



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de negocio: We Pets

Autor: José Garat

Legajo: 26079

Autor: Francisco Sanchez Moreno

Legajo: 26180

Mentor de Tesis: Pedro Frías

Victoria, Buenos Aires, 2019



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocio: We Pets



Alumnos:

José Garat (26079)

Francisco Sanchez Moreno (26180)

Mentor:

Pedro Frías

Indice

1.	Resumen Ejecutivo.....	2
2.	Introducción.....	3
2.1	Oportunidad de Negocio.....	3
2.2	Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	4
2.3	Proyecto e implementación.....	6
2.4	Marco de Análisis.....	7
2.5	Metodología.....	8
3.	Modelo de Negocios (CANVAS).....	9
3.1	Propuesta de Valor.....	9
3.2	Segmentos de mercado.....	9
3.3	Canales.....	10
3.4	Relación con los cliente.....	11
3.5	Fuentes de ingreso.....	12
3.6	Recursos clave.....	12
3.7	Actividades clave.....	13
3.8	Sociedades clave.....	14
3.9	Estructura de costos.....	14
4.	Análisis del sector e investigación de mercado.....	16
4.1	Análisis según el modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	16
4.2	Análisis FODA.....	19
5.	Plan de Marketing.....	22
5.1	Producto.....	22
5.2	Precio.....	25
5.3	Plaza.....	26
5.4	Promoción.....	27
6.	Operaciones del Negocio.....	29
6.1	Transacción con proveedores.....	29
6.2	Comunicación con los clientes.....	30
6.3	Compra, envío y feedback.....	30
6.4	Cobro de pagos.....	31
7.	Costos, finanzas e inversión.....	32
7.1	Inversión inicial.....	32
7.2	Análisis de costos.....	33
7.3	Costos Operativos Mensuales.....	33
7.4	Análisis de ingresos.....	35
7.5	Cash Flow forecast.....	36
7.6	Flujo de fondos.....	38
7.7	Análisis de sensibilidad.....	38
7.8	Aporte y deuda financiera.....	39
7.9	Punto de equilibrio.....	40
8.	Equipo de trabajo.....	42
9.	Aspectos Legales.....	44
10.	Implementación y Riesgos.....	45
11.	Conclusión.....	48
12.	Bibliografía.....	49
13.	Anexos.....	51

1. Resumen ejecutivo

Este ensayo tiene como objetivo demostrar la viabilidad y rentabilidad de nuestra propuesta de negocio para el mercado argentino. Nuestro proyecto consiste en la creación de una marca que sea asociada con la felicidad de las mascotas y el segmento apuntado son jóvenes adultos que viven solos y tienen un poder adquisitivo medio-alto.

El negocio busca aprovechar un mercado que aún no ha sido explotado totalmente y también, la tendencia actual con respecto al trato que tienen las personas con sus mascotas, las cuales son consideradas un miembro más de la familia y por ende, gastan cada vez más en artículos que no son indispensable para ellos (ropa, juguetes, etc). Nuestro objetivo final, es lograr que los clientes identifiquen el bienestar de sus mascotas con la marca "We Pets".

La creación de un e-commerce es también producto de una tendencia moderna: la compra online. Las ventas a través de internet crecen exponencialmente año tras año. Como empresa, debemos garantizar seguridad al cliente de que no habrá ningún inconveniente con el pago online y con la entrega de los productos. De esta manera, mostraremos confiabilidad y conseguiremos lealtad en el consumidor.

La implementación del mismo se llevará a cabo por tres empleados (Francisco Sanchez Moreno, José Garat y Ezequiel Diez Peña) y requiere una inversión inicial de \$1.352.134,95. La tasa interna de retorno del proyecto es del 14% y tiene un periodo de recupero de la inversión de casi 3 años y medio

2. Introducción

2.1 Oportunidad de negocio

Existe una industria sumamente grande y en continuo crecimiento que no ha sido aprovechada por la tecnología: la industria de las mascotas. Este sector no ha sido completamente explotado. Existe un movimiento de capital realmente importante, el cual la mayoría desconoce. Se estima que los argentinos gastan en promedio 1500 pesos mensuales en manutención de sus mascotas, incluyendo alimentación, juguetes y ropa

A fines del año 2016, un estudio informó que Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo. El 80% de los habitantes tiene una mascota en su hogar, superando a Mexico, Rusia y USA. Además, los argentinos lideran como dueños de perros con el 66% (Anexo A). Se calcula que en el país hay entre 9 millones de perros y 4 millones de gatos (el producto estaría orientado especialmente a estas mascotas).

Un estudio de la consultora de la Kantar Worldpanel concluyó que la cifra destinada para alimentar a los animales supera a varios productos populares para los humanos, como las pastas y la yerba mate. Además, un artículo de 2017 confirma que en el año 2016 existió un movimiento de capital de 22 mil millones de dólares en gastos en la alimentación de las mascotas, el cual Argentina es el onceavo a nivel mundial en volumen de ventas. Estas cifras vienen en constantes crecimientos desde hace más de una década y es una clara representación del potencial que posee esta industria.

Este cambio y crecimiento se debe a el cambio de perspectiva que generó de las personas hacia las mascotas, es decir, ya no los consideran animales guardianes sino que los ven como un hijo o familiar. A raíz de esto, la gente no sólo pone mayor atención a su mascota sino que también realizan gastos que no son imprescindibles como juguetes, ropa y/o servicios (peluquería, baños, etc). Esto

ocurre especialmente con los millenials quienes buscan que sus mascotas estén complacidas y tengan un estatus adecuado y relacionado con el de sus dueños.

Si bien cada vez más personas tienen mascotas y hay una facturación importante, especialmente en los alimentos balanceados, la tecnología no irrumpió en este mercado y los procesos de alimentación siguen siendo los tradicionales y poco cómodos para el encargado de dicha tarea. Puede ocurrir muchas veces, que el dueño no esté en la casa para darle de comer o simplemente se olvide. Por lo tanto, identificamos que se puede aprovechar este gran mercado creando una marca cuyo principal producto sea un dispenser automático que satisfaga una de las necesidades básicas de las mascotas (la alimentación) y además, tenga un valor agregado para los clientes: la comodidad.

Por otro lado, el e-commerce viene teniendo un crecimiento exponencial en todo el mundo. En Argentina creció un 52% en 2017 y representa 1,3 del PBI. Se vendieron más de 96 millones de productos a través de esta plataforma en el último año. Esto se debe al crecimiento, disponibilidad y acceso que tienen las personas a la web. En Argentina, de acuerdo con un estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en conjunto con KANTAR TNS, el 80% de la población es usuaria de Internet. De los usuarios totales, el 19.7 millones de personas son adultos y el 90% de ellos compró alguna vez por Internet. Debido a esto, sumado a que el costo es realmente bajo, esta vía de venta es el mejor medio para vender nuestros productos. Además, brinda un valor agregado el cual mencionamos anteriormente y queremos hacer hincapié: la comodidad.

2.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Nuestro proyecto consiste en la creación de una marca llamada “We Pets” cuyo slogan sea “hacelo feliz”. Nuestro principal desafío y cometido es lograr que el público asocie directamente nuestra marca con la felicidad de las mascotas para poder obtener una ventaja competitiva y diferenciarnos del resto de las marcas.

Nuestra marca venderá todo tipo de productos importados relacionados con el bienestar de las mascotas.

Nuestro producto premium y novedoso en el cual haremos énfasis será de origen Chino y el mismo, consiste en una máquina de última tecnología que tiene el objetivo de alimentar a las mascotas periódicamente de forma automática. De esta manera, los dueños de las mascotas se ahorrarán el problema de tener que ocuparse y acordarse de la alimentación diaria de ellas, que muchas veces resulta molesto y tedioso. El producto será importado y vendido a través de una plataforma online, creada por nosotros, de forma rápida y sencilla.

Explicando de forma más detallada al producto, el mismo se trata en un contenedor que posee un bowl de 18cm en su parte inferior (ver Anexo B). Se pueden establecer cuatro comidas diarias cuya capacidad máxima de comida es 250gm por cada vez. El almacenamiento de la comida del dispenser es de 5kg en total y la programación de la alimentación no requiere mucho conocimiento técnico. Lo único que deben hacer los clientes es establecer la hora exacta (a través de un reloj digital) en la que desean que la compuerta que conecta la máquina al bowl se abra.

A su vez, esta máquina cuenta con tecnología avanzada como bluetooth, wi-fi, cámara y audio. De esta forma, el dueño tendrá la opción de regular el horario de las comidas de su mascota/s desde su celular a través de una app y también, podrá verlo y hablarle a cualquier hora del día en donde esté (siempre y cuando tenga conexión) para asegurarse de que esté saludable y contento.

La alimentación de las mascotas varía según su peso, edad y tamaño. La porción diaria de alimento de los perros pequeños o medianos no excede los 500 gramos (Anexo C). Por lo tanto, nuestro producto premium no sólo ofrece abastecer la necesidad básica de la mascota, sino que también tiene la capacidad de proporcionarle comida por varios días sin que el dueño tenga que preocuparse.

