



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Mi Mascota

Autores: Gonzalo Brunoldi Stasiow (25088) y Francisco Pezzini (25126)

Mentor: Adrián Darmohraj

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Licenciatura en Administración de Empresas

Mi Mascota

Francisco Pezzini (25126)

Gonzalo Brunoldi Stasiow (25088)

Mentor: Adrián Darmohraj

Vito Dumas 284

30/7/2018

Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	3
CAPÍTULO 2- Análisis del Sector e Investigación de Mercado	12
CAPÍTULO 3- Modelo de negocio (CANVAS)	22
CAPÍTULO 4- Plan de Marketing	32
CAPÍTULO 5- Operaciones del Negocio	45
CAPÍTULO 6- Costos, Finanzas e Inversión	48
CAPÍTULO 7- Equipo	56
CAPÍTULO 8- Aspectos Legales	59
CAPÍTULO 9- Plan de Implementación y Riesgos	60
CAPÍTULO 10- CONCLUSIONES BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	62
ANEXOS	64



1 - Introducción

Evaluación de la oportunidad

Un profundo análisis (ex-ante) de la oportunidad que cada negocio representa para la sociedad, o una parte de ella, es vital a fines de obtener una respuesta positiva por parte de los clientes potenciales una vez lanzado el servicio al mercado. La perspectiva con la que se debe encarar dicho análisis se encuentra desde el punto de vista del consumidor y hay una sola pregunta que responde las dudas iniciales de todo emprendedor a la hora de desarrollar un negocio; ¿Es lo que ofrezco realmente útil para el consumidor? Una vez respondida esta pregunta podemos comenzar a analizar otras variables como, por ejemplo, la disposición a pagar del cliente, la viabilidad del emprendimiento y por supuesto que tan rentable puede ser para sus inversores, entre varias otras.

De este modo, y haciendo énfasis en el concepto fundamental del capítulo 3 del libro de Bygrave y Zacharakis¹ comprendemos que si bien tener una buena idea es muy importante para cualquier proyecto, esta no debería ser sustituto de una oportunidad de negocios, sino su complemento. No obstante, la idea es el primer paso para luego captar cualquier tipo de oportunidad y es justamente por eso que los autores definen una serie de pasos en la implementación y desarrollo de la idea para llevarla a cabo de manera exitosa.

Habiendo dicho esto, podemos decir que el emprendimiento surgió a partir de la detección de una falta de medios con los que cuenta la gente para ubicar y adquirir perros como mascota. Los medios actuales son escasos y se encuentran dispersos, por lo cual la búsqueda se dilata y se hace tediosa para aquel que participa en el proceso de compra.

Buscando profundizar sobre la viabilidad de la oportunidad, decidimos que en primer lugar era necesario estimar el tamaño del mercado y así poder medir la factibilidad de la iniciativa. Por ello, hacer una búsqueda de cifras contundentes sobre el mercado fue fundamental. Esto nos permitió lograr una estimación a priori del mercado sobre

la cual establecimos la viabilidad de distintos tipos de negocio y estimamos el crecimiento a futuro de nuestro negocio.

Para empezar, una nota periodística por parte de la cadena BBC¹ explica que, según una encuesta llevada a cabo por Millward Brown para las marcas Pedigree y Whiskas, el 78% de las personas en el país tiene una mascota en su hogar (los perros constituyen un 63% del total), convirtiendo a Argentina en el Estado nacional con mayor porcentaje en América Latina en este aspecto. Además de esto, los números que rodean y componen a la industria son, cuanto menos, prometedores. Según un artículo periodístico de La Nación el “universo mascotero” (como se define en el mismo al gasto en vacunas y fármacos, paseadores de perros registrados, y alimento balanceado) gasta alrededor de 660 millones de pesos anuales. Si nos basamos en la encuesta, uno de cada tres hogares cuenta con una mascota."Quizá las cifras parecen excesivas, pero es cada vez más la gente que hace grandes inversiones en su mascota", explicó Matías Wullich, dueño de CentroPet, uno de los negocios para mascotas más grandes de la Capital en una entrevista brindada al diario argentino. Esto aplica tanto para el “universo mascotero” como para las mascotas en sí.

Para profundizar nuestro conocimiento del mercado y lograr detectar qué tan buena es la oportunidad y en qué segmento deberíamos enfocarnos, decidimos llevar adelante tres actividades: Una encuesta y dos focus groups. La encuesta se realizó para entender cómo percibe el mercado la idea, y de esa manera también hacer una estimación del tamaño del mercado. La encuesta de origen primario que fue realizada la contestaron unas 412 personas. Los resultados fueron los siguientes: pudimos identificar que el 40% de las personas entrevistadas tardaron más de un mes en encontrar a su mascota, enfrentándose con diversos problemas, entre los que podemos enumerar: la falta de medios para ejecutar la búsqueda (sobre todo de un sitio web especializado y confiable para llevarla adelante), bajo índice de confianza en quien ofrece el animal y dificultades para encontrar las razas deseadas, entre otras.

Si bien en mayoría los encuestados declararon sentirse a gustos con el resultado final, el 35% admite que fue diferente a lo que estaban buscando en un principio. A modo

¹ http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/10/111028_argentina_mascotas_vs.shtml

² <https://www.lanacion.com.ar/993145-las-mascotas-un-negocio-multimillonario>

de indagar sobre nuestra idea, centramos la encuesta en notar cuáles eran los medios más recurrentes mediante los cuales las personas llevaban a cabo su búsqueda. Mientras que el 50% respondió que fue a través de un conocido o familiar, un 37% acudió directamente a un criadero especializado, dejando tan solo a un 13% de los entrevistados que contaban con mascota las vías del internet. Lo más interesante de esto es que un 81% de este último grupo dejó en claro no conocer ningún sitio web útil en este sentido, librando la búsqueda a Facebook, Mercado libre y páginas web de ciertos refugios. No está de más aclarar que estos porcentajes no son representativos de un segmento particular, sino de la composición de diversos, inclusive aquellos que no son relevantes para la propuesta.

Ahora bien, ya con información más fundamentada y con más conocimiento sobre la materia, concluimos que el próximo paso a seguir era fijar un segmento target para poder profundizar el análisis más particularmente sobre dicho grupo y entender al fin y al cabo si la oportunidad era verdaderamente viable. Para poder establecerlo, debíamos comprender cuáles son aquellos consumidores a los que se les ve facilitado un problema mediante el servicio. En nuestro caso corresponde a un amplio espectro de personas. Desde chicos hasta adultos, de todas las clases sociales (exceptuando aquellas pertenecientes a grupos de pobreza o clase social significativamente baja), etnias y creencias (factores psicológicos), y composiciones familiares (solteros,²familias, etc.).

Ya con el target primario decidido, podíamos centrarnos en si realmente agregaríamos valor para con ellos. Por lo tanto, se realizaron dos focus groups, siguiendo la línea de detectar cada vez con mayor claridad la gente que se vería beneficiada si pusiéramos en marcha un sitio donde no se ofrecen todo tipo de mascotas, sino solamente perros. Asimismo, la metodología de los focus groups fue más específica a explorar más el núcleo de la oportunidad per se y tener un primer contacto con el segmento target primario y su percepción de la oportunidad. Esto nos permitió establecer unas bases mucho más sólidas de la idea y fijar de qué manera iba a ser montado el negocio.

² "Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping" de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3. 2nd Edition.

Los focus groups tuvieron como objetivo indagar sobre distintos aspectos del negocio. La intención del primero era corroborar la viabilidad de la propuesta, mientras que el segundo buscaba profundizar el aspecto de la diferenciación de la misma. Su desarrollo y agenda será desarrollado más adelante en la sección de metodología.

Tras la primer entrevista, logramos sacar una serie de conclusiones sobre nuestro segmento target y su opinión sobre la oportunidad de negocio. En primer lugar, de los ocho presentes en el focus group, solo uno tenía un perro mestizo. Sabiendo esto, nos propusimos indagar sobre cómo habían dado con sus compañeros. Todos ellos habían obtenido a sus compañeros en criaderos, por lo que decidimos indagar en cómo había sido su experiencia. A esto nos encontramos con que todos habían atravesado una experiencia poco satisfactoria con inconvenientes de diferente índole: desde no encontrar la raza deseada en un principio a tener que realizar viajes de larga duración para encontrarse con que no el perro de la raza y sexo deseado no estaba disponible. Esto nos dio lugar a pensar de que se podía trabajar sobre esta necesidad del cliente que no estaba siendo cubierta de manera óptima, confirmando nuestra hipótesis inicial. Con esta base, decidimos seguir adelante con el proyecto pero no sin antes llevar a cabo un segundo focus group para encontrar una forma de diferenciarnos de sitios similares ofreciendo un mejor servicio.

Por ende, implementamos la misma metodología para formar un segundo grupo de entrevistados, ocasión en la cual hicimos foco en el proceso de adopción y las aristas del negocio para potenciar el valor a otorgar y así mejorar la experiencia del cliente. En esta ocasión descubrimos que podría ser viable ofrecer una serie de servicios a través de nuestro sitio que solucionara a los clientes diversos problemas que tienen que ver con sus mascotas con sólo un click. Todos los presentes estuvieron de acuerdo que era necesaria una guardería de confianza para cuando se van de viajes, o bien que no tienen un veterinario de confianza, por lo que entendimos que una posible manera de diferenciar nuestro sitio web sería ofreciendo algunos servicios a través de alianzas que le solucionaran problemas recurrentes a nuestros clientes con rapidez y simpleza.

Sin dudas, tener una mascota (sea un perro, gato u otro animal) es un aspecto importante en la vida de los argentinos y por eso consideramos que esta oportunidad de mejorar el proceso de compra por criadero no sólo va a facilitar una experiencia

que hasta ahora era tediosa, sino que también va a mejorar la calidad de vida de los argentinos en general.

Esta es información útil para entender cómo se comporta la sociedad con respecto al tema en cuestión. Que ideales tiene el segmento apuntado, cómo se comporta y qué tipo de valor se le puede agregar a su vida teniendo en cuenta esto. Nos orienta brindando una guía del comportamiento de las personas en relación a las mascotas. No obstante, lo que más nos interesa dada la caracterización de nuestro proyecto son las ventas que podrían ser llevadas a cabo de forma online. Son varios los modelos de negocio en cuanto a la compra-venta de animales online. Los que más nos interesan acorde a nuestra idea, basan su eje en la interacción entre personas físicas ajenas a la empresa como tal. De este modo es significativamente difícil cuantificar el mercado al llevarse a cabo la mayoría de las ventas en negro sin quedar registradas en ningún lugar. Sobre todo teniendo en cuenta la dispersión de anuncios en la web (MercadoLibre, Facebook, etc.). Esto quiere decir que la estimación del mercado y la oportunidad será justamente eso, una estimación sostenida en varias fuentes de información que nos orienten a números concretos y de calidad.

En cuanto a competidores vemos aquí otro factor que apoya nuestro pensamiento de que nuestra idea puede ser una gran oportunidad de negocios. La empresa no contaría con competidores directos en actividad teniendo en cuenta que aquellos que intentaron desarrollar un modelo de negocios similar fracasaron en el intento (los últimos anuncios del que podría haber sido el principal competidor en Argentina son de Enero de 2015). Aquellas páginas que pudimos identificar carecen de varios elementos que consideramos fundamentales para el éxito de nuestro proyecto. Para empezar, la falta de una sitio web atractivo con una interfaz de usuario fácil y cómoda para el cliente. Además, estos sitios web carecen de actualizaciones en cuanto a diversas publicaciones, por lo que consideramos que hubo una falta importante de promoción de la web. Podemos decir que la necesidad de los consumidores se encuentra aún insatisfecha. Una necesidad que se basa en un medio accesible y efectivo para buscar canes de cualquier raza, edad y tamaño desde la comodidad del hogar del cliente, reduciendo los costos y tiempos de búsqueda.

Finalmente, la regulación gubernamental y la posibilidad de llevar a cabo el emprendimiento bajo la misma representan un factor clave para considerar nuestra

idea como una oportunidad de negocios. En cuanto a este aspecto, exigiremos a quien publique en el sitio web que cumpla con todas las normativas contempladas en la Ley de Bienestar de los Animales, N° 7451. Haremos especial énfasis en el cumplimiento del artículo 16, siendo un requerimiento para la venta a través de nuestra web la documentación que verifique el cumplimiento de las medidas veterinarias obligatorias. Asimismo y acorde con el artículo 20, será condición necesaria para participar del proceso de venta una dirección técnica a cada uno de los criaderos y albergues que desee comercializar a través de nuestra web. La seguridad y protección de los animales es nuestra máxima prioridad y se refleja en nuestra misión: **“Ayudar a que todas las personas encuentren a su *mejor amigo* de la forma más fácil, rápida y sobre todo, segura, tanto para los compradores como para los canes”**. Vemos a los perros no como un producto de compraventa, si no como un miembro de cada familia. Tanto nuestros consumidores potenciales como la sociedad esperarán esa distinción por parte nuestra. Por esta razón, en la búsqueda por satisfacer una necesidad latente aportando una solución de valor, nos comprometeremos a que así sea. Esta idea es uno de los pilares de nuestro emprendimiento, haciendo énfasis no solo en el *que* (en este caso quien), si no en el *cómo*. La responsabilidad social juega su rol importante a nivel empresa, y es por eso que comunicar este mensaje de la forma más adecuada será fundamental para lograr el éxito y prosperidad sostenible de la compañía.

Habiendo cubierto los puntos más importantes del capítulo mencionado anteriormente consideramos nuestra idea una gran oportunidad de negocios que puede ser viablemente desarrollada en el mediano plazo luego de una intensa preparación que requerirá de mayores estudios de mercado y planeamiento de la empresa como tal.

