

Business Plan

Maestría en Administración de Negocios (MBA) UTDT

2022

Alumno: Rodrigo Gonzalez Calderon

Tutor: Martha Avellaneda

Pet shop y APP Mascotas

Índice

Contenido

1) Resumen Ejecutivo	3
2) Industria 2.1) La industria en Argentina	4
2.1.A) Contexto económico argentino	7
2.2) La industria en América Latina	11
2.3) La industria Global	14
3) El mercado	16
3.1) El consumidor	16
3.2) Propuesta de valor	18
3.3) Tamaño del mercado	19
3.4) Análisis del mercado	21
4) Plan de marketing	25
4.1) Comunicación	25
4.2) Posicionamiento de precio	30
4.3) Estrategia de distribución	31
5) Organigrama	33
6) Plan de operaciones	36
6) Análisis financiero	43
6.1) Armado del P&L.....	43
6.2) Rentabilidad de la inversión.....	46
6.3) Análisis de sensibilidad.....	48
Conclusiones	50
ANEXOS	51
Bibliografía	55

1) Resumen Ejecutivo

El trabajo a presentar se focalizará en la creación de un pet shop con el fin de servir como plataforma para una APP de servicios médicos veterinarios. Dicho local se instalará en la zona de Nordelta aprovechando el desarrollo inmobiliario que se está dando en sus alrededores. Actualmente la zona desde villanueva hacia escobar tiene, año tras año, nuevos desarrollos inmobiliarios. La pandemia a su vez generó que mucha gente optara por mudarse fuera de la ciudad autónoma de buenos aires.

El concepto que diferenciara a nuestra APP es la digitalización de los servicios veterinarios en su primera etapa. La idea es brindar el servicio online que brindan las obras sociales como Osde y Swiss medical, en el cual vos puedes optar por tener sesión virtual o presencial, en nuestro caso, a domicilio. Para esto es necesario generar alianzas con médicos veterinarios quienes serán los responsables de armar el perfil especializado a cada mascota, que le permita al consumidor estar al día con su plan de vacunación, asegurarse de alimentarlo correctamente y ante cualquier emergencia o consulta necesaria, tenga la posibilidad de contactarse rápidamente. Esta idea surge de las distancias que deben recorrerse en la zona de Nordelta/villanueva para conseguir los servicios y productos deseados. Las personas luego de la pandemia han adoptado el comercio electrónico y las consultas médicas online. Una APP que les solucione estos inconvenientes generaría una solución a un problema hoy no resuelto.

Desde el lado del consumidor hemos observado como la mascota paso a formar parte del hogar, y se empezaron a utilizar los términos perhijo, gathijo, haciendo alusión a la importancia que tiene en su vida este compañero. Es por eso por lo que vemos en este nuevo concepto una oportunidad y una diferenciación.

Inversión inicial: 61.044 dólares

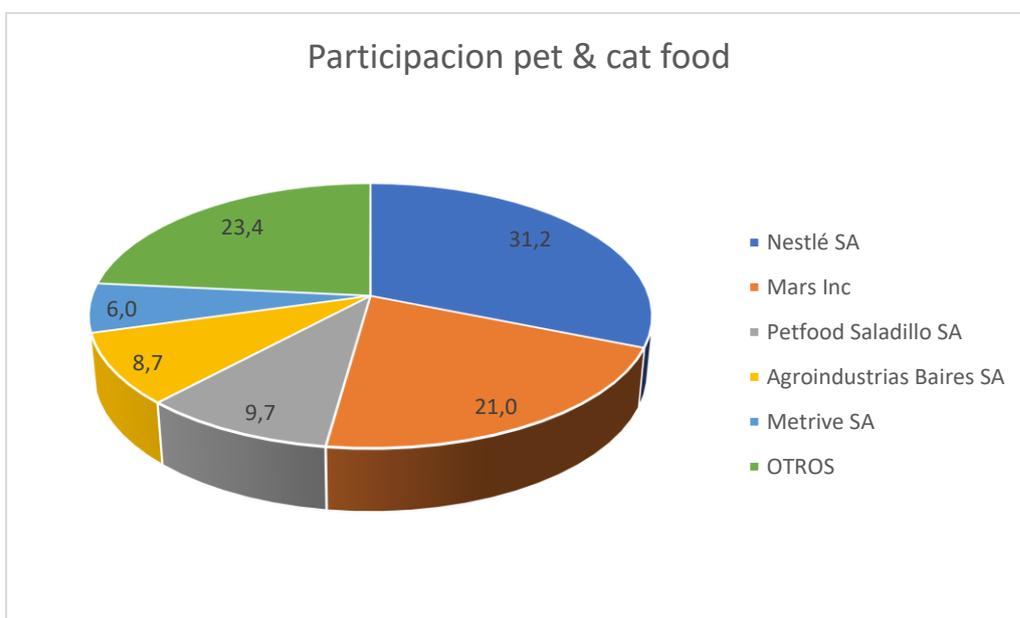
TIR: 112,93%

VAN: US\$ 1.034.065,82

2) Industria

2.1) La industria en Argentina

Los alimentos para perros y gatos están muy consolidados en las principales empresas. Nestlé SA y Mars Inc obtienen un 50% de share volumen del mercado. Si a estas 2 empresas les sumamos Petfood saladillo SA, Agroindustrias Baires y metrive SA, tenemos el 75% del mercado compuesto por 5 empresas. Esto muestra la concentración que tiene hoy el producto y el poder de monopolio.



Estas empresas estiman que en la Argentina 8 de cada 10 familias tienen mascota y que existen 3 perros y 1 gato cada 10 habitantes de los cuales, los perros consumen un aproximado de 7 KG de comida balanceada mientras que los gatos 3 KG. Pasándolo a números, esto representa un consumo de 210 toneladas por mes de comida balanceada para perro y 30 toneladas por mes de comida balanceada para gato, cada 100.000 habitantes¹

¹ Manual el conquistador Purina

Potencial de zona	Perros	Gatos
Habitantes en el área	100.000	100.000
Mascota por habitante	0,3	0,1
KG consumido promedio por mes	7	3
KG total por mes	210.000	30.000
Toneladas por mes	210	30

Durante el año 2021 en la plataforma de ecommerce, mercado libre, el mundo canino facturo más de \$4.000.000.000, de los cuales \$2.500.000.000 fueron venta de alimentos, \$500.000.000 fueron venta de productos para higiene y estética y otros \$500.000.000 fueron venta producto de juguetes, indumentaria, bebederos y camas/cuchetas. El mundo felino por su parte facturo más de \$1.500.000.000 de los cuales la categoría alimentos venido \$1.000.000.000, mientras que estética e higiene vendió más de \$400.000.000.

Que necesidades tienen los gatos y perros

- Alimentos y premios: en esta categoría se encuentra la comida balanceada y los snacks.
- Bebedero, camas y comederos
- Piedritas y literas
- Indumentaria y accesorios: rascadores, peines para pelos
- Estética e higiene: shampoo especializado para perros, collares, paseadores
- Juguetes: ratoncitos, pelotas, entre varios otros

Los canales de venta que hay actualmente son los siguientes:

Non-grocery specialists con un peso de venta del 39 %, principalmente bajo la apariencia de tiendas de mascotas, pero también de hipermercados de mascotas y supermercados modernos.

Grocery con un peso de venta del 25%, principalmente supermercados/hipermercados

Minoristas tradicionales de comestibles (20%) continúan dominando la distribución minorista.

Veterinarias entre ciertos segmentos de consumidores, con una participación de valor minorista del 6% en 2021.

El comercio electrónico, el cual está creciendo en venta minorista en tiendas durante la pandemia, pasando de representar un 3% de las ventas en 2019 a poco más del 7% en 2021.

En el país el 60 por ciento de los celulares ya es 4G y eso provocó un cambio de hábito. La consultora Carrier y Asociados calculó en un informe de abril del 2019 que había 29 millones de líneas móviles funcionando con celulares 4G, lo que representa un 60% de los 48 millones de líneas activas o en uso. Si se utiliza como base la cantidad de habitantes del país -que se estima en unos 44 millones- la penetración de 4G es del 66% de la población.

Para los usuarios, la chance de navegar hasta 10 veces más rápido que por 3G se tradujo en un fuerte cambio de hábitos de comunicación: por un lado, un uso más cotidiano e intensivo de las aplicaciones de chats y las redes sociales, que no generan cargos por mensaje; por otro lado, un retroceso acelerado en el uso de servicios móviles antes centrales, como las llamadas y SMS.²

Si sumamos el aumento de la velocidad al crecimiento de los smartphones, podemos ver que la actualidad argentina se ha convertido en la nación latinoamericana en donde más teléfonos inteligentes hay por habitante. En Argentina hay 39,9 millones de usuarios únicos de teléfonos celulares, según el estudio Mobile Regional Insights, que elabora la Mobile Marketing Association. Según sondeos realizados por la consultora Deloitte, 91% de los encuestados en la Argentina respondió que posee un "smartphone", más que México (89%), Brasil (87%) e, incluso, los Estados Unidos (82%).³

La industria argentina apunta a producir 10 millones de smartphones unidades en 2021. La cifra es un 50% superior a la producción de 2019, en la prepandemia. Las dudas del sector están en la fuerza de la demanda, aunque se cree que los planes oficiales de compras en cuotas la impulsarán. Los cambios de hábitos -trabajo y educación en modo remoto- derivan en un público interesado en modelos de gama media.⁴

² https://www.clarin.com/sociedad/60-celulares-4g-aug-chat-desplazo-llamadas-sms_0_PPsj4h1d.html

³ <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

⁴ https://www.convergencialatina.com/Seccion-Analisis/330022-12-24-Smartphones_la_industria_argentina_apunta_a_producir_10_millones_de_unidades_en_2021

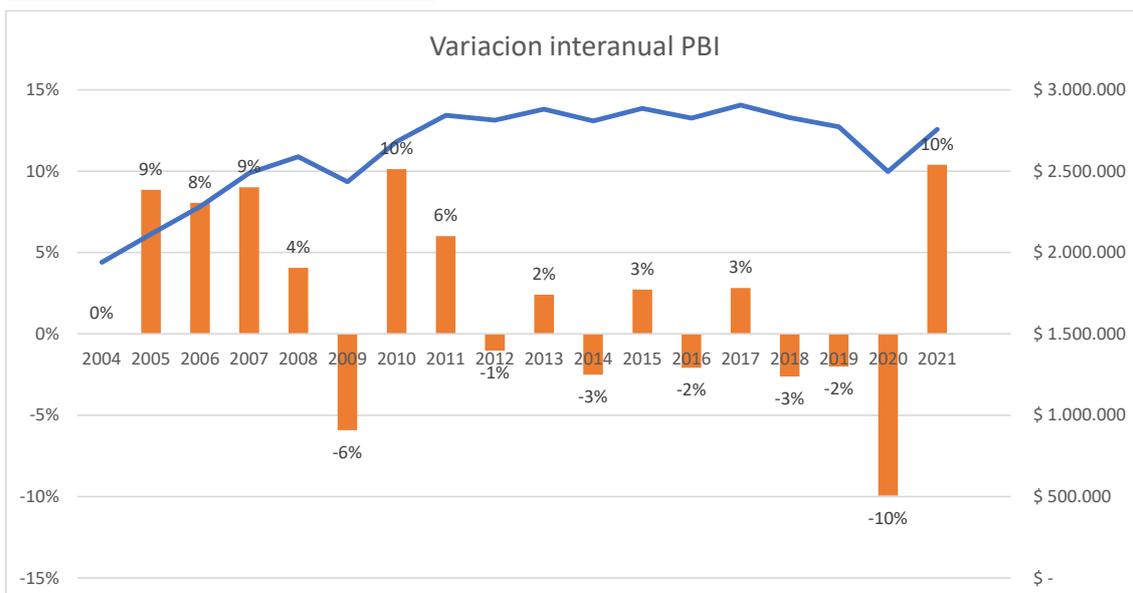
Este aumento en la producción de teléfonos inteligentes, driveado por la mayor demanda, genera un nuevo medio para llegar al consumidor, ya que las APPS son la nueva tendencia. Según un informe de State of Mobile de App Annie los argentinos utilizan el teléfono 3,5 horas por día, se encuentra 14 a nivel mundial, y esta utilización esta priorizada en el uso de APPS, siendo TIK TOK la preferida a nivel mundial. “La gran pantalla está muriendo lentamente mientras el smartphone sigue batiendo récords en prácticamente todas las categorías: tiempo de permanencia, descargas e ingresos”, afirmó el director ejecutivo de App Annie, Theodore Krantz.⁵

2.1.A) Contexto económico argentino

Si analizamos el producto bruto interno, medida que consolida el valor total de la producción de bienes y servicios dentro del territorio nacional, vemos las variaciones interanuales desde 2004 al 2021 y notamos que desde el año 2010 que la argentina no tiene crecimiento 2 años consecutivos. Tal es así que se habla de “maldición de los años pares”, la cual alude justamente a los períodos no electorales, que son los elegidos para ajustar dado que tanto las elecciones legislativas como presidenciales caen años impares. No hay una regla exacta ni mucho menos detrás, pero el historial juega a favor. Los últimos años pares fueron claramente recesivos: 2012, 2014, 2016, 2018 y también el 2020, aunque en este caso mucho más ligado a los efectos de la pandemia.⁶

⁵ <https://www.latrochadigital.com.ar/2022/01/16/argentina-esta-entre-los-paises-que-mas-usa-el-celular-en-el-mundo/>

⁶ <https://www.infobae.com/economia/2021/11/11/la-maldicion-de-los-anos-pares-para-la-economia-2022-sera-entre-mediocre-y-malo/>



Fuente: Elaboración propia con fuente del indec

Si observamos los datos del producto bruto interno medido en millones de pesos a precios del 2004, observamos que actualmente el nivel de actividad se encuentra por debajo del nivel del año 2011. El año 2020, año de recesión global producto de la pandemia y su manejo político, produjo una contracción del consumo privado del 14% contra el año anterior y profundizó la caída que se venía arrastrando desde el 2017.