La mayoría de las personas tienen una relación afectiva con sus mascotas y quieren que se encuentren felices y saludables. Por lo tanto, este producto sería beneficioso en diferentes ocasiones:

- Un problema muy común de las personas que tienen que alimentar a sus mascotas es que varias veces se olvidan (tienen otras preocupaciones o problemas que solucionar), perjudicando la salud y bienestar de ellas. Nuestro producto sería la solución ideal y rentable para que esto no vuelva a ocurrir y eliminar una responsabilidad/preocupación más.
- Para las personas que viven solas y tienen mascotas puede resultar muy útil. La alimentación deja de depender del dueño. Si este se atrasa o vuelve tarde a la casa, la mascota va a poder alimentarse sin ningún problema. Esto es fundamental porque le brinda autonomía tanto al dueño como a la mascota al no depender el uno del otro para que este proceso ocurra. Este segmento sería el principal apuntado de nuestro negocio.
- Finalmente, el producto tiene un valor agregado, como mencionamos anteriormente, que es la comodidad. En la mayoría de los casos no resulta ameno encargarse de la alimentación diaria, sino que resulta un proceso rutinario y pesado.

En el mercado argentino no existe ningún producto similar, por lo que vender el producto sería una innovación radical con el objetivo de eliminar un problema ya existente, como lo es la preocupación por la alimentación de las mascotas y el proceso de la misma.

2.3 Proyecto e implementación

El producto necesario para llevar adelante el negocio será importado de China, por lo que será importante la colaboración de un proveedor del exterior capaz de realizar dicho trabajo. Es uno de los recursos humanos fundamentales y no sería difícil de conseguir ni costoso. Otro recurso a utilizar será el de gente local

capacitada para recibir el producto y llevar a cabo la distribución del mismo en tiempo y forma. A su vez, será importante contar con el asesoramiento de un especialista en este tipo de tecnologías en caso de que surja cualquier tipo de imprevisto o inconveniente.

Una vez que se logre importar el contenedor automático y se logre venderlo en cantidad, se buscará que la marca “We Pets” obtenga cierto renombre para poder utilizarla en la importación de nuevos productos. De esta manera, el crecimiento se basará en el portfolio de productos importados que tienen como objetivo en común lograr el bienestar de las mascotas en la Argentina.

Además, es primordial llevar a cabo una buena campaña de marketing para que la marca sea reconocida por los clientes y para que logren fidelizarse con el espíritu de We Pets. Para ello, a su vez, será fundamental que todos los productos sigan una línea similar que tengan como objetivo lograr la felicidad de las mascotas a través de la calidad. De esta forma, se buscará diferenciarse de posibles competidores existentes y otros que tengan el interés de vender productos similares en un futuro.

Si bien en un principio la idea es vender a través de nuestra propia página web, el objetivo a largo plazo del proyecto es, una vez que se expanda, lograr acuerdos con veterinarias para que vendan nuestro producto y poder seguir ampliando nuestra clientela. Por lo tanto, la localización geográfica ideal sería cerca de veterinarias para que los costos de transporte no tengan un gran significado en un futuro.

2.4 Marco de Análisis

A la hora de llevar a cabo un análisis efectivo del modelo de negocios será importante utilizar las siguientes herramientas de análisis:

- Modelo de las cinco fuerzas de Porter para desarrollar un análisis de la industria de productos para mascotas, en cuanto a sus competidores, productos sustitutos, posibles nuevos entrantes, compradores y proveedores.
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para llevar a cabo un análisis de la empresa en relación al entorno en el que opera.
- Análisis PESTEL para explicar los recursos fundamentales para comenzar el negocio.
- Business Model Canvas, que será crucial para fijar la estrategia del negocio.
- Para analizar conceptos de Marketing, tendremos en cuenta los conceptos del autor Dvoskin en su libro “Fundamentos de Marketing”.
- Para seguir analizando la industria, se utilizarán recursos de bases de datos como Statista.

2.5 Metodología

Para lograr un análisis profundo, será fundamental recolectar la mayor cantidad de información posible para entender cómo funciona la industria, como actúan los potenciales clientes y cómo satisfacer las necesidades de los mismos.

Para ello, se llevará a cabo diferentes metodologías de análisis. En primer lugar, se utilizarán encuestas para medir el potencial grado de alcance de clientes y sus respectivos gustos (Anexo D). Luego, se desarrollarán entrevistas con gente especializada dentro de la industria para analizar la viabilidad del proyecto. Así, se obtendrán resultados tanto de tipo cualitativo como cuantitativo.

3. Modelo de Negocios (CANVAS)

Socios claves Proveedores	Actividades claves Sistema eficiente Publicidad Comunicación	Propuesta de valor Promover el bienestar y la felicidad de las mascotas	Relación clientes Auto-servicio Feedback	Segmentos de los clientes Jóvenes que viven solos Familias
	Recursos claves Proveedores Servicios de terceros		Canales Plataforma web Redes sociales	
Estructura de costos Costos hundidos Costos variables Costos fijos			Estructura de ingresos Precio de venta vs Precio de Compra	

3.1 Propuesta de Valor

We Pets es una marca que buscará promover el bienestar y la felicidad de las mascotas. Para lograr este objetivo, la marca será encargada de importar productos novedosos y de calidad. El principal producto con el que We Pets se lanzará al mercado es el de un dispenser automático con tecnología avanzada que permite que la alimentación de las mascotas deje de depender de su dueño (quien puede olvidarse o encontrarse ausente) y ofrece un servicio más cómodo para sus clientes. Las personas pueden dejar de preocuparse de proveer comida diariamente a su mascota ya que We Pets se encargará de ello. Por ende, la propuesta de valor del producto se basa en algo novedoso que no existe en el país hasta el momento y en la conveniencia del mismo.

3.2 Segmentos de mercado

Este producto apunta a todas las personas que tienen una mascota y poseen una estabilidad económica que permita la adquisición del mismo. Debido a la información obtenida, en la cual encontramos que aproximadamente el 80% de la

población tiene una o más mascotas, creemos que nuestro segmento de mercado es masivo. No obstante, pensamos que los principales clientes van a ser aquellos que tienen un cuidado y un trato especial con sus mascotas. Estas personas suelen comprar productos y accesorios para sus perros o gatos con mayor frecuencia que el resto de la gente promedio. Este accesorio puede llegar a considerarse como “de lujo” dentro del sector de productos para mascotas, por ende será necesario apuntar a quienes sean capaces de adquirir este tipo de bienes. Según una investigación de “Pet Owner Paths” este comportamiento es cada vez más frecuente, especialmente en los millenials. Este segmento se trata de jóvenes que viven solos y aman a sus perros, pero no tienen el tiempo ni los recursos necesarios para poder dedicarles el cuidado que desearían.

El producto core de We Pets (dispenser automático) está pensado para mascotas de mediano a pequeño tamaño. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de llegar a las mascotas de tamaño grande para brindarle productos novedosos en el futuro.

Por otra parte, la tecnología de este producto es avanzada pero no requiere tanto conocimiento técnico, lo que permite que cualquier persona pueda entender el proceso y programación del mismo para usarlo sin ningún inconveniente. Sin embargo, al vender el producto a través de una plataforma online y promocionarlo por este medio, el segmento se puede reducir a las personas que tengan mínimo conocimiento en las ventas de e-commerce y manejo de la tecnología. De todas maneras, en la actualidad, gran porcentaje de las personas saben usar y consumen a través de plataformas digitales.

3.3 Canales

El canal de ventas será una plataforma online, donde se llevarán a cabo las ventas de forma directa con el cliente. A su vez, el uso de redes sociales y otros medios digitales será esencial para la promoción y venta de la marca y sus productos.

Es fundamental hacer una fuerte inversión en este aspecto para lograr captar la atención de los posibles clientes, dar a conocer la plataforma y transmitir la propuesta de valor de la marca.

La página web también contará con un foro en donde los clientes podrán comentar, sugerir o hacer alguna crítica, el cual nos permitirá hacer una evaluación sobre nuestro producto y poder brindar un eficiente soporte post-venta a los compradores en caso de que lo necesiten.

En caso de lograr un crecimiento exitoso, se buscaría lograr un acuerdo con locales de venta de productos para mascotas de distintas zonas del país. Poder alcanzar este objetivo sería beneficioso para nosotros ya que todas las personas que poseen mascotas visitan estas tiendas, por lo que no se necesitaría hacer mucha más publicidad para llegar a los clientes. Además, sería un canal de venta más directo y simple, donde habría contacto directo con los clientes.

3.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes será de autoservicio ya que al vender a través de una plataforma de e-commerce no hay relación directa entre vendedor y cliente. Aun así, los clientes esperan de la marca ciertos cumplimientos relacionado con el producto, como la calidad del mismo y que el tiempo de entrega sea el acordado, por ejemplo, para lograr una mayor confiabilidad y que ellos puedan recomendarnos. Luego de que el producto haya sido despachado, los compradores podrán puntuar y realizar comentarios sobre el proceso y el producto. Consideramos muy importante la opinión de los clientes para el desarrollo y crecimiento de la marca ya que nuestro objetivo, además de brindarle felicidad a las mascotas, es proveerles soluciones a las necesidades y/o problemas de sus dueños

Al tratarse de ventas de productos fáciles de entender y usar, no es necesaria una atención personalizada ya que no precisamos tener el conocimiento de las

preferencias de los clientes. Sin embargo, en el caso de que haya una falla o un reclamo será necesario brindar una atención exclusiva y un servicio post venta para la solución de posibles problemas técnicos.

3.5 Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingreso, en un principio, será través de la venta del dispenser automático para alimentar a las mascotas. El objetivo será ganar dinero a través del margen del precio de compra (50 usd cada producto) vs el precio de venta. Para entender esto, a su vez es clave tener en cuenta todos los gastos necesarios para lograr traer el producto al país. Es decir, todos los gastos incurridos a través de impuestos relacionados a la importación.