Hoy en día, hay muy pocos lugares web para que la gente pueda encontrar un perro afín a búsquedas particulares y muchas veces es difícil saber dónde empezar a buscar. Lo mismo sucede con la gente cuyo perro tuvo crías y que no pueden formar parte del hogar y deben ser ubicadas en otro. Una vez que las ofrecen a los conocidos se quedan sin muchas más opciones que darlas en adopción a un refugio. Nosotros proveemos una solución: Mi Mascota.

Negocio Propuesto

En pocas palabras, el negocio propuesto consiste en un sitio web capaz de conectar a vendedores con compradores de canes de todas las razas que existen en el mercado nacional. Esta es la explicación más básica y concreta del proyecto de negocios en su totalidad.

El negocio se centrará principalmente en la compra-venta de canes. Los usuarios podrán elegir con total libertad que perro comprar, de qué raza, de dónde, cuándo y a qué precio. La idea surge al notar que en la vida cotidiana la gente carece de un mercado con ofertas centralizadas en el cual pueda buscar y optar por el perro que más le gusta. Las búsquedas se terminan limitando a varios tipos de acciones que no garantizan el éxito en el fin de la compra por lo que el consumidor se encuentra entre dos dilemas. Puede pasar innumerables horas contactando a amigos/conocidos, páginas web de venta general (mercadolibre.com) y blogs, o puede bien conformarse con otro tipo de raza que se encuentra un tanto más a su disposición. Si bien estos puntos ya fueron contemplados como parte de la detección de la oportunidad, su relevancia e impacto en el modelo de negocios amerita una repetición.

La posibilidad de un marketplace abierto otorga a las personas una oportunidad de contactarse entre ellas sin ningún intermediario. La transparencia es un factor clave en este negocio. Nuestro objetivo a nivel empresa es darle el poder al consumidor para que cada vez se sienta más satisfecho, no solo con la plataforma, si no también con este modelo vanguardista de adquisición de mascotas. Creemos que si bien al principio va a ser complicado escalar, brindando un buen servicio sostenido en los 3 pilares fundamentales (simpleza, velocidad y seguridad) la red de usuarios se hará cada vez más grande. Esto brinda una dinámica suficientemente útil para que cada vez más transacciones se lleven a cabo entre cada vez más consumidores. El potencial de crecimiento se basa en este último concepto el cual permite aumentar la red de usuarios mediante un crecimiento constante y prolongado. La ley de Metcalfe es completamente aplicable a esta idea.

Dentro de la investigación del mercado se pudo encontrar una serie de páginas web que desarrollan un concepto similar al propio, por lo que la idea no es radicalmente innovadora. No obstante, la implementación del servicio como tal dentro de Argentina

es la clave fundamental para poder desarrollarlo por encima de estos iniciales competidores que ven su mercado principal dentro de países del exterior, sobre todo en España. A priori, nuestra principal diferencia con estos portales es el segmento geográfico apuntado. Ahora bien pueden obtenerse varios insights de estas acciones de benchmarking. Para empezar, muchas páginas se encuentran completamente desactualizadas, por lo que solo queda asumir que el negocio no prosperó. Si bien es complicado entender por qué, es importante sacar hipótesis que permitan identificar puntos sensibles con el fin de evitar errores.

Para empezar, estas páginas discontinuadas no cuentan con una gran variedad de razas. Esto comienza por limitar mucho al cliente potencial teniendo en cuenta que no satisface su necesidad. Además, el diseño de las mismas es precario y muy poco funcional. Con una interfaz de usuario complicada no son claros los pasos a seguir. Simplificar el flow será un punto vital teniendo en cuenta que el producto en sí es complicado para alguien que entra por primera vez. Como parte de nuestra propuesta de valor ahondaremos en los puntos importantes para que estas cosas no sucedan en el caso de Mi Mascota.

Las características fundamentales que lograrán distinguirnos de la competencia se expresarán más adelante, haciendo foco sobre todo en la propuesta de valor. La solución al problema del consumidor solo es efectiva si se le ofrece una amplia variedad de opciones en cuanto a raza, precio y otras comodidades. Parte importante de nuestra diferenciación se centra en este punto. Siendo a su vez importante el trabajo constante en la página web adaptándola para un tráfico de volumen creciente. Esta es una diferencia importante con respecto a los intentos fallidos de los competidores ya que el descuido de la propia web (por razones que pueden ir desde falta de profesionalismo hasta dificultad en la captación de clientes) insta a los consumidores a dejar la página.

Podemos alcanzar un gran nivel de novedad desarrollando la web con los puntos anteriores teniendo en cuenta que ninguna empresa del país desarrolló un concepto similar abordando dichos puntos. Consideramos que se encuentra aquí la clave fundamental de nuestro éxito.

2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Análisis del sector

En cuanto al sector, dividimos el análisis en varios aspectos: Situación actual, competencia, proyección a futuro y relevamiento de información.

Comenzando por la situación inicial, hicimos un relevamiento de la competencia a través de las cinco fuerzas de Porter: Rivalidad de la empresa, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y potenciales entrantes.

Los servicios sustitutos serían la compra directamente a través de un criadero, sin pasar por nuestra red. Para evitar esto, se va a ofrecer una plataforma confiable que no sólo permita la comparación de precios para el compañero que busca cada individuo, sino que también cada uno de ellos va a estar certificado por nuestro equipo de veterinarios para asegurarnos de que cumple con las normas sanitarias y de cuidado de los perros debidamente. Asimismo, va a haber un sistema de puntuación de los vendedores, contando cómo fue la experiencia de los compradores previos y si es o no fiable.

De esta manera, se va a ejercer una presión social que va a incitar a los vendedores a actuar más responsablemente y van a intentar ofrecer la mejor experiencia posible a sus compradores.

Respecto del poder de negociación de los clientes, individualmente no tienen mucha capacidad para negociar, teniendo en cuenta que vamos a trabajar con un gran número de clientes. Sin embargo, se tendrán en cuenta todas las sugerencias a la hora de mejorar nuestros servicios. En suma, se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Refiriéndonos a los proveedores, podemos decir con seguridad que su poder de negociación (al ser proveedores en general de dimensión pequeña) no es alto. Sin embargo, sí seríamos más flexibles a la hora de tratar con proveedores grandes de perros como criaderos de más de una raza que nos podrían aportar una mayor cantidad de perros, o con criaderos de razas que no son tan comunes y que tenemos

interés de ofrecer en nuestro sitio web. Por ello, se considera que el poder de negociación e los proveedores es medio-bajo.

Respecto de los potenciales entrantes, teniendo en cuenta que las barreras de entrada son prácticamente nulas, la cantidad de competidores emergentes posibles es muy grande. Por esa razón consideramos que la diferenciación de nuestro modelo de negocio es un aspecto clave para poder ser competitivos en esta industria. La amenaza de entrantes potenciales es alta.

Por último, es necesario aclarar que la información utilizada para darle cimientos lo suficientemente sólidos fue obtenida a través de interacciones directas con nuestro target primario para poder hacer un análisis de la oportunidad con gente que sería usuaria del servicio. Al haber obtenido feedback positivo en todas las instancias, estamos confiados en que la oportunidad es real y que podemos ofrecer un servicio que aporte el valor suficiente como para convertirlo en el núcleo de nuestro modelo de negocios.

En resumen, la rivalidad de la industria es mediana, y confiamos plenamente en que podemos lograr una buena diferenciación de nuestro producto respecto de nuestros competidores que ofrecen otros perros en otros portales. Por otro lado, la proyección a futuro da cifras alentadoras respecto del potencial del negocio en cuanto a la cantidad de ventas y la tendencia que se viene dando en estos últimos años respecto del crecimiento de la industria. Por todo ello, tenemos la certeza de que podemos aprovechar una oportunidad latente en esta industria que facilitaría en gran medida la vida de muchos consumidores y sus compañeros caninos.

Metodología de la investigación

A la hora de llevar a cabo dicha propuesta se realizó un estudio detallado de varias herramientas de investigación de índole primario y secundario. Encuestas ya realizadas por distintas agencias y algunas propias permitieron recabar información para ofrecer un sustento cuantitativo. En este sentido se utilizó internet como fuente principal de búsqueda secundaria. La misma representa hoy en día una de las herramientas más útiles a nuestro alcance, teniendo en cuenta la cantidad de

información que se encuentra distribuida a lo largo de la web y siendo, a su vez, la menos costosa. No obstante, se puso especial énfasis y atención en la recopilación de información significativa y confiable, ya que será un input muy importante que funcionará como base de la propuesta en cuestión.

Además, entrevistas con distintas entidades (veterinarias, paseadores de perros y criaderos) nos otorgarán una visión única del negocio de las mascotas en su totalidad. Más específicamente, la información correspondiente a la demanda y su comportamiento en base a las decisiones de compra será de fundamental importancia. Con estas, además, obtendremos una visión más clara de su composición a fines de lograr una mejor distinción de segmentos.

En cuanto al relevamiento de datos de origen primario, se confeccionaron una serie de preguntas: El cuestionario se realizó mediante la herramienta de encuestas interactivas de Google, donde fueron compuestos los formularios para luego ser compartida a través de Facebook y Twitter. Vale la pena aclarar que se hizo por el medio por el cual se va a ofrecer nuestro servicio (internet) y fue respondida por habitantes radicados en diferentes zonas del Gran Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es importante resaltar que los encuestados componían diversos grupos socioeconómicos así como también etarios. Por estas razones podemos afirmar que quienes contestaron la encuesta conforman un grupo completamente heterogéneo y que la encuesta aporta datos del target deseado.

A su vez, se llevaron a cabo dos focus group con el fin de recolectar aún más información y confirmar diversos insights e hipótesis.

Focus group - párrafo introductorio

Se comenzó con una breve introducción para aclarar a los participantes como iba a ser el proceso.

“Nos reunimos hoy acá junto con sus mascotas para buscar una forma de hacer las cosas más simples para ustedes mientras nos dan una mano a nosotros. No vamos a venderles nada sino que simplemente vamos a pedirles prestados cerca de 40 minutos de su tiempo para poder ayudarnos a facilitarles la vida a ustedes. A continuación haremos una serie de actividades en las que analizaremos sus respuestas y las usaremos como insight para trabajar en entregables que realmente otorguen valor a gente en situaciones similares a la suya. Quien quiera saber en qué derivaron sus respuestas y estar al tanto del proyecto por favor acérquense al final del proceso a modo de que podamos contarles un poco de los resultados y cómo será su posterior aplicación al desarrollo que nos proponemos. Vamos a estar pidiendo unos aperitivos y unas bebidas, sientanse libres de consumir lo que quieran en el momento que lo deseen. Nuevamente gracias y comenzaremos en breve.”

Focus group 1

Decidimos llevar a cabo la implementación del focus group en pasos (Focus group como técnica cualitativa):

Paso 1: El reclutamiento.

Para lograr una obtención confiable de datos, decidimos conformar un grupo no homogéneo pero cuidándonos de no ser tan heterogéneo tampoco a modo de poder sacar conclusiones con una base contundente del estudio. Por ende, reclutamos gente con foco en nuestro target principalmente, reuniendo así a un grupo de 8 personas. Con estas personas dispuestas a trabajar con nosotros (ad honorem - valga la aclaración), decidimos concentrarnos.

El grupo se conformó de la siguiente manera:

Cinco de los miembros tenían perros grandes, y cuatro de ellos eran de raza pura, siendo el otro un mestizo. Por otro lado, los otros tres miembros del grupo tenían perros chicos, todos ellos de raza pura -dos caniches y un schnauzer para ser exactos-.

Paso 2: La moderación

La reunión se hizo en un bar que tenía disponibilidad y concretamos una reunión con los participantes un sábado por la tarde a modo de que todos pudieran asistir sin mayores complicaciones.

Se inició la jornada con una presentación de cada uno de los participantes, que eran de varias partes de capital y de zona norte, incluida gente de los barrios de Flores, Floresta, Caballito y Belgrano, así como también gente de Tigre, San Isidro y Vicente López.

Ya conociendo a cada uno de los integrantes comenzamos con una serie de preguntas para los participantes, interrogantes que se listan a continuación:

Preguntas realizadas:

- 1) Hace cuánto tenés a tu mascota? Tendrías más perros?
- 2) ¿Cómo conocieron a sus compañeros? ¿Qué opinan de la forma actual de llevar adelante la compra de un perro de raza? Los que lo hicieron se sintieron cómodos? O les hubiera gustado que fuera distinto?
- 3) ¿Les costó encontrar el perro que hoy en día es su compañero?
- 4) ¿Qué opinan de un sitio donde pudieran encontrar todo lo que hace falta a su mascota? Desde su compra a su cuidado con expertos que conozcan sus necesidades acorde a la raza incluso.

Una vez finalizado el focus group agradecemos a los participantes por su participación y procedimos a pedirles sus contactos en caso de necesitar contactarlos nuevamente.

Conclusiones del focus group 1:

Tras haber concluido el focus group, llegamos a una serie de conclusiones en base a las respuestas de los participantes.

En primer lugar, aproximadamente la mitad de los participantes que tenían solo un perro anunciaron que sí tendrían otro perro además del que tiene actualmente, ya que facilita a que el perro no sufra tanto la soledad mientras sus dueños no están. Esto

nos facilita, hasta cierto punto, estimar el crecimiento de la porción del mercado que ya posee un perro. De esta manera se descarta la hipótesis de que aquellas personas que tienen un perro no se encuentren dispuestas a conseguir otro.

