



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

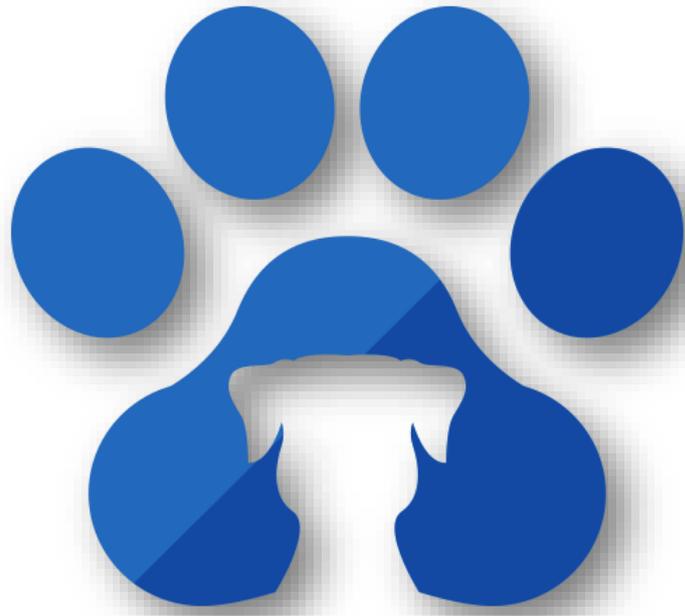
Plan de Negocios Lucky

Autor: Santiago Luis María Viglione Fernández

DNI: 32952621

Director de Tesis: Alejandro Fernández Coya

Victoria, Buenos Aires, 2018



lucky



Universidad de
SanAndrés

Escuela de Administración de Negocios

MBA

Plan de Negocios Lucky

Elaborado por: Santiago Luis María Viglione Fernández

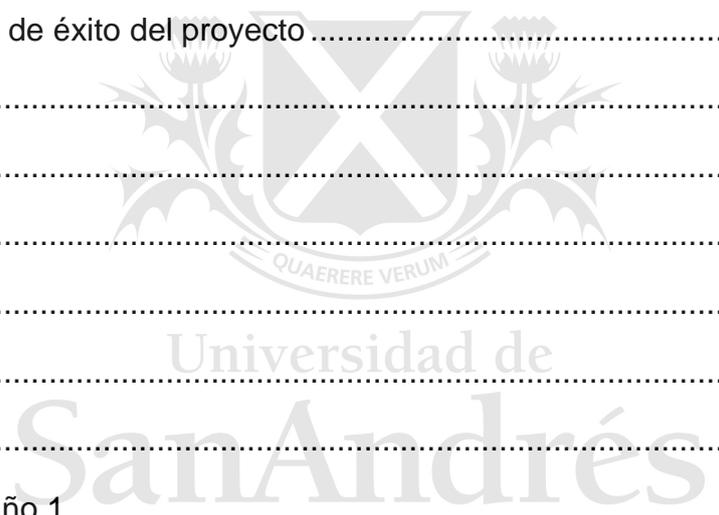
Director: Alejandro Fernández Coya

CONTENIDO

Oportunidad.....	4
Descripción de la industria	5
Descripción del mercado objetivo.....	9
Descripción del target.....	12
Socio Económico	12
Generacional.....	12
Hábitos de Consumo.....	13
Hogar & Familia	14
Canal de comunicación	16
Target.....	16
Inbound Marketing	16
Atraer al Cliente	18
Convertir	19
Cerrar.....	19
Cautivar	20
Outbound Marketing.....	20
Canales de venta	21
Lanzamiento & Confianza	21
Resumen.....	23
Cliente.....	23
Usuario	23
El Producto & Los Servicios	24
¿Cómo funciona?.....	24
Propuesta de Valor.....	27
Funcional	27
Social.....	27

Necesidad Básica	27
¿Qué gana el usuario?	28
Producto y Servicios	28
Alivios	28
¿Qué me brinda?	28
Estimación del tamaño de Mercado	29
Capital Federal y Alrededores.....	29
Objetivo de Market Share	29
Validación del Mercado.....	30
Objetivo de Ventas.....	32
5 Fuerzas de Porter.....	33
Análisis de Competidores.....	34
Factores PEST	35
Políticos	35
Económicos	35
Socio Culturales.....	36
Tecnológicos.....	36
Alianzas Clave.....	38
Veterinarios.....	38
Proveedores.....	38
Logística.....	38
Software.....	39
Telefonía	39
Implementación	40
Pasos de la Implementación	40
Desarrollo de Software	40
Marketing & Publicidad	40

Modelo de Negocios.....	42
Ingresos	42
Estructura de Costos.....	43
Marketing.....	43
Costos fijos	43
VARIABLEs	43
Supuestos Macro Económicos	43
Plan Financiero	44
Cash Flow	44
Punto de Equilibrio	45
Factores clave de éxito del proyecto.....	45
Software.....	45
Marketing	45
Estética	46
Logística.....	46
Conclusión.....	47
ANEXO I.....	49
Cash Flow Año 1.....	49
Cash Flow Año 2.....	50
Cash Flow Año 3.....	51
Cash Flow Año 4.....	52
Cash Flow Año 5.....	53



OPORTUNIDAD

Argentina es el país con el mayor promedio de perros per cápita del mundo, acompañado de una cultura de amor por las mascotas muy arraigada en la sociedad. El valor agregado de la industria - de las mascotas - es de 100 mil millones de dólares a nivel mundial, de los cuales 70 mil son generados en USA.

