivos en el mercado dados por descuentos por pronto pago, promociones y escalas.</p> <p>Empleo de diferentes planes de mercadeo según la zona y el tipo de cliente.</p> <p>Asesoría constante y oportuna para los clientes.</p>	<p>Zonificación de laboratorios aliados, lo que hace que realicen acompañamientos a otras distribuidoras en algunas partes del país.</p> <p>Entrada al mercado de nuevas distribuidoras de medicamentos veterinarios.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2017

Figura 5. Análisis DOFA Área de Compras

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Trabaja independiente a las necesidades de los asesores comerciales.</p> <p>No existe mucha comunicación entre el área de compras y el área comercial.</p> <p>Existen productos que no se compran en el momento por errores en el inventario,</p>	<p>Existencia de laboratorios interesados en trabajar con la empresa.</p> <p>Existencia de un líder de inventarios para evaluar la rotación de productos.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Se compran las máximas escalas en productos de alta rotación para transmitir el precio al público.</p> <p>Atención a los proveedores de forma personalizada.</p> <p>Compra de medicamentos veterinarios en base a inventario.</p>	<p>Compras para cumplir planes año muy grandes, quedando con un stock alto de mercancía.</p> <p>Lapso de tiempo amplio entre los pedidos de laboratorios de alto impacto.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017

Figura 6. Análisis DOFA Área de cartera

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Depende de la cultura de pago de los clientes.</p> <p>El cupo de cartera de un cliente no tiene límite.</p>	<p>Creación de una cultura de pago adecuada basada en los descuentos financieros.</p> <p>Descuento financiero por pago a 30 días y por pago a 15 días.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Apoyo para realizar cobros difíciles por parte de este departamento.</p> <p>Apertura de clientes con pagare firmado.</p> <p>Posee un sistema que envía en tiempo real los cobros realizados.</p> <p>Descuentos financieros por pronto pago.</p> <p>Adecuado estudio del cliente antes de abrir un crédito.</p>	<p>El cliente no es conocido en la empresa.</p> <p>Todo el proceso de venta y cobro lo realiza el asesor comercial.</p> <p>Otras distribuidoras son mucho más flexibles con los tiempos de pago y el plazo para los descuentos.</p>

Clientes que tengan facturas a más de 70 días se bloquean automáticamente el despacho de medicamentos.	
--	--

Fuente: Elaboración propia, 2017

Figura 7. Análisis DOFA del área de logística de Red Agroveterinaria S.A.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>No se tiene parque automotor propio.</p> <p>Tiempo de entrega depende de las transportadoras con las cuales se tiene convenio.</p> <p>Errores en el envío de medicamentos (presentación, medicamento equivocado) o en la facturación provoca devoluciones e inconformismo por parte del cliente.</p>	<p>Mensajero en la ciudad base que puede cubrir la entrega de pedidos en este territorio.</p> <p>Equipo de telemarketing que informa a los clientes sobre los faltantes en los pedidos para poder sustituir los productos e incrementar los pedidos.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Cuenta con bodega e instalaciones propias.</p> <p>Cuenta con un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias).</p>	<p>Tiempo de entrega mayor a dos días en algunas zonas del país donde se tiene que hacer re-despachos.</p>

Tiempo de entrega de 24 horas en la mayoría del territorio nacional.	Perdida de medicamentos biológicos cuando el tiempo de entrega supera las 36 horas.
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2017

6.1.8. Mercado de Medicamentos Veterinarios en Colombia.

A nivel nacional, existe una asociación de laboratorios dedicados a la producción de medicamentos veterinarios APROVET el cual cuenta con 27 laboratorios asociados. Según el diario La República, en un artículo (Delgado, 2014) titulado “Medicinas, aliadas del sector pecuario que crecen a un ritmo del 2,5% al año”; para marzo de ese año existían 200 laboratorios ofertantes en el país entre filiales nacionales y multinacionales equivalentes a 8,8 billones según Aprovet y puede llegar al 8% en los próximos años gracias al auge que han tenido las mascotas en el sector de la farmacéutica veterinaria.

En este mismo artículo se plantea un enfoque tanto para los laboratorios como para los distribuidores, se trata de importar y exportar productos con óptima calidad basándose en las necesidades de los clientes (campesinos, agremiaciones, propietario de animales) y asesorándolos según el caso particular apoyado de un equipo de profesionales destinados a esta labor. Razón por la cual aseguran que el crecimiento del mercado está en ascenso. Según un estudio realizado en 2012 por la asociación colombiana para el avance de la ciencia en conjunto con la Universidad Nacional, entre la producción de medicamentos veterinarios y su distribución se facturaron en el año 2011 \$296.000 millones de pesos incluyendo la exportación que realizan

algunos laboratorios (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, Universidad Nacional, 2012).

Como dato de interés, la entidad que regula estos procesos en Colombia es el ICA (Instituto Colombiano de Agricultura) la cual exige que todas las empresas dedicadas a la producción de medicamentos veterinarios deben estar certificadas en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

6.2.Mercado Objetivo

América Central, también llamada Centroamérica o América del Centro es la región geográfica dentro del continente americano que se encuentra entre América del Norte y América del Sur. Está rodeada por el océano Pacífico y el océano Atlántico (el mar Caribe). Políticamente se divide en siete países independientes: Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Para elegir el mercado objetivo entre los diferentes países se tuvieron en cuenta datos como el comportamiento del mercado pecuario en los últimos años, la presencia de laboratorios en dichos países y la tenencia responsable de mascotas; los cuales fueron proporcionados por Central America Data, la cual es una base de datos para optimizar la toma de decisiones en las empresas dedicadas a diferentes sectores económicos (pecuario, agrícola, automotriz, construcción, banca y finanzas). A continuación, se tomarán los países centroamericanos más

importantes y se analizarán las principales características del sector agropecuario para la correcta elección del mercado objetivo.

6.2.1. República Dominicana

Entre enero y julio del 2016 se importaron a Republica Dominicana más de \$US 19 millones en productos veterinarios de los cuales alrededor de \$US 3 millones fueron concentrados para mascotas y según el colegio de veterinarios de este país existen al menos 1.500 veterinarios activos (Central America Data, 2017).

6.2.2. Panamá

¡En este país centroamericano un baño para mascotas oscila entre \$US 5-15 según datos de clínicas veterinarias como Oh My Pet! y Pets&More. Una desparasitación o vacuna entre 25 y 35 dólares, una higiene dental que incluye hemograma y anestesia inhalatoria puede costar de 30 a 40 dólares. Según Euromonitor Internacional, la industria para mascotas en Latinoamérica ha tenido un crecimiento sostenido y se calcula que continuará hasta 2021. En Latinoamérica, la industria es liderada por Brasil, México, Chile y, en el cuarto lugar, Colombia, con un crecimiento anual promedio del 13% (Central America Data, 2017).

En la encuesta pecuaria del 2017 realizada por el instituto nacional de estadística y censo avance de cifras de la encuesta pecuaria de ganado vacuno, porcino y gallinas, indica que la existencia de reses fue de a 1.521.500 y en la de septiembre 2016, fue de 1.552.800, que corresponde a una disminución de 2%. El ganado porcino alcanzó un total de 398.900 cerdos,

con un aumento del 3%, en comparación con el 2016 que fue de 387.200 cerdos. Con relación a las aves en el 2017 había un total de 25.438.200 de gallinas y pollos comparadas en el 2016 con 23.892.600, se observó un aumento de 6.5 % (Contraloría General de la República de Panamá , 2017)

6.2.3. Costa Rica

En el 2016 se registró un aumento en la importación de productos pecuarios del 103% que corresponden a \$434.72 millones (CRECEX Cámara de Comercio exterior).

Los principales laboratorios de productos veterinarios de Costa Rica son Faryvet (Pre mezclas para nutrición animal, medicamentos veterinarios), Laquinsa (posee una línea nutricional para animales de producción y medicamentos veterinarios de los cuales el 75% de su producción la exportan), Alcames (tienen 70 productos veterinarios en el mercado) y Calox (Central America Data, 2012).

A finales del año 2016 se realizó una fusión entre el laboratorio Faryvet y la distribuidora de medicamentos veterinarios Distrivet para incrementar su portafolio y ser más competitivos en el mercado nacional con miras a la expansión en el mercado centroamericano ya que tiene dos grandes sectores de la industria pecuaria que son los balanceados y los medicamentos veterinarios (Central America Data, 2017).

6.2.4. Guatemala

En la capital existen 130 empresas dedicadas al cuidado de las mascotas entre las que se encuentran centros veterinarios, pets shop, guarderías caninas, peluquerías, escuelas de adiestramiento e incluso funerarias (Central America Data, 2012).

6.2.5. Nicaragua

En el 2017 se derogó la ley 325 de 1.995 la cual establecida un impuesto de un 35% para todo producto importado de Colombia; según Pro Colombia las exportaciones a Nicaragua tuvieron un alza de 362% pasando de US \$8,84 millones en el 2016 a US \$40 millones en el 2017, entre los principales productos exportados están el petróleo y la metalmecánica (Central America Data, 2018).

Para el 2018 se espera que se sacrifiquen 860 mil cabezas de ganado y se exporten 35 mil, la producción de pollo se estima en 155 millones de kilos, 1.64 millones de litros de leche y 14 millones de kilos de carne de cerdo (Central America Data, 2017).

6.2.6. Otros datos de interés:

Figura 8: Importación de biológicos en los países Centroamericanos



Fuente: (Central America Data, 2017)

Para el año 2016 el principal comprador de biológicos en Centro América fue Guatemala con \$13 millones, seguido de Costa Rica con \$8 millones, El Salvador con \$6 millones, Honduras con \$5 millones, Nicaragua con \$4 millones y Panamá, con \$3 millones (Central America Data, 2017).

Figura 9: Cifras de animales de producción en Centroamérica 2016.

Cifras de animales de producción en Centroamérica (2016)			
País	Bovinos (millones exportados)	Porcinos (Consumo per- capita)	Aves (Consumo per- capita)

Nicaragua	US \$421	2,7 kilos	22,5 kilos
Costa Rica	US \$ 62,1	14,4 kilos	35,8 kilos
Panamá	US \$ 15,8	12,4 kilos	43,8 kilos
Guatemala	US \$ 4,7	3,7 kilos	24,4 kilos
Honduras	US \$ 3,1	4 kilos	22,9 kilos
El Salvador		2,1 kilos	18,3 kilos

Fuente: Elaboración Propia. Realizado en base a las cifras del sistema de información de mercado de carne Bovina, Porcina y Aves de Central America Data.