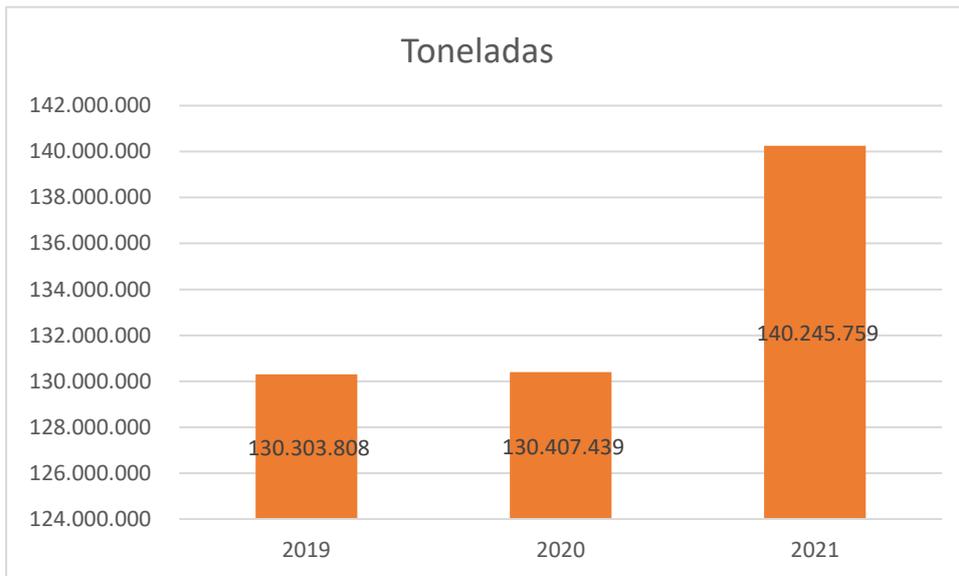
Si analizamos a la Argentina como ingreso per capita, se encuentra en el puesto 79 según datos del banco mundial para el año 2020, si reducimos a países con más de 10 millones de habitantes la Argentina se encuentra en el puesto 26.

Puesto	País	PBI per capita	Habitantes	Puesto	País	PBI per capita	Habitantes
1	Estados Unidos	\$ 63.206,52	331.501.080,00	44	Túnez	\$ 3.521,59	11.818.618,00
2	Países Bajos	\$ 52.396,03	17.441.500,00	45	Argelia	\$ 3.306,86	43.851.043,00
3	Suecia	\$ 52.274,41	10.353.442,00	46	Filipinas	\$ 3.298,83	109.581.085,00
4	Australia	\$ 51.680,32	25.693.267,00	47	Bolivia	\$ 3.133,10	11.673.029,00
5	Alemania	\$ 46.252,69	83.160.871,00	48	Marruecos	\$ 3.058,69	36.910.558,00
6	Bélgica	\$ 45.205,34	11.544.241,00	49	Viet Nam	\$ 2.785,72	97.338.583,00
7	Canadá	\$ 43.258,26	38.037.204,00	50	Irán, República Islámica del	\$ 2.422,48	83.992.953,00
8	Reino Unido	\$ 41.059,17	67.215.293,00	51	Côte d'Ivoire	\$ 2.325,72	26.378.275,00
9	Japón	\$ 40.193,25	125.836.021,00	52	Ghana	\$ 2.205,53	31.072.945,00
10	Francia	\$ 39.037,12	67.379.908,00	53	Nigeria	\$ 2.097,09	206.139.587,00
11	Italia	\$ 31.769,97	59.449.527,00	54	Bangladesh	\$ 1.961,61	164.689.383,00
12	Corea, República de	\$ 31.597,50	51.836.239,00	55	India	\$ 1.927,71	1.380.004.385,00
13	España	\$ 27.056,42	47.363.419,00	56	Kenya	\$ 1.878,58	53.771.300,00
14	República Checa	\$ 22.933,50	10.697.858,00	57	Angola	\$ 1.776,17	32.866.268,00
15	Portugal	\$ 22.194,57	10.297.081,00	58	Uzbekistán	\$ 1.750,70	34.232.050,00
16	Arabia Saudita	\$ 20.110,32	34.813.867,00	59	Camboya	\$ 1.543,67	16.718.971,00
17	Grecia	\$ 17.647,23	10.700.556,00	60	Camerún	\$ 1.537,13	26.545.864,00
18	Polonia	\$ 15.742,45	37.899.070,00	61	Senegal	\$ 1.471,83	16.743.930,00
19	Chile	\$ 13.231,70	19.116.209,00	62	Myanmar	\$ 1.467,60	54.409.794,00
20	Rumania	\$ 12.915,24	19.257.520,00	63	Benin	\$ 1.291,04	12.123.198,00
21	China	\$ 10.434,78	1.410.929.362,00	64	Haití	\$ 1.272,37	11.402.533,00
22	Malasia	\$ 10.412,35	32.365.998,00	65	Zimbabwe	\$ 1.214,51	14.862.927,00
23	Federación de Rusia	\$ 10.126,72	144.104.080,00	66	Guinea	\$ 1.194,04	13.132.792,00
24	Cuba	\$ 9.477,85	11.326.616,00	67	Pakistán	\$ 1.188,86	220.892.331,00
25	Kazajistán	\$ 9.122,23	18.754.440,00	68	Nepal	\$ 1.155,14	29.136.808,00
26	Argentina	\$ 8.579,02	45.376.763,00	69	Tanzania	\$ 1.076,47	59.734.213,00
27	Turquía	\$ 8.536,43	84.339.067,00	70	Zambia	\$ 985,13	18.383.956,00
28	México	\$ 8.329,27	128.932.753,00	71	Etiopía	\$ 936,34	114.963.583,00
29	República Dominicana	\$ 7.268,20	10.847.904,00	72	Malí	\$ 862,45	20.250.834,00
30	Tailandia	\$ 7.186,87	69.799.978,00	73	Burkina Faso	\$ 857,93	20.903.278,00
31	Brasil	\$ 6.796,84	212.559.409,00	74	Uganda	\$ 822,03	45.741.000,00
32	Perú	\$ 6.126,87	32.971.846,00	75	Rwanda	\$ 797,86	12.952.209,00
33	Sudáfrica	\$ 5.655,87	59.308.690,00	76	Chad	\$ 659,27	16.425.859,00
34	Ecuador	\$ 5.600,39	17.643.060,00	77	Malawi	\$ 636,82	19.129.955,00
35	Colombia	\$ 5.334,56	50.882.884,00	78	Niger	\$ 567,67	24.206.636,00
36	Guatemala	\$ 4.603,34	16.858.333,00	79	Congo, República Democrática del	\$ 543,95	89.561.404,00
37	Jordania	\$ 4.282,77	10.203.140,00	80	Afganistán	\$ 516,75	38.928.341,00
38	Azerbaiján	\$ 4.221,41	10.093.121,00	81	Sudán	\$ 486,42	43.849.269,00
39	Iraq	\$ 4.145,86	40.222.503,00	82	Madagascar	\$ 471,49	27.691.019,00
40	Indonesia	\$ 3.869,59	273.523.621,00	83	Mozambique	\$ 448,54	31.255.435,00
41	Ucrania	\$ 3.724,94	44.134.693,00	84	Somalia	\$ 438,26	15.893.219,00
42	Sri Lanka	\$ 3.680,67	21.919.000,00	85	Burundi	\$ 238,99	11.890.781,00
43	Egipto, República Árabe de	\$ 3.569,21	102.334.403,00				

Fuente: Tabla elaborada con datos del banco mundial año 2020

A pesar de esto el consumo en toneladas de los alimentos para perros viene creciendo desde el 2019 a hoy, este fenómeno se produjo ya que la pandemia en el 2021 produjo un aumento del 200% en la adopción de perros, lo que condice con el pico que se dio ese mismo año en ventas de toneladas para la empresa purina. De acuerdo a distintas ONGs, durante el aislamiento social aumentaron los pedidos de adopción "porque la gente está mucho más tiempo en sus casas y quiere estar acompañada". Una encuesta de la consultora Millward Brown Argentina señala que el 78% de los argentinos tiene una mascota⁷

⁷ <https://www.telam.com.ar/notas/202106/556204-las-adopciones-de-perros-aumentaron-200-durante-la-pandemia-dia-nacional-del-perro.html>



Fuente: Elaboración propia por datos brindados por empresa Nestle

2.2) La industria en América Latina

Si miramos América latina vemos que el mercado en 2021 ha crecido a \$US 10.893 millones, siendo la región que presenta mayor avance, por encima de Asia y Europa. Para el año 2022 se estima un crecimiento del 2,2% en la tenencia de mascotas, y se calcula el crecimiento entre el 6 y el 8% anual para la industria de las mascotas.

Euromonitor International evidenció que los países en Latinoamérica que lideran el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13%, son Brasil, México, Chile y Colombia.

Por otra parte, según cifras de Statista y Merca 2.0, este año las ventas de comida para perros y gatos superarán las de alimentos para bebés en el mundo. La fuerte conexión emocional entre personas, perros y gatos ha generado una poderosa industria, señala el informe.

Es evidente que el mercado de las mascotas ha cambiado con los años. Ahora se requiere una mayor inversión en productos, alimentos, accesorios, implementos de aseo y muchas más novedades que ofrece el mercado actual. Esto ha hecho que se cree una oportunidad de negocio para muchas personas y empresas en Latinoamérica.⁸

En Colombia por su parte la industria de los animales de compañía creció cinco veces más, al pasar de mover US\$60 millones en el año 2000 a US\$300 millones en 2018, de acuerdo con cifras de Fenalco; por lo que este mercado se convirtió en una gran oportunidad de negocio para muchos emprendedores. Los Factores que más influyeron en el crecimiento del sector en 2018 según Nielsen son los alimentos en un 3% y los fármacos en un 15% respectivamente. Otro Factor, según DANE (Departamento administrativo nacional de estadística) es que los hogares se han reducido en número estimulando la tenencia de mascota.⁹

Si tomamos un informe de EMR, Market reports and forecast 2022 – 2027, se espera que el mercado latinoamericano de alimentos para mascotas crezca a una tasa compuesta anual del alrededor del 5,6% durante 2020-2025. Factores como el aumento de la

⁸ <https://www.gabrica.co/noticiasesp/la-industria-latinoamericana-en-mascotas-esta-en-crecimiento/#:~:text=En%20Latinoam%C3%A9rica%2C%20el%20mercado%20ha,la%20industria%20de%20las%20mascotas.>

⁹ <https://www.gabrica.co/noticiasesp/noticia-2-esp-destacada/>

urbanización, el aumento de los ingresos disponibles, la demanda de alimentos premium y el aumento del gasto de los consumidores en alimentos nutritivos para mascotas también están impulsando la industria en la región. Con los crecientes casos de obesidad y otras enfermedades entre las mascotas, la demanda de alimentos nutritivos y orgánicos crecerá aún más en el futuro. Los fabricantes de Pet Food también se centrarán en la innovación de productos y la I + D de nuevos ingredientes para mantenerse al día con las próximas tendencias.

Los principales mercados de la región incluyen Brasil y México. Brasil cuenta con más de 132 millones de mascotas, de las cuales alrededor de 77 millones son gatos y perros. Siendo un importante productor de alimentos secos para mascotas a nivel mundial, el mercado en Brasil está siendo impulsado por el aumento de la población de mascotas y el aumento de las exportaciones de Pet Food. Mientras que, en México, impulsado por un auge del comercio electrónico, el mercado ha crecido constantemente durante la última década y se espera que siga creciendo en los próximos años.

Argentina, otro mercado clave en la región, registra un alto consumo de alimentos para mascotas. La creciente aceptación del comercio electrónico junto con la creciente penetración de Internet brinda un gran potencial para que las marcas de alimentos para mascotas crezcan aún más en el país.¹⁰

La pandemia generó un aumento acelerado de la digitalización, potenció una tendencia que venía a paso firme, como el de las aplicaciones móviles. En el primer trimestre de 2021, se instalaron más de 2.500 millones de apps en América latina, lideradas por las de finanzas y negocios, y en Argentina los consumidores gastaron en ese período u\$s 39 millones. Así se desprende del informe "The State of App Marketing Latin América 2021", elaborado por AppsFlyer, líder mundial en atribución móvil y análisis de datos, junto con App Annie, plataforma de análisis y datos móviles. El relevamiento muestra que "América latina hispana es uno de los mercados móviles de más rápido crecimiento en todo el mundo, al registrar más de 2.500 millones de instalaciones durante el primer trimestre de 2021".¹¹

¹⁰ <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-alimentos-para-mascotas>

¹¹ <https://www.lacapital.com.ar/economia/app-moviles-argentina-los-consumidores-gastaron-us-39-millones-el-primer-trimestre-n2680081.html>

En la actualidad, y según Statista, hay más de 5 millones de aplicaciones disponibles divididos entre las principales tiendas de aplicaciones como Google Play, Apple Store, Windows, Amazon o Blackberry. Pues bien, a la pregunta de cómo cambiará el mercado de las apps, todo parece indicar que el número de aplicaciones va en aumento. Según App Annie, en menos de 5 años el número de descargas de aplicaciones superará los 352 billones, frente a los 197 estimados para este 2017. Y unido al número de descargas, irán también los ingresos. Se calcula que se generarán un total de 139 billones de dólares, frente a los 82 billones de dólares de este año 2017.

Pero esto nos lleva a pensar en cómo evoluciona esa adquisición de ingresos en el mercado de apps. Al inicio, el incremento del número de dispositivos móviles hizo que los ingresos llegaran gracias a las descargas de apps. Pero esto está evolucionando y cambiando. A medida que el uso y el número de horas dedicadas a las apps (en 2016 consumimos 900 billones de horas en apps), los usuarios desarrollan nuevos hábitos. Esto, a su vez, hace que los ingresos aumenten no sólo en descargas, sino también en publicidad o las tiendas de aplicaciones.¹²

¹² <https://www.vanessaestorach.com/evolucion-mercado-de-las-apps-2021/>

2.3) La industria Global

Analizando un informe de pet food industry, en los Estados Unidos, se concluye que el 30% de los compradores de artículos para mascotas han declarado que prestan más atención a la salud desde el inicio de la pandemia. De acuerdo a los datos de Mintel/Kantar compartidos por Vliestra, el 88% de los consumidores está tomando medidas preventivas en la salud de las mascotas, eso incluye el consumo de suplementos extras al alimento. El 28% de los dueños en los Estados Unidos y el 35% en Gran Bretaña coinciden en que este método es la manera más eficiente para mejorar la salud. Un ejemplo del nuevo mercado puede verse en los alimentos que salen al mercado. Un 30% de los consumidores busca alimentos que traten la obesidad, la diabetes e incluso aumento el consumo de productos para la ansiedad. Todo esto lleva a que la categoría haya tenido que tomar un camino más premium. Del 2016 a hoy, el costo promedio del gasto realizado en mascotas ha aumentado un 32% más que el costo realizado en el mercado para el consumo de alimentos humanos, estos números se deben al cambio que se está dando en los hogares, por ejemplo, el 23% de las personas entre 18 y 49 años que aún no son padres, no muestran interés en serlo, en China el 32% de los dueños de mascotas los ven como hijos, mientras que en Gran Bretaña el 56% de los dueños de mascotas declaran que prefieren reducir parte de su sueldo que gastan para consumo propio que recortar presupuesto gastado en sus mascotas.¹³

Un estudio realizado por el banco de inversión Cascadia Capital sobre el negocio de Purina muestra que el crecimiento de la compañía entre abril 2022 y abril 2021 fue de 12,7%, del 9,4% se explica por aumento de volumen, mientras que 3,4% por aumento de precio. Este crecimiento se vio impulsado por las marcas premium y las basadas en avances científicos (alimentos para animales diabéticos, por ejemplo) como son Purina Pro Plan, Fancy Feast, Purina ONE y los productos veterinarios.