El mayor porcentaje de esta producción está referida a alimentos para mascotas, sin embargo, existe una tendencia global a la ampliación del share que representan los accesorios para mascotas dentro de la industria.

Los usuarios de accesorios para mascotas – en su mayoría – consideran a su compañero un integrante más de la familia, hasta sentir el vínculo de amor que se siente por un hijo, por lo que destinan un porcentaje de sus ingresos en cuidados y premios para “el mejor amigo del hombre”.

En Argentina y América Latina el mercado – de bienes y servicios no comestibles para mascotas - se encuentra en desarrollo, y el potencial es inmenso.

A nivel mundial existen productos y servicios innovadores para el cuidado de las mascotas, uno de ellos es el collar con seguimiento en tiempo real por GPS, alertas perimetrales y otros servicios para vincularnos de un modo distinto y nuevo con nuestros compañeros Caninos.

Lucky viene a ocupar ese espacio vacío que a continuación desarrollaremos, con distintas funciones validadas mediante encuestas respecto a los insights más valorados por sus futuros usuarios.

DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

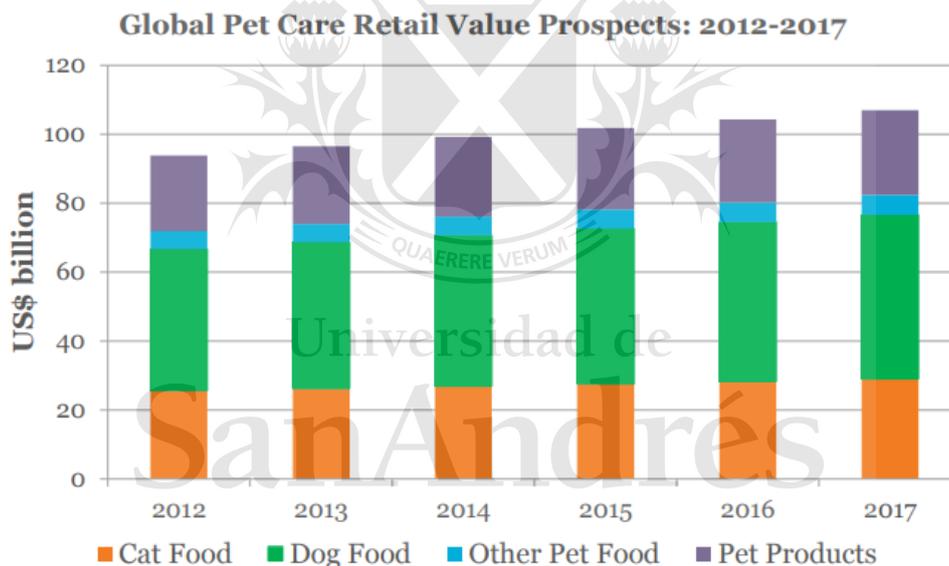
La industria mundial de productos para mascotas genera más de 100 billones de dólares anuales; 70% en Estados Unidos. Mientras que en América Latina los alimentos representan el 90% de la producción, en Estados Unidos es del 50%, lo que infiere una sub explotación de productos no alimenticios para mascotas en la región (LATAM).

A su vez, existe una clara tendencia de crecimiento de la oferta de productos (y servicios) no alimenticios para mascotas a nivel mundial, los cuales van desplazando poco a poco el peso relativo de los alimentos en la producción total.

FUTURE PROSPECTS

36

What Does the Future Hold for Global Pet Care?