6.3. Elección del país a exportar el modelo de Red Agroveterinaria S.A.

País	Información general	Acuerdos comerciales con Colombia	Laboratorios Farmacéuticos presentes	Potencial del mercado
Nicaragua	<p>Población: 6.149.928 personas.</p> <p>PIB per capita en 2016 US \$2,39.</p> <p>Según el índice de desarrollo humano poseen</p>	<p>Acuerdo de Alcance Parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua</p>	No presentes	<p>Mercado de producción pecuaria (porcinos y aves)</p>

	una mala calidad de vida.			
Costa Rica	<p>Población 4.905.629</p> <p>PIB Per capita 2016 US \$13,16.</p> <p>Según el índice de Desarrollo Humano poseen una buena calidad de vida.</p>	<p>TLC Colombia – Costa Rica. % de impuesto en productos veterinarios y agrícolas: alimentos 15% de arancel, medicamentos y vacunas 6% de arancel.</p>	<p>Bayer Shering Pharma Pfizer Merck Sharp & Dohme Laboratorios Lisan Alcames Calox Farmacéutica Laquinsa Distrivet.</p>	<p>Posee un mercado constante tendiente al alza en mascotas y en animales de producción.</p>
Panamá	<p>Población 4.034.119</p> <p>PIB per capita 2016 US \$15, 29</p> <p>Según el índice de Desarrollo Humano poseen una buena calidad de vida.</p>	<p>TLC firmado en 2013 pero detenido en la actualidad por disputa arancelaria.</p>	<p>Agencias Celmar S.A Quimifar S.A Consulpharma S.A</p>	<p>Aumento en el mercado de mascotas y una disminución en el mercado producción pecuaria como los bovinos.</p>
Guatemala	<p>Poblacion: 16.582.469</p>	<p>TLC Triangulo del norte % de impuesto productos</p>	<p>Global Farma S.A Qualiphar Grupo Unipharm</p>	<p>Mercado potencial de mascotas ya que es el mayor</p>

	<p>PIB per capita 2016 US \$4,61.</p> <p>Según el índice de desarrollo humano posee una mala calidad de vida.</p>	<p>veterinarios y agrícolas (alimentos y medicamentos veterinarios sin arancel)</p>	<p>Sanofi Aventis de Guatemala S.A. Laboratorios Barin.</p>	<p>importador de biológicos en Centroamérica.</p>
Honduras	<p>Población 9.112.867</p> <p>PIB per capita 2016 US \$ 2,61.</p> <p>Según el índice de Desarrollo Humano poseen un bajísimo nivel de vida.</p>	<p>TLC Triangulo del norte % de impuesto productos veterinarios y agrícolas (alimentos y medicamentos veterinarios sin arancel)</p>	<p>Industria Farmaceutica S.A. Laboratorios Finlay S.A</p>	<p>Su mercado es poco significativo.</p>
El Salvador	<p>Población: 6.344.772</p> <p>PIB per capita 2016 US \$ 4,75</p> <p>Según el índice de desarrollo humano poseen</p>	<p>TLC Triangulo del norte % de impuesto productos veterinarios y agrícolas (alimentos y medicamentos veterinarios sin arancel)</p>	<p>Farmaceutica Rodim S.A Laboratorios Freson S.A. Laboratorios Terramed.</p>	<p>Es el tercer importador de vacunas y su mercado pecuario es poco significativo.</p>

	una mala calidad de vida.			
--	---------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia basada en Central América Data y datos macro de cada país.

Según los datos recopilados y analizados teniendo en cuenta el número de habitantes para el mercado potencial de las mascotas que ha tenido un crecimiento continuo en los últimos años y los expertos aseguran que va a seguir creciendo el mejor país objetivo sería Guatemala, sin embargo, en la parte pecuaria (bovinos, porcinos y aves) el mercado es muy bajo y según la calificación que da la ONU de una baja calidad de vida afecta el poder adquisitivo de los habitantes.

Por otro lado, Nicaragua tiene un mercado de bovinos muy interesante ya que es el principal exportador de carne de Centroamérica, pero su PIB percapita y su baja calificación por parte de la ONU hace que por el momento no sea de gran importancia para los fines de la empresa. El Salvador y Honduras son países Centroamericanos cuya producción pecuaria es baja.

Con este análisis quedan Panamá y Costa Rica como los mercados donde Red Agroveterinaria S.A. se puede internacionalizar. Panamá posee un PIB mayor al de Costa Rica pero una población menor; en el mercado pecuario Costa Rica posee mayor producción pecuaria de bovino y porcinos el cual es un gran mercado en medicamentos veterinarios y biológicos, en la producción avícola lo sobrepasa Panamá. Con respecto al mercado de las mascotas existe un potencial mucho mayor en Costa Rica el cual se ve representado en la cantidad de biológicos que importa. Por estas razones la elección del país a exportar el modelo de distribución de Red

Agroveterinaria S.A es Costa Rica además allí hay laboratorios con los cuales ya se tienen relaciones comerciales en Colombia por lo cual es más fácil la negociación.

6.3. Entorno Geográfico del País a exportar

Figura 8. Mapa de provincias de Costa Rica



Fuente: Gobierno de Costa Rica, 2017

6.3.1. Provincia de San José

Donde se encuentra concentrada la mayor densidad poblacional del país, Situada en el Valle Central, a 1.160 metros sobre el nivel del mar, con una superficie de 4.959 kilómetros cuadrados. Allí rigen los poderes de la república (Presidencia de la República, Asamblea Legislativa y Corte Suprema de Justicia), así como el Tribunal Supremo de Elecciones. Presenta zonas altamente industrializadas donde se fabrica todo tipo de bienes (productos alimenticios, textiles, empaques y envases de cartón, plástico, vidrio, medicamentos, etc.). (INEC Costa Rica, 2017)

6.3.2. Provincia de Alajuela

Es una de las provincias más extensas y variadas del país, con altitudes que varían desde los 2.704 en el Volcán Poás hasta los 92 metros sobre el nivel del mar; y, en distancias relativamente cortas, podemos observar drásticos cambios en la flora y la fauna, tiene una superficie de 9.572 km cuadrados. Cuenta con diversidad de animales y plantas que están protegidos en dos parques nacionales (Volcán Poás y Juan Castro Blanco), una reserva nacional de fauna silvestre (Caño Negro), cinco zonas protegidas y varias reservas forestales. (INEC Costa Rica, 2017)

6.3.3. Provincia de Heredia

Posee 2.656 km cuadrados, es la provincia más pequeña de Costa Rica, En su territorio hay varias zonas industriales, así como las instalaciones del Centro Nacional de Distribución de Alimentos (CENADA) y la sede central de la Universidad Nacional. (INEC Costa Rica, 2017)

6.3.4. Provincia de Cartago

Tiene una extensión de 3.124 km cuadrados, fue la capital colonial de Costa Rica hasta 1823. Cuenta con ocho plantas hidroeléctricas que permiten el aprovechamiento de los recursos hídricos del país y generan una importante producción económica para la zona. (INEC Costa Rica, 2017)

6.3.5. Provincia de Puntarenas

Tiene una superficie de 11.276 km cuadrados, allí se encuentra el principal puerto de Costa Rica, es la zona ganadera, también se realizan actividades de apicultura y acuicultura. (INEC Costa Rica, 2017)

6.3.6. Provincia de Guanacaste

Es una de las provincias más extensas y menos populosas de Costa Rica. Se destaca por sus grandes extensiones de llanuras (sabanas), propicias para la cría de ganado y cultivo de granos. Con una superficie de 10.140 km cuadrados. (INEC Costa Rica, 2017)

6.3.7. Provincia de Limón

Las principales actividades de la provincia son el cultivo del banano, cacao, bambú, frijol, frutas, coco, así como la ganadería de leche, carne y la acuicultura. Es la parte que limita con el Océano Atlántico y posee una extensión de 9.188 km cuadrados. (INEC Costa Rica, 2017)

6.4. Entorno Económico, Social y Cultural del País a Exportar

Moneda: Colón Costarricense

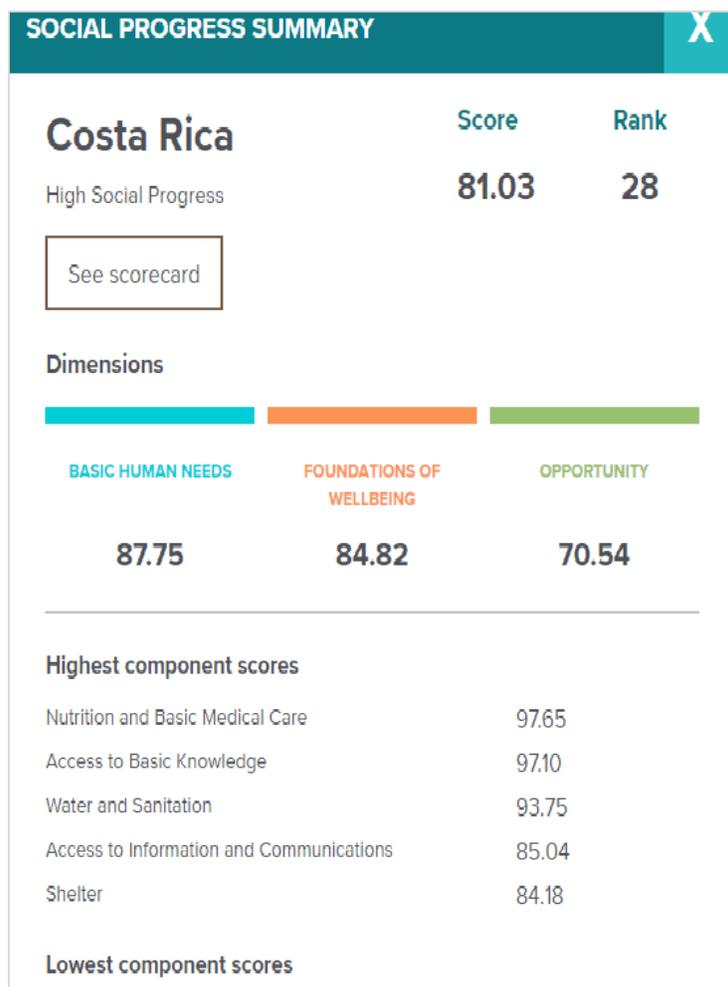
Tasa de cambio: 1 USD = 542 CR

1 EUR = 624,75 CRC

El artículo 76 de la constitución política de la República de Costa Rica de 1949 solamente reconoce el español como idioma oficial del país. Se le considera el estado más feliz, ecológico, verde y sustentable de todo el planeta, según el Happy Planet Index de 2016, publicado por el Think Tank británico New Economics Foundation, que clasifica de esta manera al país consecutivamente desde hace 7 años cuando también ocupó el primer puesto mundial en las clasificaciones de 2009 y 2012. Costa Rica es el mejor de Latinoamérica en temas relacionados con progreso social, según el índice de progreso social el cuál mide el grado en que los países satisfacen las necesidades de carácter no económico de sus ciudadanos, Costa Rica posee un índice de 80,12. Las dimensiones destacan donde el país funciona relativamente mal o relativamente bien en comparación con países con un PIB similar: Argelia; Botsuana; Brasil; Bulgaria; China; Colombia; Irak; Jordania; Macedonia; Montenegro; México; República

Dominicana; Serbia; Sudáfrica; Tailandia. Costa Rica es un país particularmente fuerte y a nivel económico y existen las condiciones necesarias para que sus ciudadanos alcancen su pleno potencia (Social Progress Index, 2017).