Por otro lado, también analizaremos y buscaremos contar con ingresos extras por publicidad de distintas marcas o servicios que quieran aparecer en nuestra página web.

3.6 Recursos claves

En este modelo de negocio el recurso clave es el humano en 4 aspectos:

Socios fundadores: Encargados de la gestión y estrategia del proyecto en sí mismo. Es decir, llevar a cabo el desarrollo y la implementación del modelo de negocios planteado anteriormente.

- **Proveedores:** Serán los encargados de vendernos los productos importados. Es fundamental tener una buena relación con ellos debido a que conforman el núcleo central de nuestro emprendimiento. Sin ellos, no se podría realizar el modelo de negocios. Es necesario que la empresa con la que nos asociemos nos garantice y provea productos de buena calidad a un precio relativamente menor al del mercado.

- **Servicio de terceros:** El desarrollo de una buena campaña de comunicación llevada a cabo con el asesoramiento de profesionales para hacer que el producto se haga conocido será un proceso fundamental. También será necesario invertir en

una empresa que diseñe y mantenga activa la página web/ canal de venta (tienda nube). Es fundamental que tenga buen funcionamiento, sea rápida y brinde una gran experiencia de compra. Si el sistema se cae, las operaciones no se pueden realizar y puede implicar pérdida de dinero y clientes. Por otro lado, la logística y distribución del producto será llevada a cabo por servicios contratados.

Además, en cuanto a los términos legales que debe enfrentar la empresa, será importante contar con el servicio de abogados y contadores para llevar a cabo el negocio de forma correcta.

· Servicio al cliente: profesionales para el mantenimiento del producto y atención al cliente. Como dijimos anteriormente, es vital que el cliente quede satisfecho con el proceso de compra y el producto para generar una buena reputación sobre nuestra empresa y producto.

3.7 Actividades claves

Una de las actividades clave del negocio será la de una buena estrategia de marketing y comunicación para lograr que la gente vincule nuestra marca y productos con nuestra propuesta de valor, es decir, a la felicidad y salud de sus mascotas. Si no cumplimos con este cometido de crear una marca fuerte, las grandes empresas podrán desplazarnos fácilmente del mercado en un futuro.

Por otra parte, también es importante poder promocionar nuestra página web a través de distintos medios sociales para poder llegar a la mayor cantidad de gente del segmento del mercado proyectado. La utilización del recurso de internet sería el principal medio para lograr esto. Este medio permite llegar a una gran audiencia a bajos costos, y además, es capaz de identificar el comportamiento de los usuarios, por lo que nuestro producto sería recomendado a las personas que buscan o entran a páginas relacionadas con mascotas. Al ser un producto novedoso, es probable que con una buena campaña de comunicación la gente quiera saber más del mismo para llevar a cabo el proceso de compra.

Para que el cliente lleve a cabo la compra del producto, nuestro modelo de negocios (un e-commerce) requiere de actividades con la plataforma de transacciones de los clientes y bancos. Por lo tanto, al ser un tema tan delicado el traspaso de dinero es inadmisibles que ocurran errores en este proceso, por lo que se requiere una suma atención y cuidado para desarrollar un eficiente sistema de transacciones. Un error posiblemente signifique menos ventas y pérdidas de cliente.

3.8 Sociedades claves

Nuestra sociedad más importante está con los proveedores. La idea es promover y afianzar un vínculo con la empresa Ningbo Bangzhiyou Arts Industry and Trade CO., LTD situada en China con el objetivo de lograr ser exclusivos y poder obtener una reducción de costos. Esta sociedad se encuentra motivada por la necesidad de adquirir un producto a un precio bajo buscando margen en la reventa del mismo a nivel local.

3.9 Estructura de costos

La inversión inicial de este modelo de negocios deberá tener en cuenta cuatro costos principales. El primer gasto y el más importante, será importar una cierta cantidad de nuestro producto core desde China para poner en venta en nuestro país teniendo en cuenta todo lo que eso significa en términos impositivos y legales. Por otro lado, el segundo costo está vinculado con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma online. Una vez que esta esté puesta en marcha las operaciones de venta ya se podrán llevar a cabo. En tercer lugar, se deben considerar los costos de transporte para que el producto le llegue en tiempo y forma a los clientes. Y, por último, otra porción del dinero será destinado a la publicidad y el marketing digital necesario para lograr la atención y atraer a los posibles clientes a nuestra página web. También habrá que tener en cuenta otros costos menores

Costos hundidos	Costos variables	Costos fijos
Creación de la marca Inversión en el diseño de la página web Inversión inicial para poner en marcha nuestra sociedad	Marketing y publicidad Costos de envíos	Sueldos Mantenimiento de la plataforma web Otros servicios (luz, gas, teléfono)



Universidad de
San Andrés

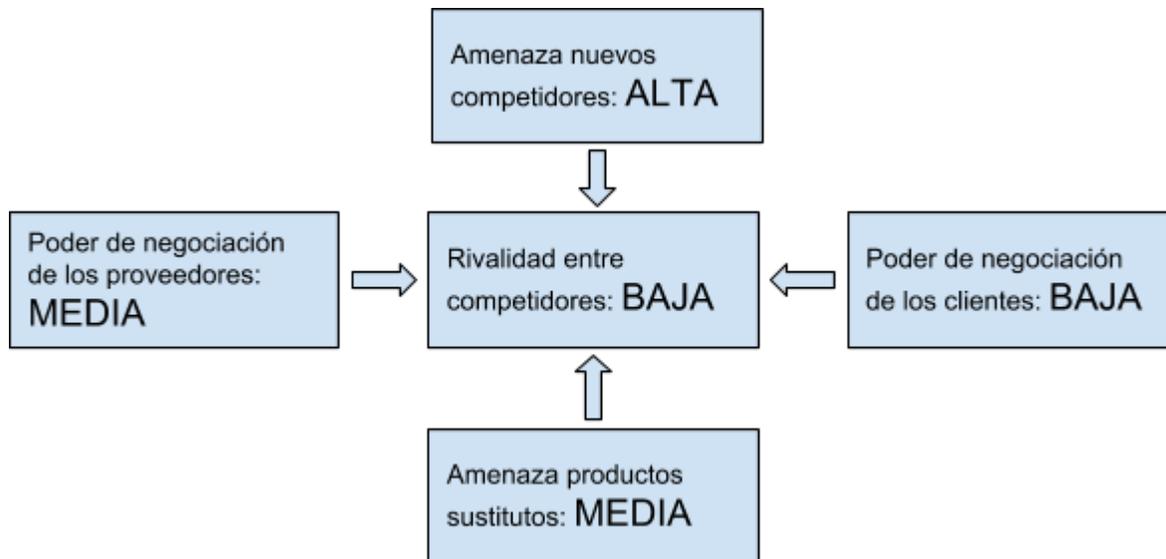
4. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

4.1 Análisis según el modelo de las cinco fuerzas de Porter

We Pets ingresará a buscaría insertarse de a poco en este mercado a través de la venta de diferentes variedades de productos dentro de la industria de productos para el cuidado y bienestar de las mascotas. En la Argentina, a pesar de que aproximadamente el 80% de la población tiene mascotas, todavía no está del todo desarrollada como en otros países. Esto puede estar ligado a que los avances tecnológicos tardan más en instalarse en el país o al poco poder de inversión en este tipo de productos que hay a nivel general. Sin embargo, We Pets viene a continuar y profundizar los avances tecnológicos y demostrar que vale la pena invertir en los productos que ofrecerá.

Además, al hablar del producto principal con el que We Pets ingresará al mercado (dispenser automático), se puede decir que pertenece a la categoría de electrodomésticos por todas las características tecnológicas que ofrece el producto. Por ende, a la hora de pensar en la industria en la que operará la empresa, también hay que tener en cuenta el área de electrodomésticos.

Para analizar la industria en la que We Pets actuará, es indispensable tomar en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter y, así, poder analizar a los diferentes jugadores que interactúan en la industria y como es la relación con los proveedores/compradores dentro de la misma.



- **Poder de negociación de los compradores:** Se puede considerar baja ya que el producto principal no existe en el mercado argentino por lo que los clientes no tienen referencia para discriminar por precios. Además, los productos se venderán a un público masivo por lo cual el cliente no tendrá la posibilidad de afectar directamente el precio de los productos de We Pets. Sin embargo, al tratarse de productos innovadores y poco usuales en la vida diaria de las personas, los precios no pueden ser muy elevados ya que tienen que ser atractivos para que los clientes tengan el interés de invertir y se vinculen con la marca.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Se puede considerar que es medio porque el negocio depende directamente de los proveedores para que funcione ya que son todos productos importados. Pero, cabe destacar que no hay un único proveedor que pueda brindarnos el servicio de vendernos los productos. Esto se da ya que no son productos sumamente elaborados, por lo que la variedad de proveedores es alta. Entonces, en caso de tener problemas o no llegar a un acuerdo en las negociaciones con un proveedor, se podría recurrir a otro para que el negocio siga en marcha.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** La amenaza de que aparezcan nuevos competidores dentro de la industria es alta ya que no se requiere de un “know how” específico ni de una inversión sumamente grande de capital para ingresar en la misma. Para poder combatir este problema, la estrategia de We Pets debe ser la de consolidarse como una marca confiable para toda su cartera de cliente y, así, ganar lealtad de los compradores para que las barreras de entrada se vuelvan cada vez más altas. A su vez, se debe tener en cuenta a grandes empresas ya consolidadas en la industria de electrodomésticos como Fravega, Garbarino, etc. Al ver que las barreras de entrada a la industria son bajas, si el producto tiene éxito, estas grandes compañías se verán obligadas a ofrecer productos similares dentro de su cartera de productos. Como solución a esto, lo más importante será afianzar la marca para que los clientes sigan siendo fieles a We Pets o realizar alianzas estratégicas con estas empresas poderosas para que ofrezcan productos de We Pets dentro de sus puntos de venta.
- **Amenaza de productos sustitutos:** En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, se puede decir que es media. Pensando en los dispensers automáticos, producto principal de We Pets, se puede decir que el único producto sustituto es el bowl tradicional para alimentar a las mascotas. Sin embargo, éste no tiene las características y el valor agregado que ofrece el producto de We Pets. A pesar de que es el más común y el más vendido, el bowl tradicional no tiene los beneficios suficientes como para lograr el bienestar de las mascotas de la misma forma que lo hará We Pets. Por otro lado, en cuanto a otros productos (Cuchetas, correas, juguetes, etc), si bien la amenaza de otros productos sustitutos es más evidente, We Pets buscará la innovación y la calidad con el objetivo de mejorar el bienestar de las mascotas y alcanzar una ventaja competitiva
- **Rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad entre competidores existentes es baja ya que prácticamente no hay jugadores dentro la