De la venta total el e-commerce tuvo una participación del 14% poniendo a la compañía Chewy.com como el segundo cliente más grande en volumen para el negocio de los Estados Unidos. El informe refleja que la inversión de la compañía para los años venideros estará puesta en seguir explotando sus marcas actuales, sin objetivos de comprar a la competencia. El objetivo principal será el mercado chino en el cual tiene 2

¹³ <https://www.petfoodindustry.com/articles/11325-top-pet-food-trends-pet-health-sustainability-premium>

proyectos de inversión para incrementar la capacidad productiva de alimento húmedo, seco y veterinario.¹⁴

En Europa por su parte, acorde a los datos que brinda la fediaf, en el 2020, 88 millones de hogares tuvieron al menos una mascota, esto en términos porcentuales se traduce a que un 26% de hogares tiene al menos 1 gato y un 24% tiene al menos 1 perro. En términos absolutos el informe muestra que existen 110 millones de gatos (Rusia 22 millones, Francia 15,2 millones y Alemania con 15,7 Millones lideran los países con mayor población felina), 90 millones de perros (Rusia 17,1 millones, Alemania 10,7 millones e Italia 8,3 millones lideran los países con mayor población canina), 52 millones de pájaros (Italia 12,9 millones y Turkia 11,2 millones lideran los países con mayor población de aves ornamentales), entre otras mascotas domésticas y las ventas anuales en alimento fueron de 21.8 billones de euros con un crecimiento anual de la industria del 2,8% contra el año anterior.¹⁵

¹⁴ <https://www.petfoodindustry.comhttps://www.petfoodindustry.com/articles/11316-pet-food-industry-stock-market-revenue-peaked-in-june-2021/articles/11316-pet-food-industry-stock-market-revenue-peaked-in-june-2021>

¹⁵ <https://fediaf.org//who-we-are/european-statistics.html>

3) El mercado

3.1) El consumidor

Los millenials, personas nacidas entre 1980 y el 2000, se encuentran los pet lovers, consumidores que ven a sus mascotas como hijos, este cambio en el trato hacia los animales hace que hoy, el dinero invertido, sea mayor en ellos. No es casual que en las grandes superficies de supermercados el área destinada a las mascotas sea mayor que el que la dedicada a los niños. A su vez los locales gastronómicos, lugares en los cuales anteriormente no se permitían mascotas, hoy son pet friendly y uno puede encontrar en la puerta de varios (los más nuevos) bebederos de agua para perros.

¿Qué es un pet lover?

Un pet lover es un consumidor que se considera padre de su mascota y están seriamente comprometidos con su bienestar. En su mayoría son personas nacidas entre 1980 y 2000 (millenials). Esta generación fue la primera en incluir a las mascotas en sus actividades diarias y estilo de vida, en las cuales hasta incluso duermen con la mascota.

Un pet lover es un activista por los derechos animales, su consumo se basa en productos no testeados en ellos, de hecho, suelen escrachar en sus redes sociales a las empresas que si usan animales para testear productos.

Es una generación que opta por retrasar la maternidad/paternidad o directamente no están en sus planes de vida. ¹⁶

Es por esto, que a la hora de ver un pet lover, utilizar los métodos tradicionales de marketing no sería lo adecuado. Tendríamos que buscar los nuevos decisores de compra que, según Kotler en su libro decisiones de marketing, tenemos 5 roles:

1. Iniciador: usuario u otro miembro de la organización que solicitan la compra de algún insumo
2. Influyente: Las personas que influyen en la decisión de compra, muchas veces ayudando a definir especificaciones y proveyendo información para evaluar alternativas. El personal técnico es particularmente determinante en este sentido

¹⁶ <https://motivar.com.ar/2020/07/que-es-el-pet-marketing-cuales-son-las-necesidades-que-viene-a-resolver-2/>

3. Decisor: Las personas que deciden los requerimientos que deben cumplir el producto o los proveedores
4. Comprador: Las personas que tienen autoridad formal para elegir al proveedor y establecer los términos de compra. Los compradores podrían contribuir a la determinación de las especificaciones del producto, pero su rol más importante es la elección de proveedores y la negociación. En compras más complejas, los gerentes de alto nivel podrían estar entre los compradores
5. Usuario: Quienes utilizarán el producto o servicio. En muchos casos son los mismos usuarios quienes inician la propuesta de compra y ayudan a definir los requerimientos del producto¹⁷

Enfocándonos en nuestro target, quedan claras 6 características generales:

- 1- En su mayoría pertenecen a la Generación Millennial, aman profundamente a los animales y en especial al suyo. Fueron los primeros en incorporar a los perros y/o gatos como sus propios hijos.
- 2- Disfrutan de viajar, reuniones con amigos y actividades al aire libre, incorporando siempre a sus hijos a su estilo de vida.
- 3- Por lo general están hiperconectados, ya que la tecnología, los Smartphone, las redes sociales y los cambios tecnológicos son parte de su vida.
- 4- Rechazan las figuras de autoridad y suponen que el poder debe ser totalmente distribuido. Por ello tienen un gran desapego a la política, a las estructuras tradicionales y a las grandes organizaciones.
- 5- Tienen ideas y filosofías propias opuestas a la de sus antecesores, están a favor de las causas sociales, el cuidado del medio ambiente, el respeto por los animales, la igualdad y a favor de una política participativa.
- 6- Para ellos es muy importante la independencia, la auto superación y el emprendimiento. No tienen miedo a probar nuevas cosas y vivir según sus propias reglas, viven el aquí y el ahora, sin preocuparse por el futuro.¹⁸

¹⁷ Dirección de Marketing 14E Kotler

¹⁸ Capacitación category Purina 2021

3.2) Propuesta de valor

Entrevistando personas de la zona capte que había 2 grandes necesidades insatisfechas, la primera es un gran desconocimiento por la alimentación adecuada de su animal según la edad, la raza y las condiciones sanitarias, por ejemplo, si la mascota esta castrada, o tiene algún problema de cistitis, si es un animal que no posee la enzima de la saciedad por problemas genéticos, entre otros. La segunda necesidad es la atención 24 horas online, al no poder comunicarnos verbalmente con ellos, las personas suelen necesitar un método de consulta constante, el problema es el tiempo. Hoy por hoy la mayoría de los entrevistados trabaja en un sistema mixto de 3 días presenciales y 2 de home office. Lo que comentaban es que estando mayor tiempo en la casa se les presta mayor atención a los detalles del animal generando muchísimas consultas con poco tiempo para ir físicamente a una veterinaria. De este punto surge la necesidad de un veterinario a domicilio en caso de que la consulta online lo requiera, ya que uno puede recibirlo y estar conectado con el trabajo.

Para unificar estas necesidades se me ocurrió crear una APP propia del pet shop el cual cumpla esta función, pero también es necesario generar la demanda de alimentos balanceado, accesorios, juguetes, camas, entre otras cosas.

Es por eso que se buscó mediante una encuesta ver las necesidades insatisfechas de los consumidores en general.

Para ello se les hizo un par de preguntas para analizar si las conclusiones de las entrevistas habían sido correctas y entender si una aplicación ayudaría, viendo que servicios tener en dicha aplicación. Dicha encuesta se encuentra en el ANEXO 1

Las conclusiones que sacamos de esto es que actualmente las personas necesitan una digitalización en la salud y el cuidado de la mascota. Encontramos que mucha gente quiere un servicio 24 horas online, pero que al mismo tiempo esa gente va máximo 2 veces por año a la veterinaria para consultas. Otra gran necesidad que salió fue la del plan de vacunación, mostrando la desinformación que hay al respecto, sumado en menor medida por un plan de alimentación adecuado.

Estos datos, afines a la última respuesta, en la cual una APP sería bien recibida por el público, nos hace ver que hay una necesidad insatisfecha en el servicio que se le brinda hoy a los tutores (“nombre utilizado actualmente en la jerga”) de las mascotas.

3.3) Tamaño del mercado

En una primera etapa la idea es instalar el pet shop dentro de zona norte, más precisamente entre Tigre y Escobar. Según datos del Censo 2010, la población del partido de tigre ascendía a 380.709 habitantes. Se estima que esa cifra ha superado actualmente los 400.000¹⁹. Por el lado de Belen de Escobar la población es de 213.619, según datos del 2010²⁰. En esos partidos en el último tiempo se han ido ampliando la cantidad de barrios cerrados, el caso de puertos, desarrollo inmobiliario similar al de Nordelta es uno de ellos.

Si generamos las cuentas, es una zona con un potencial de aproximadamente 700.000 habitantes, lo cual traducido a toneladas mensuales en la zona representan 1680, traducido a oportunidades monetarias, con los cálculos de la empresa Nestle (purina), hay un total de facturación de \$455.700.000 por mes

Potencial de zona	Perros	Gatos
Habitantes en el área	700.000	700.000
Mascota por habitante	0,3	0,1
KG consumido promedio por mes	7	3
KG total por mes	1.470.000	210.000
Precio x Kilo promedio	\$ 250,00	\$ 420,00
Potencial facturación	\$ 367.500.000	\$ 88.200.000

La idea del negocio es en una primera instancia instalarnos físicamente en esta región, tomar de piloto Tigre y Escobar para analizar el funcionamiento de la APP y una vez que está ya este desarrollada expandirnos con veterinarias de otros partidos a las cuales se les presentara la idea de consultas online.

El producto se desarrollará enfocado a personas entre 18 y 49 años en su mayoría de nivel socioeconómico ABC1, C2 y C3 los cuales por lo general viven solos o en pareja sin hijos y residen en grandes urbes, CABA, 1er y 2do cordón del GBA, ciudad de Córdoba, Mendoza, Rosario y ciudad de Santa Fe.

¹⁹ <https://www.tigre.gob.ar/tigre/actualidad>

²⁰ <https://www.municipalidad-argentina.com.ar/municipalidad-escobar.html>

El atributo más importante, hoy insatisfecho que pudimos observar en la encuesta es la conectividad con un médico veterinario y la necesidad de información médica (vacunas, alimentos específicos por raza, entre otros).

La APP es un producto que conecta al tutor de la mascota con esas necesidades, lo ayuda a elegir el mejor producto acorde a las necesidades sin que se maree por la variedad de la oferta.

La población nacional está compuesta por 40.117.096 habitantes, 20.593.330 son mujeres y 19.523.766 varones. De esta población 25.790.131 tienen entre 15 y 64 años y el 53% reside en los 24 partidos del GBA, CABA, Córdoba, Santa Fe y Mendoza.

Si consideramos que el 48,8% de la población cae en nivel socioeconómico ABC1, C2 y C3 y teniendo en cuenta que en la Argentina hay 0,3 perros y 0,1 gatos por habitante, la APP cuenta con un mercado potencial de 2.675.091.

Region	Habitantes entre 15 - 64 años	Habitantes Objetivo	Perros x habitantes objetivo	Gatos x habitantes objetivo
24 partidos del Gran Buenos Aires	6.440.229	3.142.832	942.850	314.283
Córdoba	2.133.846	1.041.317	312.395	104.132
Santa Fe	2.072.165	1.011.217	303.365	101.122
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	1.943.569	948.462	284.539	94.846
Mendoza	1.114.540	543.896	163.169	54.390

Fuente: elaboración propia en base a información del INDEC ⁽²¹⁾

⁽²¹⁾ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_4trim2124EA305449.pdf

3.4) Análisis del mercado

Basándonos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, elaborado en 1979, que muestra las condiciones a tener en cuenta en un mercado haremos un análisis de él:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:  En este punto la amenaza es alta, hoy por hoy abrir un pet shop, una forrajería o una veterinaria no requiere de grandes inversiones. La rivalidad está más en ocupar zonas geográficas con potencial urbanización las cuales requieran tener un enfoque diferente a la hora de atraer consumidores. Para la APP por su parte hay una complejidad un poco mayor en la entrada, ya que no es tan simple un desarrollo e implementación en el mercado de una aplicación y los plazos son más largos. Aquí hay que considerar una fuerte inversión en plataforma digital, fuerte inversión en marketing, poca diferenciación entre competidores, aspecto que vuelve competitivo el mercado y una gran variedad de competidores sobre todo las grandes cadenas que cuentan con mayor presupuesto. Actualmente la ventaja reside en el interés de los médicos veterinarios de estar por fuera a empresas grandes y manejar sus tiempos.

Rivalidad entre competidores existentes:  La rivalidad que hoy se ve en los pet shop es muy alta, en la ciudad autónoma de Buenos Aires y zona norte por ejemplo hay 562 pet shops, 232 veterinarias y 31 forrajearías, las cuales son atendidas directamente por las grandes cadenas de alimentos (Nestlé y Royal Canin). Todas estas tiendas físicas compiten con los mismos alimentos y accesorios llegando al mismo consumidor, un tutor de mascota. La APP no cuenta actualmente con competidores existentes, aquí es donde tenemos el mayor apalancamiento y viendo los resultados del ANEXO 1, una demanda insatisfecha.