© Euromonitor International

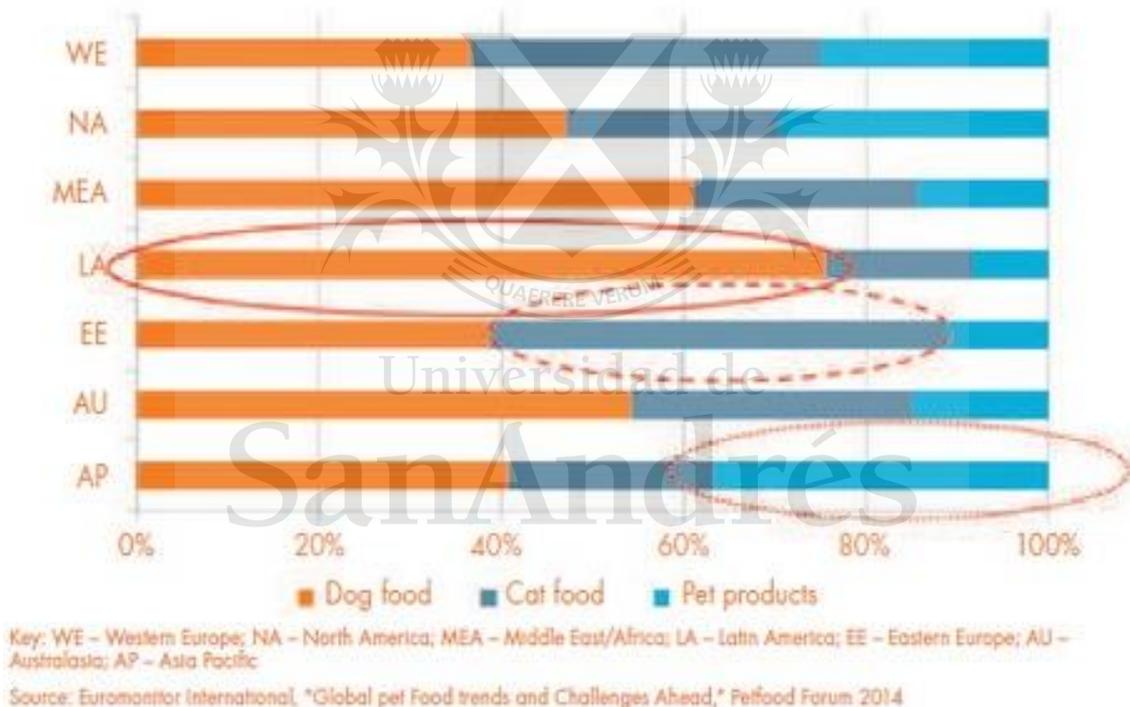
EUROMONITOR
INTERNATIONAL

En América Latina se observa un crecimiento anual superior a la media del rubro productos y servicios no alimenticios para mascotas (en adelante productos para mascotas) en especial en Argentina, superior al 10% en 2013, y de sostenido crecimiento en los años siguientes.

Existen diversos factores que pueden influir en la creciente importancia de los productos para mascotas en la región, entre los más importantes están los avances tecnológicos, acompañados de una fuerte reducción en los costos de producción que permite hacer masivo su consumo, como ocurrió con los Smart Phones, el desarrollo de softwares o aplicaciones de mayor complejidad con una

mejor experiencia de usuario, los nuevos hábitos de consumo de los Millennials, quienes se vuelcan más que antes a adoptar mascotas que ocupan el lugar emocional de un hijo en sus vidas, en muchos casos rompiendo con el paradigma de familia tradicional, y el poder adquisitivo o excedente de ingresos de estas generaciones que postergan la decisión de tener hijos y el ahorro, aumentando su grado de consumo con una filosofía de vida cada vez más “Carpe Díem”, la felicidad entendida como “vivir el momento” que conlleva a un menor grado de ahorro.

Si observamos que la participación de mercado del rubro de productos para mascotas es del 10% en LATAM (contra un 90% de productos alimenticios), siendo la tendencia en otras regiones del 20% al 25%, podemos inferir una



demanda insatisfecha.

El crecimiento mundial anual de los productos para el cuidado de mascotas fue del 4% hasta el llamado “estancamiento del siglo” en 2008, cuando cayó al 2% sostenido hasta 2013. Si bien se espera luego de una recomposición de los mercados internacionales que el crecimiento retorne al 4%, los inversores, como ha sucedido en otras industrias, han buscado alternativas de inversión, encontrando en países emergentes un balance entre retorno y riesgo de su interés, con ejemplos como México y Argentina, con un crecimiento anual

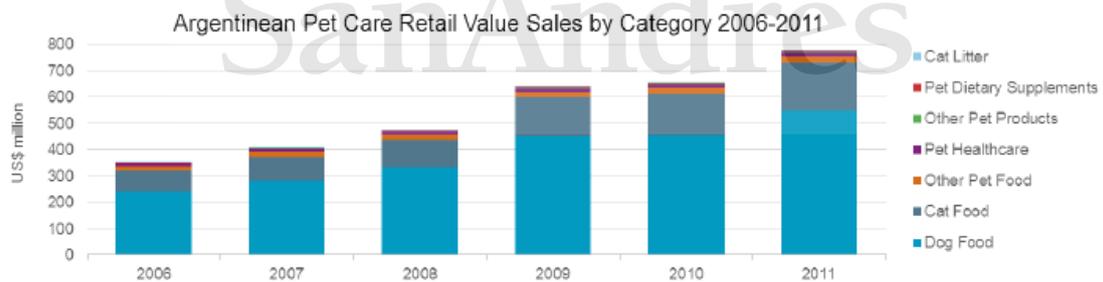
superior al 10% (en lo que refiere al rubro) y el resto de América Latina en general, con un crecimiento superior a la media mundial.