industria en Argentina. Los productos que ofrecerá la marca no se venden en el país, y si se venden, es solo a través de Mercado Libre a través de algunas personas que lo hacen de forma particular. Es decir, no hay una marca asentada que se encargue de vender y distribuir productos para la felicidad de las mascotas a lo largo del país. Además, si se piensa en el dispenser automático, esto se enfatiza aún más ya que el producto es inexistente en el mercado local.

4.2 Análisis FODA

Para llevar adelante un análisis profundo de la empresa, es importante tener en cuenta la matriz FODA, la cual permite analizar dos variables claves. Por un lado, la variable endógena, que refiere a lo que sucede internamente en la empresa (fortalezas y debilidades) mientras que la otra variable es la exógena la cual representa lo externo a la empresa y sobre lo que la empresa no tiene poder/control (oportunidades y amenazas).

Análisis interno:

- **Fortalezas:** We Pets tiene un modelo de negocios claro y apunta a abastecer al mercado de mascotas de una forma innovadora. Esta creatividad que ofrecen los productos de la empresa hace que sean sumamente atractivos y que puedan tener éxito en la industria. Otra fortaleza interna es la poca inversión requerida debido a la cantidad de empleados y el tamaño de la empresa, que tendrá como beneficio el hecho de la simplicidad del negocio y las bajas barreras de salida. Al tercerizar la producción, muchos de los costos son variables por lo que el riesgo del negocio se reduce.
- **Debilidades:** Al ser una empresa pequeña, no tiene una estructura sólida como para poder soportar cualquier problema que surja durante la

actividad. A su vez, al haber poco capital humano, se depende demasiado de los socios para que se lleve a cabo el negocio. Por otro lado, al importar los productos también existe una dependencia sumamente grande en los proveedores lo que no nos permite tener el control total y autonomía de la empresa. Por último, como el producto con el cual entraremos al mercado y basaremos nuestra marca es sumamente nuevo en el país, no sabemos cómo puede impactar en los clientes, si realmente estarán dispuestos a invertir en un producto prescindible como este o si lo considerarán innecesario.

Análisis externo:

- **Oportunidades:** Como se detalló anteriormente, la industria de las mascotas viene en un constantemente crecimiento y tiene un impactante movimiento de capital. Esto nos hace pensar que el retorno de la inversión inicial se dará en el corto plazo. Por otro lado, las bajas barreras de entrada permiten que valga la pena invertir en el proyecto y que el negocio funcione. A su vez, no hay mucha competencia dentro de la industria. Esto permitirá que los productos que se vendan en el país bajo la marca de We Pets sean innovadores y atractivos para un público masivo como lo son los dueños de las mascotas (80% de la población Argentina)
- **Amenazas:** El contexto actual en el cual se encuentra el país es poco alentador en cuanto al nivel de consumo general que hay en la población. A su vez, el crecimiento del valor del dólar va a hacer que el precio de los productos importados sean cada vez más alto, reduciendo el margen de ganancia. Otro aspecto a tener en cuenta es que el negocio se basa en la importación de productos del exterior, por lo que se debe considerar todo tipo de contexto político y económico que fomente o imposibilite dicha actividad. Por otro lado, las bajas barreras de entrada también pueden considerarse como una amenaza ya que existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores en el mercado local al ver un éxito probable

del funcionamiento del negocio de We Pets. Grandes marcas ya consolidadas y que tienen la estructura como para invertir en productos que salgan a competirle a We Pets podrían ingresar a la industria y quitarle market share a la empresa.



Universidad de
San Andrés

5. Plan de Marketing

El plan de marketing es una herramienta fundamental para lograr que un plan de negocios se lleve a cabo con éxito. Sin una estrategia adecuada, los objetivos comerciales de la empresa no podrán conseguirse debido a que no existe una línea a seguir, y como consecuencia, la organización será fácilmente desplazada por sus competidores. Además, también otorga una visión sobre el posicionamiento de la empresa con respecto a las demás y también, detalla las áreas o métodos a mejorar para lograr que la información del producto llegue al segmento apuntado.

“Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.” – Rafael Muñiz González¹

Insertarse en el mercado con un producto tan innovador y poder obtener una ventaja competitiva es un gran desafío para nosotros por lo que debemos hacer mucho hincapié en el plan de marketing. En la época actual, en donde las innovaciones y los cambios son constantes, es de suma importancia mantenerse firmes y con una meta clara para poder sobrevivir y afrontar los problemas que pueden surgir con el tiempo. A continuación, haremos un análisis de las 4P (precio, plaza, promoción, producto), pilares fundamentales del plan de marketing, para establecer la estrategia que los empleados deberán seguir y llevar a cabo.

5.1 Producto

Nuestro plan de negocio no se sostiene en los productos en sí, sino en la construcción de una marca. Para poder lograr diferenciarnos de futuros competidores, como empresas ya consolidadas, es fundamental lograr tener un

¹ Muñiz Gonzalez, Rafael. “Marketing en el siglo XXI” (2011)

nombre reconocido que permita a los clientes asociarlos con los valores que buscamos transmitir.

Existen diferentes formas de utilizar las marcas pero nosotros nos enfocaremos en desarrollar una marca “paraguas” cuya principal característica es que todos los productos que comercializa la empresa estén identificados por la marca. Por lo tanto, es importante el desarrollo de una marca que esté respaldada todos los productos que estén a la venta. Es decir, debe ser importante que los productos sigan cierto orden, sean de calidad y tengan el objetivo común de mejorar la vida de las mascotas.

Dvoskin en su libro detalla las características de un buen nombre de marca:

<ul style="list-style-type: none"> • Corto y simple 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptable a las necesidades de empaque y etiquetado
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de escribir y leer 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin una imagen negativa
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de reconocer y recordar 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre actual (que no se vuelva obsoleto)
<ul style="list-style-type: none"> • Que tenga una sola pronunciación posible 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptable a cualquier medio publicitario
<ul style="list-style-type: none"> • Que se pronuncie igual en todas las lenguas (para los mercados internacionales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Legalmente disponible
<ul style="list-style-type: none"> • Alusivo a los beneficios del producto 	

Nuestra marca "We Pets" cumple con todos los requisitos descritos. En conjunto con la marca, creamos el slogan " hacelo feliz" para potenciar el reconocimiento de la misma ya que es simple y está vinculados con el propósito de la empresa.

Por último, también creamos un intangible de la marca, es decir, un logo. La idea es que todos los productos estén identificados por el mismo, y de esta manera, lograr un reconocimiento visual.

En cuanto a los productos, se puede decir que We Pets ofrecerá al público una variedad de productos importados para el bienestar de las mascotas en un futuro. El producto principal en el cual está centrado el negocio es el dispenser automático para alimentar a las mascotas. Para poder vender el mismo, se requiere de proveedores capacitados que puedan desarrollar un buen trabajo de I+D para estar al día en cuanto a innovación tecnológica que le brinde al cliente mayor satisfacción a la hora de comprar el producto. Debido a que será el producto con el cual nos insertemos en el mercado e imponemos la marca es importante que siga los requisitos y parámetros que mencionamos anteriormente. El primer impacto que tenga el cliente con la marca es clave para futuras compras de los mismos, ya que si brindamos calidad se mantendrán leales con nosotros.

Las ventas se llevarán a cabo de forma local, en la región argentina con el objetivo de ir expandiéndose. Para ello será importante desarrollar un buen servicio post venta, ya que al tratarse de un producto tecnológico, pueden ocurrir fallas en el mismo al ser utilizado. Dentro del equipo encargado de distribuir el producto en el país, se deberá contar con alguien capaz de resolver dichos problemas para poder lograr la total satisfacción del cliente y que la marca obtenga el renombre esperado.

En principio la compra y venta de los productos se realizará a través del comercio electrónico debido a los grandes beneficios que ofrece este nuevo sistema:

- Beneficios operacionales
- Mayor llegada al segmento apuntado
- Mejor comunicación
- Mayor comodidad para el cliente
- Mayor facilidad para fidelizar los clientes

Por lo tanto, nuestro comercio electrónico será del tipo B2C, es decir, las transacciones serán con consumidores finales.