Por otro lado, todos los dueños de perros de raza (7 de 8 de los presentes) habían conseguido a su mascota a través de la adopción por intermedio de un criadero. Con esta información, nos propusimos indagar respecto de la experiencia de la adopción. Las respuestas fueron encontradas, ya que muchos dijeron haberse sentido cómodos a la hora de tratar con la persona del criadero, alegando que siempre se mostró dispuesta a cooperar en cualquier cosa que concierne al perro. Incluso ofreció consejos y contactos para actividades que tengan que ver con el perro en muchos de los casos. Sin embargo, casi todos se quejaron de la lejanía del lugar al que tuvieron que ir en reiteradas ocasiones para llevar a cabo la compra. La mayoría mencionó tres visitas, una para hablar con la vendedora, otra para acercarle el pago y una tercera cuando fueron a retirar al cachorro. Otra de las quejas que tomó fuerza fue la de la del pago obligatoriamente en efectivo y sin recibo, lo cual resultó incómodo y poco práctico. Asimismo, dos de los presentes reportaron haber visitado más de un criadero por no confiar en el primer recinto que habían visitado, uno de ellos por el aspecto del lugar y otro por la falta de perros macho de la raza que deseaba. De manera similar, los dueños de perros chicos padecieron los mismos problemas. En su mayoría tuvieron largos viajes con criaderos cuanto menos al Gran Buenos Aires, estando otros ubicados más en las afueras de la ciudad.

Además, dos de cuatro de los dueños de perro grande reportaron no haber podido encontrar la raza que querían en un principio, más allá que hoy en día estén contentos con el compañero que tienen. Entre las causas mencionaron razas que no se encontraban en Buenos Aires ya sea por rareza o falta de criaderos que en algunas ocasiones sí estaban en el interior del país. Por último, todos los presentes advirtieron que no tenían contactos de confianza para conseguir paseadores (fue el ejemplo dado por uno de los participantes), ni que tampoco tenían más que recurrir a amigos o familiares para que les den de comer cuando se iban de viaje, pero que no habían podido encontrar una solución efectiva.

Focus Group 2

Tras haber llevado adelante el primer focus group detectamos una serie de patrones: En primer lugar, aquellas personas de capital reportan en su gran mayoría ser dueños de perros chicos, alegando una cuestión de espacios y comodidad del perro. De manera contraria, aquellos que viven hacia el norte de la capital federal, en el Gran Buenos Aires, son dueños en su mayoría de perros de tamaño mediano a grande. A su vez, detectamos los dueños de perros de raza, tanto de perros chicos como grandes, no estaban del todo contentos con el mecanismo de adopción que tuvieron que atravesar. Por otro lado, muchas veces sienten que no pueden cuidar del todo sus perros y que muchas veces no logran sacarlos a pasear lo suficiente y menos están atentos a sus cuidados médicos. Por ende, para profundizar sobre esta temática, decidimos llevar adelante otro focus group, pero esta vez únicamente con dueños de perros de raza.

Paso 1 - Reclutamiento

En esta oportunidad, como bien indica la sección anterior, decidimos indagar en las conclusiones del primer focus group, intentando profundizar más en la diferenciación que queremos hacer de sitios que ofrezcan lo mismo.

El grupo se conformó de la siguiente manera:

Se citaron 6 individuos, todos ellos entre los 20 y los 35 años, siendo cuatro de ellos dueños de perros chicos y los otros dos dueños de perros grandes, todos ellos de raza.

Paso 2: La moderación

En este caso, la reunión se hizo en un café por la mañana, nuevamente el día sábado para facilitarle el horario a quienes fueron invitados.

Se dio inicio a la actividad nuevamente con la presentación de todos los que acudieron, siendo en esta oportunidad cuatro de ellos de Caballito y dos del barrio de Flores. Ya conociéndonos, pasamos a hacer una serie de preguntas para dar lugar a

la discusión, llevando cuenta del tiempo para que no se extienda demasiado y sea incómodo para los participantes. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- 1) ¿Suele llevarse al perro cuando se va de viaje? En caso de no poder llevarlo, ¿Bajo el cuidado de quien lo deja? ¿Encontraría útil la existencia de una guardería de confianza?
- 2) ¿Tiene disponibilidad para llevarlo a pasear consistentemente?
- 3) ¿Qué alimentación lleva? ¿Consume comida de marca o lo alimenta con la comida de la casa?

Ya contestadas todas las preguntas, agradecemos nuevamente a los participantes por su tiempo y otra vez les pedimos sus datos de contacto por si era necesaria otra comunicación en el futuro.

Conclusiones del focus group 2: Al haber concluido con este segundo grupo logramos identificar una serie de oportunidades que podrían facilitar la creación de valor a nuestro sitio, marcando una diferencia con otros sitios web que ofrezcan lo mismo. En primer lugar, ninguno de los presentes en el focus group de perro grande afirmó al consultarse si se llevaban a sus mascotas a viajes, excepto en contadas ocasiones de viajes a la costa argentina. De manera distinta, los dueños de perros chicos tuvieron respuestas divididas, dos que sí los llevan en casi todos sus viajes y dos que no lo hacen. Al no llevarlos en sus travesías, suelen dejarlos en casa de un pariente, y todos los presentes en el focus group acordaron que la existencia de una guardería de confianza a un precio razonable les sería beneficiosa.

Respecto de los paseadores, cinco de los seis miembros del grupo reportaron no necesitarlos pues tienen la costumbre de pasearlos ellos, dejando solo uno que no tiene disponibilidad horaria para pasearlo, pero que sí cuenta con un paseador de confianza.

Refiriéndonos a la comida, todos los perros eran alimentados con comida de marca y cuando indagamos acerca de la razón, resaltaron las propiedades balanceadas del alimento que facilita una alimentación sana para el perro. Sin embargo, reconocieron no tener seguridad de que sea la comida correcta para su compañero canino y muchos reconocieron darles ocasionales pedazos de carne o comidas varias. Esto

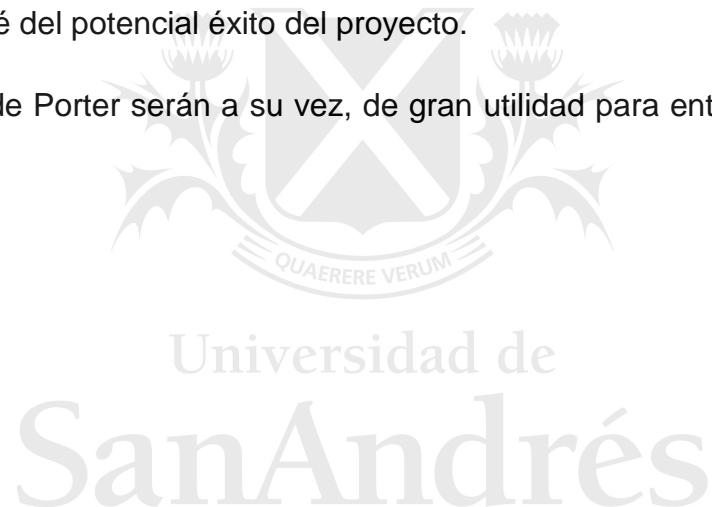
nos dio lugar a pensar que la oferta de un plan de alimentación que se venda como paquete con el perro podría ser un diferencial que aporte valor.

Herramientas para el análisis

- A la hora de evaluar la oportunidad del negocio utilizaremos el texto: “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” de Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3. 2nd Edition. El mismo nos permitirá desarrollar una distinción entre una buena idea y una oportunidad.

- El texto: “My Opportunity: Why will or won't this work” de Mullins J.W. (2010). The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1. también será estudiado para denotar el porqué del potencial éxito del proyecto.

- Las 5 fuerzas de Porter serán a su vez, de gran utilidad para entender la industria en general.



3 - Modelo de Negocios

Propuesta de valor

Ya habiendo probado la oportunidad llega la hora de estar preparados para satisfacer las necesidades encontradas con una propuesta de valor óptima. La misma puede y debe lograrse principalmente mediante el producto. De poco servirá realizar inversiones de dinero y tiempo en publicidad si una vez que los usuarios llegan a la plataforma la realidad no cumple con sus expectativas.

Justamente, cumplir con la promesa realizada es uno de los roles más importantes del producto. Si el mismo no puede brindarle valor al consumidor el negocio estará terminado antes de comenzar. Por esa razón volveremos a analizar cuales son los beneficios que el producto quiere otorgarle a los consumidores.

Nuestra propuesta de valor, entonces, consiste en facilitarle al consumidor potencial la posibilidad de encontrar el can que está buscando (tamaño y raza específicas) de forma **rápida, sencilla y segura**. Por esta razón ahondaremos en estos tres últimos puntos para determinar las características principales del producto.

El éxito de Mi Mascota residirá en gran parte en lograr que el marketplace sea el lugar donde los consumidores tengan la certeza que lograrán hallar el tipo de perro que estén buscando. Para este primer paso deberemos enfocarnos en cómo lograrlo.

Sin dudas alcanzar volumen de usuarios será el principal desafío en ese sentido. La página debe ser lo suficientemente atractiva como para incentivar a los potenciales clientes a darle una oportunidad una vez adentro. Si un usuario que entra a la página por primera vez, se encuentra con que no hay vendedores de la mascota que esté buscando la primer promesa se verá en riesgo, lo cual podría costar caro. Es por eso que se deberá ser extremadamente meticulosos con este aspecto antes de comenzar las actividades.

Las herramientas de marketing (desde publicidad hasta producto) especificarán luego cómo alcanzar los objetivos propuestos desde la base de cumplir con la propuesta de valor.

Segmentos

La investigación de los segmentos target es tan importante como la evaluación de la oportunidad. En aquellos usuarios reside el éxito o fracaso de la compañía en todo aspecto. Ninguna empresa puede presentar un plan de negocios o iniciar sus actividades sin tener en cuenta esto. Por esta razón se le ha dedicado especial atención a comprender este aspecto clave del proyecto de negocios.

Una ventaja de tratar este tipo de mercado es la amplia variedad de clientes potenciales pertenecientes al mismo. De esta forma, nuestro target general se basa en personas de aproximadamente todas las edades (desde los 10 hasta los 70 años, donde el uso de la web y la tendencia a tener mascotas es cada vez menos constante) y de todo tipo de composición familiar y de factores socioeconómicos (por supuesto que la clase baja que no cuente con acceso a internet queda descartada de este conjunto). La relevancia de esto yace en la importancia de la conectividad al internet por parte de las personas. Una vez que esta se encuentra garantizada, las publicaciones y transacciones pueden provenir de cualquier lugar.

Las distinciones entre segmentos pueden ser varias. Si bien el nivel de importancia para el negocio de cada una será evaluado, es importante decir que todas conforman una importante parte del proyecto. No obstante, nuestro segmento target principal consta de familias conformadas por una pareja (de entre 30 y 55 años de edad) con uno o más hijos. Hablando con diversas clínicas veterinarias es que ha sido posible distinguir este grupo particular como el de mayor demanda de productos derivados de mascotas. Ahora bien, como se ha dicho y se repetirá, un potencial cliente puede provenir de cualquier rango etario y esta es una de las ventajas del negocio como tal.

En cuanto a nivel geográfico la idea original es comenzar en Argentina con un especial foco en Capital Federal y Gran Buenos Aires, donde la predisposición de compra es mayor. Es importante mencionar que a futuro se podría expandir el negocio hacia otros países, comenzando por la región latinoamericana.

Alianzas estratégicas

Vendedores

No está de más decir que cuando nuestro principal socio será cada vendedor que publicite dentro de la plataforma. Estos pueden dividirse en varias categorías que van desde “vendedores one shot” hasta criaderos que basan su actividad económica en este negocio. La segmentación correspondiente de estos grupos es amplia teniendo en cuenta la variedad cultural, demográfica, y socioeconómica que los componen. Al igual que los compradores, los vendedores pueden provenir de cualquier locación, grupo étnico, edad, o sexo, siempre y cuando tenga acceso internet (y edad y conocimientos suficientes suficiente para poder llevar el proceso a cabo).

Si bien los vendedores son considerados como socios clave en este negocio, no por ello se les brindará menor consideración. Su rol como usuarios es fundamental siendo relevantes para el área de producto a la hora de tomar decisiones. Su comodidad dentro de la plataforma es tan importante como la de cualquier cliente, y por ello, se les prestará especial atención.

Transporte

Las alianzas estratégicas se hacen con otras empresas a modo de trabajar conjuntamente para lograr una ventaja para el proyecto, mientras ambas empresas se benefician. En este caso, la principal alianza estratégica clave para el producto tendrá como tópico el transporte de las mascotas una vez vendidas. Este es un “pain point” (punto de dolor) del usuario (comprador o vendedor), por lo que ofrece una oportunidad de ofrecer un valor extra. La mayoría de los criaderos no hacen envíos de mascotas por la inconveniencia que les representa hacerse cargo de ese servicio. En MiMascota se pretende encarar este tema como una oportunidad para fidelizar criaderos, generar más ventas y, además, atraer más clientes a la red. En ese sentido el servicio de transporte juega un rol interesante.

Sin embargo, no es una de las actividades core de la empresa, ni pretende serlo, razón por la cual el servicio se sub contratará sin comisión mediante. Algunas de las opciones más seguras y confiables en cuanto a transporte de mascotas son Animal

Cargo, Boarding Pet, y Buda House. Todas son empresas especializadas en transporte de animales, contando con todos los permisos correspondientes a ello.