INDUSTRY PERFORMANCE

And Pet Care at Different Speeds in 2013



En un estudio realizado por Euromonitor International respecto al crecimiento de los mercados emergentes, se observa el rápido crecimiento de la industria en la república, principalmente en alimentos para mascotas, con una clara demanda insatisfecha si se compara con otras regiones en cuanto a productos para



© Euromonitor International

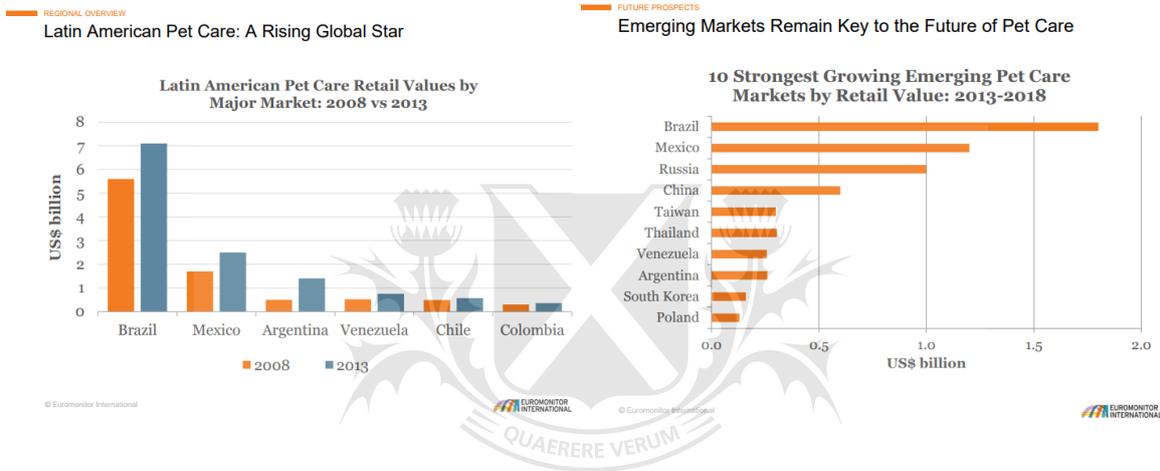
PET CARE: LATIN AMERICA THE RISE OF EMERGING MARKETS

PASSPORT 3

mascotas. Esta tendencia continuó su marcha en los años subsiguientes, con una mayor inserción de productos y servicios para el cuidado de las mascotas, como aplicaciones estilo Airbnb para mascotas, “Pet Sitters”, redes sociales para mascotas, collares de diseño, webs de productos de diseño para mascotas, y un crecimiento en ventas que aumentó de 189 toneladas de alimento en 2003 a 587

toneladas en 2012, llegando a 1.2 billones¹ de dólares de producción, y con un convenio firmado en el año 2018 para exportar alimentos para mascotas a China, lo cual abre las puertas a una más aceptada relación comercial con el país.²

Según datos de 2013, Argentina se encontraba en el puesto número 3 (tres) en cuanto a volumen de mercado dentro de la región, con aproximadamente 1.3 billones de dólares (incluyendo alimentos, productos y servicios), y un crecimiento que la ubica octava en el ranking (de crecimiento), el cual fue estimado en aproximadamente 250 millones de dólares para el período 2013 a 2018.³



Universidad de
San Andrés

¹ Nota en Diario La Nación, 2 de junio 2013: "El alimento para gatos y perros mueve millones"

² Nota en Punto Biz, 26 de enero 2018: "China le abrió las puertas al alimento para mascotas hecho en argentina"

³ <https://www.petsecure.com.au/pet-care/a-guide-to-worldwide-pet-ownership/>

DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Argentina es el país número uno en el mundo de perros per cápita, con más de 9.2 millones de perros, un 66% de hogares tiene al menos uno de ellos como mascota y un 33% de hogares más de uno.

Mendoza resulta ser la ciudad con mayor penetración, un 69% de los hogares tienen un perro como mascota, siendo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de un 58%.

El crecimiento anual de la población de perros y gatos en hogares según datos 2013 a 2014 es del 1%, es decir, 120 mil más por año, aproximadamente.

Según las encuestas, las mascotas son “familieras y caseras” en Argentina. Un 70% de los perros pasa mayor tiempo dentro de la casa, y un 40% vive exclusivamente en ella, lo que involucra la necesidad de paseos diarios, siendo del 46% en el caso de los felinos.

Esto da indicio de la humanización de las mascotas que existe en el territorio nacional, siendo el 30% de estas consideradas “un integrante más de la familia” e incluso en un 15% de los casos amadas como “un hijo”.

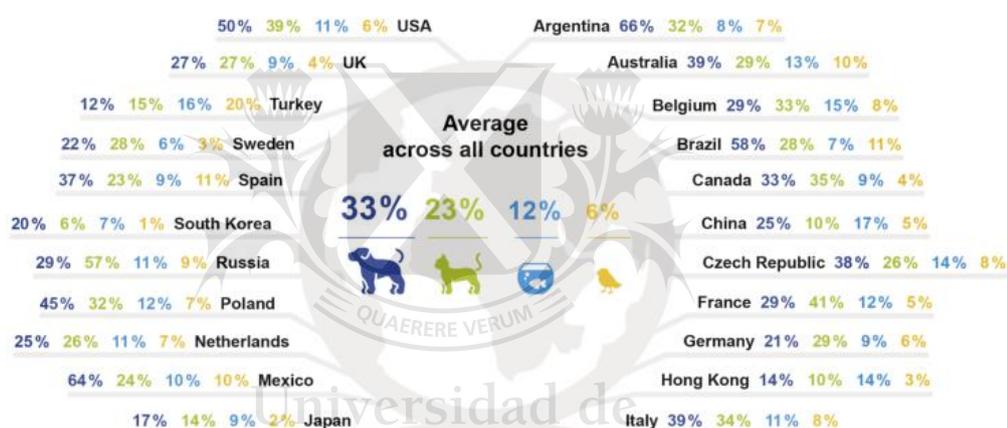
En CABA, en los niveles socio económicos más altos (C1/C2) el 66% de los perros son de raza, sin embargo, el 76% de los perros en hogares no fueron comprados, al igual que el 90% de los gatos, sino que llegaron al hogar como un regalo, o al encontrarlos perdidos en la calle.