5.2 Precio

El objetivo principal a la hora de analizar el precio es realizar una investigación y fijar un precio el cual nuestro segmento apuntado esté dispuesto a pagar y a su vez, nosotros lograr el mayor margen de ganancias posibles. Como nuestro negocio se basa en importar productos desde China, y debido a la inestable situación política y económica del país, nuestros precios mínimos serán un poco más elevados de los deseados originalmente. Sin embargo, haremos un fuerte hincapié en el concepto acerca de que el precio refleja la calidad del producto, es decir, lo bueno cuesta caro. Al tratarse de productos de lujo, con un ciclo de vida duradero y que afectan positivamente a la felicidad de las mascotas los clientes no tendrán problema en pagar los precios propuestos actualmente.

PRODUCTOS	PRECIO
Dispenser automatico (Super Bowl)	10.250\$
Dispenser automático (Mini Bowl)	4.100\$
GPS Tracker	8.000\$
Pet Leash	2.000\$

Por otro lado, para facilitarle la compra a los clientes, ofreceremos todos los sistemas de pago posibles de la plataforma Mercado Pago (al tratarse de un e-commerce no existe la posibilidad de pagar en efectivo) la cual incluye diferentes

tipos de tarjetas (crédito y débito) y sus beneficios correspondientes e incluso cuotas sin interés

Nuestro margen de ganancias apuntado para todos los productos será alrededor del 15%.

5.3 Plaza

Para la política de distribución hay que tener en cuenta tres aspectos: almacenamiento, proceso de compra y envío.

Para lograr una reducción de costos, creemos que se pueden aprovechar espacios que se tienen en los hogares para almacenar los productos. Una vez que el negocio comience a crecer, y los pedidos aumenten en cuanto a cantidad, se debe pensar en el alquiler de un espacio físico para llevar a cabo dicho almacenamiento.

En cuanto a los canales de distribución, como se dijo anteriormente, todos los productos serán importados y distribuidos localmente en todas las provincias, con el objetivo de expandir el territorio. Debido a que es una empresa chica, que no contará con una estructura de capital muy sólida, será importante poder tercerizar la logística y distribución. Hay una gran oferta de empresas que ofrecen este servicio pero por un tema de costos, seguridad y confiabilidad elegimos a Andriani para trabajar con nosotros y hacerse responsable de que los pedidos lleguen en tiempo y forma.

Por último, el proceso de compra de toda la cartera de nuestros productos se realizará a través de internet de la siguiente forma:

1. El cliente debe ingresar a nuestro sitio web
2. Deberá elegir el producto que desea adquirir
3. Agregar el producto al carrito de compra
4. Ingresar los datos necesarios para que el proceso sea exitoso

5. Se gestiona orden de compra y fecha de entrega correspondiente

5.4 Promoción

Al tratarse de una empresa que recién comienza a dar sus primeros pasos, la comunicación que la misma lleve a cabo con los clientes va a ser fundamental para que el negocio funcione.

La principal forma de hacer publicidad será a través de las redes sociales, ya que es un medio muy utilizado actualmente y que tiene un costo muy bajo (considerando la poca estructura de capital de la empresa). A su vez, hoy en día hay otras formas de hacer publicidad que son muy efectivas y de bajo costo que también podrían utilizarse, como es el caso de Google Adwords.

La utilización de influencers para promocionar la marca es una tendencia en crecimiento en los últimos tiempos. A través de las redes sociales, como se dijo anteriormente, se buscará que dichas personas reconocidas muestren nuestros productos para generar impacto en sus seguidores y ampliar la cantidad de futuros compradores. Actualmente contamos con algunas personas que pueden representarnos vía Instagram, Facebook, etc. Unas de ellas son Matias Palleiro (17 mil seguidores), Mike Chouhy (735 mil seguidores), Fiorella Fraccaro (27 mil seguidores) – (ver anexo E).

El mensaje que WePets deberá entregarle al cliente debe ser el de una empresa que piensa y se ocupa de que las mascotas obtengan la mayor felicidad posible. Para ello, se le debe ofrecer al cliente productos innovadores que muestren la capacidad de ofrecerles felicidad a las mascotas.

Hoy en día, las mascotas son considerados como miembros de la familia y muchas veces no se les brinda el cuidado que se merecen o que sus dueños

desearían brindarles. WePets debe ser la marca que satisfaga dicha necesidad, y ese debe ser el mensaje a comunicar.

En cuanto a promociones, en un principio se ofrecerán descuentos con diversos métodos de pagos. A su vez, para salir al mercado se deben llevar a cabo precios de venta bajos para que la marca se haga conocida y obtenga un buen volumen de ventas que le permita conseguir una estructura sólida para poder cambiar los precios en el futuro y aumentar el margen.



Universidad de
San Andrés

6. Operaciones de negocio

La planificación de los procesos es un aspecto fundamental en todas las organizaciones para alcanzar tener éxito en un principio ya que optimiza los recursos (que pueden ser escasos cuando comienza el negocio) y se encarga de que la compra de tus productos sea satisfactoria para el cliente. Una mala implementación de los mismos imposibilitaría la prosperidad de la empresa. Por lo tanto, es necesario la auto evaluación constante de estos procesos con el objetivo de detectar errores, pérdida de tiempo o dinero y mejoras a realizar en el futuro. La comunicación con los clientes, empleados y socios es clave para tener un feedback completo de las operaciones del negocio.

El objetivo de WePets es lograr optimizar los procesos, ya sea reduciendo los costos de envíos (tanto los de China hacia acá como los del envío al cliente final), transaccionales y tiempo de entrega sin afectar la calidad de los productos y la experiencia de compra de los clientes. Alcanzar esta meta implicaría un ahorro mayor y en consecuencia, una posibilidad de inversión en otras áreas que también son necesarias para el crecimiento y expansión de la empresa.

A continuación, detallaremos las etapas de los procesos de negocio que van desde el contacto con el proveedor hasta la reseña del cliente acerca del producto recibido.

6.1 Transacción con proveedores

El primer contacto de negocios lo tendremos con los proveedores, cuyo rol es vital en nuestro emprendimiento. La importancia de lograr tener un vínculo cercano es sumamente grande ya que aumenta la confianza, puede llegar a reducirnos los precios por ser clientes fieles y comprar de a cantidad y, además, si logramos ser exclusivos disminuiría el riesgo de futuros competidores. Por lo tanto, la estrategia y comunicación a llevar a cabo con ellos requiere ser efectiva y fluida.

Una vez acordada la cantidad y el precio se realiza la orden de compra. La mercadería sería enviada a través de un contenedor de 20 pies (Anexo F) desde China hacia Argentina. En cuanto al proceso aduanero, no habría ningún problema siempre que paguemos los costos correspondientes que explicaremos luego

6.2 Comunicación con los clientes

En cuanto el producto llegue al país, nuestro negocio ya puede comenzar a operar por lo que se comenzaría con el diseño de la plataforma web y la estrategia para atraer a los clientes apuntados.

La plataforma web debe ser de calidad debido a que las operaciones de negocios se llevan a cabo en la misma. Su diseño tiene como objetivo ser simple, accesible y visualmente linda para lograr brindarle una experiencia positiva al cliente a la hora de realizar una compra y quede conforme con nuestra marca. La primera imagen que mostremos como marca es crucial

Como mencionamos anteriormente, se hará una fuerte inversión de marketing y publicidad vía internet. Por ende, es fundamental colgar nuestras propagandas en los sitios correctos y que el receptor sea nuestro segmento apuntado. Es importante poner énfasis sobre este proceso ya una mala implementación significaría pérdida de dinero y de posibles clientes, recursos que escasean

6.3 Compra, envío y feedback

Si la publicidad logra el impacto deseado con el cliente, este será automáticamente dirigido a nuestro sitio web. Una vez dentro, podrá ver la cartera de productos (en principio solo estará el dispenser automático) y realizar la compra por el medio de pago que desea.

Una vez realizada la compra online, enviamos el producto a través de un tercero (Andreani) que nos garantice la entrega rápida y de calidad de nuestros productos.

En pos de ir mejorando con el tiempo y seguir uno de los principios de la marca, el cual es escuchar a los clientes y sus necesidades, tendremos el primer contacto directo con los compradores a través de una encuesta (será enviada por e-mail) para conocer su experiencia de compra, inquietudes o recomendaciones que puedan aportar para mejorar alguna etapa del proceso

6.4 Cobro de pagos

El equipo administrativo estará a cargo de la cobranza y los temas relacionados, asegurándose que los montos cobrados son los adecuados a las ventas realizadas. Al ser un tema delicado, es importante que estemos capacitados para que ante cualquier problema brindemos una buena solución en poco tiempo.



7. Costos, finanzas e inversión

7.1 Inversión Inicial

Para poner en funcionamiento el negocio se requiere una inversión inicial de \$1.352.134,95, la cual se detalla a continuación:

INVERSIÓN INICIAL	
Constitución SA	\$25.000
Computadoras y equipos electrónicos	\$20.000
Costo Importación proveedores (Anexo G)	\$ 1.306.134,95
Plataforma Web	\$1.000
Total	\$1.352.134,95

Para empezar, los gastos para la creación y constitución de una sociedad anónima son obligatorios para poder comenzar a operar y crear nuestra marca. El proceso de inscripción es menos de 24 horas por lo que no resultaría un trámite complicado a realizar.

Por otro lado, como “We Pets” es un negocio e-commerce es indispensable contar gastos tecnológicos. En cuanto a las computadoras son necesarias para poder trabajar diariamente sin problemas, mientras que la plataforma web debe ser de buena calidad para que no surja inconvenientes en los procesos de compra/venta y todo funcione como corresponde.