Tabla 1. Resumen de Progreso Social de Costa Rica



Fuente: The social progress imperative, 2017

A nivel cultural, Costa Rica celebra la vida, tanto humana como la naturaleza en general: múltiples iniciativas de sostenibilidad innovadoras protegen sus selvas tropicales, sus bosques brumosos y una biodiversidad fantástica. La ausencia de un ejército permanente refleja el compromiso del país con la paz. Es un lugar único para disfrutar de la "pura vida", una frase que los lugareños utilizan para todo: como saludo, para dar las gracias o incluso para expresar que algo les gusta mucho. Cultura que va muy de la mano con la razón de ser de Red Agroveterinaria S.A, ya que para los Ticos es vital el cuidado de los seres vivos, en este caso las mascotas y de los animales de producción; además el nivel de vida que tienen los costarricenses hace que tengan poder adquisitivo para satisfacer no solo sus necesidades básicas sino también las de sus producciones y brindar un buen bienestar animal a sus mascotas.

En una tierra de exuberantes paisajes naturales, apetitosas tradiciones culinarias y una pujante escena artística, no es de extrañar que los costarricenses sean conocidos por amar la vida. Este pequeño país situado entre el Caribe y el Pacífico es también conocido por sus mariscos frescos, sobre todo en forma de Ceviche, junto con las frutas frescas y el café. El deporte más popular es el fútbol y los encuentros del equipo nacional son eventos mayoritariamente seguidos por los costarricenses. San José, la capital, es el centro cultural de Costa Rica y cuenta con una creciente red de teatro y museos. Es una ciudad moderna con un comercio bullicioso y abundantes expresiones energéticas de arte y arquitectura.

Según el Boletín Estadístico Agropecuario del 2017 de Costa Rica el sector pecuario (ganadería, avicultura, porcicultura, piscicultura) equivale al 31,3% del sector agropecuario presentando una variación positiva del 2012 al 2017 lo cual hace una excelente oportunidad de negocio para la empresa Red Agroveterinaria S.A ya que es un mercado que está en crecimiento

constante y el cual requiere de muchos insumos veterinarios (biológicos, multivitamínicos, desparasitantes, insecticidas, antibióticos). Este boletín también nos muestra que el sector bancario ha puesto muchos recursos en el sector pecuario, consumo, servicios y comercio; lo cual es importante para ingresar al mercado de Costa Rica por que indica dinero circulante en los sectores que la empresa abarca (distribución de medicamentos veterinarios e insumos pecuarios, servicio de atención a mascotas y asesorías a productores pecuarios). (Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria SEPSA, 2017)

Tabla: Producción de las principales actividades pecuarias 2013-2016 en Costa Rica

Costa Rica. Producción de las principales actividades pecuarias, 2013-2016.
(toneladas métricas)

Actividades	2013	2014	2015	2016a/	Variación 2016/15 %	Participación 2016 %
Leche de vaca	1.066.288	1.076.951	1.101.721	1.137.527	3,3	78,4
Avicultura carne	119.838	123.700	124.567	128.266	3,0	8,8
Ganado Vacuno	47.847	50.533	52.810	55.554	5,2	3,8
Avicultura huevos	60.450	60.453	61.138	67.067	9,7	4,6
Porcicultura	53.694	56.709	59.264	62.179	4,9	4,3
Leche de cabra	21	22	20	20	-0,1	0,0
Total	1.348.139	1.368.368	1.399.520	1.450.613	3,7	100,0

a/ Dato Preliminar.

Fuente: Sepsa, con base en información de: Camara Nacional de Avicultores de Costa Rica (CANAVI), Corporación Ganadera (CORFOGA), Cámara Nacional de Productores de Leche y Gerentes de los Programas

Tabla: Colocaciones del sistema financiero nacional según rama de actividad económica 2013-2016. Costa Rica

Costa Rica. Nuevas colocaciones del sistema financiero nacional según rama de actividad económica, 2013-2016.
(millones de colones corrientes)

Rama de actividad económica	2013	2014	2015	2016	Participación % 2016
Total Sistema Financiero Nacional	10.321.840	10.434.982	10.267.272	12.857.439	100,0
Agricultura	26.335	187.916	179.111	299.284	2,3
Ganadería	6.455	67.423	57.801	61.654	0,5
Pesca	69	1.140	4.018	5.161	0,0
Industria	87.502	888.869	753.477	872.053	6,8
Vivienda	75.360	1.005.674	1.059.409	1.047.974	8,2
Construcción	25.011	339.074	333.113	363.243	2,8
Turismo	8.981	102.646	84.923	84.591	0,7
Comercio	184.260	2.126.700	2.061.869	2.229.744	17,3
Servicios	155.127	1.455.501	1.459.784	1.785.819	13,9
Consumo	333.846	3.671.681	3.918.350	5.726.970	44,5
Transporte	25.350	113.362	119.564	117.801	0,9
Otros	12.114	474.998	235.853	263.143	2,0

Nota: Incluye bancos públicos y privados, así como a las entidades supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras - SUGEF (cooperativas, mutuales y financieras)

Fuente: Sepsa, con información del Departamento Estadística Macroeconómica, Banco Central de Costa Rica.

6.5.El Mercado Veterinario en Costa Rica

En Costa Rica existen 49 empresas dedicadas a la producción y distribución de medicamentos veterinarios. De los productos veterinarios comercializados en Costa Rica, 50% son productos elaborados localmente, 50% son importados. El SENASA (Servicio Nacional de Salud Animal de Costa Rica), tiene la misión es “regular y controlar que los medicamentos veterinarios y productos afines sean seguros, eficaces, inocuos y de buena calidad, desde el proceso de fabricación hasta su utilización, para salvaguardar la salud animal, salud pública y el medio ambiente”. El SENASA es el primer ente regulador de medicamentos veterinarios que existe en Costa Rica y que le compete a Red Agroveterinaria S.A. cumplir con la normativa establecida por esta entidad, el cual tiene un reglamento para registro y control de establecimientos veterinarios en base a estructura, equipamiento, organización y funcionamiento.

Según esta normativa se debe contar con un espacio suficiente para la atención al público, bodega con el área suficiente para almacenar los medicamentos veterinarios y los insumos

pecuarios de forma separada, servicios básicos, papelería adecuada y membretada, áreas definidas y con niveles de asepsia para realizar consultas y cirugías menores, área adecuada con sistemas o equipos de refrigeración para mantener la cadena de frío de los biológicos, sistemas de control de temperatura. Para que la distribuidora pueda ejercer labores de asistencia técnica a productores y consulta médica veterinaria se deben tener los tres permisos por parte del SENASA, uno por cada actividad.

Todos los medicamentos comercializados tienen que estar registrados y cumplir con el reglamento técnico para el registro y control de empresas veterinarias y/o zootecnistas que elaboran, importan, exportan y comercializan productos de uso veterinario y/o zootécnico.

Para la apertura de la distribuidora los médicos veterinarios y/o zootecnistas deben estar afiliados al colegio de médicos veterinarios COLVET, el número de identificación tributaria NIT y la licencia de funcionamiento (demora alrededor de 20 días en ser entregada).

Para la importación de los medicamentos veterinarios y los insumos pecuarios es necesario contar con la certificación aduanera de Promotora de Comercio Exterior PROCOMER, este proceso lo realizan los laboratorios que llevan productos a Costa Rica; si la empresa Red Agroveterinaria S.A quiere llevar directamente medicamentos tiene que cumplir con este requisito y los productos con los respectivos exigidos por el SENASA.

Existen diversos laboratorios que son aliados estratégicos de la empresa Red Agroveterinaria S.A. en Colombia como MSD, Virbac, Zoetis, Biostar Pharmaceutical, Servinsumos, Invet, Calox, y Erma con los cuales se puede iniciar el proceso de comercialización y distribución en Costa Rica de una manera más sencilla ya que conocen sus

estrategias y forma de comercializar sus productos, condiciones de pago y estrategias empleadas para penetrar y establecerse en el mercado.

Según el CORFOGA (Corporación ganadera) en el 2013 el sector agropecuario en Costa Rica participa con el 5,1% en la producción nacional, en el cual el 30,4% es pecuario (Fernando Saenz Segura, 2013). Carlos Silva, de Pfizer Costa Rica señaló en el artículo Auge del mercado farmacéutico regional en noviembre de 2007 que “el consumidor es cada vez más exigente, posee y quiere información más detallada de todo lo que le hacen a su mascota o a su producción según el caso. Además de la presencia de diferentes compañías que dinamizan el mercado y hacen que las grandes farmacéuticas replanteen sus objetivos y metas basados en la calidad de los productos y servicios ofrecidos cumpliendo las normas de calidad, las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), las leyes de patentes y los requisitos de bio-disponibilidad de los medicamentos” (Castellanos, 2015).

Según un artículo del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) del 2011 se ha realizado un acercamiento con el SENASA (Servicio Nacional de Salud Animal) de Costa Rica, en el cual ellos quieren establecer en su industria farmacéutica veterinaria un modelo similar al de Colombia, donde visitaron algunas empresas colombianas productoras de medicamentos, verificaron la implementación de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), ya que esto ha permitido que los medicamentos veterinarios producidos en Colombia se puedan exportar ya que cuentan con altos estándares de calidad y confiabilidad con materias primas adecuadas y un proceso de transformación y producción óptimo (ICA, 2011).

Según un artículo del periódico el financiero de Costa Rica del 2013 titulado “Médicos Veterinarios aumentan su presencia en el mercado” la apertura de centros veterinarios se triplico

pasando de 189 en 2006 a 629 en 2012 y actualmente existen 5 hospitales Veterinarios privados con cobertura 24 horas. Este mercado ha venido creciendo debido al número de graduados en este campo y la mayoría quiere ser empresario y abrir su propia clínica y al número de mascotas que también ha crecido, donde sus propietarios han tomado conciencia de sus cuidados básicos entre los que se encuentran alimentos (comunes, medicados, naturales, carnaza, golosinas), entretenimiento (juguetes y accesorios), peluquería (baños secos desodorantes, jabones, perfumes), medicina preventiva (vacunas, antiparasitarios externos e internos, salud oral), medicina curativa (tratamientos, cirugías, hospitalizaciones) (Quiros, 2013).