TOP 20 DOG POPULATIONS	
USA	69,929,000
Brazil	35,800,000
China	27,400,000
Russia	12,520,000
Japan	12,000,000
Philippines	11,600,000
India	10,200,000
Argentina	9,200,000
UK	9,000,000
France	7,570,000
South Africa	7,400,000
Poland	7,311,000
Italy	7,000,000
Germany	5,300,000

En 2009 la venta de productos y servicios para mascotas en Argentina ya alcanzaba los 200 millones de dólares anuales⁴, siendo actualmente de aproximadamente 250 millones de dólares, es decir, un crecimiento del 25% en 8 años de este sector en particular.

"El argentino es muy "mascotero". Observamos una fuerte tendencia a la humanización de las mascotas, a su integración como parte de la familia, a ser valoradas y cuidadas por acompañar positivamente y emocionalmente las vidas de sus dueños", enfatiza Thierry Montange, director de Marketing de la división Petcare de Mars Argentina, Uruguay y Paraguay (AUP).⁵

Pet ownership by country



Source: GfK survey among 27,000+ Internet users (ages 15+) in 22 countries – multiple answers possible – rounded
© GfK 2016 | Pet ownership

De acuerdo con el informe elaborado por Damián Di Pace, actualmente Manager Service en Focus Market, el costo de mantener un can mediano fue de \$2.000 por mes en 2017. Los paseos son uno de los gastos más importante, que semanalmente puede valer entre \$600 y \$1.000, precio que puede variar dependiendo la cantidad de paseos.⁶

⁴ Nota Revista Apertura, 1 de Julio 2010, "Crece el mercado de los productos para mascotas"

⁵ Infobae, 16 de septiembre de 2011: "Argentina, el país de la región con más mascotas por habitante"

⁶ <http://www.apertura.com/negocios/Cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-en-2017-20170808-0001.html>

Este tipo de datos son muy útiles para entender la predisposición de los dueños a invertir sumas mensuales para el bienestar de su mascota, dato importante en el desarrollo de un modelo de negocios de suscripción.



Universidad de
San Andrés

DESCRIPCIÓN DEL TARGET

Socio Económico

Nuestro target se enfoca principalmente en gente que quiere a su perro como a un miembro más de su familia, lo cuidan, se preocupan y se vinculan emocionalmente con lazos muy estrechos con su compañero.

Debido al costo del producto y el modelo de suscripción (que requiere un flujo de ingresos estable por parte del cliente), el poder adquisitivo debe ser, al menos, medio, por ello nos enfocamos en los sectores socio económicos ABC1 y C2. Como referencia tomamos aquellas personas que invierten entre \$600 y \$2.000 mensuales (o más) en pasear a sus mascotas.⁷

Generacional

Nuestro foco generacional es un mix entre las generaciones Millennial y la Generación X.

La generación “Millennial” se encuentra en la franja de los 18 a los 34 años, y la “Generación X” las entre 37 y 54 años.

Por un lado, según un estudio de la Universidad de Michigan, la Generación X es aquella que vio el nacimiento de Internet y los avances de la tecnología, marcados por grandes cambios sociales, con un equilibrio entre la “vida social activa (presencial)” y la tecnología. Estos hacen esfuerzos adaptativos a la generación que les sigue, los Millennials.

Los Millennials por su parte están muy adaptados a la tecnología, “la vida virtual es una extensión de la vida real”.⁸ Están hiperconectados, aman subir fotos a las redes sociales, vivir el día a día, el 37% de ellos son hedonistas y un 18% idealistas.⁹ Ambas generaciones ya accedieron al mundo laboral, se encuentran dentro de la PEA (Población Económicamente Activa), y particularmente los

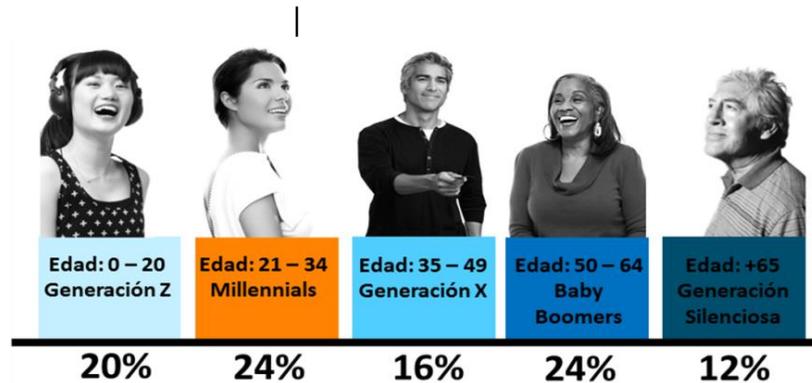
⁷ Revista Apertura, 8 de agosto 2017: ¿Cuánto cuesta mantener una mascota en 2017?