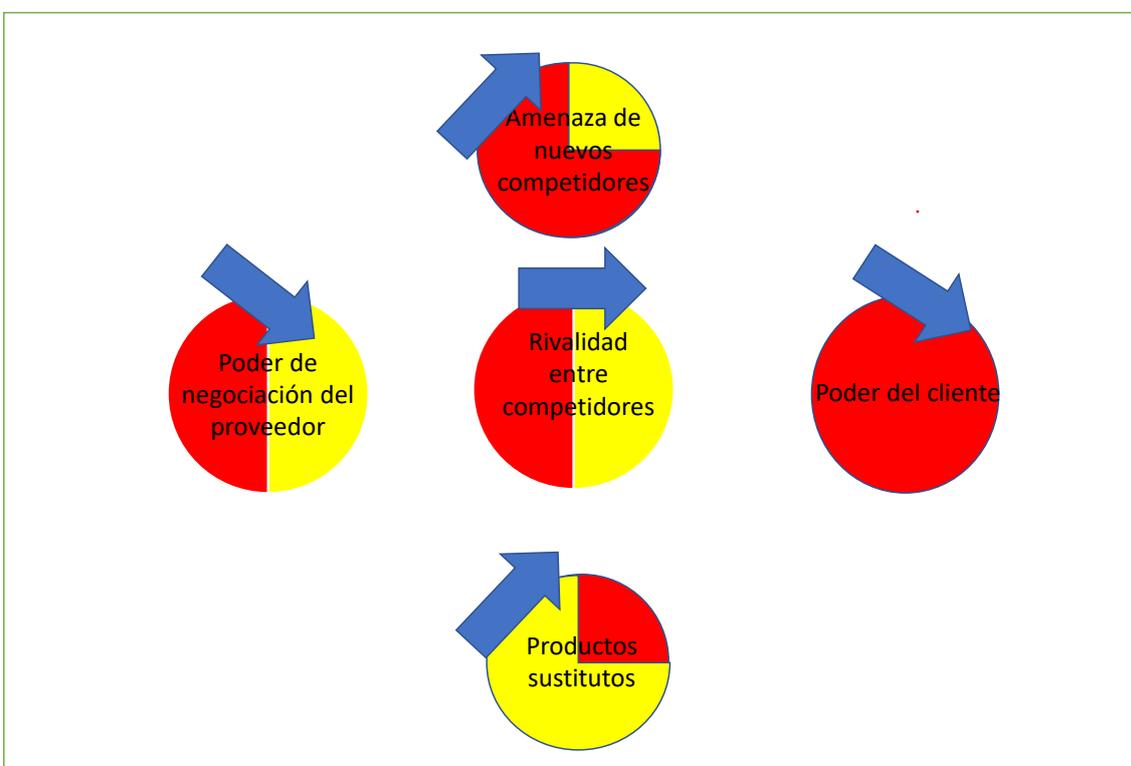
Amenaza de productos y servicios sustitutos:  En la actualidad, luego de la pandemia, las ventas online tuvieron un fuerte crecimiento, por ejemplo, para la cadena de supermercado COTO, previo a la pandemia las ventas online representaban el 3% sobre la venta de salón, durante la pandemia tuvieron un pico de 20% y hoy ya en una vida cotidiana se estabilizó en un 13%. Con este ejemplo se demuestra un cambio en los hábitos de compra. En el negocio de los productos para las mascotas, mispichos.com es el jugador más importante de la venta online y no posee locales, teniendo un servicio muy similar al de un pet shop apalancado 100% por la venta digital invirtiendo

fuertemente en el Google shopping, siendo la primera opción que aparece si uno pone en el buscador comida balanceada para perros. Es por eso que el pet shop tendría una competencia alta, pero al mismo tiempo la industria está creciendo como venimos mencionando. Para la APP en la actualidad no existe un producto como el que estamos buscando ofrecer, siendo los primeros en salir al mercado. Las veterinarias actualmente no cuentan con un servicio digital para consultas y sería una idea innovadora, la cual de lograr una penetración importante en los consumidores tendríamos un fuerte posicionamiento en el mercado y lograríamos una marca como puede ser despegar.com en el rubro turístico.

Poder de negociación del proveedor:  Como comente anteriormente el negocio de alimentos está fuertemente concentrado, esto genera que el poder de negociación no sea el más fuerte ya que con alguna de las empresas hay que estar asociado, pero al mismo tiempo, la intensidad con la que compiten por el share estas empresas deja a uno el poder de maniobra para lograr tener algún descuento a cambio de una ubicación más privilegiada en el punto de venta o la colocación de material POP, drivers que llevan a que el share que posean luego sea mayor. Otra ventaja que tiene la concentración de proveedores es que están ávidas de información, es por eso que mientras mejor conozcamos a nuestros consumidores, mayor poder podremos tener sobre nuestros proveedores. Desde la APP al tener asociados a veterinarios logramos tener una influencia muy alta en los consumidores a la hora de generarles nuevas demandas. Las marcas actualmente invierten mucho en consultores técnicos, profesionales recibidos de veterinarios que hacen un trabajo comercial, que visitan centros veterinarios para lograr que los médicos veterinarios recomienden su alimento, pipeta, medicamento, entre otras cosas. Nuestro portal les serviría como medio para impulsar lanzamientos, lograr penetración de marca, aumentar las ventas y generar nuevas necesidades.

Poder de negociación con el cliente:  Con los clientes hoy en el consumo de bienes tenemos 2 grandes puntos, el primero es la oferta, como mencionamos anteriormente, hoy no es necesario ir a un punto de venta para obtener el bien que queremos, y cuando navegamos en la web vemos el mismo producto con precios que varían, sobre todo en países inflacionarios. El segundo punto es la información, hoy se cuenta con muchísima información, el consumidor actual no mira únicamente que producto necesita, si no que analiza la sustentabilidad del packaging, su capacidad de

reciclado, los ingredientes con los que fue elaborado, entre varias características. En este exceso de información es donde el vendedor debe hacer énfasis para captarlo y lograr una fidelización. Resumiendo, tenemos baja fidelización del cliente, alta rotación entre distintos competidores y clientes enfocados en búsqueda de precios bajos, por ende márgenes chicos buscando maximizar el volumen. La APP por su parte lograra una fidelización si el servicio es bueno, ya que esto les brinda comodidad de no tener que ir presencialmente a un centro veterinario y disponibilidad 24 horas para cualquier tipo de consulta, como también un calendario de vacunación realizado para su mascota particular.



Si analizamos las tendencias podemos ver que, a la hora de ver las amenazas de nuevos competidores, esto ira en aumento, sobre todo si por el lado de la APP. EL poder de negociación de los proveedores ira disminuyendo a medida que nosotros como empresa vayamos creciendo, esto se da en todos los mercados del retail, ya que pasaremos a tener mayor injerencia en sus resultados. El poder de cliente también disminuirá desde el lado de la APP ya que seremos el único proveedor del servicio, mientras que los productos sustitutos irán en aumento a medida que se siga avanzando en los desarrollos tecnológicos y los consumidores vayan mutando sus preferencias, algo que cada día sucede con mayor velocidad.

Si analizamos podemos ver que los grandes jugadores con los que hoy competimos son mispichos.com en la batalla digital y puppis como cadena de pet shops.

Puppis es la primera y única cadena de tiendas del país especializada en productos y servicios para mascotas. ofrecen variedad en productos alimenticios, accesorios, farmacia, servicios experimentados (veterinaria, peluquería), mascotas para adopción, entre otras cosas. Tiene 30 sucursales en el país y posee un modelo de franquicia.

MisPichos es un sitio web para mascotas que logró, convertirse en el número uno en Argentina en su rubro, con más de 24.000 usuarios únicos. Se destaca por hacer entregas gratuitas y en el día. Tiene asociados 120 locales en el área de CABA y GBA. Es una página que opera sin depósito ni logística.

4) Plan de marketing

4.1) Comunicación

¿Que rol debe tener la comunicación en el posicionamiento de nuestro pet shop y nuestra APP y porque es fundamental invertir fuertemente en ello? De acuerdo a Peter Doyle gran parte de la inversión que se realiza en comunicación es para crear un activo intangible. Esta marca que se genera es un activo que representara a la organización en su relación con los consumidores, el retail y los proveedores. Desarrollar una estrategia de comunicación también genera que la organización entienda al mercado que se quiere entrar. Este activo permite que la empresa mejore la eficiencia del negocio.

Muchos estudios confirman que una campaña de comunicación exitosa incrementa el cashflow posicionando al producto en un sector premium y generando una conexión de largo plazo con el consumidor. También puede acelerar la penetración en el mercado. Es por eso que una campaña de comunicación es fundamental para asegurarse la longevidad de una marca y su rápido crecimiento²²

Nuestra estrategia se apalancará en la APP, ya que es una estrategia de océano azul. La estrategia del océano azul es un cambio de paradigma en la manera en que se hacen los negocios, ya que propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por el comercio. Esos espacios son los llamados océanos azules. Kim y Mauborgne mencionan que para llegar a esos océanos la mejor herramienta es la innovación. Así, en estos espacios se puede redefinir el sistema de representación clásica de la estrategia de desarrollo para describir la manera en que una empresa puede librarse de la competencia y continuar por un camino de evolución.²³ Un mercado desatendido generara una conexión con el consumidor.

El rol de la APP será facilitarles a nuestros consumidores las necesidades veterinarias, por lo que es muy importante asociarnos con el colegio de veterinarios y a su vez con las veterinarias de barrio. Una vez cuando tengamos identificada la mascota por los datos provistos en la aplicación, se puede realizar precision marketing, el cual es una estrategia actual que se orienta a capturar información del cliente, generar una relación de vinculo para luego estimular sus compras y fidelizarlos. De esta manera vamos a

²² "Value – Based Communication" Capitulo 9 "Value Based Marketing" Peter Doyle

²³ <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-oceano-azul>

poder segmentar a cada usuario viendo intereses actuales y futuros, enfocando la inversión de medios de una manera más eficiente y efectiva. Actualmente un ejemplo de este tipo de precision marketing es el email marketing, en el cual podemos generar una oferta especial para fomentar el consumo de nuestros usuarios.

Para esto, hay que repensar la propuesta generando un espacio en el cual las mascotas puedan venir con sus dueños, un lugar en el cual puedan probar los accesorios tenga un espacio de recreación y a su vez brindar servicio veterinario presencial, de lavado de mascota y farmacia.

Para dar a conocer la APP y el local es importante invertir al principio en medios digitales que destaquen nuestros servicios. En la actualidad las campañas de las grandes empresas han cambiado, por ejemplo, marcas como neutrogena y listerine han modificado radicalmente su enfoque, anteriormente se invertía muchísimo dinero para salir en la TV o los diarios físicos mostrando alguna innovación, pero en la actualidad, toda inversión en comunicación pasa por digital. En la estrategia digital tendremos 4 focos, el primero estará en las **descargas**, para esto utilizaremos display, más comúnmente denominadas banners mediante Google adds y también buscaremos salir en aplicaciones afines. El segundo punto ira focalizado en el **awareness o conciencia de marca**, para esto utilizaremos Instagram, Facebook, youtube e influencers que se relacionen con el mundo animal en la Argentina y generen un fuerte engagement como puede ser Nicole Neumann. La tercer para la tendremos en una **estrategia O2O** (online to offline) en el cual por ejemplo si una persona utiliza wave o google maps y está cerca del local, le enviaremos un cupón de descuento para la compra de alimento, accesorios, etc, generando que vayan físicamente al establecimiento o que se tenga que descargar la APP y comprar en ese momento. La última estará en **Google shopping**. La mayoría de los usuarios utiliza el motor de búsqueda de Google para cubrir sus dudas o generar consultas, para esto tendremos que invertir en aparecer dentro de las primeras opciones a la hora de que una persona en internet busque algún tema relacionado al cuidado veterinario, alimentación adecuada o plan de vacunación de su mascota. Dentro del terreno del alimento balanceado la pelea ya es demasiado grande, por lo que Google shopping no apuntara a ese terreno.

Dicho esto, vamos a ver las diferentes fuentes de ingreso:

Pet shop: Dentro del local tendremos varias fuentes de ingreso, lo principal pasara por la venta de accesorios y alimento balanceado para mascotas, siguiendo tendremos un espacio para que lo bañen, un consultorio veterinario y una farmacia. El consultorio veterinario y la farmacia iremos a comisión con un profesional para no tenerlo de empleado, si no de socio y dejaremos que él ponga el precio de la consulta.

APP: La app será gratuita, en la actualidad no se suele cobrar por este tipo de servicio, pero si es muy importante la información que nos brinda, para las consultas se cobrara el 10% de comisión. En una charla brindada para el e commerce day en la empresa Johnson & Johnson, **Javier Goilenberg, CEO de Real Trends**, comento que el análisis de métricas y resultados ya no es algo opcional, sino algo que las empresas deben hacer sí o sí para poder cumplir con las grandes exigencias de los consumidores actuales. Para ello es necesario analizar los productos y la información de los catálogos, los precios respecto de la competencia, ofrecer buenas condiciones de pago y envíos, analizar las consultas previas a las ventas, establecer buena calidad de respuestas y en un corto plazo, además de estudiar por qué no se concretan las compras abandonadas y generar cross selling de productos.

“Lo más importante es lograr la satisfacción del cliente. Para ello es recomendable realizar experimentos simples y rápidos, vivir la experiencia y tratar a los consumidores como nos gustaría ser tratados”, concluyó el especialista

La información de la APP se utilizará para generar venta, en esa misma charla **Alejandro Riener, Sales Director de Solucionets**, estableció que los canales digitales deben colaborar a la simplificación de la vida de las personas, además de proporcionar experiencias gratas. A su vez, confirmó con estadísticas que actualmente la mayor parte de las compras online (56%) se da a través de dispositivos móviles y que las redes sociales dejaron de ser canales de comunicación para convertirse en canales de venta que deben estar preparados de manera correcta para tal fin.

Es por eso que utilizaremos nuestra aplicación como un motor de fidelización y a su vez una plataforma de venta ecommerce. Otra estrategia a futuro, ya para cuando la aplicación logre una cantidad robusta de usuarios es el conocimiento a las empresas, esta relación de los usuarios con los veterinarios y a su vez las decisiones de compra hechas en la

aplicación son de gran utilidad para las empresas que se dedican al rubro, ya que pueden targetizar mejor a sus consumidores y nosotros vender los datos y resultados. En la actualidad esta es una gran preocupación en el mercado. **Josué González Hernández, Head of E-commerce, Retail and Digital Natives en meta**, consideró la importancia de tipificar a los clientes y la manera adecuada de actuar con cada uno. “Respecto de los clientes inactivos debemos saber cómo reactivarlos teniendo en cuenta el ciclo de vida de nuestros productos, la llegada que tienen con nuestros canales de comunicación y anuncios dinámicos, entre otras cosas. A su vez, tenemos que identificar cómo aumentar la rentabilidad de la mano de los clientes leales - llevándolos a otras categorías (cross selling) o aumentando su ticket promedio de gastos (upselling). Por último, a los no leales tenemos que intentar llegarles con mensajes adecuados, ofertas y productos, entre otras cosas”.

Para entender como abarcaremos la campaña dejamos un poco el foco que haremos en comunicación viendo los 3 pilares en los que nos basaremos y como se gesta la estrategia, desde el foco de la comunicación, pasando por su estrategia y luego por su ejecución.

Para la comunicación haremos foco en lo que tenemos que comunicar como muestra el siguiente diapositiva



Luego tendremos la estrategia de la comunicación basándonos en la información para atacar (demanda insatisfecha), como educar al consumidor para convencerlo que la APP es una herramienta medicinal y focalizarnos en destacar la calidad del servicio que le brindaremos, mostrando la confianza que tenemos en nuestro producto. La diapositiva muestra estas 3 estrategias:

APP – Estrategía de comunicación



Falta de servicio 24 horas.



Generar conciencia de la vacunación y la importancia de la alimentación
+ [RealDemo](#).