En el año 2000 se graduaban en promedio 20 veterinarios y en 2012 esta cifra aumento a 66 personas en promedio dado a la apertura de una nueva facultad de medicina veterinaria quedando en total dos facultades la de la Universidad Nacional y la Universidad San Francisco de Asís. También se recalca que esta no es el único campo de aplicación de esta profesión, también puede desempeñarse en la parte de zootecnia (producción de carne, leche, huevos), salud pública, investigación, especies alternativas y administrativo (Quiros, 2013).

En la región central de Costa Rica se encuentran ubicadas el 55% de las clínicas veterinarias según los datos dados por el SENASA. En un artículo de 2013 titulado “Mascotas: un negocio que mueve millones” afirma que el mantenimiento anual de una mascota en Costa Rica va de 22 a 850 dólares al año, el rango inferior hace referencia a una tortuga o un canario y el valor más alto se refiere a un perro de raza, (lo que equivale en pesos colombianos actuales a \$65,000 a \$2,455,000) (Cabezas, 2013); El colegio de Médicos Veterinarios (Colvet), recomienda una lista de tarifas según el procedimiento para las pequeñas especies y entre ellas la consulta veterinaria oscila entre 28 a 34 dólares (\$82,500- \$100,000 pesos colombianos). Según

Colvet existen alrededor de 400 clínicas veterinarias y pets shop en el área metropolitana para atender 583.000 perros y 111.000 gatos en esta misma área.

Un artículo de 2015 de La Republica titulado “Mascotas impulsan el crecimiento de negocios” asegura que la localización de la clínica veterinaria o pet shop es fundamental para su posicionamiento y que los centros comerciales son una gran oportunidad, al igual que la prestación del servicio a domicilio (Rodriguez, 2015).

6.6.Competidores en Costa Rica

Los principales distribuidores de productos veterinarios en Costa Rica son Osmavet, Higiene Global SA, Navet Internacional (Distribuidores de Virbac), Distrivet S.A, Representaciones Cadelga, Nativet, Ciencias Pecuarias, Agrocampo SA.

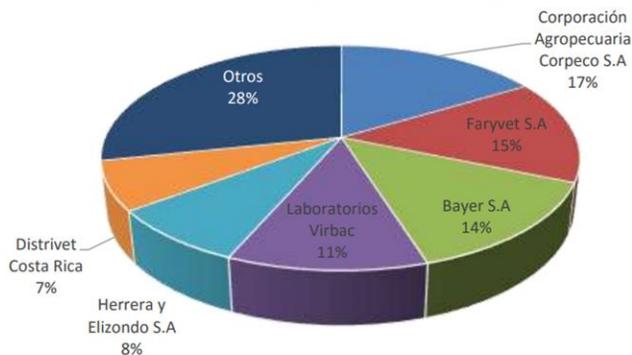
6.6.1. Distrivet S.A.

Este grupo empresarial, recién adquirió uno de los principales laboratorios veterinarios de Costa Rica, laboratorios Faryvet S.A. está conformado por socios colombianos, panameños y Costarrisenceses, una empresa dedicada a la distribución y venta de medicamentos veterinarios, poseen un portafolio multimarcas, posee una alta participación y posterior a la fusión, se convirtieron en la compañía líder en el mercado de importación de fármacos veterinarios.

Figura 9. Mercado de importación de fármacos veterinarios - Participación de los principales competidores

DISTRIVET

Gráfico 1.
Mercado de importación de fármacos veterinarios:
Participación de los principales competidores.



Fuente: UTA con base en Expediente 057-16-CE

Fuente: UTA con base en expediente 057-16-CE

6.6.2. Vetim S.A.

Abarca la comercialización y distribución de medicamentos y alimentos concentrados para el sector pecuario, fue fundada en 1978 por un grupo de socios que vieron una oportunidad empresarial y social en el sector de la Salud Animal de Costa Rica. Empezaron en el mercado de la ganadería cuando estaba en auge y recientemente ha aumentado su presencia en clínicas veterinarias donde observan que las mascotas se han convertido en un miembro más de la familia y requieren cuidados de calidad.

En este sector cuenta con líneas Nutricionales, Biológicos (Vacunas), medicamentos y cuidado e higiene. En el área de ganadería cuenta con equipos de ordeño, suministros químicos para el adecuado uso y cuidado de los equipos y asesoría técnica.

6.6.3. Distribuidora Veterinaria Ageagro S.A.

La empresa Agentes Agroveterinarios (AGEAGRO) fue fundada en 1985, es una compañía que distribuye productos complementarios a los productos veterinarios, realiza importaciones directas de medicamentos desde Guatemala, el Salvador y Colombia, equipo Quirúrgico de Zaragoza. Es una empresa representativa de la región por las líneas de productos que distribuye, la calidad de estos, el servicio que ofrece, y el cubrimiento que tiene con vendedores externos.

6.6.4. Vetecsa.

Cuenta con línea nutricional y sanitaria con alrededor de 35 productos en diversas presentaciones, las labores de venta la realizan a través de técnicos impulsores coordinados por médicos veterinarios, también cuenta con una clínica veterinaria y una peluquería canina en la provincia de Turrialba.

6.6.5. Agrocampo.

Es una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos veterinarios, insumos agropecuarios, alimento para mascotas y otras especies. Tiene sede en Colombia, Costa Rica y Panamá.

7. Mezcla de Mercados.

7.1.Producto

Se ofertara un portafolio multimarcas, el cual contara con laboratorios nacionales y multinacionales que tienen productos con altos estándares de calidad, certificados con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), un servicio personalizado de atención a las necesidades de cada cliente (medicamentos, biológicos, químicos, asesorías técnicas), entrega oportuna de la mercancía requerida, asistencia técnica a fincas y atención a todo el público en la sede donde se tendrá el servicio de venta de medicamentos, estética, y servicios veterinarios.

7.1.1. Medicamentos Veterinarios.

Distribución de medicamentos veterinarios, como representantes de los siguientes laboratorios. Servinsumos, Provet, Intervet, Zoetis, Virbac, Calox, California, Biostar, Bayer. Ofreciendo insumos pecuarios y asistencia técnica integral a los agropuntos, agroveterinarias, clínicas veterinarias, pets shop y cooperativas de productores pecuarios ubicados en el territorio de Costa Rica, satisfaciendo así diversas necesidades:

- ✓ Brindar al sector dedicado a la producción pecuaria (bovinos, porcinos, ovinos, caprinos, aves, peces) lo necesario para que los animales se encuentren en óptimas condiciones para ser aptos para el consumo humano.
- ✓ Prestar asistencia técnica a las fincas para que estas sean más productivas y rentables

✓

7.1.2. Estética

Encargarse del aspecto físico, la salud y bienestar de las mascotas presentes en la región.

Para cumplir con este objetivo la empresa tiene dentro de su portafolio diversos productos los cuales incluyen biológicos, antibióticos, endo parasiticidas, ecto parasiticidas, multivitamínicos, modificadores orgánicos, insumos veterinarios, analgésicos, anestésicos, antiinflamatorios, hormonales, anti fúngicos y cosméticos.

Las recomendaciones a productores, almacenes y veterinarios se realizan según las necesidades identificadas por los asesores comerciales de la empresa para cada cliente.

7.1.3. Servicios.

En su punto de venta y distribución se ofrecerá, además:

- ✓ Estética canina y felina
- ✓ Atención Veterinaria con profesionales capacitados (consultas, profilaxis, pequeñas cirugías)
- ✓ Hospitalización
- ✓ Despacho de fórmulas médicas.

Con los productos y servicios ofertados al mercado la empresa busca realizar una rápida penetración e importante recordación de marca por la realización de visitas periódicas, atención prestada, amplitud de portafolio, despacho oportuno, conservación de cadena de frío, rápida entrega, asesoría oportuna, promociones constantes a los clientes de distribución. Con respecto a

los clientes del centro veterinario las instalaciones deben ser adecuadas y agradables tanto a la vista como a la estadía de la mascota y su propietario.

7.2.Precio

Los precios de los medicamentos veterinarios serian similares a los de la competencia tratando de tener la misma rentabilidad en % que se maneja en Colombia, se promoverá los descuentos por pronto pago como un modelo llamativo para el cliente y una forma rápida de retornar el dinero a la distribuidora, sin comprometer la rentabilidad y la viabilidad de Red Agroveterinaria S.A. se tendrán dos listas de precios, una para los clientes a los cuales se les realiza venta externa y otra para los clientes que van a comprar al punto de venta, siendo esta última más alta para no generar inconformidades con los clientes.

Se establece una regla de precios y descuentos de la siguiente manera:

- ✓ Productos veterinarios (medicamentos, biológicos e insumos pecuarios) se les aplica una rentabilidad que va desde un 18% hasta un 22%, la cual cubre los costos operacionales y el envío del pedido
- ✓ Tiempo de pago 30-60 días con descuento del 5%.
- ✓ Pagos de contado descuento adicional del 2,5%.

Los precios de las asesorías técnicas, la estética canina - felina y las consultas veterinarias están regidas por los lineamientos de Colvet (Colegio de Médicos Veterinarios de Costa Rica).

Tabla 2. Tarifas mínimas recomendadas en pequeñas especies, procedimientos clínicos y quirúrgicos

Colegio de Médicos Veterinarios de Costa Rica. Tarifas Mínimas Recomendadas en Pequeñas Especies. Procedimientos Clínicos y Quirúrgicos.					
Procedimiento	Costo	Procedimiento	Costo	Procedimiento	Costo
Consulta	16.500	Hernia	40.000	Biopsia	40.000
Vacunación	16.500	Terapia Abortiva	50.000	Hemograma	15.000
Vacunación anual	21.000	Sutura de Heridas	35.000	Frotis Sanguíneo	10.000
Antirrábica	8.000	Remoción de Tumor	50.000	Cultivo y Antibiograma	25.000
Desparasitación Parenteral	12.000	Raspado de Piel	10.000	Coprológico	10.000
Desparasitación Tópica	10.000	Cirugía Ortopédica	240.000	Citología	20.000
Baño medicado	15.000	Vendajes especializados	40.000	Urianálisis	15.000
Profilaxis	40.000	Férula	35.000	Prueba de SIDA y Leucemia felina	20.000
Certificado de Salud	30.000	Enucleación	50.000	Prueba de Erlichia	20.000
Cesárea	90.000	Entropión o Ectropión	50.000	Prueba de Giardia	20.000
Eutanasia	40.000	Extracción glándula 3er parpado	20.000	Prueba de Parvovirus	20.000
Ovariohisterectomía (OVH)	55.000	Otohematoma	60.000	Prueba de Distemper	20.000

Transfusión	80.000	Laparotomía exploratoria	70.000	Hospitalización por día	60.000
OVH por Piometra	110.000	Remoción sacos perineales	85.000	Lavado de oídos	30.000
Drenaje quirúrgico de absceso	35.000	Enteroanastomosis	130.000	RX perro pequeño	17.000
Mastectomía	70.000	Torsión gástrica	150.000	RX perro grande	25.000

Fuente: COLVET, 2017

7.3.Plaza – Distribución

Su ubicación principal y centro operacional será en San Juan la capital de Costa Rica donde estará ubicada la bodega, oficinas, el centro veterinario y la estética.