⁸ Nota Diario Clarín, 7 de julio de 2017: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, ¿a qué generación pertenecés

⁹ Infobae, 21 de noviembre de 2017: ¿Qué tienen los millennials en la cabeza? Radiografía de una generación incomprensible

Millennials serán los responsables del 50% del consumo global para 2018 según informa Nielsen.

LOS SHOPPERS NO SON IGUALES

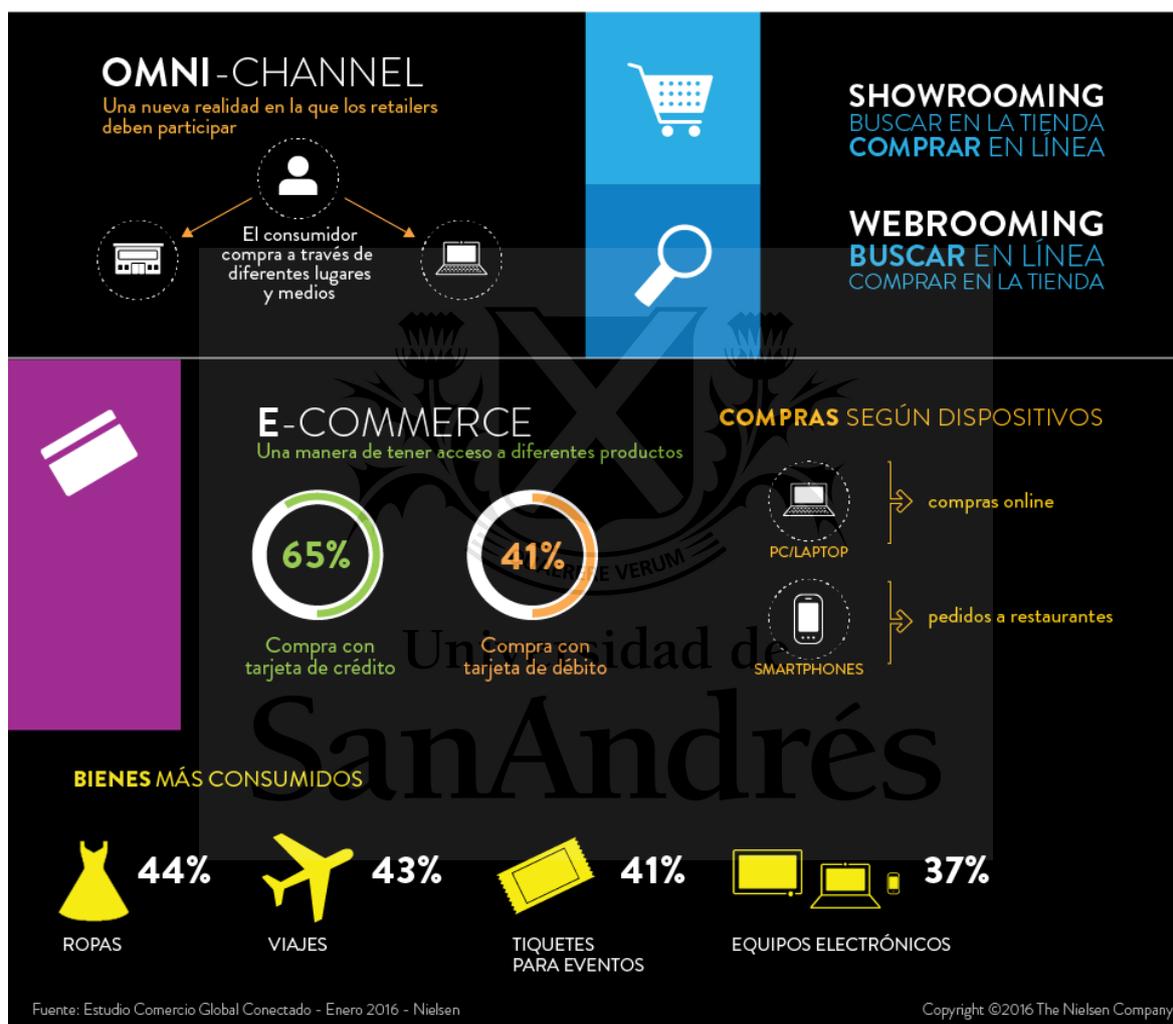


Hábitos de Consumo

Según un informe de Nielsen de 2016, entre los bienes más consumidos por latinoamericanos, se encuentra en el puesto número 3 los productos electrónicos, con un 37%. Los dispositivos más usados para realizar la compra por internet son las computadoras con un 93% de los casos seguidos de los smartphones en un 69%.



A su vez, la confianza en el método de pago suele ser la principal barrera para las ventas Online, y es muy importante el uso de “Omni-Channel”, ya que el consumidor compra por distintos canales, y en muchos casos utiliza las tiendas como “Showroom” para finalmente buscar en línea el producto y concretar la compra por ese canal.¹⁰ También son datos de utilidad que el 74% pagaría más por productos con causa social y el 68% consulta redes sociales para tomar decisiones (Nielsen).