Debido que somos pocos empleados en principio, no asumimos gastos de alquiler ya que se puede trabajar y guardar la mercancía en las casas de los socios, las cuales cuentan con espacio suficiente y buena conexión a internet

7.2 Análisis de costos

En nuestro negocio predominan los gastos fijos pero también contamos con algunos gastos variables. Los gastos fijos se pueden tomar como los independientes de las ventas realizadas, es decir, generalmente se generan antes de las ventas de nuestro producto. Por otro lado, tenemos costos variables que dependen de las cantidades vendidas y a través de que medio se realiza el pago. Por ejemplo, dependiendo la plataforma por la que el cliente paga y por la tarjeta que use, diferente es la tasa que nos cobran. Mercado Libre se lleva el 13% de la transacción mientras que Mercado Pago el 3,49% con débito y 6,49% con crédito.

7.3 Costos Operativos Mensuales

En esta sección analizaremos los costos mensuales que afrontaremos para el desarrollo y crecimiento de nuestra marca. Estos incluyen los sueldos, los gastos de publicidad y marketing para el reconocimiento de la marca, logística y otro tipo de gastos administrativos

San Andrés

Costos Operativos Mensuales	
Marketing	\$12.777,25
Publicidad	\$33.000
Sueldos	\$80.000
Estudio Contable	\$10.000
Abogados	\$5.000
Logística	\$3.000
Total	\$143.777,25

Para la promoción y publicidad de la marca nos enfocaremos en las redes sociales y lo haremos a través de una agencia para asegurarnos que sea efectiva y atraer la mayor cantidad de clientes en el corto plazo. Instagram, google y Facebook ads serán nuestras principales herramientas (Anexo H)

Asumimos gastos contables y de abogados para estar respaldados ante cualquier inconveniente impositivo o legal

Como lo mencionamos anteriormente, apuntamos a Mercado Pago como nuestra plataforma principal de cobro de pagos por la seguridad que ofrece tanto para nosotros como para el cliente, y también tiene un interés relativamente bajo en comparación al servicio ofrecido.

Por último, estos costos mensuales son para un escenario de venta de 15 unidades la cual estimamos los primeros 2 años en promedio. Los costos de envío (logística) y marketing varían según las unidades vendidas. Para el tercer año,

creemos que el promedio de ventas mensuales crecerá a 30, por lo que los costos mensuales quedarían de la siguiente manera.

Costos Operativos Mensuales 3er año	
Marketing	\$29.265.40
Publicidad	\$33.000
Sueldos	\$80.000
Estudio Contable	\$10.000
Abogados	\$5.000
Logística	\$6.000
Total	\$163.265,25

7.4 Análisis de ingresos

El ingreso principal del negocio se dará a través de la venta del Super Bowl. Haciendo un profundo análisis de cómo se estima que será el consumo del producto a lo largo del tiempo, se llegó a la conclusión de que para lograr resultados positivos se tendrá como objetivo vender 350 productos en los primeros dos años del negocio (15 por mes) y una vez asentado el mismo, 350 por año (30 por mes). En cuanto al precio de venta, también tendrá sus modificaciones teniendo en cuenta que se colocará un precio más bajo en los primeros dos años para lograr atraer clientes (250 U\$) y luego aumentará una vez que el producto esté consolidado en el mercado a 300 U\$. El ajuste del precio en relación a la inflación se dará de forma automática en cuanto a la cotización del dólar,

considerando que se trata de un producto importado. En el EBIT, que detallaremos a continuación, se puede analizar en donde se considera todo lo mencionado anteriormente.

7.5 Cash Flow Forecast

A continuación, realizaremos un análisis detallado sobre los flujos de fondos esperados para nuestro negocio en los primeros 5 años de funcionamiento. A partir de esto, podremos calcular datos financieros relevantes para tener un conocimiento más profundo sobre la rentabilidad de nuestro proyecto. Estos estimadores financieros a los cuales nos referimos son la Tasa Interna de Retorno (TIR), el VAN y el tiempo de recuero de la inversión.

Este análisis no solo sirve para nosotros, sino también para convencer a los inversores para que confíen y apuesten en nuestra marca, y demostrarles que conseguirán grandes ingresos a futuros.

El siguiente análisis parte de un estimativo de ventas y costos, por ende no se trata de algo exacto ya que puede sufrir variaciones macroeconómicas, como la inflación.

Universidad de
San Andrés

EBITDA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.793.750,00	\$ 1.793.750,00	\$ 4.305.000,00	\$ 4.305.000,00	\$ 4.305.000,00
Costo de Ventas		\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Otros ingresos		\$ -	\$ -	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Gastos administrativos		\$ 1.689.327,00	\$ 1.689.327,00	\$ 1.887.184,80	\$ 1.887.184,80	\$ 1.887.184,80
Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT		\$ 68.423,00	\$ 68.423,00	\$ 2.355.815,20	\$ 2.355.815,20	\$ 2.355.815,20
IIBB		\$ 62.781,25	\$ 62.781,25	\$ 150.675,00	\$ 150.675,00	\$ 150.675,00
Ganancias		\$ 4.105,38	\$ 4.105,38	\$ 141.348,91	\$ 141.348,91	\$ 141.348,91
Resultado después de impuestos		\$ 1.536,37	\$ 1.536,37	\$ 2.063.791,29	\$ 2.063.791,29	\$ 2.063.791,29
Inversión	\$ 1.352.134,95	\$ -	\$ -	\$ 1.306.134,95	\$ 1.306.134,95	\$ 1.306.134,95
Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Fondos	\$ 1.352.134,95	\$ 1.536,37	\$ 1.536,37	\$ 757.656,34	\$ 757.656,34	\$ 757.656,34

TASA INTERNA DE RETORNO	14%
--------------------------------	------------

7.6 Flujo de fondos

Analizando los indicadores financieros se puede ver que el flujo de fondos dentro del negocio es a tasas bajas pero sumamente rentables. Lo que muestran los indicadores es que la rentabilidad del negocio es evidente. Con una TIR del 14% se espera que el negocio recupere su inversión inicial en un período menor al de 4 años. En cuanto a la tasa de descuento en relación a la inversión de capital ajeno, se colocará una tasa del 10% logrando obtener un VAN de \$ \$ 207.704,35

La rentabilidad del negocio está demostrada en cuanto al retorno de la inversión y a la velocidad en la que se darán los flujos de fondos. Los números están a la vista en el EBITDA y dan esperanza a que todo ocurra tal lo planeado y estimado.

7.7 Análisis de sensibilidad

En cuanto al análisis de sensibilidad, se puede demostrar que hay ciertos gastos administrativos que se incurren de forma mensual que son esenciales para modificar los resultados del EBITDA y por ende las tasas de retorno, el VAN y la tasa de descuento. Estos gastos son los que se incurren por marketing, publicidad, sueldos, contratación de un estudio contable y contratación de un estudio de abogados. Como se ve en el cuadro a continuación, al disminuir tan solo un 5% de dichos gastos, el negocio cambiaría rotundamente. La TIR pasaría a ser de un 20%, por lo que se podría ofrecer una tasa de descuento a los inversores del 17% obteniendo un VAN del \$ 143.035,77. De esta forma, el período en el que se recuperaría la inversión sería menor al planeado (4 años).

7.9 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio en unidades vendidas va a depender de varios factores. El primer factor será el precio de venta que va a estar ajustado según la cotización del dólar. Al tratarse de un producto importado que se compra en dólares lo ideal sería marcar un precio de venta en dólares para calcular el punto de equilibrio. Sin embargo, hay muchos de los gastos que se incurre que están en pesos, por lo que habría que ajustar el precio de venta a pesos tomando un valor cambiario de 41\$ por 1 U\$. El segundo factor a considerar es la cantidad de unidades importadas. En los primeros dos años de negocio se importaran 350 unidades, para luego del tercer año poder importar esa cantidad de forma anual. Entonces, en los primeros 2 años hay que considerar un punto de equilibrio acorde a importar 175 unidades por año.

Al resultado que se llegó, es que en los primeros dos años se deberían vender todas las unidades ya que se está vendiendo la mitad de lo planeado para poder insertarse en el mercado correctamente haciendo que el producto se haga conocido. Una vez que el negocio logre asentarse y funcione correctamente, importando 350 unidades de forma anual con el objetivo de venderlas, el punto de equilibrio en unidades será de 282. En este período se colocará un precio de venta de 300 U\$, por ende de 12.300\$, así que el punto de equilibrio en pesos será de 9.922\$ (242 U\$).

	PE en Unidades	PE en \$
Ventas	\$ 3.468.600,00	\$ 3.472.700,00
Costo de Ventas	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Otros ingresos	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Gastos administrativos	\$ 1.887.184,80	\$ 1.887.184,80
Amortizaciones	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 1.519.415,20	\$ 1.523.515,20
IIBB	\$ 121.401,00	\$ 121.544,50
Ganancias	\$ 91.164,91	\$ 91.410,91
Resultado después de impuestos	\$ 1.306.849,29	\$ 1.310.559,79
Inversión	\$ 1.306.134,95	\$ 1.306.134,95
Amortización	\$ -	\$ -
Flujo de Fondos	\$ 714,34	\$ 4.424,84

282 unidades	\$ 9.922,00
--------------	-------------



Universidad de
San Andrés

8. Equipo de trabajo

La formación de un buen equipo de trabajo será esencial para que el negocio funcione. Al ser una empresa pequeña y en crecimiento, la consolidación de un buen grupo humano hará que se logren los objetivos planteados al inicio del ciclo. Como todo grupo de trabajo pequeño, las relaciones entre los miembros serán muy cercanas, por lo que es necesario crear un buen clima laboral. Los socios fundadores buscarán contratar empleados que puedan integrar un equipo de trabajo que busque operar en comunidad y en beneficio de lograr los objetivos. La calidad humana del personal que se busque contratar y su capacidad de trabajar en equipo serán características fundamentales a la hora de pensar en futuros empleados.