A pesar de que sea un servicio tercerizado no tendrá menos atención que otras actividades. La empresa con la cual se forme dicha alianza deberá cumplir una serie de objetivos y requisitos para mantenerse como principal opción dentro del sitio. Mi Mascota, a su vez, se comprometerá a garantizar un determinado volumen de clientes para cualquiera de estas empresas. Esto no es menos importante teniendo en cuenta que es un acuerdo bilateral. Si una de las dos partes no se ve satisfecha con el negocio, ninguna de las dos lo terminará estando debido a la falta de establecimiento de una relación a largo plazo.

Por otro lado, creemos que hacer una alianza con un servicio de transporte nos reduciría significativamente los costos de puesta en marcha, ya que nos permitiría iniciar las operaciones sin tener que comprometer una enorme cantidad de capital adquiriendo varias camionetas de transporte y permitiendo el desvío de ese capital a otras áreas core del negocio. Somos conscientes que esta actividad es un punto principal en el proyecto, por lo que este sería nuestro socio principal. Idealmente se buscaría trabajar con nuestro socio de transporte de manera integrada, pidiendo feedback de manera constante a nuestros clientes para asegurarnos de que el servicio es óptimo a pesar de que no sea ofrecido directamente por nosotros.

Veterinarias

Otra alianza que puede resultar interesante es con las propias veterinarias. Muchas no solo cuentan con servicios de atención médica, si no que también venden productos, servicios de peluquería y demás. Lo interesante de estas transacciones entre consumidor y veterinaria son las relaciones a largo plazo que se mantienen perdurables. “Una vez que un cliente encuentra su veterinaria conveniente por varios motivos (cercanía, confianza, integración de servicios), es muy difícil que cambie”, nos cuenta Silvia, veterinaria líder en Sabuesos Vet, centro veterinario situado en Tigre (y próximo a Nordelta).

A diferencia de la primera alianza, en este caso Mi Mascota no participará de los ingresos producto de las transacciones entre clientes y aliados. El beneficio de Mi

Mascota se encontrará en ofrecer a los usuarios de la red la posibilidad de visualizar los veterinarios en la plataforma, con la explicitación de dirección, número de teléfono y hasta calificaciones de clientes anteriores. El foco en este caso no se encuentra en el dinero, si no en ofrecer un servicio más completo que diferencie nuestro negocio.

Muchas opciones se disparan de esta alianza, como por ejemplo, cobrar publicidad a aquellos veterinarios para sobresalir por sobre otros, aunque por ahora, el foco de la empresa se encuentra lejos de esta idea.

Actividades clave

Refiriéndonos ahora a las actividades clave, hay ciertas tareas que MiMascota debe llevar a cabo sin tercerizarlas para poder entregar la propuesta de valor de la mejor manera.

En primer lugar, la tarea más importante a llevar a cabo por nosotros sería la búsqueda y fidelización de los criaderos. Este rastreo será realizado por un equipo del área de ventas de la empresa y es crucial por varias razones: Por un lado será determinante contar con una gran afluencia de perros que permita darle mayor volumen de actividad a la página. Esto le daría mayor relevancia al sitio web, aumentando así no sólo la cantidad de perros ofrecidos, sino también la cantidad de visitas, pudiendo abrir la puerta a poder llegar a cobrar por publicidad como una nueva línea de negocios. Por otro lado, el hecho de poder encontrar varios criaderos significa una mayor oferta de razas de perros, satisfaciendo así a una mayor cantidad de consumidores y también permitiendo una diferenciación, ya que facilita encontrar razas de perros que no se encuentran en páginas de la competencia.

Asimismo, otra actividad a llevar a cabo por la empresa sería el marketing. El equipo de marketing va a ser el motor del conocimiento público de la empresa, y para generar confianza en el sitio es necesario que la página sea conocida para que sea reconocida por la gente. Por otro lado, buena fama permitiría un aumento de ventas de todo tipo y más gente querría ofrecer su perros por el medio online que más razas vende y de manera más ágil y eficaz.

En este mismo sentido, es necesario que la empresa tenga a su cargo un equipo de expertos veterinarios que hagan chequeos en los criaderos a los perros a vender. De esta manera se sabría en qué estado están los caninos y si se están cumpliendo las normas de higiene y de salud de los perros en cada uno de nuestros criaderos adheridos. Esto es indispensable que lo haga la empresa para que podamos cerciorarnos de que está hecho correctamente y nos aseguraríamos del buen estado de los perros a vender, aumentando el valor ofrecido por la página.

Recursos clave

Enfocándonos ahora en recursos clave, podemos decir que son aquellos activos económicos, humanos e intelectuales necesarios para garantizar la correcta entrega de valor a los consumidores son diversos.

El recurso más importante sin lugar a dudas será el humano. He aquí la importancia de ser exhaustivos y detallistas a la hora de contratar. La cultura tendrá su rol estrella en este aspecto y por eso cuidarla, nutrirla y mantenerla a medida que la empresa continúe creciendo será de mayor importancia. La calidad de trabajo será lo único innegociable en materia de recursos. A medida que avance el desarrollo de procesos, el know how se convertirá en un recurso intelectual más que obrará como barrera de entrada para futuros competidores.

Estructura de ingresos

Como bien muestra el caso de negocios, la estructura de ingresos se encuentra definida casi enteramente por la comisión de ventas. Otros ingresos tales como publicaciones preferidas también conformarán una gran fuente de ingresos extra para la empresa, a la vez que será una herramienta para promover la correcta atención por parte de los vendedores. Este último aspecto será desarrollado más adelante.

Una vez que el comprador libera los fondos en garantía depositados en la página, Mi Mascota se quedará con una comisión del 15% del valor de la venta. Como bien especificaremos más adelante, el producto no solo debe ser lo suficientemente

atractivo para los clientes, si no también para los criaderos. Si estos últimos no se ven incentivados a vender en la plataforma, el proyecto fracasará antes de comenzar.

Además, se ofrecerá a los vendedores la posibilidad de realizar un pago extra cada vez que quieran realizar una publicación, a cambio de aparecer más alto que otros competidores que publiciten por la misma raza de canes.

Estructura de costos

Como también se puede observar en el caso de negocios, los costos tienen dos pilares fundamentales que son: Costos Comerciales y Costos de Operación. Se ahondará en cada uno de ellos a modo de dejar en claro por qué son necesarios y cuál es su función.

Los costos comerciales son los principales responsables de darle reconocimiento al negocio y de brindarle exposición. Esto es debido a que un gran porcentaje de ellos está compuesto por el plan de marketing, uno de los pilares claves de nuestro modelo de negocios.

Los costos de marketing se van a hacer acordes al plan de exposición de Mi Mascota. Se hará un esfuerzo a través del canal online por diversas plataformas como lo son Facebook y Twitter, así como también se implementarán google adwords y mejoras en la página acordes a la search engine optimization.

En segundo lugar están los costos de operación, que van a ser los que van a permitir el correcto desarrollo de las actividades propias de la empresa. Sus componentes van a ser tres fundamentalmente: Inversión en tecnología y su mantenimiento, los costos de BackOffice, y los sueldos de los empleados de la empresa.

La inversión en tecnología va a ser "One-Shot" en la página y el montado de los servidores. Los costos de BackOffice se deberán, principalmente, a los costos de atención posventa del cliente.

Por último, y en este caso el componente principal de los costos de operación, están los sueldos de los empleados de la empresa. Los sueldos van a tener cuatro arterias claramente definidas: Marketing, Operaciones, Ventas y IT.

Canales

En lo que a canales respecta se tendrán en cuenta varios factores y se sub dividirá en tres: los canales de comunicación, ventas y distribución. Todos ellos son igual de importantes y deben trabajar en conjunto a modo de generar sinergias. El trabajo en equipo de ambas áreas será de carácter vital para la estrategia de negocios. Será una de las prioridades de los fundadores prestar especial atención a esto no solo en el inicio, sino también a lo largo de la vida del producto.

Comenzando por lo canales de comunicación, es posible decir que las opciones son numerosas. Desde redes sociales, hasta publicidad online y tradicional, los medios para contactar a potenciales consumidores pueden variar sobre la marcha. Con el fin de obtener el mayor retorno posible de la inversión realizada, los medios online parecen ser los mejores canales para llegar a los consumidores. La publicidad en Google y el manejo de las redes son solo dos de varias estrategias de comunicación y adquisición de clientes que serán abordadas en detalle en la sección de marketing.

Por el lado del canal de ventas, el mismo será el propio producto: el sitio web. En el mismo se llevarán a cabo todas las transacciones y actividades y conformará el único canal de compra venta de mascotas dada la naturaleza del servicio que se ofrece.

En cuanto a canales de distribución, se ha ahondado en los mismos anteriormente, en la sección de alianzas estratégicas. Este canal se encuentra conformado por aquellas empresas de transporte que ofrezcan sus servicios en el sitio a la hora de cerrar cada transacción. No obstante, debe tenerse en cuenta que muchas transacciones pueden no utilizar estos servicios (algunos clientes prefieren obviar esto e ir a buscar las mascotas ellos mismos).

Canvas

<p>Alianzas Clave</p> <p>Los vendedores de perros son la principal alianza (además de ser usuarios) ya que en ellos reside gran parte de la responsabilidad del negocio.</p> <p>Por otra parte, las empresas encargadas del transporte y las veterinarias juegan su rol. Ambos son parte de la propuesta integral del producto y por ende son alianzas importantes para el desarrollo de las actividades</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Mantenimiento y optimización de la página y un networking constante para ubicar y atraer vendedores al sitio.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer a los clientes un Marketplace de perros donde puedan cumplir sus expectativas de búsqueda de forma fácil, rápida y segura</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>La relación con los clientes buscará ser personalizada mediante el uso de “cookies” y otras herramientas, buscando a su vez un alto control sobre cada transacción que permita estar cerca de los usuarios.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Como segmento principal se encuentran lo que denominamos “Familias Tipo”, es decir, conformadas por parejas de entre 30 y 55 años con uno o más hijos. De todos modos, nuestro segmento de clientes está compuesto por cualquier persona con acceso a internet que se vea interesada en comprar una mascota (independientemente del rango etario y demográfico)</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Los primeros se destinarán a solventar las operaciones diarias de Mi Mascota, siendo gran parte destinada a los sueldos de los empleados de la empresa. Asimismo, la parte restante se utilizará para la atención del cliente en los servicios de post venta y la inversión en tecnología.</p> <p>Por otro lado, los costos comerciales se concentrarán en los esfuerzos de marketing a través de diferentes canales, asegurando un rápido crecimiento del número de usuarios del sitio web.</p>	<p>Estructura de Ingresos</p> <p>La principal fuente de ingresos será la comisión por la venta de cada mascota. Se cobrará una vez realizada la transacción y confirmada por ambas partes. En menor medida los pagos extra de los publicantes por “publicación preferida” aportarán otros ingresos de fondos.</p>			

4 - Plan de Marketing

Una estrategia de marketing bien implementada es uno de los pilares más importantes de cualquier plan de negocios. Por lo tanto, trabajaremos la misma con el mayor nivel de detalle, teniendo en cuenta los factores clave para el crecimiento sostenido de la empresa. Dentro de este plan contemplaremos particularmente el rol de la publicidad y el producto como tales.

Es importante aclarar que aquí residirá el éxito o fracaso de la compañía, sobre todo en el inicio de este proyecto. Estas estrategias sentarán el manual y las bases de futuro para alcanzar un crecimiento viable. Tener claros los conceptos descritos a continuación facilitará la toma de decisiones en el futuro. Tener esta brújula será vital cuando las cosas se compliquen en tiempos de turbulencia y por eso se les ha brindado el mayor nivel de cuidado y detalle posible.

Publicidad

La primera pata de la estrategia publicitaria serán los canales de PPC (pago por click). Serán utilizadas como prioridad teniendo en cuenta la oportunidad de alcance, costo y escalabilidad que representan para la compañía. Sus puntos de éxito o fracaso son completamente medibles, lo cual brinda un mayor control que el que pueden dar otros canales. La inversión será grande en los primeros meses dada la importancia de dar a conocer la marca a un nuevo público. Al ser un producto innovador en el mercado en el cual se quiere penetrar, esto será clave. Una fuerte inversión inicial, además, permite un mayor nivel de recolección de datos en primera instancia. Lo cual facilita los pasos posteriores, teniendo más información para decidir.

El concepto de funnel de compras abarca un amplio espectro. Varios autores difieren en *cuándo* y *cómo* comienza el proceso de compra en la mente del consumidor. No obstante, la mayoría concuerda en que a lo largo de este camino, las interacciones que tenga el cliente con la empresa serán claves a la hora de seguir avanzando o virar hacia cualquier otro lado.

Momento de la verdad

En ese sentido, varios profesionales acuñaron cada una de esas interacciones como “momentos de la verdad”. O sea, cada punto de contacto entre el cliente y la empresa. Los mismos pueden darse incluso luego de realizada la compra (como veremos más adelante), pero no por eso serán menos importantes si no todo lo contrario. Un ejemplo claro de esto es cuando un potencial cliente se acerca a una concesionaria a comprar un auto. Todo lo que suceda una vez cruzada la puerta es parte de este concepto. Otro punto de contacto podría ser cuando la misma persona circule por la zona y vea la entrada de la concesionaria. ¿Qué pasaría si el cartel con el nombre se encuentra en pésimo estado, desdibujado y caído a pedazos? Sin dudas transmitirá un mensaje que cualquier persona que lo vea captará probablemente de forma negativa. He aquí la importancia de este factor.

Entre estos reconocidos “momentos de la verdad” hay uno que cambió la ecuación para millones de empresas a lo largo del globo. Este es el *momento de la verdad cero* (ZMOT por sus cifras en inglés). La invención y posterior popularidad y uso del internet dió lugar a que empresas como Yahoo o Google ofrezcan motores de búsqueda completamente gratuitos en donde las personas pueden encontrar información de lo que sea que estén buscando a unos clicks de distancia. Este paso es considerado el paso cero por la simple razón de que se presupone que es la etapa de recolección de datos para el potencial consumidor. En este momento evaluará diferentes alternativas, pros y contras, qué es lo que quiere, cuando lo quiere, etc.