Hogar & Familia

Según Eduardo San Pietro, director de Marketing de Royal Canin, “el 47% de las personas quiere a su mascota por la compañía, el 45% por el cariño y un 40% dice que no es como un hijo, pero sí es un miembro de la familia que genera un vínculo emocional que es realmente fuerte”.¹¹

¹⁰ Nielsen, 22 de marzo 2016: “Infografía: el consumidor latino conectado”

¹¹ La Nación, 26 de julio de 2014: “Casi como el primer hijo”

También en estadísticas de la Cámara de la Empresa de Nutrición Animal (CAENA) vemos refleja este 40%, y la tendencia de las personas solas o parejas sin hijos a tener un perro como mascota.

Un 45% de las personas que gastan en promedio, según datos de 2017, \$1.500 pesos mensuales en su mascota “no suprimiría ningún producto o servicio para su mascota”, lo cual muestra la importancia de su compañero en su vida.¹²

También la humanización de las mascotas se puede observar en encuestas de Nielsen, en cuanto a la alimentación que se les brinda y hasta la creación de redes sociales personalizadas.

En el mundo existen cuentas de mascotas con más de 6 millones de seguidores, y su aparición en las redes es cada vez más usual. Muestra de la importancia que sus padres le dan a la hora de generar un perfil, fotografiarlo, hacer videos

y compartirlos en redes como Instagram, Facebook o YouTube, como ser la famosa foto y video viralizado de Balcarce el perro del presidente de la república, Mauricio Macri, en la Casa Rosada, sentado en el mismísimo sillón presidencial.



¹² El Cronista, 28 de abril de 2017: “Los porteños gastan en promedio \$1.500 por mes para mantener a sus mascotas”

CANAL DE COMUNICACIÓN

Target

Podemos analizar el canal de comunicación por el rango etario seleccionado, y en función al uso que esos rangos dan a las Redes Sociales.

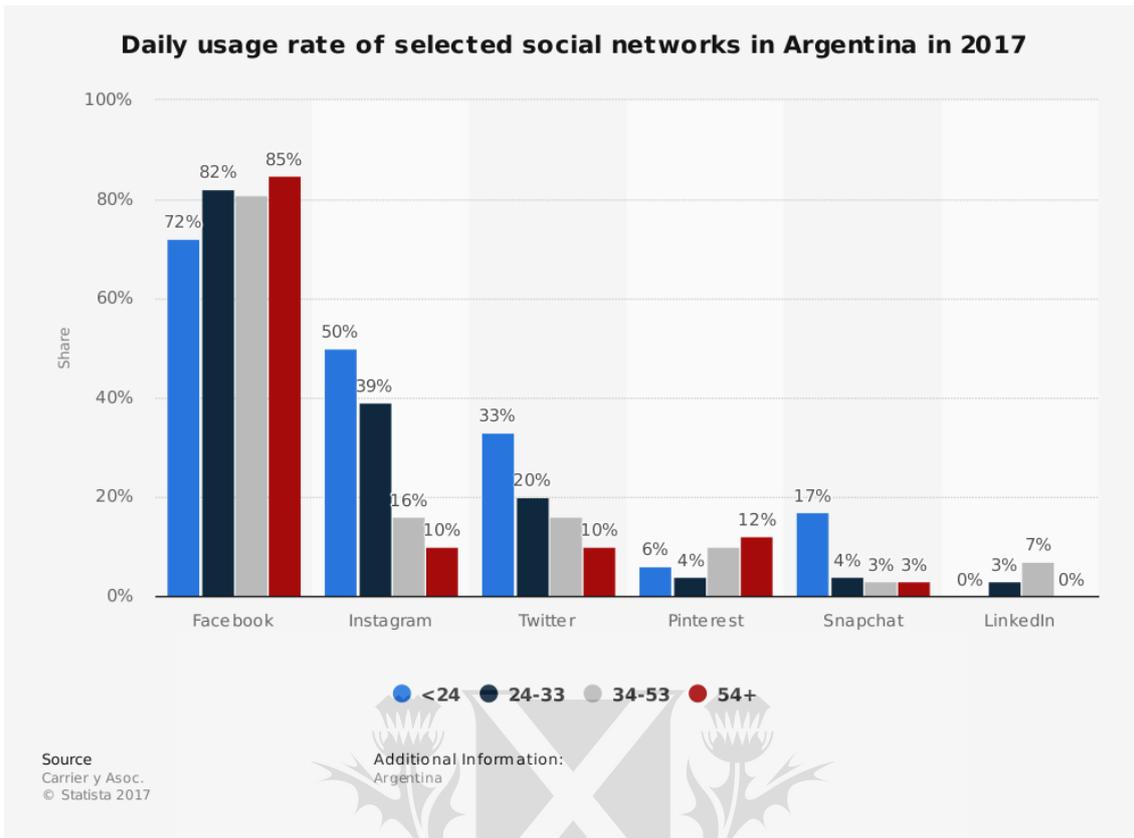
En 2017, en Argentina, según datos de Statista, la red social Facebook sigue siendo líder, con un 82% de usuarios de entre 24 y 33 años y un porcentaje similar de la Generación X.