Desde allí se enviarán pedidos a las otras seis provincias (Alajuela, Heredia, Cartago, Puntarenas, Guanacaste, Limón) y en la provincia de San Juan se tendrá un domicilio para tener un mejor tiempo de entrega.

. Se realizará división del país por zonas de la siguiente manera:

- ✓ Zona Centro: Heredia, Alajuela, Cartago y San José
- ✓ Zona Norte: Guanacaste, Puntarenas Norte
- ✓ Zona Sur: Limón, Puntarenas

Se distribuirán asesores por zona según la división realizada, su función será visitar a los clientes objetivo (agro puntos, clínicas veterinarias, pets shop, productores, cooperativas de productores) realizar la toma de pedidos brindando la asesoría necesaria para una relación comercial exitosa, los cobros respectivos, la creación de clientes nuevos. El tiempo de entrega será de máximo dos días en las zonas más alejadas de la sede San Juan de Costa Rica y de 24 horas en los alrededores de la capital. La visita se realizará cada 15 días para establecer una fuerte relación comercial.

Se contará con un equipo de telemercadeo en la empresa, cuya función es la de llamar a los clientes para estar pendientes de sus necesidades y requerimientos (productos y servicios de asesoría) dando un servicio completo al cliente en el momento que lo requiera. Los productos biológicos tendrán prioridad para entregarse ya que necesitan una cadena de frío óptima y por tal motivo se enviarán en neveras de icopor selladas y con gel refrigerante, el cual conserva la cadena de frío por 36 horas. Los medicamentos se embalan en cajas y se envían por medio de las transportadoras presentes en la región con las cuales se realizan convenios para cumplir la promesa de venta del periodo de entrega.

7.4.Promoción

Se realizarán semanas promocionales con diferentes laboratorios ofertados como manera de estimular la rotación de los productos llenando los canales comerciales. Cada mes se cambiarán estos laboratorios para que la promoción pueda tener impacto en el mercado.

Cada año se realizará el aniversario de Red Agroveterinaria S.A el cual durara dos meses donde se tendrán promociones establecidas en conjunto con los laboratorios dadas en porcentaje de descuento que será de aproximadamente un 10% o bonificaciones (6+1, 10+1, 12+1) según la rotación y la presentación del producto. Los valores de las compras durante estos meses se acumularán y se darán premios los cuales serán elegidos por los clientes en base a un catálogo de regalos ya establecidos por la empresa.

El mes de abril tendrá el slogan “Abril promociones mil” donde se tendrán productos bonificados de alta rotación para incentivar la compra por parte de los clientes.

Cada semestre se realizará una rueda de negocios virtual, en la cual se tomarán ciertos productos y se sacaran escalas de subastas con un precio base y porcentajes de descuento según la escala alcanzada (es de recalcar que la escala se hace entre los participantes de la rueda de negocios), adicional el cliente que más aporte en lograr la escala (el que más cantidad compre de cada producto) se lleva un descuento adicional. Esto con el fin de dar a conocer la empresa, generar confianza en el cliente e incentivar la compra.

En agosto se tendrá el slogan “Agosto al costo” donde se tendrán ciertos productos bonificados y se realizara la rifa de un producto llamativo para los clientes (TV, motocicleta, viaje) en alianza con los laboratorios estratégicos para fidelizar los clientes y desplazar la competencia.

7.5.Publicidad

Para la distribución de medicamentos veterinarios es muy importante generar un lazo de confianza con el cliente, por esta razón para penetrar el mercado Costarricense es necesario crear

una alianza con los laboratorios a los cuales se va a representar para que realicen una labor de acompañamiento a los asesores comerciales de la empresa mientras se realiza la apertura de las zonas ya que conocen los clientes, sus necesidades y se usaran como un puente primario para la captación inicial del cliente siendo un paso de impulso y conocimiento de la empresa Red Agroveterinaria S.A.

Los asesores comerciales y el personal de mercadeo en su interacción con el cliente comunicaran las promociones y estrategias que se tienen mensualmente (descuentos, bonificaciones, premios, rifas, entradas a congresos, capacitaciones etc.) para realizar una venta personal que permita mantener las mejores relaciones comerciales fidelizando los clientes.

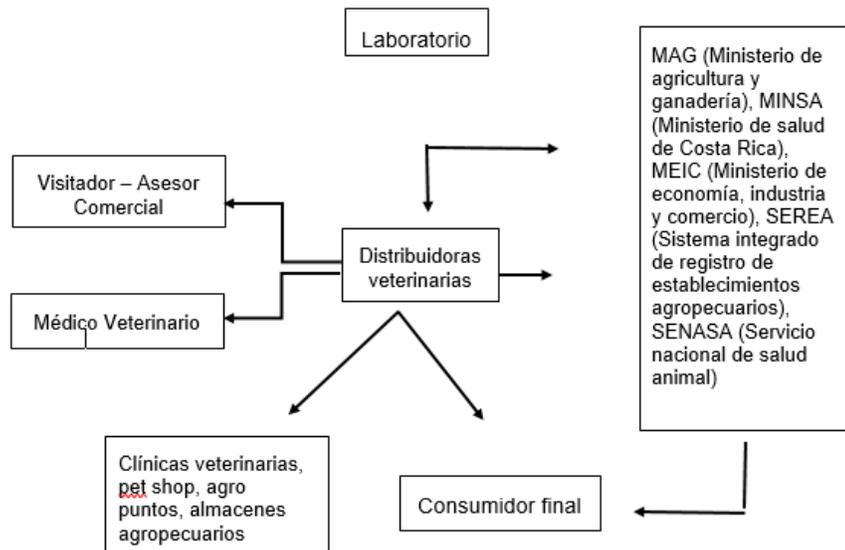
La publicidad interpersonal se realizará por medio de volantes, carnets de vacunación, folletos de capacitación y propaganda para poder lograr una recordación de marca. Con las relaciones comerciales que se tienen con los proveedores se realizan alianzas especiales por medio de promotores los cuales se encargan de realizar ventas de sus laboratorios redireccionadas por medio de la distribuidora.

Se tendrá una página web que informe a sus clientes sobre los productos que se ofertan, las promociones del mes, datos de interés para el cuidado de sus mascotas, artículos relacionados con las producciones pecuarias, la información general de la empresa y los contactos de los asesores comerciales para lograr captar clientes que recurren a la informática.

En su sede central se realizará una inauguración para el centro veterinario donde se realizarán por los primeros meses descuentos en consultas veterinarias, planes vacúnales, profilaxis y cirugías menores.

7.5.1. Canal de comercialización de medicamentos veterinarios en Costa Rica.

Figura 10. Canal de Comercialización de medicamentos veterinarios en Costa Rica



Fuente: PROCOMER, 2016

7.6. Estrategia Comercial

Red Agroveterinaria S.A va a tener diversas entradas en Costa Rica, la primera y más importante es la venta y distribución de los medicamentos veterinarios (antibióticos, desparasitantes, cosméticos, insecticidas, endoparasiticidas, multivitamínicos, hormonales, biológicos), otras entradas son la estética canina y felina y el servicio de médico veterinario. En promedio de una estética canina y felina en San Juan de Costa Rica es de \$10.000 colonos costarricenses según el documento del colegio de Médicos Veterinarios en Costa Rica donde

especifica las tarifas mínimas recomendadas en Pequeñas especies Procedimientos clínicos y quirúrgicos.

Una consulta \$16.500, se estima que se tengan en promedio 10 servicios de estética en días hábiles (lunes-viernes), en consulta y procedimientos veterinarios se presten al menos 5 servicios diarios (vacunación, consulta, procedimientos quirúrgicos, hidratación) en días hábiles de lunes a sábado, durante el primer año e ira aumentando anualmente un 10%. Con respecto a la distribución de medicamentos según la experiencia de sus directivos el crecimiento anual es de un 20%, se estima que un asesor técnico comercial es rentable para Red Agroveterinaria S.A si vende como mínimo \$11.600.000 colones costarricenses mensualmente, manejando una rentabilidad promedio de 22%, hay que tener en cuenta el costo de los fletes que oscila en un estimado del 3% del costo total de los pedidos enviados.

Después de realizado el balance Red Agroveterinaria S.A. va a tener un capital importante en manos de los clientes que tienen crédito, sobre en el primer año de funcionamiento perteneciente a la utilidad después de impuestos, para que este ítem vaya bajando se deben tener estrategias que ayuden al correcto recaudo de la cartera. Por esta razón es importante incentivar al cliente a cancelar de forma adecuada con los descuentos por pronto pago como estrategia.

7.7.Estrategia de adaptación

Se tendrá la sede principal de Red Agroveterinaria S.A en la capital de Costa Rica, San Juan por logística y forma de distribución ya que es de fácil acceso a las otras provincias, allí se

contará con la parte administrativa y operativa. Se manejará la misma estructura organizacional que tiene la empresa en Colombia y la cual le ha permitido crecer y posicionarse en el mercado, contando con un gerente, departamento comercial, departamento de cartera y administrativo, departamento operativo y de logística.

7.7.1. Departamento de logística.

Para los envíos se usarán las diversas transportadoras de la región como Setrana, Grupo TLA Logístico y transportes Grant donde garantizan tiempos de entrega de 24-48 horas y cuentan con autos adaptados para el almacenamiento de biológicos. El almacenamiento de los medicamentos veterinarios en la bodega se hará por laboratorios, adicionalmente habrá una separación de biológicos y de venenos (cipermetrina, amitraz, deltametrina). Cada pedido que ingrese al área de logística se separa, se revisa que este correctamente separado, se realiza el empaque adecuado y se llena la guía de transporte para tener control.