Los socios fundadores son José Garat (23 años) y Francisco Sanchez Moreno (23 años). Con un trabajo en conjunto, ambos se desempeñarán en diferentes áreas para lograr que el negocio funcione.

José Garat será el encargado de gestionar la parte contable y la relación con los proveedores. Ocupará una tarea similar a la que supo tener en su viejo empleo en una Pyme (Funcional Gym) en donde se encargaba de recolectar la información contable de la empresa para trabajar junto con los contadores en dicha área. A su vez, se encargará del desarrollo de proyectos futuros del negocio y del marketing.

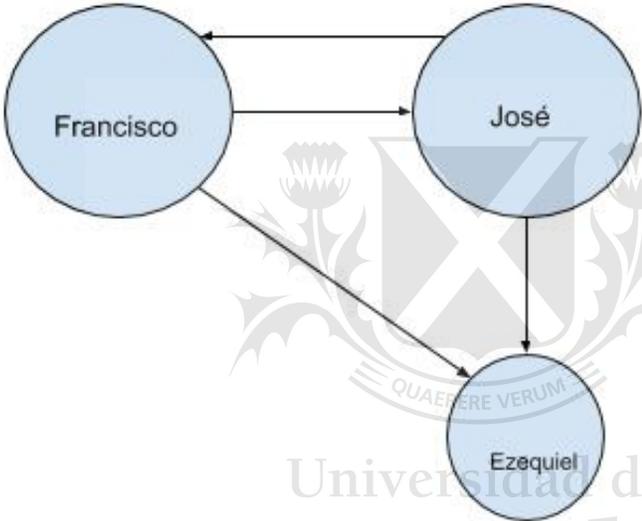
Por otro lado, Francisco Sanchez Moreno será el encargado de manejar el área financiera de la empresa y las relaciones con los puntos de venta en que se instalarán los productos. Su tarea funcionará como soporte del área de marketing, controlando el inventario y los distintos puntos de venta del negocio.

Sin embargo, para que todo funcione de forma efectiva, será necesario contar con personal de apoyo con experiencia que realice distintas actividades la cual no tenemos conocimiento. Por lo tanto, Ezequiel Diez Peña (29 años) integrará el equipo desarrollándose en el área de importaciones, ya que cuenta con una

experiencia amplia en el rubro. De esta manera, tendremos a alguien capacitado que sepa lidiar con los problemas diarios del negocio importador.

A medida que crezca la empresa será necesario contar con más empleados que apoyen el trabajo y realicen diferentes actividades. Pero como base de inicio del negocio, se cree que este equipo será capaz de cumplir los objetivos.

Organigrama:



Universidad de
San Andrés

9. Aspectos legales

A la hora de llevar adelante el negocio, hay que contemplar ciertas acciones que deben ocurrir para que todo funcione en un marco legal.

En primer lugar, hay que llevar adelante la constitución de la sociedad anónima, la cual se estima que tendría un costo aproximado de 25.000\$ (contemplando los costos de escribanía y demás). En segundo lugar se deben formular un contrato con los proveedores de mercadería situados en China. Se debe controlar que dicho contrato cuente con un acuerdo entre ambas partes en el que se pacte importar y vender los productos chinos en Argentina. A su vez, se debe incluir en el mismo cualquier detalle pactado previamente de la transacción. Y en tercer lugar, se deben desarrollar los contratos con los empleados que van a trabajar en la empresa marcando las pautas de trabajo y el salario correspondiente.

Para llevar a cabo todo este plan será necesario contar con el apoyo de un estudio de abogados que respalde la empresa y asesore a la misma ya que carece de experiencia en el rubro. La empresa se pondrá en contacto con el “Estudio Moltedo” para que los asesore a la hora de lanzar el negocio.

A su vez, se deberá contar con el asesoramiento de un estudio contable para llevar a cabo la liquidación de impuestos, el pago de los sueldos y el cierre de los balances a fin de cada ciclo. En este caso, la empresa se pondrá en contacto con el estudio “Alberto Vergara” para que desarrolle dicha tarea.

10. Implementación y Riesgos

En cuanto a la implementación del negocio, se piensa que en 1 año aproximadamente, el proyecto debería estar en marcha. En un principio se ocupará tiempo formando el equipo de trabajo e ideando el plan de marketing e implementación para lograr captar inversores, y así contar con suficiente capital para lanzar el proyecto. Luego se buscará pactar con los proveedores chinos todos los requisitos para importar los productos y se deberá formar la sociedad para que todo el negocio quede en un marco legal. Después, una vez que los productos están listos para llegar a la Argentina, se deberán lanzar las campañas publicitarias y de marketing para poder vender más y mejor. Previo a esto, obviamente hay que testear las plataformas de venta para que cuando se lancen las campañas el producto ya se pueda vender de forma correcta.



Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Armado del equipo	■	■										
Búsqueda de inversores		■	■									
Armado de la Sociedad				■								
Plan de Marketing	■	■	■	■	■	■	■					
Negociación con proveedores			■	■	■	■						
Depósito para guardar los productos							■	■				
Desarrollo y testing de la plataforma de venta online							■	■	■			
Importación de los productos							■	■	■	■	■	■
Publicidad							■	■	■	■	■	■

En cuanto a las amenazas que puede llegar a afrontar el negocio, la principal es la situación económica del país. Al tratarse de un producto importado, el precio del dólar es un factor importante ya que será el que regule los precios de venta de los productos.

A pesar de que en los últimos meses el precio del dólar se estancó, la suba del mismo es una amenaza latente en nuestro país. Sin embargo, el aumento del

dólar vino con un aumento de los precios a nivel general, por lo que el precio de los productos que la empresa comercializa será parte del ajuste lógico inflacionario que sufre el país.

Otro riesgo que podría afrontar el negocio es el de los factores políticos. Al tratarse de un negocio importador, depende de un gobierno que desarrolle políticas en las que exista libertad a la hora de importar productos del exterior. En caso de que el negocio sufra por un cambio de gobierno o por un cambio de las políticas gubernamentales, hay dos posibles pasos a seguir. Uno es comenzar a fabricar internamente el producto y el otro es terminar de vender los productos en stock y cerrar el negocio. Este último no es el ideal, pero teniendo en cuenta que es una empresa con una estructura pequeña, las barreras de salida serán bajas.

Por último, un riesgo a tener en cuenta es el de no ser capaces de lograr construir una marca sólida que permita fidelizar a los clientes. Si la marca no logra el comunicar la propuesta de valor a sus clientes y obtener el renombre deseado, es probable que otras marcas fuertes comiencen a comercializar productos similares y logren desplazar a WePets del mercado. En caso de que esto suceda, habrá que repensar y re direccionar el plan de marketing y la forma de comunicar de la empresa para lograr la fidelización de los clientes.

11. Conclusión

A lo largo de este escrito, fuimos analizando desde todos los puntos de vista (comercial, contable) el proyecto “We Pets” con todos los conocimientos teóricos que fuimos aprendiendo a lo largo de la carrera de administración de empresas.

Pudimos idear un proyecto rentable para explotar un mercado con un gran movimiento financiero (el cual continúa en constante crecimiento). La propuesta innovadora que ofrecemos es un desafío enorme por lo que representa traer al país algo nuevo pero estamos convencidos que con dedicación, trabajo y una buena estrategia no tendremos problemas en insertarnos en el mercado, afrontar inconvenientes a lo largo del proceso y lograr nuestros objetivos planteados.

Es importante remarcar la importancia de construir una marca relacionada con la felicidad de las mascotas y no sólo vender el producto, debido a que en un futuro pueden aparecer potenciales competidores y nuestra ventaja competitiva radicará en la lealtad de los clientes en nuestra marca que ofrece productos de calidad en tiempo y forma. Con el fin de seguir creciendo, una vez que estemos asentados en el país buscaremos traer más productos innovadores.

A pesar de no tener en cuenta las variables y factores externos que pueden ocurrir en el transcurso del proceso (inflación, políticas impositivas), pudimos estimar la viabilidad del proyecto. Los resultados económicos estimados no son significativos los dos primeros años pero a partir del tercer año los flujos de fondos crecen notablemente. La tasa interna de retorno es del 14% y a partir de fines del tercer año, la empresa contemplará ganancias. Además, con la ampliación de la línea de productos la rentabilidad del plan de negocios podría incrementar exponencialmente en el futuro.

12. Bibliografía

- "ALIMENTOS PARA MASCOTAS: UN NICHOS EN CRECIMIENTO IDEAL PARA PYME" (2017)- CAME (Confederación argentina de la mediana empresa):

<http://www.redcame.org.ar/contenidos/noticia/Alimentos-para-mascotas-br-un-nicho-en-crecimiento-ideal-para-Pyme.1785.html>

- "Argentina es el país con más mascotas por habitante en el mundo" (2016)- DOGRUN:

<http://dogrun.com.ar/argentina-pais-mas-mascotas-habitante-mundo/>

- Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F.- Principels of Corporate Finance. Problem Sets

- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004). Capítulo 11.