Se devuelve el dinero de la primer consulta si no les gusta el servicio

Para finalizar mostramos un poco como será nuestro abordaje en las redes:

APP – Medicina integral Personalizada

The screenshot shows a YouTube video player. The video title is "Hola, Soy Vincenzo" by "Veterinario Integrativo". The video content shows a man in a colorful shirt speaking. An overlay shows an Instagram profile for "pippa.thechihuahua" with 4,524 posts, 62.6K followers, and 527 following. The bio mentions "Pippa The Chihuahua" and "Science, Pippa & Hugs".

Below the video player, the text reads: "La importancia de una buena alimentación para nuestra mascota | Vincenzo de Ioanni | InspireMUT".

To the right of the video player is a smartphone displaying a photo of a veterinarian smiling next to a dog.

4.2) Posicionamiento de precio

¿Que precio debe uno ponerle a su producto? De acuerdo al paper de Harvard escrito por Robert Dolan y John Gourvielle, un programa completo de precio tiene varios componentes. Por ejemplo, si basamos el caso en el alimento balanceado los autores sostienen que el precio puede estar compuesto por:

- El precio unitario del alimento de la empresa a las distribuidoras y retailers
 - Los términos y condiciones de una compra como, por ejemplo:
 - Si hay descuento por compra en escala
 - El acuerdo de plazo de pago
- Si hay descuento por pronto pago o penalidades por atrasarse en el plazo
- El precio de venta sugerido por la empresa productora, en este caso NESTLE, el cual muestra el margen que la empresa permitirá que uno tome.

En nuestro negocio, nosotros respetaremos los márgenes sugeridos por las empresas del rubro de manera tal de no estar des posicionados por debajo ni por encima del mercado.

A la hora de ver el precio asignado dentro de la aplicación al servicio de veterinaria online el paper habla de ciertos factores. El primer es el “valor objetivo” que el Servicio le brinda al consumidor. Esto se denomina true economic value (TEV), y mide el beneficio que el servicio le brinda al consumidor en relación a otros productos, sin importante si el consumidor reconoce esos beneficios. El Segundo factor que enumera es el “valor percibido”. Este es el valor que el consumidor cree que recibe del producto.

Ambos factores tienen el valor sujeto e influenciado a la competencia de productos sustitutos. Es muy importante resaltar que el valor percibido por un consumidor varia si éste encuentra un producto similar a menor costo, en ese caso el paper menciona que debemos bajar nuestro precio para igualar al sustituto

El ultimo componente del pricing involucra los costos. De la misma manera que un consumidor necesita un incentivo para comprar un producto, un productor necesita un incentivo para venderlo y para que un negocio funcione las ganancias deben ser positivas

Para esto nosotros vamos a cobrar el servicio online y a domicilio un 45% más caro que una consulta Veterinaria presencial del cual nuestra participación será del 10%,

llevándose el resto el profesional veterinario. La fórmula que utilizaremos será la siguiente:

TEV = Cost of the Next-Best Alternative + Value of Performance Differential.²⁴

TEV= US\$ 11 (costo de una consulta veterinaria) + US\$5 (valor diferencial por el servicio online)

Este precio se determina por la importancia que tiene en la encuesta (ANEXO 1) la necesidad de este servicio

4.3) Estrategia de distribución

En la actualidad el consumidor se enfrenta a una gran variedad de formatos para satisfacer sus deseos y necesidad. De acuerdo al escrito de Ahlert, Blut y Evanschitzky “Current Status and Future Evolution of Retail Formats”, la emergencia para crear nuevos formatos de retail puede ser explicada por 3 razones: la primera, cambios constantes en el patrón de demanda de los consumidores pueden llevar a que se tengan que adaptar los nuevos formatos, por ejemplo la cadena Cencosud, propietaria de Disco, Vea y Jumbo, lanzo Spid, un nuevo formato híbrido, apuntado a un público joven – de 18 a 30 años - focalizado principalmente en el comercio online, pero también a su vez cumpliendo un rol de mercado de cercanía. Su foco está en la rapidez y la eficacia, prometiéndole entregas en 35 minutos. La segunda razón está en la creación de formatos que tengan mayor fit con su fortaleza interna. Con esto, ellos esperan obtener ventajas comparativas. Un ejemplo de esto se da en el negocio de pedidos ya, esta aplicación comenzó siendo una app de delivery para restaurantes. Con el paso de tiempo y aprovechando su capacidad de distribución generaron sus propio restaurantes denominados cocinas cerradas, ya que están abiertos únicamente para delivery, como también el nuevo formato de moda, dark store, algo similar a Spid, pero con la diferencia que se consigue únicamente por el comercio electrónico. La tercera razón para generar un nuevo retail es el rol que la industria va tomando en los cambios generacionales. En la actualidad el concepto del cuidado del medio ambiente está muy presente entre los jóvenes, es por eso que se han abiertos nuevos mercados como Cero Market, en el cual uno lleva envases vacíos y compra productos sueltos, eliminando los

²⁴ Principles of Pricing, Dolan y Gourville, 2009

plásticos de un solo uso, reutilizando envases de vidrio, entre otros métodos para disminuir la contaminación por basura.

Todos los cambios mencionados anteriormente van de la mano del desarrollo tecnológico el cual está generando cambios de hábitos paulatinamente. En los países con mayor conectividad el peso del comercio electrónico está creciendo, ya hemos mencionado como chewy.com se convirtió en el segundo cliente más importante de purina en estados unidos. Si utilizamos esto y lo aplicamos a la argentina, vemos un comercio electrónico en el mercado de comida balanceada que pesa un 7%, el cual va en crecimiento, pero todavía sigue habiendo gran presencia de compra presencial. Es por eso que es importante plantearse un formato híbrido para un consumidor híbrido. El pet shop se construirá en la zona entre Tigre y Escobar, para lograr llegar al público objetivo ABC1, C1 y C2, el cual todavía disfruta de ir personalmente al local, mirar, consultar y luego elegir, y la APP tendrá un rol en busca de las nuevas generaciones, el cual están acostumbradas a realizar todo mediante el teléfono y valoran mucho la comodidad. Para esto nos asociaremos como mencione anteriormente con veterinarios preferentemente y buscaremos que estos funcionen como médicos y a la vez como retailers. Esta oportunidad comercial está siendo detectada por las grandes cadenas, las cuales perciben que los médicos veterinarios por desconocimiento del negocio o aversión al riesgo que conlleva la inversión inicial de compra de mercadería, no está queriendo ingresar a la venta de alimentos, accesorios, entre otros.

5) Organigrama

En el libro de Andres Hatum, Organizaciones que crecen, el escritor menciona que hay muchas formas de entender el desarrollo de las organizaciones y destaca que comprender los ciclos de vida es la forma más clara. En este escrito él se centra en los modelos de Grenier, Adizes, Gersik y otros, y Berembeim, en el cual todos coinciden, con sus diferencias, que en un principio se está en una etapa de creatividad y, a medida que la empresa crece, se llega a la madurez donde los mecanismos de estandarización arrancan a tener mayor peso, una posición en la cual el rol de liderazgo es fundamental para la supervivencia.

En las pymes el fundador tiene una influencia directa en el modelo organizacional que se genera, así como en las prácticas de recursos humanos. El mayor problema en una empresa que recién comienza esta en la delegación, problemas de managment y sucesión. Un fundador debe tener en claro que él es “alguien que se especializa en tomar decisiones sobre la coordinación de recursos escasos”, el problema radica en que es muy común que a la hora de crear o construir algo se tenga la necesidad de control y haya mayor desconfianza en terceros.

Dicho esto, es importante que para hablar del modelo organizacional comprendamos que dimensiones se necesitan para dar forma a la empresa. El escritor Andres Hatum en ese mismo libro menciona y enumero los primeros dilemas a la hora de buscar gente.

Cuales son los grandes dilemas en una pyme:

1. ¿Se debe buscar gente o ir al mercado a buscar nuevos recursos? Acorde al autor en una etapa inicial se necesita ir al mercado para buscar un especialista, el dilema viene en una etapa intermedia, en la cual formar un recurso generara un sentido de pertenencia en ese profesional, mientras que buscándolo afuera se corre el riesgo de que abandone también rápidamente. A su vez, buscar un recurso de afuera te asegura mayor velocidad de adaptación y resultado en el corto plazo.
2. ¿Que prácticas se deben transferir? En este punto se menciona los problemas y el tiempo que demanda el área de recursos humanos y aspectos internos de la organización (temas que sean políticamente sensibles).

Ahora bien, vamos a describir las bases y dimensiones a tomar en cuenta para poder hablar y configurar los modelos organizacionales de pymes.

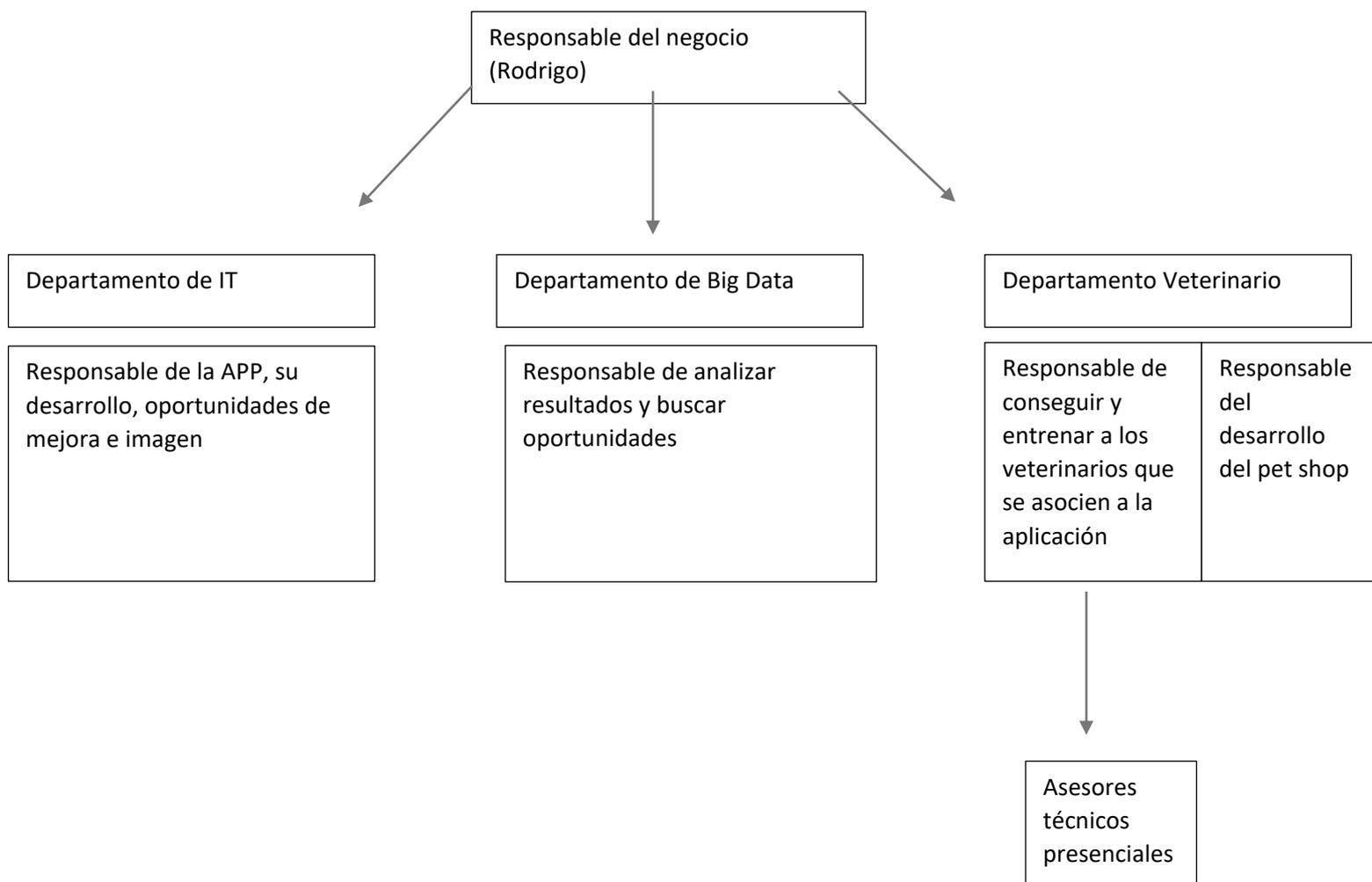
- Las bases del compromiso y retención: Para que este pilar sea fuerte uno debe generar una identidad en la empresa, hacer sentir a los empleados parte de, fomentar los lazos emocionales. Luego es importante desarrollarlos y darle oportunidades para que ellos lo hagan y por último generarles incentivos económicos, como puede ser acciones en la empresa o bonos por objetivos.
- Los criterios de selección: Para este pilar necesitamos saber si queremos alguien que tenga la habilidad para desempeñarse de manera instantánea o ir por un recurso con potencial y competencias invirtiendo en el a mediano o largo plazo. Otras con una visión de largo plazo buscan candidatos que se adecuen a una cultura, mostrando cuáles serán las formas que primaran en ese ámbito laboral.
- El sistema de coordinación y control existente: Para este pilar debemos saber si vamos a delegar en nuestro equipo, confiando en su expertise, teniendo un control más profesional o si iremos por un control directo estableciendo sistemas o procedimientos formales.

Por último, vamos a definir el modelo que tomaremos. Esto es importante para definir los valores, las fortalezas, debilidades y desafíos que tendremos. En una primera etapa, la empresa estará compuesta por los empleados del pet shop y el desarrollador de la APP. En esta instancia estaremos antes un modelo de pyme informal el cual va a carecer de organigrama, no habrá posibilidades de ascenso o promociones, tampoco procesos ni equipo de búsqueda de talento. Primara un autoritarismo para llevar a cabo la idea.

Al cabo del 3er año, en el cual se espera tener consolidada la APP en el mercado, se buscará pasar a un modelo de talentos, debe haber un ambiente en el cual prime la innovación y creatividad. Al ser un negocio basado en la salud animal es fundamental estar a la vanguardia de los avances veterinarios, se requerirá un equipo que analice la información brindada por lo usuarios, otro que realice seguimiento de los veterinarios conectados con la aplicación y por último un equipo comercial que analice las ventas y patrones de consumo. Para esto se requerirá un grupo de IT que se ocupe de la configuración de la APP, un grupo de UX que se encargue del aspecto de la aplicación y mejoras para el comfort del consumidor. También se necesitará tener un departamento veterinario asociado que nos ayude a elegir el mejor equipo de veterinarios, lograr el

hunting con el equipo de asesores técnicos y asociarlos a nuestra aplicación, capacitándolos para que mejore los servicios luego del feedback de los clientes. El departamento veterinario tendrá bajo su cargo el desarrollo del pet shop. Otro equipo involucrado será el de análisis de datos, el cual analizará las ventas de la aplicación y buscará oportunidades para mantener captivos a los consumidores ofreciéndoles descuentos en accesorios que podrían interesarle acorde a las mascotas que tengan utilizando herramientas de precision marketing como el mailing o algún descuento que salte como notificación en la aplicación.