El área de telemarketing (un asesor comercial) se encarga de los pedidos que poseen faltantes y llama al cliente para poder sustituirlo; además de realizar pedidos por teléfono. Se contará con el sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) como seguimiento al cliente.

7.7.2. Departamento comercial, cartera y compras.

El director comercial de Colombia se encargará de la etapa inicial de Red Agroveterinaria S.A en Costa Rica ya que conoce a la perfección el modelo de trabajo de la organización, contará inicialmente con un asesor comercial por provincia excepto en la Puntarenas y en San Juan

donde se necesitarán dos asesores, en la primera por la extensión geográfica y en la región central donde los documentos encontrados indican que se encuentra el mayor número de clínicas veterinarias.

En total se tendrá nueve asesores comerciales externos, los cuales deben ser profesionales en Medicina Veterinaria con experiencia en el sector comercial. Ellos empezaran a realizar visitas técnicas comerciales a las clínicas veterinarias, pets shop, tiendas agropecuarias y producciones (ganaderías, porcícolas, criaderos, avícolas) haciendo apertura de clientes, y con la cual se empezará una base de datos ya sea que compren o que por primera vez solo conozcan la empresa para diseñar una hoja de ruta (realizar visitas periódicas a los mismos clientes formando lazos comerciales, y cuyo lapso entre visita no supera los 15 días).

Dentro de las funciones de los asesores comerciales están la venta de medicamentos, la apertura de clientes (diligenciar el formato exigido por el departamento de cartera), el cobro de la cartera y la asistencia técnica si el cliente lo requiere. El portafolio tendrá laboratorios multinacionales y aquellos que se encuentran en Costa Rica con los cuales ya existe un vínculo comercial desde Colombia como Provet, MSD, Biostar Pharmaceutical, Servinsumos, Calox, Laquinsa, Bayer, Novartis, Invet, Virbac, Zoetis. El director comercial realizara nuevas negociaciones con los laboratorios de la región para ir aumentando la oferta de productos e insumos veterinarios.

Se realizará una retroalimentación semanal a cada asesor comercial sobre su labor y mensual al gerente general el cual estará entre Colombia y Costa Rica para la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias necesarias para lograr el objetivo del posicionamiento en el mercado. Se ofrecerá el servicio adicional de asistencia técnica comercial, capacitación de los

productos ofertados en las clínicas veterinarias, pets shop y puntos agropecuarios. El área de cartera será la encargada de abrir los créditos, fijar el cupo de endeudamiento y mirar el comportamiento de pago de los clientes, se dará un incentivo de un 5% de descuento por pago a 30-60 días y del 2,5% adicional por pago de contado estimulando así el flujo de caja. Adicionalmente se encargará del pago a proveedores según las negociaciones realizadas. Las compras las realizara el gerente con ayuda del director comercial haciendo uso de planes año, incentivos comerciales y descuentos especiales ya sea por escalas u otras negociadas.

7.7.3. Servicios adicionales.

En la central de operaciones se tendrá una oficina para venta al público, la cual tendrá una rentabilidad un poco mayor que los productos que se venden a los agropuntos, clínicas veterinarias y pets shop para no distorsionar los precios del mercado, estética canina y felina donde se realice baño y corte de las mascotas con servicio de spa, una clínica veterinaria que brinde los servicios de vacunación, desparasitación, consulta general, procedimientos quirúrgicos, hospitalización y guardería.

8. Cuadro de Mando Integral

Tabla 3. Plan de Marketing Internacional para la empresa Red Agroveterinaria S.A.

Plan de Marketing año 2018						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Ganar la participación del mercado en el segmento agropuntos, centros veterinarios y pets shop	Aumentar el promedio de clientes activos.	Ofrecer asesorías, capacitaciones y un portafolio amplio para captar nuevos clientes y fidelizarlos.	clientes potenciales /No. de clientes actuales	28 de diciembre de 2018	Asesores comerciales de la empresa Red Agroveterinaria SA	Gerencia Comercial
		Cumplir la promesa de venta	Reporte de los tiempos de entrega a	28 de diciembre 2018	\$3.000.000	Departamento de PQRS (Peticiónes,

		la cual es entregar en 24 horas	tiempo/reporte de todos los tiempos de entrega.			quejas, reclamos y sugerencias
Contar con un centro Veterinario especializado para atender las necesidades de las mascotas.		Acceso a las diferentes especialidades veterinarias.	Portafolio de servicios ofrecidos	28 de diciembre de 2018	\$18.000.000	Centro Veterinario
		Mantener el contacto con los dueños de mascotas sobre controles, vacunación, desparasitación, entre otras.	Historias clínicas totales/historias clínicas activas	28 de diciembre de 2018	\$1.800.000	Centro veterinario y estética canina/felina

Tener el portafolio más amplio del sector agropecuario en Costa Rica.	Tener nuevos clientes	Utilizar medios publicitarios	Portafolio Red Agroveterinaria/ portafolio ofertante en Costa Rica	28 de diciembre de 2019		Director Comercial, departamento de compras.
		Hacer uso de Call center o telemercadeo para promover los servicios de distribución de medicamentos, asesorías técnicas, centro veterinario y estética canina/felina.				

	<p>Mantener una rentabilidad acorde al mercado y promociones constantes.</p>	<p>Realizar una buena gestión de compras</p>	<p># de promociones por mes/ incremento en las ventas.</p>	<p>28 de diciembre de 2018</p>	<p>\$14.800.000</p>	<p>Departamento de compras.</p>
	<p>Incrementar el número de proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes</p>	<p>Tener una buena relación comercial con los laboratorios ofertantes y establecer alianzas estratégicas</p>	<p>#proveedores año anterior/#de proveedores actuales</p>	<p>28 de diciembre de 2018</p>		<p>Departamento de compras.</p>

	Liderar la lista de las principales distribuidoras veterinarias en Costa Rica.	Lograr alianzas estratégicas con los laboratorios para incentivar las compras de la distribuidora y las ventas al cliente (agropuntos, centros veterinarios y pets shop.	Porcentaje del mercado abarcado	28 de diciembre de 2020		Gerencia comercial, departamento de compras, gerente general
Ser un modelo exitoso de distribuidora de medicamentos	Ser una empresa rentable, dedicada a la comercialización de medicamentos veterinarios e	Fidelizar los clientes existentes y atraer nuevos	Participación en el mercado objetivo	28 de diciembre de 2020		Gerente general

veterinarios en Costa Rica	insumos pecuarios, prestadores de servicios (asistencia técnica, medicina veterinaria y estética canina/felina)					
-------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2017

8.1. Balance ScoreCard

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral para la empresa Red Agroveterinaria S.A.

Balanced ScoreCard – BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI						
Red Agroveterinaria SA (2018 – 2020)						
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta Para Cada Año		
				Años		
				2018	2019	2020
Financiera	Aumentar el número de clientes activos en Costa Rica en relación al año inicial	Participación en el mercado.	mercado total/ mercado de Red Agroveterinaria SA	20%	20%	20%
		Ventas en colocación.	Ventas año actual/ventas año anterior	\$1.300.560.000	\$1.558.272.000	\$1.869.286.400

Financiera	Reducir costos de papelería.	Costos de papelería.	Costos papelería año actual/costos de papelería año anterior	4%	10%	10%
Cliente	Ser una distribuidora de medicamentos e insumos veterinarios con un amplio portafolio, prestando servicios de asistencia técnica de forma oportuna y de calidad.	Amplitud de portafolio. Calidad del servicio de asistencia técnica prestada	Número de laboratorios incluidos en el portafolio/número de laboratorios ofertantes en Costa Rica. Nivel de satisfacción del cliente por el servicio ofertado.	50% Alta	65% Alta	80% Alta

Cliente	Ganar la participación del mercado en el segmento de centros estéticos y veterinarios.	Prestación de servicios veterinarios y estéticos a caninos y felinos de San Juan de Costa Rica	Mercado de mascotas de San Juan de Costa Rica/ número de clientes atendidos en el centro veterinario y de estética canina y felina.	10%	20%	30%
Proceso Interno	Reducir el tiempo de estudio de las solicitudes de crédito y de apertura de clientes.	Tiempo de respuesta	Tiempo actual de respuesta un crédito/tiempo mes anterior de respuesta a un crédito	48h	48h	48h
Proceso Interno	Cumplir con el tiempo de entrega	Tiempo de entrega.	Tiempo de entrega de mercancía al cliente/	24h	24h	24h

	estimada de 24 horas.		tiempo de entrega esperado.			
Formación y crecimiento.	Fidelizar a nuestros colaboradores (empleados y proveedores) a través de un Plan de Crecimiento Organizacional.	Cumplimiento de metas e integración	Total metas propuestas/total de metas cumplidas	60%	65%	70%

Fuente: Elaboración Propia, 2017

9. Factibilidad de la exportación del modelo de Red Agroveterinaria S.A a Costa Rica.

9.1.Factibilidad Técnica - Operativa

El personal operativo con el que cuenta la empresa Red Agroveterinaria S.A. posee los conocimientos técnicos sobre los principios activos de los medicamentos, las dosis prácticas, las enfermedades de las diferentes especies (bovinos, aves, equinos, porcinos, caninos, felinos), las vías de aplicación, los protocolos de vacunación, desparasitación, control de plagas, control de ectoparásitos; con lo cual pueden prestar una asesoría integral a sus clientes. Su gerente, jefe de compras y su director comercial tienen habilidades gerenciales como la capacidad de liderazgo que les permite motivar a sus colaboradores, la capacidad de negociación tanto con sus clientes como con sus proveedores, garantizando la rentabilidad de la empresa, la capacidad de análisis, la toma de decisiones acertadas y oportunas ante los cambios que presenta el mercado.

En su proceso operativo cuenta con un sistema en el cual se ingresan los pedidos realizados, los cobros y se actualiza de manera automática, todos esos reportes van a la central de datos de Red Agroveterinaria SA donde se tiene información de forma oportuna y real. El sistema puede funcionar en toda Latinoamérica puesto que cuenta con los permisos y licencias requeridas ya que son exportadores de servicios. En el caso de exportar el sistema de Red Agroveterinaria SA a Costa Rica se haría por medio de un sistema de clúster el cual se basa en la unión de varios servidores que trabajan como si fueran uno solo.

Respecto a la parte logística de recibo de pedidos y envío, se tiene una cadena de trabajo donde el pedido pasa por el área de cartera para determinar si el cliente está activo y si está al día con sus pagos, después pasa por el área de bodega donde se realiza la separación de los

medicamentos, se hace el proceso de embalaje y su despacho hacia las transportadoras que finalmente realizan la entrega del pedido devolviendo una remisión firmada y sellada por el cliente.