- "El auge de la industria de las mascotas" (2018)- Diario Frontera:

<http://www.frontera.info/EdicionEnLinea/Notas/VidayEstilo/25042017/1206544-El-auge-de-la-industria-de-las-mascotas.html>

- "El comercio electrónico en la Argentina creció 52% durante 2017 y ya representa el 1,3% del PBI" (2018)- IProfesional:

<http://www.iprofesional.com/notas/264583-internet-software-tv-tecnologia-comercio-electronico-ecommerce-novedades-tecnologicas-novedades-tecnologicas-El-comercio-electronico-en-la-Argentina-crecio-52-durante-2017-y-ya-representa-el-13-del-PBI>

- Muñiz Gonzalez, Rafael. "Marketing en el siglo XXI" (2011)
- "Los millenials son los que más adoptan e invierten en sus mascotas"(2018)- TELAM (agencia nacional de noticias):

<https://www.telam.com.ar/notas/201804/275706-los-millennials-son-los-que-mas-adoptan-e-invierten-en-sus-mascotas.html>

- "Los portenios gastan en promedio \$1500 por mes para mantener a sus mascotas" (2017)- Diario el Cronista:

<https://www.cronista.com/negocios/Los-portenos-gastan-en-promedio--1500-por-mes-para-mantener-a-sus-mascotas-20170428-0054.html>

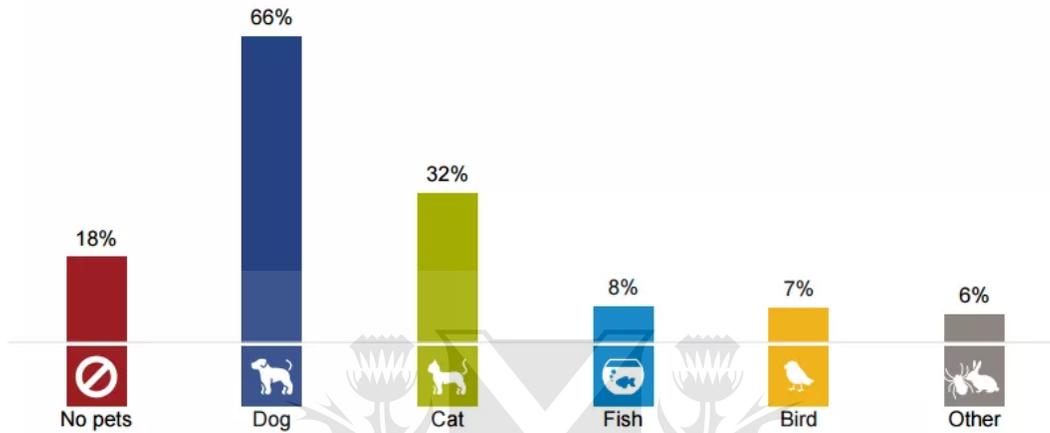


Universidad de
San Andrés

13. Anexos

Anexo A.

Argentina: Pet ownership



Anexo B.

NEW Model



Anexo C.

¿CUÁNTO DEBE COMER UN PERRO?

Porción diaria de alimento seco adultos (gramos)



Tamaño	Peso (kg)	Actividad alta	Actividad normal	Baja actividad
Miniatura	2-5	60-115	55-100	45-85
Pequeño	5-10	115-190	100-170	85-145
Mediano	10-15	190-255	170-225	145-195
Grande	15-25	255-380	225-330	195-285
	25-40	380-535	330-475	285-410
	40-55	535-680	475-600	410-520
	55-70	680-820	600-720	520-620
	70-90	820-985	720-870	620-750

Porción diaria de alimento seco cachorros (gramos)

Tamaño	Peso ideal*	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 -12 meses
Miniatura	2	50	60	60	60	55
Pequeño	5	95	110	115	115	110
	10	155	185	195	190	185
Mediano	17	215	265	285	285	280
	25	270	350	375	375	370
	32	300	400	445	450	450
Grande	40	355	475	525	530	530
	50	405	545	610	625	
	60	450	605	685		
	70	485	670			
	90	580				

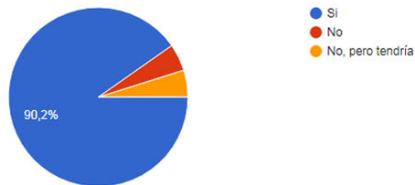
*Peso ideal cuando sea adulto (kg)

FUENTE: PETMD/ ASSOCIATION FOR PET OBESITY PREVENTION/ WE'LL BE LOVED NATURAL HEALTHY/ ÚLTIMAS NOTICIAS

Anexo D.

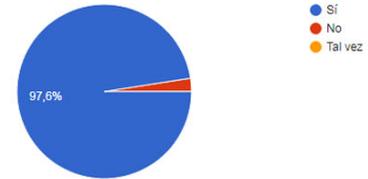
Tenes o tuviste mascota?

41 respuestas



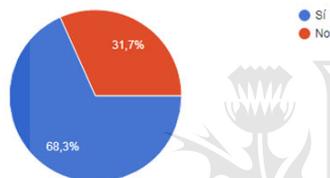
Consideras importante su bienestar y su felicidad?

41 respuestas



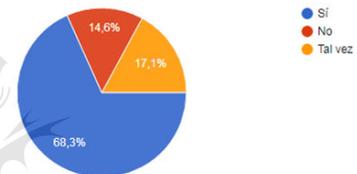
Te has olvidado de darle de comer a tu mascota alguna vez?

41 respuestas



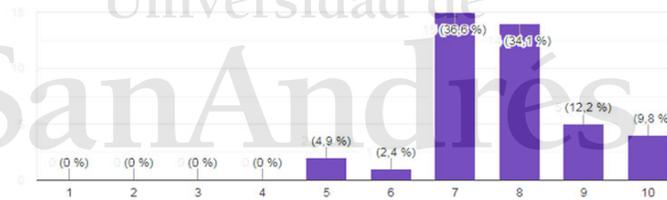
Te interesaría un producto que haga el trabajo de alimentar a tu mascota por vos?

41 respuestas



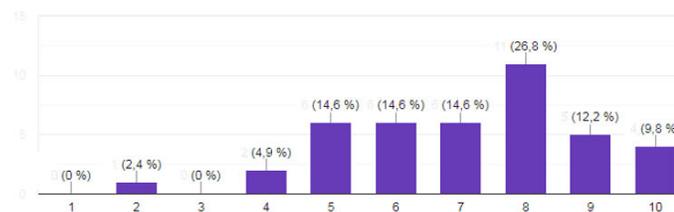
Del 1-10 cuanto dedicación consideras que lleva el cuidado de una mascota?

41 respuestas



En cuanto a la alimentación, Cuanta dedicación requiere?

41 respuestas



Anexo E.



fiofrac Seguir

873 publicaciones 26,6k seguidores 1.102 seguidos

Fio
Entrenadora en @funcionalgymok
@puma @pumaperformance
Bragado, Buenos Aires
Contacto.fiofracc@gmail.com

fercateran, camifresh, anagaratnutricion y 16 más siguen esta cuenta



tumapalleiro Seguir

141 publicaciones 17,1k seguidores 403 seguidos

TUMA
@hashbars
@la.ensenadapolo
@meetinba
@soyminaack
Eco-Friendly
www.hashbars.com.ar

fernetnewman, ivanmolinaberro, agujauranga y 77 más siguen esta cuenta



mikechouhy Seguir

1.234 publicaciones 733k seguidores 813 seguidos

Mike Chouhy
Fechas Sanata
📍6/4 - Tigre
📍11/4 - Tucumán
📍13/4 - Salta
📍14/4 - Jujuy
📍26/4 - Córdoba
📍3/5 - Lomas de Zamora
📍4/5 - Luján



Anexo F.



Anexo G.

Puerto base de China a Buenos Aires	
Flete Marítimo	\$ 32.800,00
Seguro Internacional	\$ 7.503,00
Gastos locales en Buenos Aires	\$ 27.470,00
Gastos de Terminal	\$ 20.500,00
	\$ 88.273,00
Gastos de despacho:	
Sobre valor CIF (Cost insurance and freight)- base imponible: 0,65%	\$ 492.571,95
Gastos Administrativos y operativos	\$ 3.280,00
Confección y presentación SIMI	\$ 2.460,00
Confección y presentación LNA	\$ 2.050,00
	\$ 500.361,95
Costo Traslado	\$ 588.634,95
Costo producto	\$ 717.500,00
Costo total	\$ 1.306.134,95
	\$ -
Costo Unitario	\$ 3.731,81

Anexo H.

Gastos Marketing y Publicidad

		Costo 15 Unidades
Marketing	Plataforma	\$ 1.000,00
	Mercado Libre	\$ 6.662,50
	Mercado Pago debito	\$ 1.788,63
	Mercado Pago credito	\$ 3.326,13
Publicidad	Agencia	\$ 5.000,00
	Google ads sem	\$ 10.000,00
	Google ads display	\$ 8.000,00
	Facebook adds	\$ 10.000,00

		Costo 30 Unidades
Marketing	Plataforma	\$ 1.000,00
	Mercado Libre	\$ 15.990,00
	Mercado Pago debito	\$ 4.292,70
	Mercado Pago credito	\$ 7.982,70
Publicidad	Agencia	\$ 5.000,00
	Google ads sem	\$ 10.000,00
	Google ads display	\$ 8.000,00
	Facebook adds	\$ 10.000,00



Universidad de
San Andrés