Luego y a medida que la empresa vaya creciendo se ira analizando las necesidades de agrandar los equipos establecidos o ampliar equipos para generar nuevos mercados como puede ser la consultoría a empresas de rubro en base a los datos recopilados.



6) Plan de operaciones

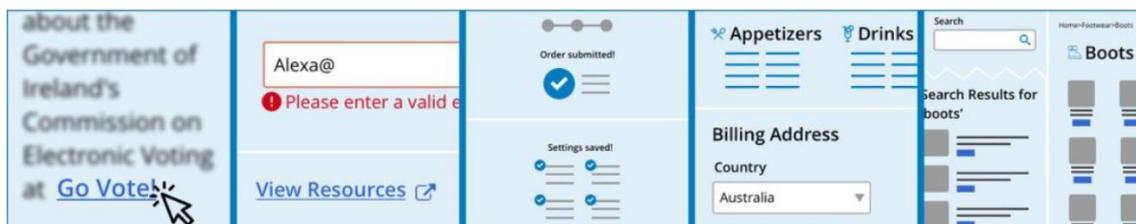
Los primeros 2 años, nos centraremos en desarrollar la aplicación utilizando la zona de tigre y escobar como prueba piloto. En esta prueba tendremos que ver la penetración y aceptación del producto.

Los 3 servicios con mayor falencia acorde a nuestra encuesta eran el servicio a domicilio, consultas 24 horas online, un plan vacunación y en menor medida un plan de alimentación personalizado. Es por eso que en un principio la APP contara con esas 4 opciones en el menú principal. Previamente, cuando uno descarga la APP por primera vez, deberá completar datos solicitados para poder ejecutar el plan de vacunación y alimentación personalizada

Vamos a hablar de la usabilidad, user experience, user interface e interaction design de la APP. Para esto es importante entender que significa cada terminología, user experience, más comúnmente denominado, UX, es lo que una persona percibe al interactuar con un producto o servicio, usabilidad es la eficacia, eficiencia con la que una APP permite alcanzar objetivo, user interface, UI, es la interfaz de usuario, el look & feel de nuestro sitio e interaction design, IxD, es la forma en la que se va a interactuar con la interfaz, es el contrato entre el usuario y la interfaz.

Cuáles son las claves para la heurística de la usabilidad:

- Tiempo de carga: si la carga es lenta, la tasa de abandono es mayor, lo que provoca que menos usuarios usen la APP
- Consistencia y reconocimiento: los elementos de la APP deben tener una coherencia en todo el flujo del sitio. No usar un mismo elemento para dos funcionalidades distintas
- Accesibilidad: Evitar enlaces que dicen “haga click aquí” o sin contenido como “más detalles”, ya que esto perjudica a los usuarios con deficiencias motoras, limitaciones cognitivas o discapacidades visuales, evitando pulsaciones innecesarias para visitar contenido que no es relevante para ellos.



- Texto alternativo para imágenes: Este texto lo leen los usuarios del lector de pantalla. Las imágenes que no transmiten ningún contenido y se usan con fines decorativos no deben ser anunciados por el lector de pantalla. Esto ayuda a las personas que tienen dificultades para percibir el contenido visual. La tecnología de asistencia puede leer el texto el texto en voz alta, presentarlo visualmente o convertirlo en braille.
- Mensajes claros: La idea que queremos transmitir, debe ser clara y corta. Muchas veces nos apoyamos en una foto para que el mensaje sea más fácil de entender
- Iconografía representativa: En las APP los usuarios relacionan iconografía con determinadas acciones, o esperan poder encontrar determinada información. Si no se utilizan los iconos adecuados, podemos causar una mala experiencia en la navegación



- Visibilidad de los estados: Ayuda a los usuarios a entender el flujo de nuestro sitio, para que sepan dónde se encuentran y que falta para terminar.



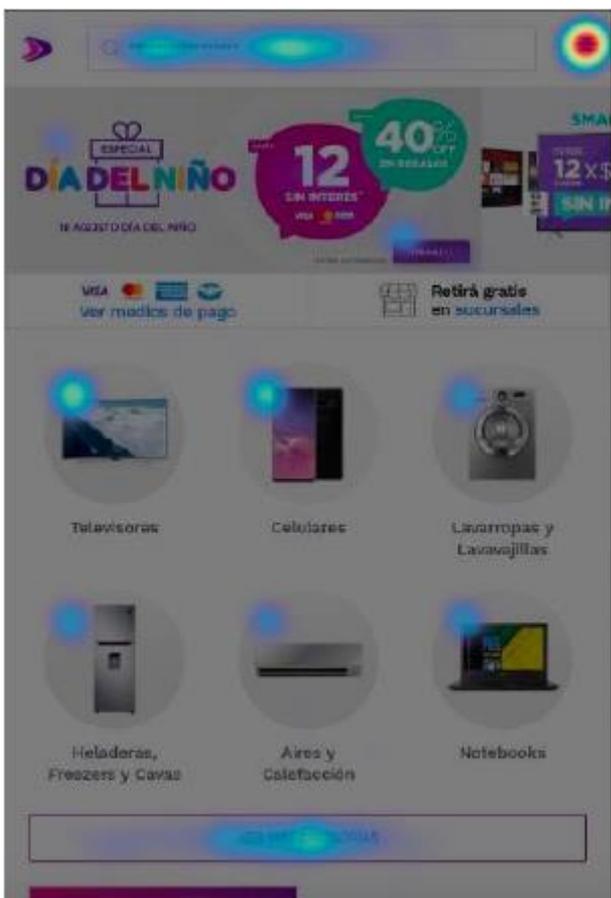
- Prevención de errores: ayuda al usuario a entender como subsanar o prevenir el error. Los mensajes de ayuda deben ser explicativos y cortos

- Diseño simple y claro: Los diseños deben transmitir lo que queremos comunicar, desde la acción hasta nuestro objetivo principal

Ahora vamos a hablar sobre la experiencia del usuario. Para lograr una buena experiencia del usuario hay que enfocarse en hacer un producto útil, usable y deseable, el cual tengamos un usuario contento, que vuelva y nos recomiende. Para esto es importante conocer las necesidades del usuario y alinearlos a los objetivos del negocio tomando en cuenta las limitaciones técnicas. Para lograr esto, la herramienta complementaria es la UI, el cual debe indicarle al usuario que algo está sucediendo. Para lograr una facilidad de búsqueda hay que optimizar la arquitectura de la información.

Pero como logramos generar esta experiencia, para esto, los primeros 2 años pilotos de la APP debemos hacer un research. Para esto utilizaremos la técnica de card sorting, la cual nos ayudara a categorizar el contenido centrándonos en nuestros usuarios. Esto tiene por objetivo lograr una organización concreta de las categorías del sitio o establecer una jerarquía en la información. Luego utilizaremos wireframes para diseñar nuestra pantalla principal. Con esto nos referimos a un dibujo que debe abstraerse del diseño visual de nuestra marca, para poner el foco en la posición y jerarquía de los elementos. Una vez realizados estos dos pasos iremos por test de usuarios, en el cual buscaremos un público de personas conocidas, las cuales interactúen con la APP, buscando errores o problemas de usabilidad y, por último, una vez lanzado el piloto iremos haciendo entrevistas con nuestros clientes que se descarguen la APP para buscar mejoras y oportunidades que se nos pueden haber pasado previo al lanzamiento, como también analizaremos los perfiles de las personas, identificándolos y analizaremos el comportamiento en nuestra app mediante mapas de calor, lo que nos permite ver donde clickean y así descubrir elementos que no se están destacando o si la atención se va a otro lugar de la página.

Un ejemplo de mapa de calor se puede ver en la siguiente imagen, donde se ve un ejemplo de cómo interactúa un usuario en su celular y donde pulsa



Para las consultas a domicilio y online la prueba piloto será muy importante, en un principio contaremos con 2 veterinarios, uno disponible para visitas domiciliarias y el otro disponible para consultas online. Luego en el segundo año iremos probando con los veterinarios que se vayan sumando producto del hunting realizado por el equipo de asesores técnicos y los datos que recopilamos durante esos 2 años nos permitirán ver la demanda por franja horaria y el tiempo estimado de cada una de las consultas. Dicho de otra manera, sabremos cuantas consultas ingresan en un período de tiempo, pudiendo estimar la cantidad de veterinario necesarios por franja para cada uno de los servicios.

Es por esto que necesitamos asegurarnos de que el tiempo entre que un usuario ingresa a la aplicación, solicita un veterinario online y lo recibe, este dentro de un margen de tolerancia máximo de 5 minutos para casos normales o 1 minuto en caso de emergencias.

Para esto nos vamos a utilizar la Ley de Little, una fórmula básica y de aplicabilidad general para analizar procesos que nos ayudara a determinar el número promedio de clientes en la aplicación con fines veterinarios

- Tasa de arribo y salida de clientes: β
- Tiempo de flujo (tiempo que permanece en un espacio): ω
- Número promedio de clientes en el sistema: L

$$L = \beta * \omega$$

Esto es importante tenerlo en cuenta a la hora de calcular la espera máxima que podemos llegar a tener en la aplicación. Obtener el Tiempo de flujo del proceso (Tiempo que cada orden, parte o cliente pasa en el proceso) es de suma importancia para que esta ley nos ayude a eficientizar la utilización laboral (Porcentaje ocupado sobre el tiempo disponible de la fuerza de trabajo, asumiendo producción pull) por franja horaria acorde a la cantidad de consultas. En un principio estará claro que se va a experimentar, pero a medida que se tengan datos concretos se puede ir eficientizando el proceso. Esto nos permitirá reducir el cuello de botella (Actividad de menor capacidad, que restringe la tasa de producción de todo el proceso).

El local por su parte nos servirá los primeros 2 años para captar clientes para la APP, como centro de consultas veterinarias presenciales, almacén de alimentos, accesorios y medicamentos. Tendremos que enfocarnos en que más que un pet shop, sea un lugar para que el dueño pueda venir con su mascota y tener una experiencia agradable.

Tengamos en cuenta que el plan de expansión de la aplicación tiene como objetivo utilizar veterinarias que ya existen, brindándoles la aplicación como un servicio que les lleve consultas veterinarias adicionales y al mismo tiempo la necesidad de vacunas y plan nutricional del cliente. ¿Pero cuál es el beneficio económico que tienen las veterinarias al asociarse con nosotros?

- Mayor caudal de consultas: En la actualidad y analizando los resultados del anexo 1 vemos que la mayoría de las personas dice ir a la veterinaria entre 1 y 2 veces por año. El acercarle la consulta al celular puede generar que aumente la frecuencia ya que no les implica más tiempo ni una incomodidad. Un ejemplo de esto se puede ver en el mundo del delivery de comidas, desde 2014 al 2019 el incremento en Latinoamérica de ventas por delivery fue de 51,5%²⁵

²⁵ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/>

- Mayor frecuencia de vacunación: En las entrevistas realizadas a tutores de mascotas estos desconocían el calendario de vacunación y muchos de ellos creían estar en falta, pero desconocían cual. Un calendario que les avise les recordara esa necesidad, aumentando así las aplicaciones
- Acceso más barato a alimentos balanceados: Hoy por hoy muchas veterinarias chicas han dejado de vender este producto por la incapacidad de acceder a volúmenes que les permitan comprar directamente al proveedor (Nestle, Mars, etc). Si se asocian a la APP, la compra del producto la haremos nosotros, beneficiándonos mutuamente, como si nos estuviéramos cartelizando, ya que tendríamos un volumen que despierte interés para las empresas.

Nuestro beneficio económico por su parte es desarrollar nuevas zonas, sin necesidad de abrir locales, ahorrándonos costos fijos de salón y por depósitos.

Para darse una idea de cómo será la APP se adjuntan 2 imágenes que muestran primero el paso 1, en el cual se tendrán que elegir el tipo de animal, la raza, el género, edad y zona de residencia para poder generarle un perfil al dueño, las vacunas y alimentación recomendada, y el paso 2 muestra como es el menú principal, con las opciones que tendrá la APP en un principio, las cuales ya mencionamos anteriormente.



Dicho esto, nos falta definir la cantidad de veterinarios que necesitaremos para hacer de la aplicación una realidad. Ya hemos mencionado los beneficios que ellos obtendrían, pero para que los conozcan hay que ir a presentarles el proyecto. Para esto cabe hacer primero un cálculo simple de cuantos Veterinarios necesitaremos por año. Tomando en cuenta que las consultas ingresasen de forma pareja a lo largo del año, como ya hemos dicho, necesitamos en los años de prueba piloto analizar la franja horaria con mayor caudal para concentrar ahí la mayor cantidad de profesionales conectados, y que en una primera instancia lo mostraremos como un producto extra a su consulta habitual, pidiendo que estén 4 horas por día, calculamos la siguiente demanda profesional:

	Descargas	Consultas x año	Consultas x día	Pacientes x horas	Horas conectados	Pacientes x veterinario	Veterinarios necesario
Año 1	125.713	502.852	1.378	4	4	16	86
Año 2	251.427	1.005.708	2.755	4	4	16	172
Año 3	377.410	1.509.640	4.136	4	4	16	259

Analizando los números del cuadro lo ideal sería buscar un 15% mas de lo que indica necesitaremos, es por eso que el primer año buscaremos en lugar de 86 profesionales, tener 100, en el segundo año duplicar esa cantidad de profesionales a 200 en lugar de 172 y por último el último año a 300 en lugar de 259. La idea es tener esta cantidad como mínimo, ya que habrá casos que la consulta dure mas o requiera consultas a domicilio. Ahora como iremos a buscar a los profesionales, se estiman que en la Argentina para el año 2011 la provincia de buenos aires contaba con 4924, mientras que la ciudad autónoma con 2100 dedicado a animales pequeños²⁶, para llegar a estos copiaremos el modelo de negocio que tiene las empresas medicas veterinarias, como LABYES S.A, que utiliza estudiantes de veterinaria los cuales recorren las tiendas y recomiendan sus productos. Teniendo en cuenta que cada profesional recorre un promedio de 8 locales por día, comenzaremos con 1 representante por zona (GBA NORTE, GBA SUR, GBA OESTE y CABA), quienes ingresarán al proyecto en el año 2 y estarán enfocados en asociar la mayor cantidad de veterinarios, buscando superar los necesarios por año para asegurarnos la mayor cobertura posible. Dichos representantes serán el principal foco de contacto y una vez que ingresen en la APP y comiencen a atender, luego de cada atención habrá una encuesta de satisfacción, si dicha encuesta sale mal, nos pondremos en contacto por estos representantes para ver como podemos mejorar con capacitaciones las falencias que

²⁶ <https://www.veterinariargentina.com/revista/2011/04/estadisticas-de-medicos-veterinarios-en-argentina/#:~:text=El%20estudio%20muestra%20de%20los,%20y%20el%2032.6%25%20mujeres.>

marca el consumidor, caso contrario se les comentara la satisfacción que tienen los clientes y se depositara el monto de la consulta en la cuenta que ellos hayan elegido.