Por eso es tan importante que la empresa se encuentre presente en ese momento. Cuando alguien diga o piense: “Quiero un boyero de berna ¿Que lugares lo venden?” se deberá llevar a cabo el máximo esfuerzo para estar en frente de esa persona, en el momento adecuado. Siendo este, generalmente, cuando se ejecuta el primer paso de la búsqueda, o sea, cuando el cliente apuntado comienza su camino en Google, Facebook, redes sociales, etc.

Google Adwords

El primer paso en ese sentido será Google Adwords. Esta herramienta del gigante de Silicon Valley brinda la posibilidad de aparecer en los primeros puestos cuando

alguien hace una búsqueda en Google. A modo de ejemplo: alguien que busque “cachorros border collie” se encontrará con publicidad de MiMascota en el primer plano visual, entre otras cosas. Esto brinda la posibilidad de invertir esfuerzos publicitarios de manera eficiente teniendo en cuenta que la publicidad aparece solo cuando el consumidor necesita del servicio. De ser implementado correctamente, esto generará una mayor posibilidad de conversión vs canales tradicionales como la televisión, donde no solo es imposible medir el impacto de un “spot”, si no que interrumpe la acción del consumidor en lugar de acompañarlo en una búsqueda que él mismo propone.

Esta herramienta es tan útil como compleja. Por esta razón la optimización de la misma será fundamental para alcanzar el nivel de escalabilidad que se apunta en cuanto a clientes.

Hasta ahora se ha hablado de las campañas de Search Network que, sin lugar a dudas, serán las de mayor prioridad debido a su potencial, sin desmerecer su complejidad. No obstante, estas no son las únicas a tener en cuenta. Cuando de Adwords se trata hay muchas herramientas de gran calibre para cualquier área de adquisición.

Por varias razones, el primer momento en el cual el consumidor se ve en contacto con el producto dentro de la página puede no ser exitoso, entendiendo por exitoso un encuentro finalizado en compra. Esto podría suceder por varios motivos ajenos a la empresa ya que el comportamiento de los usuarios suele ser irregular y se encuentra ligado a varios imponderables. Por ejemplo, una persona podría estar buscando “Venta de perro pastor australiano” ver un anuncio de Mi Mascota, clickearlo y sin siquiera echar un vistazo a la publicación, podría darse media vuelta para atender un llamado a su celular. Una vez terminada la llamada podría apagar la computadora y nunca más volver a entrar a la página. Hay innumerables ejemplos como este que podrían describir muchas situaciones en las cuales el usuario se pierde sin responsabilidad alguna del producto. Ahora bien, estos usuarios se encontraban en una búsqueda que fue interrumpida por factores externos y es mediante acciones internas que se debe hacer lo posible para que vuelvan. En este contexto entran las estrategias de retargeting.

El primer paso es configurar audiencias. Las audiencias se definen juntando grupos de personas que comparten un interés o acción particular. Cuando alguien entra a Mi Mascota quedará taggeado con una cookie que permitirá realizar esta configuración.

Una vez hecho eso, se procederá a intentar lograr una llegada. Siguiendo con el ejemplo anterior, alguien puede haber clickeado un anuncio de MiMascota e irse para luego no entrar nunca más sin haberle dado una oportunidad. Una estrategia de retargeting en estos casos es fundamental. Cuando la misma persona se encuentre navegando por sitios de internet adheridos a Google (con el fin de mostrar publicidad), será abordada con anuncios relativos a lo que estuvo buscando anteriormente.

Esto se realiza mediante campañas de Display Network, o sea anuncios con imágenes que se presentan a lo largo de una innumerable cantidad de sitios web y no solo cuando alguien realiza una búsqueda en Google. Esto permite recordarle al consumidor la necesidad que tenía en un momento no tan lejano y que por A o por B no pudo satisfacer, al menos dentro de los límites de la compañía.

Facebook

Facebook es otra forma interesante de llegarle a los consumidores potenciales. La misma permite llevar a cabo estrategias de branding para dar a conocer la marca e incluso puede ser un canal interesante de adquisición.

Para hablar de Facebook debemos dividir el argumento en dos partes. FacebookAds por un lado, es una herramienta de anuncios propia de la compañía fundada por Mark Zuckerberg que permite a cualquier persona o negocio llevar a cabo publicidad PPC, que ya fue descrita anteriormente. Los beneficios de este tipo de anuncios son similares a los de Google Display teniendo en cuenta que son parte del mismo concepto de anuncios “intrusivos” que interrumpen al usuario.

Ahora bien, a la hora de tener en cuenta el uso de la plataforma de anuncios de Facebook se deben considerar detalles de la red social que son de carácter fundamental para cualquier estrategia a implementarse. Para empezar, según un estudio realizado por We Are social el 95.1% de los usuarios activos registrados utiliza la red social mediante un dispositivo móvil. Si bien tener la página de MiMascota

adaptada a dispositivos móviles era fundamental, estos números sustentan cada vez más la importancia de llevarlo a cabo. Si bien representa un desafío, si se quiere escalar a nivel clientes esto debe ser llevado a cabo con sumo detalle y meticulosidad. Ninguna empresa que dedique una gran porción de su presupuesto de publicidad de forma online no puede darse el lujo de no darle la importancia que merece al canal móvil.

Estar preparado para recibir tráfico por este medio no solo significa tener la web adaptada, sino también tener en cuenta que todas las medidas de comunicación y publicidad deben ser específicas para este tipo de contactos. Esto representa un desafío complejo pero necesario, ya que el mensaje debe ser consistente en todos los canales, como también en todos los dispositivos.

Por otra parte Facebook es uno de los canales que mencionamos en la oportunidad de negocios a los cuales acude la gente para buscar mascotas debido a dos principales razones. La primera y más importante es la falta de propuestas centralizadas en otro lugar. La segunda es la masividad de la red de usuarios. Estos puntos deben ser aprovechados a favor para llevar a cabo nuestro modelo de negocios. A modo de publicidad guerrilla se visitarán estos grupos particulares con el fin postear anuncios y comentarios. Mediante esto se le llega directamente a las personas que están buscando una mascota activamente. Por ende, terminará siendo una acción de muy bajo costo con altas probabilidades de conversión.

Twitter

Al igual que Facebook, esta red social puede ser trabajada en varios formatos muy similares a la anterior. Acciones de TwitterAds, guerrilla y orgánicos (cuenta de twitter de mi mascota) se presentan viables en este contexto. De todos modos, dado el alcance y la dificultad de escalar mediante los anuncios pagos en esta red social se optará por no comenzar con esa herramienta.

La opción guerrilla puede ser interesante en los primeros meses donde más difícil será escalar. Abrir el abanico de opciones de bajo costo es imperativo en el contexto de una empresa que se encuentra comenzando sus actividades. En la sección equipo

se detallará quiénes y cómo trabajarán esta herramienta y por qué el uso de la misma representa una “quick win” para la organización.

SEO

Por otra parte se encuentra la rama SEO (search engine optimization) de nuestra estrategia. Como mencionamos anteriormente los resultados de búsqueda en Google son un medio clave que utiliza la gente para recolectar información al comienzo de todo proceso de compra.

Si bien los anuncios pagos (Google Adwords) son los primeros en aparecer en cualquier búsqueda que realiza un usuario, todos los resultados por debajo de esos son orgánicos y totalmente gratuitos. Su posicionamiento depende exclusivamente de varios algoritmos y reglas propias del buscador. Se encuentra en las aptitudes de quienes manejan cada sitio web las posibilidades de alcanzar el mejor posicionamiento posible en la mayor cantidad de impresiones, entendiendo por impresiones cada vez que alguien realiza una búsqueda y figura nuestro sitio.

Todo trabajo de SEO necesita tiempo para nutrirse y prosperar. Las acciones que se tomen para optimizar este canal no tendrán un beneficio a corto plazo. Justamente, teniendo en cuenta los algoritmos mencionados, los frutos del trabajo que se le dedique a esto comenzarán a verse en un plazo de entre 6 meses y un año. Sin embargo, varios expertos en el tema han mencionado que esta no solo es una estrategia fundamental para el éxito online de cualquier empresa, si no que el trabajo debe comenzar incluso antes del inicio de actividades. Esto se debe a que es mucho más fácil y menos costoso posicionar una página apenas empieza a desarrollarse que cuando ya cuenta con varios meses o años de tráfico. Sobre todo teniendo en cuenta que a medida que pasa el tiempo, la página será cada vez más grande. Lo cual significa que optimizarla será un trabajo cada vez más complejo si no se tiene en cuenta esto con antelación. En este sentido, será primordial que tengamos en cuenta esto antes de comenzar con las actividades propias del emprendimiento.

Ahora bien, más allá de que con el tiempo podría ser una fuente de ingresos muy eficiente en términos de costos (no se paga por click ni impresiones), la empresa no puede esperar a que esta estrategia se encuentre completamente desarrollada para

comenzar a recibir clientes. Esto debe contemplarse en cualquier plan de marketing integral que abarque varios canales. En el ámbito online los canales mencionados anteriormente (PPC) serán los que sostendrán la misma, al menos al principio.

Un freelancer contratado por hora que será quién se ocupe enteramente de esta rama. Al no ser ambos fundadores y autores del proyecto lo suficientemente conocedores del tema como para ejecutarlo, parece ser este el camino más viable. No se ve la necesidad de contratar a alguien de tiempo completo al menos en el inicio de las actividades. De todas maneras, con el desarrollo del negocio esta postura podría variar y decantar en un equipo más grande.

Producto

Claro está que uno de los pilares más importantes a la hora de cumplir con la propuesta de valor reside en el producto como tal. Como dijimos anteriormente, son varios los puntos de contacto entre la empresa y el consumidor, y cada uno tan importante como el anterior.

Teniendo en cuenta que este camino comienza por el lado de los vendedores, lo primero que debemos pensar a nivel producto es como llegarles. Para ello se decidió reunirse con personas encargadas de criaderos principalmente en la provincia y capital de Buenos Aires. En una breve entrevista con el dueño del albergue “El Lucero”, comentó que su mayor problema a la hora de vender mascotas es la irregularidad del negocio. Al depender enteramente del boca en boca y de publicaciones sueltas en distintas redes sociales, cada vez le cuesta más tener cierto control sobre sus canales de venta. De este modo el valor que Mi Mascota le brinda a este grupo de usuarios reside en la conveniencia y el potencial alcance que puede lograr sin tener que hacer una inversión poco realista en publicidad para su tamaño. Tener un canal de ventas completamente centralizado le permitirá a los criaderos aumentar sus ventas sin tener que acudir a ningún tipo de costos extra en lo que a promoción.

No obstante, no podemos obviar que esta es una industria en la cual las ventas se realizan mayoritariamente en negro. La contrapartida que afectará a los criaderos que

vendan a través del sitio será que deberán registrar cada transacción oficialmente, pagando los impuestos correspondientes sin mencionar la comisión propia de la página. Esto representa un desafío doble para la compañía teniendo en cuenta que el producto deberá ser lo suficientemente atractivo como para que sea rentable para los criaderos asumir ese costo.

En la misma entrevista se destacó que el mayor problema de venderle a gente que no ve personalmente durante la transacción es que no puede enviar el cachorro sin antes cobrarle una buena parte del precio final. “No solo convenir el transporte es un desastre, hay veces que ni siquiera te pagan el valor restante” comentó. Sin lugar a dudas, lograr quitar este obstáculo de incertidumbre del medio es una de las palancas de valor para los usuarios.

Escrowing

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, vale notar que el beneficio percibido no solo pasa por un potencial aumento de ventas para el vendedor. La ventaja de acceder a compradores que no se encuentran dentro de un radio de área cercano representa dificultades. El pago y el envío son de los factores más importantes a tener en cuenta.

En ese sentido introduciremos lo que denominaremos de aquí en adelante como *escrow* (o pago en garantía). El mismo consiste en que la empresa retenga los fondos del comprador en calidad de reserva y los mismos no sean liberados al vendedor hasta que el primero confirme que la transacción fue realizada exitosamente y sin inconvenientes. Esto brinda seguridad a ambas partes y representa un incentivo para generar más transacciones.

Justamente, el escrowing es uno de los mayores estandartes en la propuesta de valor. Funciona a nivel producto en muchos sentidos teniendo en cuenta las tres ventajas fundamentales que se pretende brindar y que fueron mencionadas anteriormente. Primero, la seguridad que brinda el escrowing es parte de la estrategia de fidelización de los criaderos. Esto cobra gran importancia a la hora de lograr un alto número de publicaciones, lo cual es un factor importante de las promesas de facilidad y rapidez que MiMascota se propone cumplir. Además, como se dijo anteriormente, juega un

rol importante en la promesa de seguridad ya que los consumidores saben que no serán estafados una vez que depositen el dinero. El pago será liberado una vez que la mascota se encuentre en el hogar y el intercambio se logrará con éxito sin que ninguna de las partes se vea perjudicada. Por estas razones, el escrow es uno de los factores fundamentales de la propuesta de valor y debe ser tomado como tal.

Rankings y Feedback

Como se ha mencionado anteriormente, la velocidad, seguridad y sencillez del producto son las claves de la propuesta de valor con la que se pretende generar voluntad de pago en los consumidores. El área de producto será la principal encargada de cumplir con esta promesa. De este modo, se enumerarán algunos beneficios y gadgets del producto que tienen por objetivo cumplir con esta cuestión.