Tabla 5. Indicadores de la factibilidad operativa para la exportación del modelo de Red Agroveterinaria SA en Costa Rica

Área	Variable	Indicador
Comercial	Mercado objetivo (aspectos importantes del país objetivo)	Producto, precio, promoción, distribución
Administrativa	Planeación estratégica y toma de decisiones	Misión, visión, objetivos, valores corporativos
Comercio exterior	Plan internacional, promoción	Estrategias de adaptación, plan de mercadeo, competidores.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Matriz DOFA de comercio exterior

Tabla 6. Matriz DOFA de comercio exterior de Red Agroveterinaria S.A.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> -Altos costos de inversión -Inexperiencia en el mercado costarricense 	<ul style="list-style-type: none"> -Modelo de negocio exitoso -Capacidad del personal humano con el que cuenta la empresa -Habilidades gerenciales de su gerente y director comercial
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Competencia con alta experiencia de la en el mercado costarricense -Retorno de la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> -Generación de empleo -Apertura de nuevos mercados -Tratado de libre comercio con Costa Rica -Presencia de proveedores actuales en Costa Rica

Fuente: Elaboración propia, 2017

9.2. Factibilidad Económica de la empresa Red Agroveterinaria S.A en Costa Rica

La empresa Red Agroveterinaria SA debe tener en cuenta los costos fijos como el alquiler de la bodega, local y oficinas donde se llevará a cabo la parte logística del proceso, los salarios de los asesores comerciales, la secretaria, los integrantes de logística, el pago de servicios.

Se tiene como base según las investigaciones del mercado de la empresa Red Agroveterinaria S.A. un promedio de alquiler de \$1.500.000 ¢ (colonos costarricenses) en la provincia 1 de San Juan de Costa Rica, servicios públicos básicos (agua, luz, gas) de \$36.900 ¢ e internet \$27.700 ¢. Los salarios se calculan según el decreto ejecutivo N° 40022 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS) publicado en la gaceta #278 del 30 de noviembre del 2016 donde se fijan los salarios básicos según la ocupación y la formación del personal; según este ministerio los salarios suben anualmente entre 1,14% a 1,5% semestral. Todos los datos económicos se encuentran en colonos costarricenses.

Tabla 7. Adecuación del montaje de Red Agroveterinaria S.A en el exterior.

ADECUACIÓN MONTAJE			
DESCRIPCIÓN	CANT	COSTO	TOTAL
MONTAJE	1	12.069.078,00	\$ 12.069.078,00
SOSTENIMIENTO POR LOS PRIMEROS 3 MESES	1	54.337.785,00	\$ 54.337.785,00
AVISOS	1		\$ -
PUERTAS ACCESO	1		\$ -
		Sub total	\$ 66.406.863,00
		Total	\$ 66.406.863,00
NOTA : 60% RECURSOS PROPIOS / 40% FINANCIACION BANCARIA			

Fuente: Elaboración propia, 2017

9.3. Proyección Estado de Resultados

Tabla 8. Proyección Económica

ESCENARIO OPTIMISTA 1	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
VENTAS	1.300.560.000	100%	1.560.672.000	100%	1.872.806.400	100%
Distribución de medicamentos veterinarios	1.252.800.000	96%	1.503.360.000	96%	1.804.032.000	96%
Servicio de médico veterinario	23.760.000	2%	28.512.000	2%	34.214.400	2%
Estética canina y felina	24.000.000	2%	28.800.000	2%	34.560.000	2%
COSTO DE VENTA	1.040.448.000	80%	1.248.537.600	80%	1.498.245.120	80%
U.B.O	260.112.000	20%	312.134.400	20%	374.561.280	20%
GASTOS PERSONAL DE VENTA	152.521.068	12%	155.571.489	10%	158.682.919	8%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	69.870.472	5%	71.267.881	5%	72.693.239	4%
FLETES	37.584.000	3%	39.312.864	3%	41.278.507	2%
UTILIDAD OPERACIONAL	136.460	0%	45.982.165	3%	101.906.615	5%
DEPRECIACION	1.345.200	0%	1.345.200	0%	1.345.200	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	(1.208.740)	0%	44.636.965	3%	100.561.415	5%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 9. Calculo de la VAN y la TIR

CÁLCULO DEL VAN, TIR Y PERÍODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN EN BASE A CAPITAL INVERTIDO Y DIVIDENDOS REPARTIBLES (sin considerar un valor residual del proyecto)							
				0	1	2	3
				<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Capital invertido				66.406.863			
Dividendos repartibles anualmente				0	136.460	45.982.165	101.906.615
Tasa de descuento aplicable para calcular el VAN				20,00%	20%	20%	20%
Factor de descuento a esa tasa				1,0000	1,2000	1,4400	1,7280
Dividendos descontados				0	113.717	31.932.059	58.973.735
VA de los dividendos				91.019.511			
VAN de la inversión				24.612.648			
				<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Esquema de la inversión				-66.406.863	136.460	45.982.165	101.906.615
TIR de la inversión				35%			
					1	2	3
				<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Dividendos repartibles				0	136.460	45.982.165	101.906.615
Dividendos repartibles acumulados (A)				0	136.460	46.118.625	148.025.240

Capital invertido (B)		66.406.863	66.406.863	66.406.863	66.406.863
Recuperación Inversión		-66.406.863	-66.270.403	-20.288.238	81.618.377
Años (el primero que aparece en la fila distinto de 0)			0	2	3

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 10. Estado de Situación Financiera (Activos)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

	DICIEMBRE 2016
ACTIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO NOTA 3	
CAJA Y BANCOS	1.090.206.553
	<hr/>
	1.090.206.553
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NOTA 5	
CLIENTES	260.112.000
ANTICIPOS Y AVANCES	0
	260.112.000
	0
	<hr/>
	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.350.318.553
ACTIVO NO CORRIENTE	
EQUIPOS DE OFICINA	8.373.878
	0
	<hr/>
	0

DEPRECIACION ACUMULADA	(1.345.200)
ACTIVO FIJO NETO	<u>7.028.678</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u>1.357.347.231</u>

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Tabla 11. Estado de Situación Financiera (Pasivo y Patrimonio)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	DICIEMBRE 2016
PASIVO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS. (NOTA 9)	<u>4.827.631</u>
	4.827.631
CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR (NOTA 10)	
CUENTAS POR PAGAR (NOTA 10)	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	1.040.448.000
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	218.696.340
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	<u>0</u>
	1.259.144.340
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES (NOTA 11) DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0
SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	<u>0</u>
	0
OTROS PASIVOS. (NOTA 12)	
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	0
ACREEDORES VARIOS	0
OBLIGACIONES LABORALES	<u>0</u>
	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.263.971.971

PASIVO NO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS (NOTA 9)	0
DEUDAS CON SOCIOS (NOTA 13)	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL PASIVO	1.263.971.971
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL (NOTA 14)	57.000.000
GANANCIAS ACUMULADAS. (NOTA 17)	-
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	(1.208.740)
TOTAL PATRIMONIO	55.791.260
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	1.319.763.231

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Tabla 12. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
ACTIVOS CORRIENTES	PASIVOS CORRIENTES
\$ 1.350.318.553	\$ 1.263.971.971
\$ 86.346.581,80	

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Luego de realizar los correspondientes análisis, se puede concluir que apoyados en un equipo comercial robusto y capacitado, y replicando el modelo actual usado en Colombia de Distribución, los tres primeros años la compañía se podrían lograr unas ventas anuales importantes, con un crecimiento proyectado de un 20% en la línea de distribución y servicios

médicos veterinarios y un crecimiento anual del 10% en estética canica y felina. El incremento de los gastos de venta, se contempló sostenido para los tres años de un 2%.

Gastos de administración para el primer año de \$69,8 millones de colonos, con incremento para los próximos años de un 2%. Esta operación financiera nos arrojaría unas utilidades antes de impuesto para el primer año de \$136.460, \$45,9 millones para el segundo año, para el tercer año \$101,9 millones. Como podemos analizar el retorno de la inversión se lograría en el primer año, una TIR superior a lo esperado por los accionistas.

10. Conclusiones

Luego de analizar la información anteriormente compilada, se puede afirmar que el mercado costarricense, es una gran oportunidad de negocio para Red Agroveterinaria S.A ya que su economía está en crecimiento, el nivel de vida de las personas en bueno, existen relaciones comerciales con Colombia, hay un gran número de médicos veterinarios y las mascotas están teniendo un lugar importante dentro de la familia.

El aumento de egresados de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional y San Francisco de Asís de Costa Rica, hace que se tengan nuevas opciones de entrar el mercado de los medicamentos veterinarios ya que ellos se preparan para ser profesionales en diversas áreas del sector agropecuario donde pueden incursionar como empresarios abriendo sus propias clínicas veterinarias y agro puntos.

Las autoridades como el SENASA se capacitan en Colombia por medio del ICA, situación que favorece a Red Agroveterinaria S.A, ya que se tiene la experiencia sobre la rigidez de la normatividad colombiana para almacenar, distribuir y transportar medicamentos veterinarios.

11. Recomendaciones

Según el estudio de factibilidad económica sobre la exportación del modelo de distribución de la empresa Red Agroveterinaria S.A a Costa Rica es positivo, sin embargo, hay que tener cuidado con los créditos otorgados a los clientes e incentivarlos para el pago de forma oportuna de las facturas.

12. Bibliografía

Abaurre, R., Delgado, P. G., Maurandi, M. D., Arrebola, C., Gastelurrutia, M. Á., & Martínez, F. M. (2015). Diseño y pilotaje de un proceso estructurado para el servicio de dispensación de medicamentos. *Atencion Primaria* Vol 47, 7-14.

Alzate, J. A. (20 de Marzo de 2017). (C. Y. Loaiza, Entrevistador)

Banco Mundial (2017). Costa Rica, Panorama general. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

Cabezas, Y. (8 de Diciembre de 2013). <http://www.crhoy.com/archivo/mascotas-un-negocio-que-mueve-millones/nacionales/>. Obtenido de
<http://www.crhoy.com/archivo/mascotas-un-negocio-que-mueve-millones/nacionales/>

Camacho, T. (2012). Sector veterinario afina inversiones. *El financiero*.
Recuperado de
http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/marzo/04/negocios3080389.html.

Chacón, S. (2015). Panamá busca reducir cifra de perros y gatos callejeros. *Panamá América*. Recuperado de <http://www.panamaamerica.com.pa/tema-del-dia/panama-busca-reducir-cifra-de-perros-y-gatos-callejeros-958917>.

Chavarría, A. (2006). Estudio de oferta y demanda del sector farmacéutico Costa Rica. Promotora de comercio exterior de Costa Rica PROCOMER. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/27524.PDF>.