El plan de vacunación y alimentación personalizado se armará de forma estandar en una primera instancia consultando a profesionales veterinarios con especialización en nutrición para generar una base de datos interna que separe razas, genero, edades y patologías (diabetes, sobrepeso, entre otras). Dicha dieta que se le recomendará al usuario acorde a los datos ingresados podrá ser modificado por el veterinario que atienda la consulta en caso de ser necesario. Por el lado de la vacunación, en la actualidad las vacunas recomendadas son las mismas por especie por lo que, a excepción de la Rabia que es la única obligatoria, se recomendará el resto mencionando los beneficios. Dichas vacunas se encuentran en el ANEXO 3.

6) Análisis financiero

6.1) Armado del P&L

A continuación, se comenzará a realizar toda la parte financiera del proyecto. En este se estimará en pesos el P&L de la empresa.

Para realizar el local vamos a estimar una inversión inicial que asegure 3 meses de alquiler de local para lograr un flujo de caja que nos de liquidez, con un costo mensual de 1000 dolares y un acondicionamiento del local con un costo de 6000 dolares. Esto genera una inversión inicial de 9000 dolares. La App tiene un costo de 12.000 dolares, la camioneta necesaria para realizar los envíos a domicilio 10.000 dolares y la mercadería del primer mes de venta un costo de 30 mil dólares llevando a un total de inversión inicial de 61.045.

Conceptos	Dólar	
Alquiler del lugar	USD	3.000
Decoracion del lugar	USD	6.000
Costo de APP	USD	12.000
Costo de camioneta	USD	10.000
Mercadería	USD	30.045
Total	USD	61.045

El alquiler y costo de decoración se estimaron con inmobiliarias, el costo de la APP se presupuestó con un programador, el costo de la camioneta de busco en mercado libre y la mercadería se estimó mediante la siguiente fórmula, tomando en cuenta que se buscara el 0,5% del mercado de la zona a instalarnos, mencionado arriba.

Potencial de zona	Perros	Gatos		
Habitantes en el área	700.000	700.000		
Mascota por habitante	0,3	0,1		
KG consumido promedio por mes	7	3		
Macotas en el área	210.000	70.000		
KG total por mes	1.470.000	210.000		
Share Objetivo 1er año	0,5%	0,5%		
Mascotas consumiendo del pet shop	1.050,00	350,00		
KG vendidos por mes	7.350,0	1.050,0		
Precio promedio	\$ 3,2	\$ 6,0		
Mercadería 1er mes	\$ 23.741	\$ 6.304	\$	30.045

Con esta información generamos en un P&L que tendrá las siguientes premisas:

- Los primeros 2 años se contará únicamente los ingresos del pet shop. El primer año se contará la venta únicamente de 6 meses, contemplando que ese será el tiempo para acondicionamiento del local. La APP será totalmente gratuita y no se cobrará comisión al veterinario.
- Del tercer año en adelante veremos un ingreso entra por la aplicación que será por el 10% de la comisión que se les cobrará a las consultas online. Las descargas de la APP se calcularán en base a la cantidad de mascotas que hay en GBA. Se estimará un primer año con un 10% de descargas sobre mascotas, un segundo año de 20% y un tercero de 30%. La escalabilidad a nivel nacional se deja fuera de este estudio. La cantidad de consultas estimadas será de 5 por año y su costo de 16 dolares como se mencionó durante el trabajo.
- Para el Pet Shop veremos un crecimiento de share 0,5% anual los primeros 2 años, luego en el 3er año se espera un aumento de 1 % interanual.
- Si tomamos referencia en los informes de la cámara empresaria de operaciones logísticas (CEDOL) y la federación argentina de entidades empresarias del autotransporte de cargas (Fadecac), el costo logístico en general para las empresas ronda entre el 2 y el 8%.²⁷ Nosotros estimaremos el peor escenario 8%
- El 80% de las compras se realizará con tarjeta de crédito, calculando la comisión del 4% que se llevan en la actualidad
- Se contará el sueldo de 7 empleados con un promedio de USD\$1500 final en el primer año. En ellos estarán los 2 empleados del pet shop, el veterinario que nos ayudara a desarrollar la app, el desarrollar, el repartidor y 2 reclutadores de

²⁷ <https://www.aprocam.org.ar/servicios/noticia.php?id=2859#:~:text=Home-,El%20costo%20log%C3%ADstico%20oscila%20entre%202%25%20y%208%25%20del%20precio,final%20de%20venta%20en%20Argentina>

veterinarios para la APP. El año 2 tendrá la incorporación de 4 asesores técnicos para vender la aplicación con un costo de 600 USD final cada uno y luego a partir del año 3 se sumarán 3 empleados, 2 personas para UX y 1 analista de datos con un costo de 1500 USD final.

- La inversión en medios se hará en 2 partes, la primera se lanzará en el primer año, será únicamente de medios y mostraremos la APP. La idea es que ese sea un año de prueba y no tener muchos usuarios. Luego del tercer año se invertirá fuertemente en influencers Macro (100.000 a 249.999 seguidores) y celebrities (más de 250.000 seguidores) para generar descargas de la APP, el tercer año se continuará con campañas mayormente enfocadas en distribuir la APP. En el ANEXO 2 tenemos una tabla del costo de las celebrities
- La línea de financiación para los primeros años será a través de la vía de Friends and family, la cual tiene una tasa del orden del 12,5 % en dólares, ya que la tasa LIBOR a 1 año está en el orden 4% al 12/8/2022 más 8,5% de ajuste actual de mercado por la inflación acumulada interanual de Estados Unidos al 12/8/2022. Asimismo, se tiene en mente en caso de ser necesario una inyección de capital adicional que puede conseguirse en préstamos para emprendedores (Asociaciones de emprendedores, incubadoras, aceleradoras y gobierno), financiamiento bancario normal, a tasa subsidiada o específico para bienes de capital que no están contemplados en este análisis dado que las tasas son variables y varían acorde al momento de ejercer la solicitud.

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Descargas x año	-	-	125.713	251.427	377.140
Participación Mercado	0,50%	1,00%	2,00%	3,00%	4,00%
Kilos Año	50.400,00	201.600,00	403.200,00	604.800,00	806.400,00
Precio VTA Promedio	\$ 4,64	\$ 4,64	\$ 4,64	\$ 4,64	\$ 4,64
Costo VTA Promedio	\$ 3,58	\$ 3,58	\$ 3,58	\$ 3,58	\$ 3,58
Ventas	\$ 233.920	\$ 935.681	\$ 1.871.362	\$ 2.807.043	\$ 3.742.724
CMV	\$ 180.268	\$ 721.071	\$ 1.442.141	\$ 2.163.212	\$ 2.884.282
TTE	\$ 18.714	\$ 74.854	\$ 149.709	\$ 224.563	\$ 299.418
Empleados	\$ 126.000	\$ 154.800	\$ 208.800	\$ 208.800	\$ 208.800
Medios	\$ -	\$ 60.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Gross Profit	-\$ 91.061	-\$ 75.044	-\$ 49.288	\$ 90.468	\$ 230.224
Gross profit margin	-38,9%	-8,0%	-2,6%	3,2%	6,2%
Alquiler	12000	12000	12000	12000	12000
Ingreso total S/impuestos	-\$ 103.061	-\$ 87.044	-\$ 61.288	\$ 78.468	\$ 218.224
Comision Tarjetas	\$ 6.549,77	\$ 26.199,07	\$ 52.398,14	\$ 78.597,20	\$ 104.796,27
Amortizacion auto	2000	2000	2000	2000	2000
Resultado PET SHOP	-\$ 111.610,76	-\$ 26.443,05	\$ 87.113,90	\$ 200.670,86	\$ 314.227,81
Resultado APP	\$ -	-\$ 88.800,00	\$ 601.763,20	\$ 1.406.332,80	\$ 2.210.896,00
Impuesto Gcias (35%)	\$ -	\$ -	\$ 227.106,99	\$ 548.451,28	\$ 869.793,33
Rdo Negocio	-\$ 109.610,8	-\$ 113.243,0	\$ 463.770,1	\$ 1.060.552,4	\$ 1.657.330,5
Prestamos	\$ 320.000,00				-\$ 320.000,00
Interes del prestamo	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Cash flow anual	\$ 170.389,24	-\$ 153.243,05	\$ 423.770,12	\$ 1.020.552,38	\$ 1.297.330,48
Cash flow Acumulado	\$ 170.389,24	\$ 17.146,19	\$ 440.916,31	\$ 1.461.468,68	\$ 2.758.799,16

Como podemos observar los primeros 2 años el negocio perderá plata principalmente por su inversión en el desarrollo de la aplicación. El tercer año en el cual la aplicación comienza a generar ingresos el negocio comienza a ser rentable.

6.2) Rentabilidad de la inversión

Para medir la rentabilidad de una inversión se debe considerar todos los flujos de fondos, los flujos deben ser descontados a su costo de oportunidad, entre proyectos excluyentes elegir el que maximiza la riqueza y el decisor debe ser capaz de tomar una decisión respecto de un proyecto sin importar con cuáles otros proyectos viene empaquetado.

Para esto utilizaremos 2 unidades de medida:

El valor actual neto, o VAN que muestra dado el rendimiento esperado (I) de inversiones alternativas de riesgo comparable a la que se analiza, este computa cuanto más dinero, traído a hoy, me da el proyecto analizado si se invirtiese en dicha actividad alternativa. Es por eso, que cuando no hay restricciones de acceso al mercado de capitales, la regla de decisión en evaluación de un proyecto es si el

$VAN > 0 \rightarrow$ INVERTIR

$VAN < 0 \rightarrow$ NO INVERTIR

La segunda unidad de medida que utilizaremos es la TIR, tasa de descuento que hace que el valor actual neto del proyecto sea 0. Esta es la tasa de rendimiento promedio de los fondos invertidos en un proyecto.

Si la $TIR > i \rightarrow$ INVERTIR

Si la $TIR < i \rightarrow$ NO INVERTIR

Qué pasa si el criterio del VAN y la TIR no nos muestran la misma conclusión, el criterio correcto a utilizar es el marcado por el VAN.

Ahora como calculamos el retorno esperado de la inversión, para este proyecto no tomaremos deuda, por lo que Costo del equity es igual al WACC para nuestro proyecto de inversión. Este retorno esperado será de 24% el cual se toma como la suma de la tasa libre de riesgo (2,8 al 30/5/2022) más la prima de riesgo argentina de (2118 puntos, traducido en 21,18% al 13/6/2022).

Entonces si los resultados del proyecto los calculamos con la tasa de descuento, ambos resultados coinciden y son optimistas con el retorno del plan de negocio mostrando que tendremos un retorno mayor al esperado con un activo financiero de menor riesgo.

Para calcularlo mostraremos el Cash Flow final del proyecto y en base a estos datos calcularemos los retornos financieros:

Inverion inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$	61.044,60	-\$ 109.610,76	-\$ 113.243,05	\$ 463.770,12	\$ 1.060.552,38	\$ 1.657.330,48
VAN	\$ 1.034.065,82					
TIR	112,93%					
i	24%					

6.3) Análisis de sensibilidad

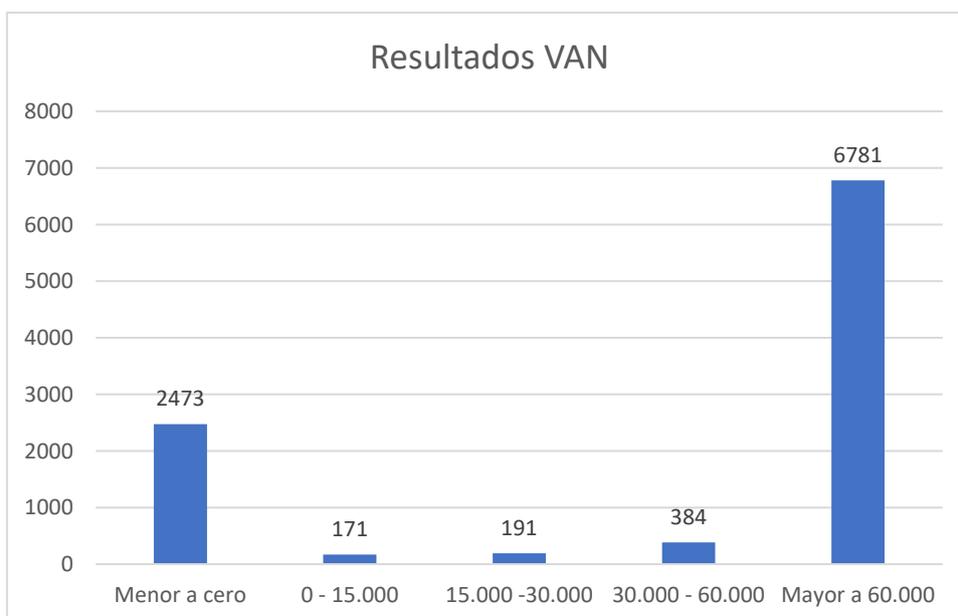
Ahora debemos poner a prueba el modelo de negocio, para esto le vamos a realizar una simulación de monte carlo. Esta es un método estadístico que se utiliza para resolver problemas matemáticos complejos a través de la generación de variables aleatorias. La incertidumbre que se usa como input en la simulación se describe utilizando la distribución de probabilidad, la cual define el rango de valores que una variable puede adoptar, y la probabilidad de que esos valores ocurran. Lo más común es utilizar una distribución triangular, el cual se definen 3 puntos, el máximo, el mínimo y el medio. Este método se suele basar en información histórica y experiencia. Monte carlo también es utilizado para modelizar los riesgos de un evento en un emprendimiento. En este caso, se requiere de dos distribuciones de probabilidad, la primera es la distribución de Bernoulli, el cual se usa para modelar si el evento va a ocurrir utilizando un mecanismo de verdadero o falso. Segundo, la incertidumbre del riesgo utilizando la distribución triangular. Por ejemplo, si tomamos nuestro caso, tenemos la probabilidad que la APP sea descargada, esta probabilidad supongamos es del 50% y una vez que el evento ocurre podremos decir cuantas consultas veterinarias tendrá en un año, siendo 5 la más optimista, 1 la menos optimista, pero la probabilidad más alta es que sean 3.