Será lógico esperar que haya más de un criadero por raza de mascota. La competencia entre los mismos debe tener a Mi Mascota como un facilitador que destaque aquellos criaderos que más benefician a la empresa. Estos son los que brindan un servicio excepcional y tienen mayor cantidad de ventas, principalmente. Por esta razón, cuando alguien busque un tipo de raza, se encontrará con una lista de criaderos puntuados por sus compradores previos. En base a esta puntuación y otros factores (cantidad de ventas promedio, menor cantidad de disputas, etc.) irán apareciendo en orden los criaderos. Reforzando este aspecto, se habilitará a que los clientes dejen sus comentarios en el perfil del anunciante en adición a la puntuación, lo cual permitirá a los consumidores avanzar en el proceso de compra de forma guiada y eficaz.

Diseño

El diseño y la interfaz de usuario serán los principales pilares de la promesa de sencillez. La consistencia entre los pasos dentro del producto y los anteriores y posteriores fomentará el cumplimiento de esta promesa. Si bien no se expresarán detalles puntuales de cómo será la web, si deberá respetar elementos clave del concepto de “onboarding”

El concepto expresado por Samuel Hulick en su libro “The Elements of User Onboarding” expone la necesidad de acompañar al usuario a lo largo de todo el proceso de aprendizaje dentro y fuera de la plataforma. La mejor forma de hacer esto es haciendo la plataforma lo suficientemente intuitiva como para que el usuario sienta que está avanzando por su cuenta dentro del flow. Si cada paso es sencillo e intuitivo, el consumidor se verá incentivado a seguir avanzando sin la necesidad de pop-ups o carteles llenos de información que muy pocas personas terminan leyendo.

Dar en el clavo en cuanto al diseño de la web y sobre todo de los flows de compra será la clave para cumplir con la promesa de sencillez y velocidad. Que el cliente avance rápido a través de los pasos del funnel no solo es cumplir con la propuesta de valor, si no que beneficia directamente los intereses de la empresa, teniendo en cuenta que más transacciones se llevan a cabo en la menor cantidad de tiempo.

Marketing - Conclusión

Valor de Marca y el boca en boca

Algo que no puede obviarse teniendo en cuenta lo dicho anteriormente es que toda inversión realizada en estos canales de publicidad tendrán otros beneficios además de los directos de conseguir clientes.

El valor de marca juega su rol en este sentido. Si bien no puede atribuirse el mérito a ninguno de los canales particularmente, todos cumplen un papel en mayor o menor medida. Para lograr eficientizar esto al máximo la consistencia entre canales debe ser desarrollada de forma exhaustiva. Todos los medios y herramientas que utilicemos deberán poder obrar acorde a esto. El rol en cuanto a la comunicación no será menor si tenemos esto en mente.

Por otra parte hay otro valor de difícil de atribución que aporta -y mucho- a la adquisición de clientes y al concepto de marca. Este es el correspondiente a toda la inversión en publicidad online en su conjunto que trae clientes por otros medios que los propios. Esto quiere decir que uno puede invertir solo en adwords por ejemplo, y no solo recibirá clientes de adwords, si no además de otros otros canales (como por ejemplo aquellos que llegan de buscar directamente www.mimascota.com en

internet). Esto puede darse por varios motivos, aunque consideramos el más importante de todos el valor del boca en boca. Esto quiere decir que la inversión en cada uno de los medios que utilizemos es mucho más fuerte en conjunto que la suma de cada uno por separado. He aquí el éxito de un plan integrado y consistente.

Objetivos

Si bien somos conscientes que los números pueden variar sobre la marcha, estimamos alcanzar un total de **500 clientes** dentro de los primeros 6 meses y unos 1400 al final del año, al menos hasta que se asiente la implementación inicial. Una vez que las plataformas se hayan acomodado, se apuntará crecer a razón de 50% en promedio los primeros años de mano de la novedad y eficacia de la página y su buena funcionalidad, para ir replegándose hasta un 5-10% constante cuando ya esté debidamente instalada la página. Esta cantidad de clientes se verá distribuida entre varios canales online (Google Adwords, Facebook, Twitter, y finalmente SEO) convirtiéndose estos en los principales generadores de usuarios activos. Estas cantidades son complicadas de definir dada la incertidumbre del impacto inicial del producto y la inexactitud de la curva de aprendizaje del cliente. No obstante, el objetivo está seteado en traer alrededor de 15.000 potenciales clientes (usuarios sin tener en cuenta a los criaderos) a la plataforma en esos primeros 6 meses con un índice de conversión del 3%.

Para alcanzar este objetivo, entonces, se deben obrar sobre sobre dos dimensiones principales de las cuales ya se habló anteriormente. Por un lado, atacar las métricas del top funnel, o sea, lograr que 15.000 mil personas visiten la página. Esto será trabajo de las acciones de publicidad online principalmente.

Por otra parte, el ratio de conversión y la cantidad de clientes serán trabajo del área de producto. Después de todo, es el producto el que cumple o no con una propuesta de valor atractiva y acorde a los intereses del consumidor target buscado por el área de marketing. Por supuesto que el tipo de tráfico que lleve el esfuerzo publicitario a la web jugará su rol en la conversión, pero es en el producto donde se pone a prueba a la empresa como tal.

5 - Operaciones del Negocio

MiMascota va a llevar adelante un modus operandi que le permita no sólo asegurar el buen estado de los caninos que se vendan a través del sitio sino que también va a garantizar el buen servicio por parte del oferente de animal y una atención posventa superior a la ofrecida por cualquier otro competidor. A continuación describiremos las operaciones que serán llevadas a cabo por la empresa para poder posicionarnos como el sitio web que más customer centered está cuando del comercio online de mascotas hablamos.

En primer lugar, la empresa tendrá un equipo de IT que permitirá el correcto funcionamiento de la página web en todo momento. Esto facilitará el correcto desarrollo de las tareas de marketing y evitará la pérdida de clientes -tanto vendedores como compradores- por razones de fallas tecnológicas. A su vez, todos los criaderos deberán completar una serie de datos para ser parte de la plataforma y publicitar sus razas. Mi Mascota solicitará que el comercio complete una planilla donde detallará las razas a ofrecer, otorgue un domicilio de comercio y provea un contacto incluyendo nombre y teléfono o email y se le informará el cobro de nuestra comisión del 15% del valor de la venta. Una vez obtenidos esos datos, el personal del sitio se comunicará con el publicante para coordinar una visita de nuestro equipo de veterinarios, que contará con una camioneta para hacer las visitas y será compuesto por hasta dos veterinarios y un chofer. Esto funcionaría como una validación de las razas que se ofrecen, permitirá relevar el estado del criadero y dará lugar al primer chequeo médico de los animales. Del mismo modo, se llevará a cabo un intercambio con el encargado del criadero para asegurarnos de que ejerce las mejores prácticas de crianza y que su atención será óptima de cara a nuestros clientes. Con toda esta información nuestro equipo completará una planilla que otorgará una visión general de todo el criadero y le dará una breve devolución al futuro proveedor para que trabaje en las deficiencias de su atención. Sin embargo, el chequeo puede dejarlo atado a una futura inspección (otorgándole un plazo de 3 meses para corregir las falencias) en caso de no estar en estado óptimo, o puede quedar habilitado para operar con normalidad en el sitio web. Si bien estas visitas son una posibilidad (MiMascota no

estará visitando todos los criaderos que publiquen en el sitio), se convertirán en norma si es que el criadero pretende convertirse en criadero “socio” como mencionaremos más adelante.

Estos controles podrían reiterarse de forma anual desde el día de la fecha a modo de mantener la calidad de atención ofrecida por el criadero y cerciorarnos de la integridad sanitaria de los canes. De esta manera, se tendrá un flujo constante de perros sanos y provistos por criaderos que buscarán ofrecer la mejor atención posible para que se vea reflejada en las reviews, y así en las ventas.

Desde la perspectiva del consumidor, éste podrá navegar por el sitio sin creación de cuenta alguna, de modo que podría observar la oferta de perros sin necesariamente contar con credenciales. Sin embargo, tras encontrar a su compañero deseado, deberá crear una cuenta para poder contactarse con el vendedor. La creación de la cuenta podrá sincronizarse con Facebook o crearse completando una planilla donde se provea la fecha de nacimiento, y un mail de contacto, pudiendo agregar su teléfono de manera opcional. Para poder realizar el pago, tendrá la opción de realizar el pago con tarjeta a través de mercado pago, o bien podrá imprimir la boleta para pagar a través de medios de pago como Rapipago o Pagofácil. Este dinero iría a una cuenta donde se haría un hold del dinero del cliente que permitiría a ambas partes ponerse en contacto. El dinero no sería liberado al vendedor hasta que ambas partes confirman que se ha realizado la transacción de manera satisfactoria, pudiendo ambos observar que tienen dinero a cuenta de la transacción, pero será retenido hasta previa autorización. Una vez realizada la cita –de haber sido así requerida por el comprador- y si el comprador decide efectivizar la operación, ambos podrán aprobar la transacción para que se realice con éxito. Este método, denominado “escrowing” (que ya fue desarrollado en la sección de marketing), nos permitiría evitar las transacciones fraudulentas y evitar que hagan la operación esquivando a MiMascota como intermediario, permitiéndonos así cobrar la comisión en todos los casos. El cliente luego dará un puntaje de recomendación al vendedor de manera obligatoria y deberá dejar un breve comentario de él, pudiendo modificar su rateo hasta un mes después, logrando así hacer las devoluciones lo más fieles posibles. Nuestro comercio contará también con un servicio de postventa a cargo de un equipo de atención al cliente a través de un canal telefónico, así como también recibirá contactos de los clientes a través de la página web.

Los vendedores podrán optar también por pagar un monto determinado que permitiría que sus anuncios sean destacados con un resaltado especial y aparezcan en el lugar superior de la página de resultados de búsqueda.



Universidad de
San Andrés

6 - Costos, Finanzas e Inversión

Estructura de ingresos

Como bien muestra el caso de negocios, la estructura de ingresos está definida por dos pilares a grandes rasgos: La comisión por venta de perros y la comisión por la oferta de servicios a través de nuestra página.

El precio del canino será abonado enteramente por el vendedor. Una vez que el comprador libera los fondos en garantía depositados en la página, Mi Mascota se quedará con una comisión del 15% del valor de la venta. Ahora bien, como lo que se busca es incentivar las relaciones a largo plazo el porcentaje de comisión se encontrará sujeto a la cantidad de ventas correspondientes de cada vendedor. El producto no solo debe ser lo suficientemente atractivo para los compradores, si no también para los vendedores. Si estos últimos no se ven incentivados a transaccionar en la plataforma, el proyecto fracasará antes de comenzar. Por ello, se definieron 4 categorías distintas de tasas a cobrarle a los vendedores.

Para definir esta división de fee a cobrar se tendrá en cuenta el nivel de la cuenta del vendedor dentro de la plataforma. Los primeros dos niveles iniciales (Hierro y Plata) tendrán la misma comisión inicial del 15%. Una vez alcanzadas un determinado número de ventas y habiendo cumplido con los requisitos para convertirse en “criadero socio” es pasarán a los niveles de Oro (comisión del 13,5% y Platino (12%).

El concepto de “criadero-socio” será otra medalla que lucirán los mejores criaderos dentro de la plataforma. Ahora bien, para ser seleccionados estos criaderos deberán cumplir con una serie de requisitos *sine qua non*. La mayoría tendrán que ver con la idea de proteger a los animales antes que al negocio. No queremos que ningún criadero explote a los animales ni infrinja las leyes de protección animal. Para ello, se contratará gente que visite estos lugares para asegurarse que se cumplan los requisitos. Luego de una determinada cantidad de ventas en un período de tiempo, convertirse en criadero socio será una norma. En caso de que los agentes de visita encuentren irregularidades, el criadero afrontará diversas situaciones en sintonía con la gravedad de las mismas (puede ir desde expulsión de la página hasta recibir una denuncia civil).

MiMascota tendrá como fuente alternativa de ingresos el pago directo a la plataforma por parte de los vendedores para que sus publicaciones se muestren destacadas ante la búsqueda de cualquier comprador. Si bien mencionamos anteriormente que el ranking mediante el cual aparezca cada vendedor depende de calificaciones y cantidad de ventas, este será otro factor que participe del algoritmo de búsqueda. También hemos hablado de la publicidad en Google Adwords. Este mecanismo de ingresos para MiMascota es similar en ese sentido, aunque desde la perspectiva de Google. Por supuesto que existen diferencias notables, entre ellas, Mi Mascota no centra su modelo de negocios en este tipo de ingresos. En su lugar, aprovecha el core del negocio (la comisión por venta) para agregar un servicio extra para los publicantes. No se espera entonces, que este ingreso represente el ingreso más importante para la empresa, pero sin dudas será partícipe del crecimiento de la misma en términos financieros.

Cantidad de ventas

A fines de estimar la cantidad de ventas a realizar se puso especial atención en los canales vigentes de compra de mascotas online. Hemos mencionado anteriormente que estos son: Mercado Libre, OLX y grupos de Facebook, entre otros.

Contando con esas tres páginas, nos decidimos a aplicar una serie de filtros que nos permitieran encontrar, si fuéramos un consumidor promedio, nuestro producto. Para ello, en Mercadolibre se utilizaron los siguientes filtros:

- Búsqueda exacta: "Perros de Raza".
- Filtro de precio: Más de \$2000.