Castellanos, A. (2015). Auge del mercado farmacéutico regional. Mercados y Tendencias.

Delgado, P. (11 de Marzo de 2014). La Republica. Obtenido de <https://www.larepublica.co/archivo/medicinas-aliadas-del-sector-pecuario-que-crecen-a-un-ritmo-de-25-al-ano-2103969>

De Marketing, A. A. (2009). Definición de marketing mayo 20, 2014, de AMA Sitio web: www.ama.org/AboutAMA/Pages.Definition-of-Marketing.aspx.

Dominguez, F. J. (2012). Creacion de Empresas. Guia del emprendedor. Ediciones Piramide.

Don Quijote (2016). Cultura de Costa Rica. Revista don quijote. Recuperado de <http://www.donquijote.org/cultura/costa-rica/>.

El financiero (2013). Médicos Veterinarios aumentan su presencia en el mercado. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/veterinarias-Senasa-animales_0_368963104.html.

Espinosa, R. (5 de mayo de 2014). <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Fernando Saenz Segura, J. M. (2013). La Institucionalidad del Sector Agropecuario Costarricense: evolución y efectos sobre el desarrollo del sector. Vigésimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible.

Gaviria, D. et al. (2004). Estudio de Mercado Honduras, sector de productos farmacéuticos. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN). Proexport Colombia. Recuperado de <https://bitacorafarmaceutica.files.wordpress.com/2008/08/la-industria-farmaceutica-en-honduras.pdf>.

ICA. (11 de Abril de 2011). <https://www.ica.gov.co/Noticias/Pecuaria/2011/Costa-Rica-quiere-establecer-en-su-industria-farma.aspx>. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/Noticias/Pecuaria/2011/Costa-Rica-quiere-establecer-en-su-industria-farma.aspx>

Kotler, P. y. (2008). Fundamentos de marketing. octava edicion. mexico: Pearson educacion.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Sexta Edicion. Pearson Educacion.

Kotler A., & Amstrong, H. (2007). Buenas Prácticas en el uso de los medicamentos veterinarios y la inocuidad de los alimentos. ICA. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición. Recuperado de: <http://concepto.de/distribucion/#ixzz4tiVVCmV1>.

Lamb, C. W., & McDaniel, J. F. (2006). Fundamentos de Marketing. Mexico: Thomson.

Largaespada, R. et al. (2004). Estudio de Mercado Costa Rica, sector de productos farmacéuticos. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Fondo Multilateral de

Inversión (FOMIN). Proexport Colombia- Recuperado de http://www.academia.edu/15035898/Y_Banco_Interamericano_de_Desarrollo-_Fondo_Multilateral_de_Inversi%C3%B3n_BID-FOMIN.

Mincomercio Industria y turismo. Acuerdos comerciales de Colombia con países de centro América. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones>.

Mincomercio. Comercio bilateral de Colombia con Costa Rica. Oficina de estudios económicos. Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79304&name=OEE_espanol_Perfil_Costa_Rica_14-09-2016.pdf&prefijo=file.

Mincomercio. Comercio exterior colombiano: seguimiento a los acuerdos comerciales firmados y en negociación. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77756&name=OEE-LVH_EvAC_firmados_y_en_negociacion_mar2017.pdf&prefijo=file.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, Universidad Nacional. (2012). Estudio del Mercado de Medicamentos Veterinarios y Productos Biológicos de uso Pecuario en el Primer nivel de la cadena de Distribución (Productor - Importador). Bogotá.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2013). Decreto 37828 - MAG. San Juan de Costa Rica.

Ministerio de economía (2016). Comisión para promover la competencia. Industria y Comercio. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/cpc/2016/voto49.pdf>. Pg 9. 2016.

Navarro, R. E. (2012). Mercadotecnia Internacional. Mexico: Red Tercer Milenio.

Páez, K. (2012). Marketing internacional. El Mayor Portal de Gerencia. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/\[PD\]%20Publicaciones%20-%20Marketing%20Internacional.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/[PD]%20Publicaciones%20-%20Marketing%20Internacional.pdf).

Patiño et al. (2012) Estudio del mercado de medicamentos veterinarios y biológicos de uso pecuario en el primer nivel de la cadena de distribución (productor – importador). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/CID%20-%20INFORME%20FINAL%20-%20ESTUDIO%20VETERINARIOS_VP.PDF.

PIB Costa Rica (2016). Costa Rica: El PIB ascendió un 4,3%. Expansión. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/costa-rica>.

PIB el Salvador (2016). El PIB subió un 2,4% en el Salvador. Expansión. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/el-salvador>.

PIB Guatemala (2016). Mejora el PIB en Guatemala. Expansión. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/guatemala>

PIB Honduras (2016). Mejora el PIB de Honduras. Expansión. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/honduras>.

PIB Panamá (2016). El PIB subió un 4,9% en Panamá. Expansión. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/panama>.

Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México).

Procomer Costa Rica. (Septiembre de 2008).

http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1411/Estudio_oferta_demanda_farmaceutica_Costa_Rica_2008_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Obtenido de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1411/Estudio_oferta_demanda_farmaceutica_Costa_Rica_2008_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quiros, L. V. (8 de Septiembre de 2013).

<http://www.elfinancierocr.com/negocios/medicos-veterinarios-aumentan-su-presencia-en-el-mercado/BTWVIPGLZ5A47IVBRD4MGETRMA/story/>. Obtenido de <http://www.elfinancierocr.com/negocios/medicos-veterinarios-aumentan-su-presencia-en-el-mercado/BTWVIPGLZ5A47IVBRD4MGETRMA/story/>

Reglamento técnico Centroamericano (2008). Medicamentos Veterinarios y productos afines. Establecimientos que los fabrican, comercializan, fraccionan o

almacenan. Requisitos de registro sanitario y control). RTCA 65.05.51:08. Recuperado de https://members.wto.org/crnattachments/2008/sps/CRI/08_3901_00_s.pdf.

Revistamyt (2007). Auge del Mercado farmacéutico regional. Mercados y tendencias. Recuperado de <https://revistamyt.com/auge-del-mercado-farmaceutico-regional/>.

Rodriguez, R. (16 de Octubre de 2015).

https://www.larepublica.net/noticia/mascotas_impulsan_crecimiento_de_negocios_.

Obtenido de

https://www.larepublica.net/noticia/mascotas_impulsan_crecimiento_de_negocios_

Romo, N. (1 de Agosto de 2016). Los envíos de compañías colombianas hacia Centroamérica y el Caribe tuvo una variación negativa de 8% entre enero y mayo precisa el Dane. El año pasado el país ingresó productos por US\$99.724 y en el mismo período de este año sumaron US\$91.707. El Herald.

Sáenz, Ch. (2013). La institucionalidad del sector agropecuario costarricense: evolución y efectos sobre el desarrollo del sector. Programa Estado de la Nación.

Recuperado de

https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/020/economia/Chaves%20y%20Saenz_institucionalidad%20sector%20agropecuario.pdf

SeEVERS, L. (2014). Universidad de Costa Rica. Mayoría prefieren perros, solo 15% tienen gatos. Universidad de Costa Rica. Recuperado de:

<http://www.ucr.ac.cr/noticias/2014/01/12/mayoria-prefieren-perros-solo-15-tienen-gatos.html>.

SENASA (2011) Sector farmacéutico veterinario se capacita en buenas prácticas de manufactura, almacenamiento y distribución. Recuperado de <http://www.senasa.go.cr/senasa/sitio/files/081211083526.pdf>.

SENASA. Objetivo, Cumplimiento y funciones de la dirección de medicamentos veterinarios. SENASA Costa Rica. Recuperado de <http://www.senasa.go.cr/sitioanterior/direccionmedicamentos.html> 21 abril de 2017.

Serrano, N. (2012). Análisis DOFA. Recuperado de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122702_1_VIRTUAL-2015/Contenidos/Documentos/Fase%20II/Actividad%20de%20aprendizaje%2011/Otros%20documentos/Analisis%20DOFA.pdf.

Social Progress Index. (2017). http://www.socialprogressindex.com/#data_table%2Fcomponents%2Fspi%2F. Obtenido de http://www.socialprogressindex.com/#data_table%2Fcomponents%2Fspi%2F.

Talancon, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.

13. Anexo

Entrevista al Director comercial de Red Agroveterinaria S.A Jhon Alexander Alzate Cardona.

Se realizó una entrevista con preguntas abiertas el 20 de marzo del 2017 la cual se relaciona a continuación.

1. ¿Cuál es la expectativa que tiene la empresa Red Agroveterinaria S.A al ingresar al mercado centroamericano?

R/. La idea que tiene la empresa de abrir mercado en un país centroamericano es prepararse para la globalización y actuar propositivamente ante los retos del mercado, vemos con preocupación que el mercado nacional se está saturando llenando los canales de comercialización con nuevas distribuidoras y cooperativas haciendo cada vez más competitivo y dividido el mercado.

2. ¿La empresa Red Agroveterinaria S.A tiene presente el tamaño del mercado nacional?

R/. para el año anterior se calculo que en promedio las ventas de medicamentos veterinarios en Colombia fueron de \$566.000 millones en promedio. La empresa de este mercado nacional tiene un aproximado del 5%.

3. ¿Cuáles son las principales distribuidoras de medicamentos veterinarios que existen en Colombia?

R/. La principal distribuidora con la que cuenta el país es Agrocampo la cual es accionista de varios laboratorios como Biostar, Pharmek, Pronalvet; Ivanagro, Central Pecuaria, La Hacienda, Distribuciones Veterinarias.

4. ¿de estas distribuidoras cuales considera los principales competidores de la empresa Red Agroveterinaria S.A?

R/. Los competidores directos en el momento son Distribuciones Veterinarias y Agropecuaria la Hacienda ya que comparten el mismo territorio; Agrocampo, Ivanagro y Central Pecuaria son competidores muy fuertes pero en ciertos laboratorios y la ventaja competitiva que tenemos frente a ellos es la amplitud del portafolio y la frecuencia de visita a los clientes.

5. ¿Cuál cree que es el factor de éxito que ha tenido la empresa Red Agroveterinaria S.A. para posicionarse como una de las principales del mercado a pesar de ser una distribuidora joven?

R/. La empresa cree firmemente en que el factor personal (actitud) frente a los clientes, al portafolio, a las condiciones del mercado juega un papel fundamental en el éxito de una gerencia de zona ya que son los asesores comerciales los que edifican los distritos y fortalecen las relaciones comerciales con los clientes de la empresa; además del apoyo logístico con el que se cuenta en la compra y despacho de mercancía.