Las variables que impactaremos son:

- Venta de kilos: Desde el peor escenario 6000 kilos por mes hasta el mejor escenario 9660, con una media de 8400 kilos que es el número vendido por un pet shop mediano
- Precio alimentos: Desde un escenario de US\$ 3,55 el kilo el cual representaría una venta bajo constante dinámica hasta el mejor escenario de US\$ 5,07, con una media de US\$ 4,64 precio que representa hoy la media del mercado
- Costo alimentos: Se toma el mejor costo US\$ 2,75 el kilo, precio al que se accedería por acuerdo de volumen y pronto pago, hasta el peor escenario US\$ 4,2 el kilo, precio que se pagaría a una distribuidora intermedia, con una media de US\$ 3,58 el kilo, precio al que se accede actualmente en una lista de precio regular
- Descargas de la APP: El peor escenario se tomó de 30.000 descargas, la media como ya fue calculada anteriormente es de 125713 descargas y el escenario más optimista 150000

- Precio de la APP: Se toma como el peor escenario US\$ 11, costo actual de ir a una consulta veterinaria presencial, con una media de US\$ 16, precio calculado en nuestro análisis y un escenario positivo de US\$ 18 dólares.
- Consultas veterinarias: Se toma como peor escenario 1 consulta online, cantidad que el 24% de los encuestados en el ANEXO 1 dijo ir, un escenario positivo de 5 veces al año, y una media de 4 veces, frecuencia calculada anteriormente en el trabajo.

Para la simulación correremos los resultados financieros del VAN, esto es así ya que la TIR tiene el vicio de la ADITIVIDAD, en la cual 2 proyectos como en este caso que no son replicables son independientes y no tienen sinergia la decisión de aceptar o rechazar no puede medirse por la TIR la cual nos puede dar un resultado menos ventajoso en el flujo de fondos, el VAN respeta la aditividad, mientras que la TIR lo viola. Los resultados de la simulación de monte carlo, con 10.000 pruebas muestran que en el 75% de los casos el VAN es mayor a 0, de este 75% de casos de éxito el 67% tiene un VAN mayor a 60.000 dólares, inversión inicial del proyecto. Es por esto que recomendamos seguir adelante con dicho proyecto, ya que las estimaciones iniciales dieron un número positivo e interesante para los inversores y en la simulación de monte carlo se hizo un análisis ácido para mostrar la robustez del proyecto.



Fuente: Grafico realizado con los resultados del test de montecarlo

Conclusiones

Para finalizar el trabajo consideraremos que viendo la actualidad de las variables económicas y financieras que tiene el mercado y la oportunidad que se presenta de una demanda insatisfecha, el proyecto es una alternativa atractiva para ser llevado a cabo.

Se le realizó un análisis de sensibilidad meticuloso afectando todas las variables que pueden fluctuar, alterando nuestro estimado inicial del proyecto y los resultados fueron muy positivos. Es lógico que haya casos en los que el proyecto no funcione ya que la cantidad de usuarios o los kilos vendidos van a depender de la penetración que tengamos en el mercado, es por eso que nuestra inversión en medios será constante y muy agresiva en el periodo de 5 años que dura el proyecto.

Si observamos el resultado del TIR que nos dio 112,93% en USD, avanzaremos sin duda con el caso de negocio. Un país como el nuestro el cual se encuentra en un momento que el consumo se desploma, encontrar un rubro el cual a nivel local como mundial crece y espera un incremento de acá a 5 años, es una oportunidad y observar que tenemos necesidades insatisfechas en sus consumidores generan que el tiempo de reacción debe ser inmediato, sobre todo viendo que ya tenemos grandes jugadores en el mercado.

Por estos motivos es que sostengo que el caso de negocio del Pet Shop y la APP son económicamente viables y un inversor en la actualidad no encontrara una inversión alternativa que le asegure en un 75% de posibilidades de obtener un rendimiento positivo del dinero.

ANEXOS

ANEXO 1

1) Que servicio le gustaría recibir que hoy no recibe?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Servicio 24hs online de emergencias	43.84%	96
Plan de alimentación y sanitario (vacunas, desparasitación, etc) personalizado	21.00%	46
Servicio recreacional y de paseo	9.13%	20
Servicio de peluquería y baño con traslado incluido	9.59%	21
Servicio de pensionado, con opción del cuidado dentro de su propio domicilio	15.53%	34
Otro (especifique)	0.91%	2
TOTAL		219

2) Que valoración le das a los siguientes servicios siendo 0 poco importante y 5 muy importante

	0	1	2	3	4	5	TOTAL
Plan de vacunación personalizado	8.60% 19	1.36% 3	7.24% 16	9.05% 20	14.93% 33	58.82% 130	221
Plan de alimentación personalizado según tus preferencias (balanceadas, caseras o BARF)	6.33% 14	4.52% 10	12.67% 28	20.81% 46	18.55% 41	37.10% 82	221
Plan de asesoramiento para viajes	13.57% 30	10.86% 24	17.19% 38	23.08% 51	16.29% 36	19.00% 42	221
Guía para entender la conducta de tu mascota	6.33% 14	3.62% 8	9.95% 22	20.81% 46	23.08% 51	36.20% 80	221
Terapia floral/homeopatía para tu mascota	30.77% 68	12.67% 28	13.12% 29	18.10% 40	10.86% 24	14.48% 32	221
Servicio de paseo para tu mascota	29.86% 66	4.52% 10	9.95% 22	21.72% 48	15.38% 34	18.55% 41	221
Servicio de consultas online 24 horas	6.31% 14	2.25% 5	5.41% 12	12.16% 27	15.32% 34	58.56% 130	222
Servicio de Veterinario a domicilio	2.71% 6	1.36% 3	2.26% 5	12.67% 28	19.00% 42	61.99% 137	221

3) Cada cuanto vas a la veterinaria?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
1 vez por mes	14.09%	31
1 vez cada 6 meses	37.27%	82
1 vez al año	24.09%	53
Solo en caso de emergencia	17.27%	38
Otro (especifique)	7.27%	16
TOTAL		220

4) Donde compras alimento balanceado, accesorios, juguetes, snacks, pipetas, etc.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Veterinaria	34.23%	76
Pet shop	35.14%	78
Forrajearía	3.15%	7
Supermercado	4.50%	10
Online	18.47%	41
Otro (especifique)	4.50%	10
TOTAL		222

5) Le compras juguetes, accesorios a tu mascota?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	83.78%	186
NO	16.22%	36
TOTAL		222

6) Que accesorios le compras a tu mascota?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Cama	11.17%	22
Comedero	4.06%	8
Bebedero	0.51%	1
Ropa	1.02%	2
Snacks	8.63%	17
Juguetes (pelotas, ratones, huesos, etc)	49.75%	98
Collar	9.14%	18
N/A	5.08%	10
Otro (especifique)	10.66%	21
TOTAL		197

7) Cuando te vas de viaje con quien dejas a tu mascota?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Pariente	47.49%	85
Amigo	14.53%	26
Refugios/pensionado	13.41%	24
N/A	2.79%	5
Otro (especifique)	21.79%	39
TOTAL		179

8) Le interesaría contar con una app en la cual usted crea el perfil de su mascota para recibir servicios/plan especializados y personalizados según zona geográfica / especie / raza/ sexo/ edad/requerimientos de tu mascota?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	81.00%	179
NO	19.00%	42
TOTAL		221

ANEXO 2

Hcps profile & clasifcation Argentina:

INFLUENCE LEVEL	PROFILE	INSTAGRAM CONTENTS (FORMATS)	MIN	MEDIO	MAX
TIER 1 (CELEBRITY) +250.000 Followers			\$ 40.000,00	\$ 50.000,00	\$ 60.000,00
			\$ 100.000,00	\$ 150.000,00	\$ 180.000,00
			\$ 100.000,00	\$ 150.000,00	\$ 180.000,00
			\$ 120.000,00	\$ 160.000,00	\$ 190.000,00
			\$ 100.000,00	\$ 150.000,00	\$ 180.000,00
			\$ 120.000,00	\$ 160.000,00	\$ 190.000,00
			\$ 30.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00
			\$ 80.000,00	\$ 100.000,00	\$ 120.000,00
			\$ 90.000,00	\$ 110.000,00	
			\$ 100.000,00	\$ 110.000,00	\$ 120.000,00
TIER 2 (MACRO) 100.000 - 249.999 Followers			\$ 80.000,00	\$ 90.000,00	\$ 100.000,00
			\$ 100.000,00	\$ 110.000,00	\$ 120.000,00
			\$ 80.000,00	\$ 90.000,00	\$ 100.000,00
			\$ 100.000,00	\$ 110.000,00	\$ 120.000,00
			\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 35.000,00	\$ 40.000,00	\$ 45.000,00
			\$ 40.000,00	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00
			\$ 40.000,00	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00
			\$ 40.000,00	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00
			\$ 40.000,00	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00
TIER 3 (MEDIUM) 50.000 - 99.999 Followers			\$ 8.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
			\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00
TIER 4 (POWER USER) 20.000 - 49.999 Followers			\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 8.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
TIER 5 (MICRO) +5.000 - 19.999 Followers			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
			\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00

ANEXO 3

Calendario Vacunación en gatos

	2 Meses de Vida	1 Mes Después de su Primera Dosis	4 Meses de Vida	1 Mes Después de su Primera Dosis	6 Meses de Vida	Cada año desde su Segunda Dosis
Trivalente Felina	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>
Revacunación Trivalente (2ª dosis)		<input checked="" type="checkbox"/>				
Leucemia Felina *			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Revacunación Leucemia (2ª dosis)				<input checked="" type="checkbox"/>		
Rabia **					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

* Antes de aplicar la vacuna de LEUCEMIA FELINA, debe realizarse el test de leucemia y solo se aplicará en caso de que el resultado haya sido negativo.

** La vacuna de la rabia no es obligatoria en algunas comunidades, sin embargo, si planeas llevar a tu gato fuera del país es requisito que esté vacunado.

Edad	Vacuna	Previene
6 - 8 semanas	Especial cachorros	Parvovirus, Moquillo
8 - 10 semanas	Polivalente canina	Parvovirus, Moquillo, Hepatitis, Parainfluenza, Leptospirosis
12 -14 semanas	Polivalente canina	Parvovirus, Moquillo, Hepatitis, Parainfluenza, Leptospirosis
16 - 18 semanas	Traqueobronquitis	Parainfluenza, Bordetelosi
20 - 24 semanas	Antirrábica	Rabia
Revacunación anual	Rabia, Polivalente, Traqueobronquitis	Parvovirus, Moquillo, Hepatitis, Parainfluenza, Leptospirosis, Bordetelosis

Bibliografía

- -“Distribution (Place): Current Status and Future Evolution of Retail Formats”, Dieter Ahlert, Markus Blut, and HeinerEvanschitzky.
- -“Principles of pricing”, Dolan et al, HBS
- “Building Brands” Capitulo 7 “Value based Marketing” Peter Doyle
- “Value – Based Communication” Capitulo 9 “Value Based Marketing” Peter Doyle
- Estrada, Javier, 2006, “Finanzas en Pocas Palabras”, Prentice Hall-Financial Times Press, o su versión en inglés: 2005, “Finance in a Nutshell”, Prentice Hall-Financial TimesPress.
- El Futuro del Talento (Editorial Temas, 2011). Hatum, A.
- Parte 1 libro “Organizaciones que Crecen” Temas 2006. Hatum.
- <https://www.cronista.com/informaciongral/Vida-de-perros-Argentina-es-el-pais-con-mas-mascotas-por-habitante-del-mundo-20160606-0018.html>

- https://www.tradeyretail.com/claves-del-mercado-de-alimentos-y-servicios-para-mascotas_716
- <https://massnegocios.com/mercado-de-mascotas-caracteristicas-de-los-nuevos-consumidores/>
- <https://urbanpet.do/blogs/articulos/millennials-la-generacion-mas-pet-lover>
- <https://www.segmentamarketing.com/blog/pet-marketing/>
- <https://www.revistapetlovers.com/mascotas-hermanos-de-la-generacion-millennials-y-z/>
- <https://www.gabrica.co/noticiasesp/la-industria-latinoamericana-en-mascotas-esta-en-crecimiento/#:~:text=En%20Latinoam%C3%A9rica%2C%20el%20mercado%20ha,la%20industria%20de%20las%20mascotas.>
- <https://www.gabrica.co/noticiasesp/noticia-2-esp-destacada/>
- <https://www.gabrica.co/noticiasesp/estas-pensando-en-estudiar-medicina-veterinaria-en-colombia/>
- <https://connectamericas.com/es/content/perros-y-gatos-dos-clientes-estrella-de-la-industria-alimenticia>
- <https://www.petfoodindustry.com/>
- [euromonitor.com](https://www.petfoodindustry.com/)
- <https://www.petfoodindustry.com/articles/11325-top-pet-food-trends-pet-health-sustainability-premium>
- <https://www.petfoodindustry.com/blogs/7-adventures-in-pet-food/post/11294-pet-food-trends-to-track-at-interzoo-2022>
- <https://www.petfoodindustry.com/articles/11331-smucker-finished-2021-on-par-with-s-and-p500-revenue-down>
- <https://fediaf.org//who-we-are/european-statistics.html>
- <https://www.petfoodindustry.com/blogs/7-adventures-in-pet-food/post/11330-global-pet-food-growth-innovation-on-display-at-interzoo>
- <https://www.petfoodindustry.com/articles/11326-petcurean-to-produce-in-united-petfoods-facilities>
- <https://www.petfoodindustry.com/articles/6880-elk-bison-could-reduce-environmental-impact-of-pet-food>

- <https://www.petfoodindustry.com/articles/11324-purina-petcare-5-year-growth-at-75-few-nestle-pet-m-and-as>
- <https://www.petfoodindustry.com/articles/11323-do-pet-food-manufacturers-profit-from-price-increases>
- <https://www.petfoodindustry.com/articles/11316-pet-food-industry-stock-market-revenue-peaked-in-june-2021>
- <https://www.petfoodindustry.com/articles/11297-us-pet-food-sales-eclipse-pandemic-spike-keep-climbing>
- <https://www.petfoodindustry.com/articles/11293-latin-american-pet-food-producers-innovate-with-technology>
- <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-alimentos-para-mascotas>
- <https://www.petfoodindustry.comhttps://www.petfoodindustry.com/articles/11316-pet-food-industry-stock-market-revenue-peaked-in-june-2021/articles/11316-pet-food-industry-stock-market-revenue-peaked-in-june-2021>