Con esto pudimos encontrar que hay publicados sólo en esta página y con un valor mayor a \$2000 de venta unas 16.800 publicaciones aproximadamente. La aclaración de perros de raza se agregó para dejar afuera todos los perros mestizos que pudieran aparecer. Por otro lado, el filtro de precio tuvo por objetivo dejar fuera de la búsqueda a los perros que se estuvieran dando en adopción para hacer más representativa la búsqueda.

Para hacer más realista la simulación, decidimos llevar adelante el mismo ejercicio en una página que también ofreciera perros, como es OLX. En este caso, los filtros aplicados fueron:

- Búsqueda exacta: Perros
- Categoría: Animales y Mascotas
- Sub-Categoría: Perros y Gatos
- Selección: "Perros"

De esta manera logramos encontrar un total de 3.910 publicaciones que cumplieran con el criterio de filtrado. Por ende, haciendo una sumatoria entre ambos sitios estimamos una cantidad total de 20.710, un número más que razonable teniendo en cuenta el precio promedio de cada venta. Sin embargo, y no estando completamente convencidos de que el número fuera totalmente representativo, decidimos asumir también que todas las publicaciones que estaban en OLX también estaban en MercadoLibre, removiendo así un total de 3.910 resultados de nuestro número inicial de mercado. Pero aún sin estar satisfechos, nos dispusimos a eliminar un 15% del total de las publicaciones con la asunción de que son diferentes publicaciones ofreciendo los mismos perros. Tras todo este razonamiento llegamos a un número total de 14.280 publicaciones totales que cumplieran con nuestro producto de venta, y por ende permitiéndonos realizar una estimación lo más fiel posible del mercado.

A la hora de estimar se debe entrar en diversas asunciones. Para empezar, no todas las publicaciones terminan en una venta. Del otro lado de la moneda, cada publicación puede también terminar en más de una venta. Por eso mismo, se asumirá un escenario en el cual cada una de esas publicaciones concreta, al menos, venta.

Teniendo en cuenta que el negocio se pondría en marcha a inicios del año 2019, estimamos que haciendo un esfuerzo económico en términos de marketing y del equipo de ventas buscando una estrategia más agresiva de búsqueda de vendedores, MiMascota podría llegar a lograr un market share de un 10% para fines de su primer año de operaciones, resultando en un total de ventas igual a 1.428 a lo largo de todo el año.

Estructura de costos

Como también se puede observar en el caso de negocios, los costos tienen dos pilares fundamentales que son: Costos Comerciales y Costos de Operación. Se ahondará en cada uno de ellos a modo de dejar en claro por qué son necesarios y cuál es su función.

En primer lugar, nos referiremos a los costos comerciales. Estos costos son los principales responsables de darle reconocimiento al negocio y de brindarle exposición. Esto es debido a que un gran porcentaje de ellos está compuesto por el plan de marketing, uno de los pilares claves de nuestro modelo de negocios.

Los costos de marketing se van a hacer acordes al plan de exposición de MiMascota. Se hará un esfuerzo a través del canal online por diversas plataformas como lo son Facebook y Twitter, así como también se implementarán google adwords y mejoras en la página acordes a la search engine optimization.

En segundo lugar, están los costos de operación, que van a ser los que van a permitir el correcto desarrollo de las actividades propias de la empresa. Sus cimientos van a ser tres fundamentalmente: Inversión en tecnología y su mantenimiento, los costos de back office, y los sueldos de los empleados de la empresa.

La inversión en tecnología va a ser una inversión "One-Shot" en la página y el montado de los servidores. Esto nos va a permitir tener capacidad propia de mantener la página funcionando correctamente, que es un punto clave para el correcto desarrollo del negocio. A su vez, el otro gasto en tecnología importante va a ser en el mantenimiento de los servidores, logrando así minimizar la cantidad de tiempo que la página esté caída.

Respecto de los costos de BackOffice, las principales expensas van a concentrarse en el montado del centro de atención de posventa. Se tendrá a dos personas trabajando seis horas cada uno por día que se encargará de atender a los clientes para solucionar todos los problemas que se les hayan generado, así como también contestarán todas las dudas que vengan por el canal online y telefónico.

Por último, y en este caso el componente principal de los costos de operación, están los sueldos de los empleados de la empresa. Las remuneraciones a pagar serán compuestas por cuatro arterias claramente definidas: Marketing, Operaciones, Ventas

y IT. En los anexos, particularmente en el business case planteado con todos los números, puede verse esto en detalle.

Los sueldos de marketing van a ir, valga la redundancia, al equipo de marketing. El esfuerzo económico en el equipo de marketing va a ser más fuerte en un principio, pero no se van a dar muchas incorporaciones nuevas a medida que evoluciona el negocio, ya que buscamos una campaña de exposición fuerte desde un inicio que se mantenga a lo largo del tiempo.

En el mismo sentido, las remuneraciones del equipo de ventas son para aquellos empleados que van a estar en contacto con los criaderos, estar constantemente haciendo un esfuerzo de búsqueda de nuevos proveedores y van a ser quienes se encarguen de que la venta tenga un flujo de proveedores acaudalado. Asimismo, intentarán que el sitio web cuente con la mayor cantidad de razas a disposición para el ofrecer así el mayor valor posible al cliente.

Por otro lado, será el equipo de operaciones el que se cerciorará de que los animales estén en correcto estado y será quien realice las verificaciones de que sean de raza y que cumpla con todas las reglamentaciones (vacunas, controles de salud).

Dando cierre a los costos de operación, es necesario nombrar los sueldos en IT, que van a ser aquellos que se paguen a los empleados encargados del mantenimiento de la página, de las reparaciones de los equipos y de resolver todos los problemas que estén relacionados con los equipos de tecnología de la empresa. Naturalmente van a ser pocos al inicio de operaciones, pero su número irá creciendo acorde a las necesidades de la empresa.

Financiación

Inversión inicial y paquete accionario

Teniendo en cuenta que la inversión será de **1.978.700** a lo largo de cuatro años, se debe considerar cómo se constituirá la misma. El plan que utilizarán los fundadores de la empresa con el fin de recaudar fondos será de presentar un pitch ante diversos grupos de inversores, especializados en el sector online o no, con el fin de hacerlos

parte del negocio. En la presentación se abordarán muchos de los temas que se estuvieron tratando en este escrito, comenzando por la oportunidad hasta ir repasando los números uno por uno.

Se pretende lograr un financiamiento de aproximadamente unos **1.600.000** pesos en tan solo una ronda de inversión. Este número representa el 80% de la inversión total y necesaria para comenzar con las actividades. A cambio, los accionistas recibirán un 40% del paquete accionario de Mi Mascota, dejando un 51% a los fundadores de la compañía. El 9% restante corresponderá al CTO que será contratado, una vez que cumpla determinados objetivos y un plazo de tiempo a definir.

El monto correspondiente al 20% restante, que será de un total de **200.000** correrá por parte de los socios fundadores y será la primera entrada de dinero de la empresa.

Se tomó la decisión de no recurrir a una financiación bancaria a la hora de definir cómo iba a ser la recaudación del monto inicial por dos factores fundamentalmente: la inestabilidad económica del país y las altas tasas de financiación, dos puntos muy importantes a tener en cuenta para todo inversor.

Plan de salida

Al realizar un caso de negocios con todos los números estimados (Ver Anexo), desarrollamos tres escenarios distintos teniendo en cuenta la inestabilidad y los vaivenes económicos en la Argentina: Escenario Neutral, Escenario Optimista y Escenario Pesimista.

El escenario neutral sería aquel en el que se cumplen nuestras proyecciones de ventas tal como fueron presentadas anteriormente: 1.428 ventas en el primer año.

Para este escenario -que es el que más probabilidades tiene de ocurrir- se calculó el VAN para un período de tres, cinco y diez años. La tasa que se utilizó a modo de WACC fue estimada utilizando la tasa del NASDAQ utilizada por Mercadolibre (Meli)*, empresa cuya tasa de riesgo fue utilizada debido a la similitud en términos de composición del patrimonio neto y de su modelo de negocios.

La tasa WACC utilizada para descontar los flujos fue de 15,49%, resultando en un VAN de -1.300.517 a 3 años, de 360.160 a 5 años y de 2.477.020 a 10 años. Como se puede observar, con la tasa empleada, tuvo un resultado positivo en el cálculo a 5 y 10 años, dejando en evidencia que es un proyecto que es viable tanto en el mediano como en el largo plazo.

Por otro lado, el escenario optimista muestra cómo sería el flujo de negocios en caso de que se lograra una cantidad de ventas mayor a la esperada, mientras que el escenario optimista logra reflejar la forma del caso de negocios en un escenario en el que se concreten un menor número de ventas al proyectado.

Sea cual sea el caso, la investigación que se ha realizado ha comprobado y justificado la oportunidad de negocios explicada en este escrito. Todo lo que se menciona tiene una base sustentada en bibliografía, información primaria, secundaria y otras diversas fuentes.

No obstante, toda planificación se encuentra atada a una serie de factores extremadamente difíciles de prevenir y mucho más de evitar. Las circunstancias que rodean a la esfera económica y política del país indican que se debe estar preparado para lo imprevisible. Por esa razón se ha decidido tener en cuenta un plan de evacuación para que los inversores del proyecto tengan la seguridad de que no desaparecerá todo su dinero ante un escenario alterno.

Si bien el negocio ha sido estudiado y trabajado en sus fases iniciales con un riguroso nivel de detalle, cualquier empresa tendría un plan de salida en caso de que los resultados no sean los esperados. La empresa ha tenido en cuenta este escenario desde el principio. Esta es una de las razones por las cuales parte del equipo se encontrará trabajando de forma freelance. Si bien se pretende que las relaciones sean duraderas, nada obliga a la empresa a mantener el vínculo más allá de cada proyecto que se encamine. Esto evita tener que afrontar costo de despidos y baja de personal en meses complicados desde lo económico o incluso ante un eventual cierre del negocio.

Otro factor a tener en cuenta es el hecho de que la mayor inversión inicial se centrará en un sitio web a medida de la empresa. Con las aspiraciones del negocio este es un costo difícil de evitar. La posibilidad en este caso es vender el sitio en su totalidad a

un jugador emergente. A su vez, la venta de la base de datos recolectada y nutrida hasta el cierre proporcionaría ingresos destinados a liquidar el negocio. En ese sentido los costos fijos más fuertes estarán cubiertos teniendo en cuenta que la camioneta del equipo de adquisición de criaderos también podría ser revendida.



Universidad de
San Andrés

7 - Equipo

Para que cualquier start-up o emprendimiento tenga éxito, sus fundadores deben comprender cuáles son las fortalezas en juego. Tanto las del proyecto como las propias serán el camino que siga a compañía para fortalecerse alcanzando un crecimiento estable. No obstante, el reconocer los puntos que representan una oportunidad de mejora será clave para entender en qué factores deberá buscarse ayuda. Reconociendo que ninguno de los socios fundadores de Mi Mascota tiene conocimiento técnico de programación claro está que esta es un área donde será necesaria la participación de un especialista en el tema.

De este modo, se conformará un equipo de trabajo con dos programadores. Uno de ellos, el jefe del área (CTO) tomará las decisiones principales sobre cómo encarar el desarrollo inicial y la evolución de la plataforma. Aquella persona contratada para este rol deberá tener una visión de negocios integral y no simplemente orientada a la programación. Su rol será fundamental a nivel producto y por ende a nivel empresa. Por esta razón no se necesitará a alguien que sepa desarrollar los mejores features o los más innovadores y complejos. Si no alguien que entienda a los consumidores y trabaje siempre en favor de la conversión. Integrar el funnel de conversión reduciendo obstáculos y agilizando el proceso de compra será de sus mayores objetivos.

Sin dudas, esto representa un gran desafío. Por esta razón, la decisión de contratación será trabajada en detalle con extrema meticulosidad. Lógico de cualquier emprendimiento, existe un trade off tradicional a la hora de contratar a alguien; costo o talento. Claro está que será difícil traer al mejor talento disponible sin ahondar en gastos salariales fuertes.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, una de las formas de atraer el mejor talento para un puesto tan crítico sin tener que acudir a salarios exorbitantes es la figura del *vesting*. Por *vesting* nos referimos a la posibilidad de que un empleado no fundador de la empresa sea dueño de un porcentaje de la empresa. El tamaño de este paquete accionario se encontrará ligado a una serie de objetivos a definir. Casi con certeza estos objetivos girarán en torno a los KPI (key performance indicators) de la empresa. Además, estas acciones no serán ejecutables (el CTO no será dueño de

las mismas) hasta cumplido un período de tiempo. De este modo el vesting se convierte en una herramienta muy útil para atraer buen talento que estará, por sobre todas las cosas, comprometido con la empresa.

Por otra parte, hay una serie de roles pendientes correspondientes a las actividades de la empresa. Estos roles serán completados parcialmente por empleados en modalidad "freelance". Los mismos serán contratados por hora o por proyectos pero exclusivamente sin contrato a largo plazo. Esto brinda a la empresa una flexibilidad laboral en áreas clave. Por ejemplo, no a ser necesario montar un equipo de soporte en los primeros meses. Se contratará a 4 freelancers que respondan mensajes dentro de la plataforma, mails y demás consultas en los primeros meses.

A su vez, será necesaria la contratación de Freelancers especialistas en marketing. Dos precisamente, que se ocuparan de roles distribuidos que incluirán los trabajos de SEO, guerrillas y PPC mencionados anteriormente en la sección de marketing.

Ambos equipos serán dirigidos por uno de los socio fundadores y CEO, Francisco Pezzini, que al comenzar las actividades será el encargado de asentar las modalidades de trabajo. Dentro de este rol, el mismo tendrá una serie de objetivos de clientes e ingresos para los primeros años, atando el presupuesto vigente a la contratación de un equipo más grande en caso de ser necesario para cumplir dichos objetivos.

A su vez habrá 4 empleados de tiempo completo que serán parte del equipo de adquisición de criaderos. Los primeros meses serán los más desafiantes a la hora de traccionar gente hacia la página, por esta razón se ha decidido formar un equipo propio para conformar la oferta. Como se ha mencionado anteriormente esto es fundamental teniendo en cuenta la propuesta de valor.

Por otra parte, Gonzalo Brunoldi, en su rol de CFO será quién tome la responsabilidad de las finanzas de la compañía y sus tareas contables. Otro Freelancer será contratado en rol de contador y trabajará cabeza a cabeza con Gonzalo en los primeros meses. El CFO además, será el encargado de ejecutar otras tareas respectivas al puesto. Por ejemplo, definir los procesadores de pago (e ir modificandolos u optimizando los acuerdos a medida que pase el tiempo), mantener fluidas las charlas con los inversores, manejar los flujos de fondos y definir estrategias

de financiación en caso de que sea necesario salir a buscar más capital. Todo esto entre otra serie de roles necesarios para cualquier start up.

Más allá de los roles divididos, la naturaleza de cualquier start up requiere trabajo en equipo entre sus fundadores. La importancia de reuniones semanales para tratar temas estratégicos y operativos no será ignorada. Por esa razón, ambos fundadores trabajarán cabeza a cabeza para no solo guiar al equipo y nutrir la cultura, si no para enriquecerse ellos mismos con los aprendizajes surgientes y luego trasladar esa experiencia nuevamente a la empresa con el fin de no repetir errores.



Universidad de
San Andrés

8 - Aspectos legales

Respecto de los aspectos legales, hay una serie de normativas que tuvimos en cuenta a la hora de implementar nuestro modelo de negocios, y se pueden dividir en dos grandes grupos: Comercialización de caninos y felinos (no nos referimos a todos los animales pues las exigencias varían) y regulación del comercio electrónico.

La comercialización de caninos y felinos, por un lado, está regularizada por la resolución N° 17-2015 del MERCOSUR. Esta resolución del Mercosur determina los requisitos sanitarios a cumplir a la hora de importar caninos por cualquier vía (aérea - terrestre - marítima o ferrocarril), y en calidad tanto de animales de compañía (para discapacidades, por ejemplo) o como parte de operaciones comerciales, no siendo aplicable a otras especies animales. Explicita claramente la necesidad de un certificado zoosanitario extendido por la autoridad oficial del país de procedencia, conteniendo una autorización de un veterinario internacional a través de un CVI o Certificado Veterinario Internacional con duración de 60 días de validez. Transmite también la necesidad de una desparasitación en los 15 días previos a la fecha de emisión del CVI utilizando productos aprobados por la Autoridad Veterinaria del País Exportador, y de un examen clínico efectuado por un veterinario profesional matriculado en el país exportador.

A su vez, la regulación vigente en términos de comercio electrónico evidentemente debe ser tenida en cuenta para nuestro negocio, ya que va a ser el canal por el que realicemos todas nuestras ventas. No existe en el ordenamiento jurídico argentino una legislación específica que regula de manera clara el comercio realizado por vía electrónica. De todas maneras, sí se pueden mencionar normas que regulan algunos aspectos relacionados con el comercio electrónico como la Ley de Protección al Consumidor (ley 24240) y la Resolución 21/2004 Derecho de la Información del Consumidor de las transacciones comerciales efectuadas a través de internet.

9 - Plan de implementación y riesgos

Refiriéndonos al plan de implementación, comenzamos haciendo una recaudación de fondos a modo de poder darle volúmen al negocio, ya que estimamos que para que tenga un payback admisible y el negocio sea rentable es necesario que tenga una escala razonable. Para ello, se podría hacer una presentación de este mismo contenido en conjunto con el caso de negocios para que haya un análisis claro y minucioso de las expectativas del proyecto.

Una vez conseguida la financiación, el primer paso a seguir sería montar la página, para lo cual en su momento se contaba con dos opciones: O bien se monta una tienda rentada a otra página a modo de hacer un piloto realista -depende de las exigencias de los inversores para liberar la totalidad de los fondos- o directamente hacemos la inversión one-shot para llevar adelante el montado de la página y de los servidores para asegurarnos de que funcionen correctamente. El plan de negocios actual se inclina por la segunda por varios motivos. La principal razón de esto es la importancia de tener un sitio 100% adaptable a nuestras ideas y cambios, sin estar limitados por otro recurso que no sea el tiempo. Al depender proveedores web como Wix o Tienda Nube, se pierde flexibilidad. Comenzar desde el principio con un sitio enteramente propio facilita en un futuro la escalabilidad y adaptabilidad a cambios fuertes de front y sobre todo back end.

El segundo gran paso sería comenzar con las acciones de marketing, un pilar de nuestro modelo de negocios que facilita la exposición necesaria para que la gente tome conciencia de la conveniencia de nuestra página rápidamente. Los pasos a seguir en este aspecto ya fueron detallados en la sección correspondiente.

Ya cuando la página alcance un reconocimiento de marca general entre los segmentos target y sea utilizada de manera activa por una significativa cantidad de gente, se establecerán las alianzas establecidas en el caso de negocios para poder comenzar a diversificar las líneas de negocio de la página web. Esto no sólo daría fuentes de ingresos alternativas sino que también daría más exposición aún y aumentaría también el tráfico de la web y la calidad del servicio.

A partir de ahí comenzarán las actividades regulares de la compañía. Con el mero objetivo de adquirir clientes y hacer crecer el negocio se prestará especial atención a las principales de la empresa, las de producto y publicidad. En torno a las mismas, se encontrará la posibilidad de que la empresa sea exitosa.



Universidad de
San Andrés

10 - Conclusión

Hemos visto una serie de factores que constituyen al negocio como tal. Comenzando por definir la oportunidad, el modelo de negocios hasta finalmente comenzar por ejecutar las actividades. Se han dado grandes pasos, pero lo más importante, sin dudas, está por venir aún. De el dicho al hecho hay una gran distancia que ambos fundadores intentarán cerrar por el bien de la empresa. Todo lo escrito hasta ahora es un mapa que deberá seguirse al pie de la letra. Una guía clave y necesaria para el negocio. Sin embargo, no se debe perder el foco.

Mi Mascota es una empresa que pretende revolucionar un concepto mucho más antiguo que internet. Un concepto incluso que tiene cientos de años en la humanidad como sociedad, la elección de una mascota como nuevo miembro de la familia. Sin buscar aires de grandilocuencia, este hecho no deja de ser cierto. Hasta hoy en día ninguna persona, empresa o entidad pudo cambiar la forma en la que las empresas compran mascotas. Por eso mismo no puede dejarse de lado la naturaleza y dificultad del desafío que se encuentra por delante.

El desafío de los fundadores es tan grande como la oportunidad que se plantea con este negocio. Ya se ha hablado de números que identifican a la misma como completamente escalable en un rango de años relativamente corto. Por esa razón, estar preparados para lo que viene es casi tan importante como estar listos el inicio de las actividades. No obstante, todo comienza en el primer paso. El mismo definirá lo siguientes y sentará una buena base para lo que viene.

11- Bibliografía

- “My Opportunity: Why Will or Won’t this Work” de Mullins J.W. (2010). The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1.
- “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” de Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 3. 2da Edición.
- “The Elements of User Onboarding” de Hulick, S. (2017). Ebook oficial de useronboard.com
- “Winning the Zero Moment of Truth” de Lecinski, J (2011). Vook. 1er Edición.

Links y artículos (fecha de acceso):

1. <http://www.cace.org.ar/estadisticas/http://www.cace.org.ar/estadisticas/> (01/08/2017)
2. <http://datos.bancomundial.org/> (01/08/2017)
3. http://www.ieco.clarin.com/economia/Perros-gatos-salvo-ajuste_0_1573042755.html (01/12/2017)
4. http://www.indec.gov.ar/censos_total_pais.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&t=1&s=1&c=2010 (01/12/2017)
5. http://www.clarin.com/sociedad/Piden-prohiba-venta-mascotas-Internet_0_1521448088.html (01/12/2017)
6. http://www.clarin.com/sociedad/Piden-prohiba-venta-mascotas-Internet_0_1521448088.html (01/02/2018)
7. <http://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/> (01/02/2018)
8. <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/> (01/05/2018)
9. <http://www.senasa.gob.ar/autorizacion-de-importacion-de-perros-y-gatos#normativas> (01/05/2018)
10. <http://www.senasa.gob.ar/normativas/resolucion-727-2015-senasa-servicio-nacional-de-sanidad-y-calidad-agroalimentaria> (01/05/2018)

Anexos

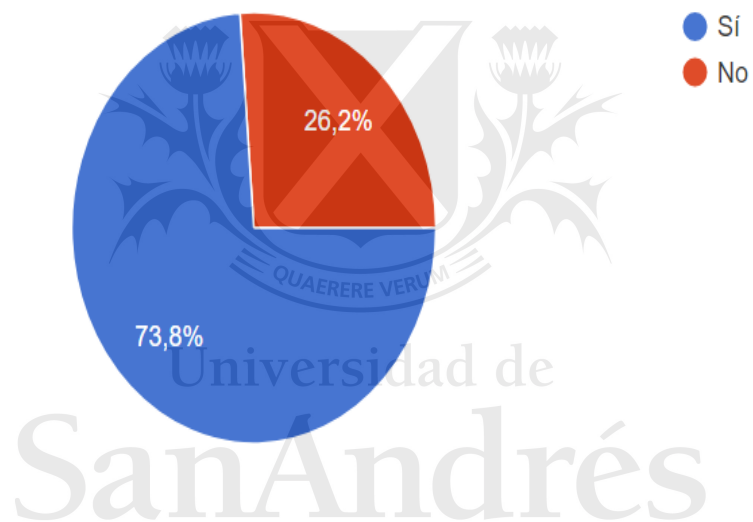
- Finanzas:

https://drive.google.com/file/d/1ClxRpryDKpZB686gC_hKy_K9geMixFjc/view?usp=s_haring

- Encuesta:

¿Tenes mascota?

412 respuestas



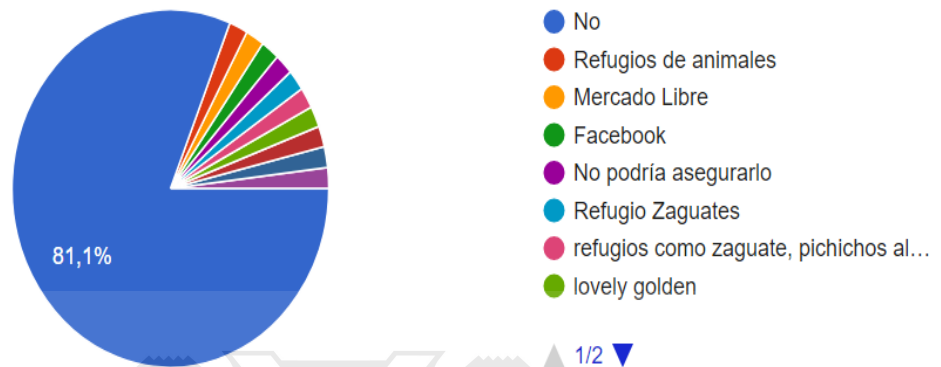
¿Te gustaría tener una? ¿Consideras que podrías llegar a tener una en el próximo año?

114 respuestas



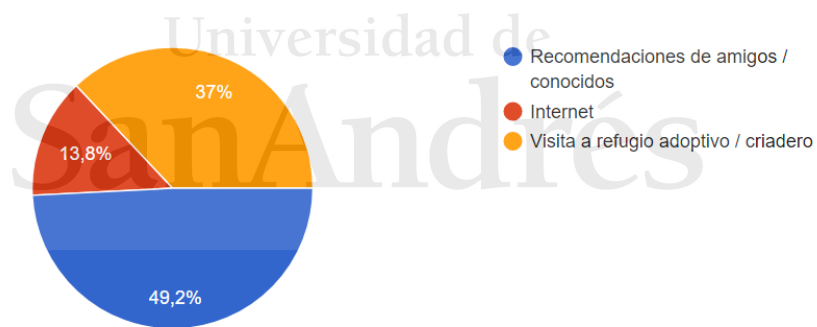
¿Conocés algún sitio confiable para hacerlo?

53 respuestas



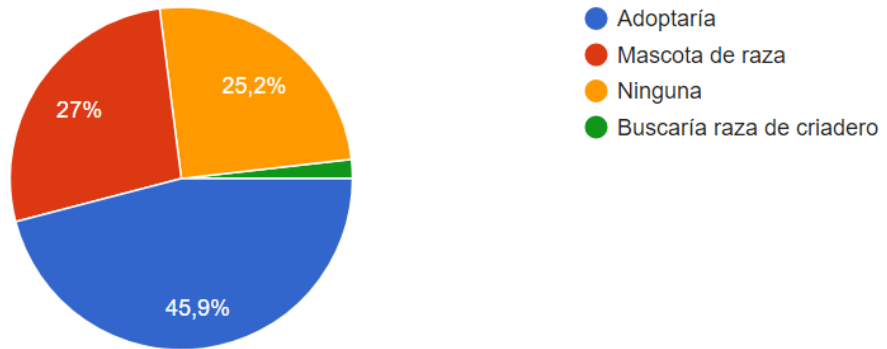
¿De qué manera buscaste/buscarías a tu compañero en un principio?

370 respuestas



¿La adoptarías o buscarías alguna raza?

111 respuestas



¿Qué mascota tenes/tendrías?

373 respuestas