A su vez, podemos observar como la red social Instagram ocupa el segundo lugar entre los jóvenes (Generación Z) y los jóvenes adultos (Millennials). Existen muchos estudios que muestran la tendencia de las nuevas generaciones a mudar de red social para “escapar” de aquellas en las que se encuentran los padres, o los mayores, como una forma de diferenciarse.

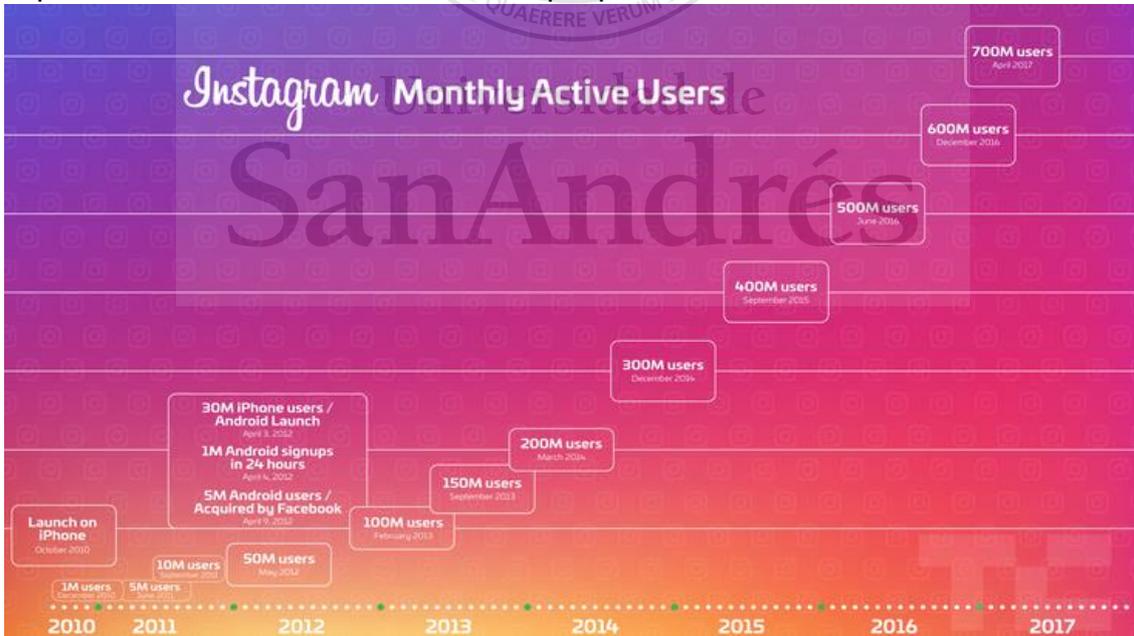
Inbound Marketing

Esto es lo que hace que Facebook sea la favorita de quienes vieron nacer las redes sociales, la generación X, mientras que los Millennials se encuentran en Instagram, y la Generación Z prefiere redes como Snapchat.

Universidad de
San Andrés



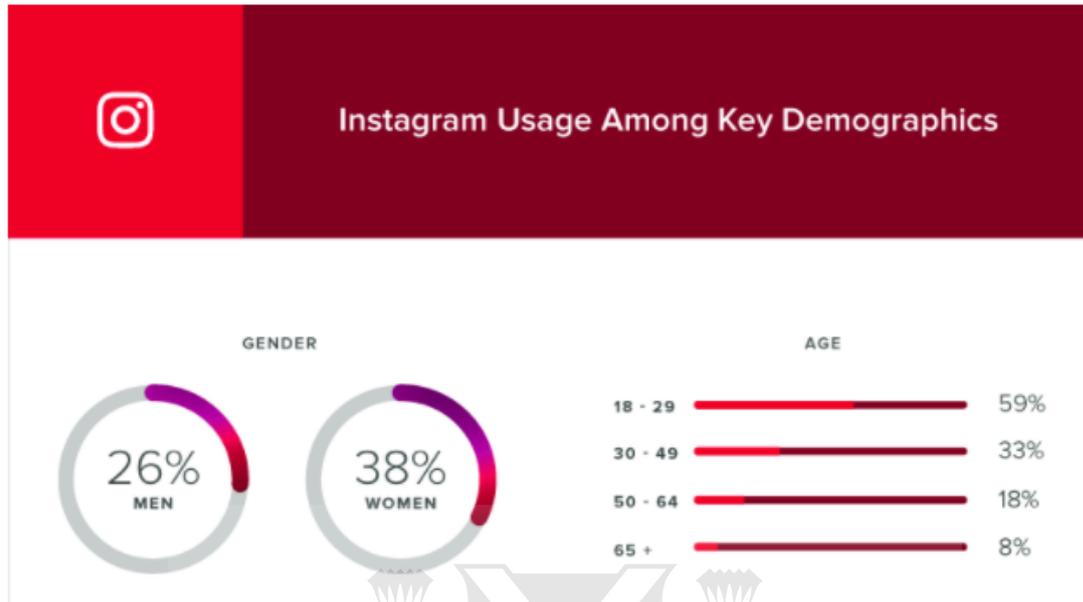
A su vez, si observamos estadísticas propias de Instagram, vemos el crecimiento exponencial de sus usuarios activos, que para 2017 alcanzó los 700 millones.



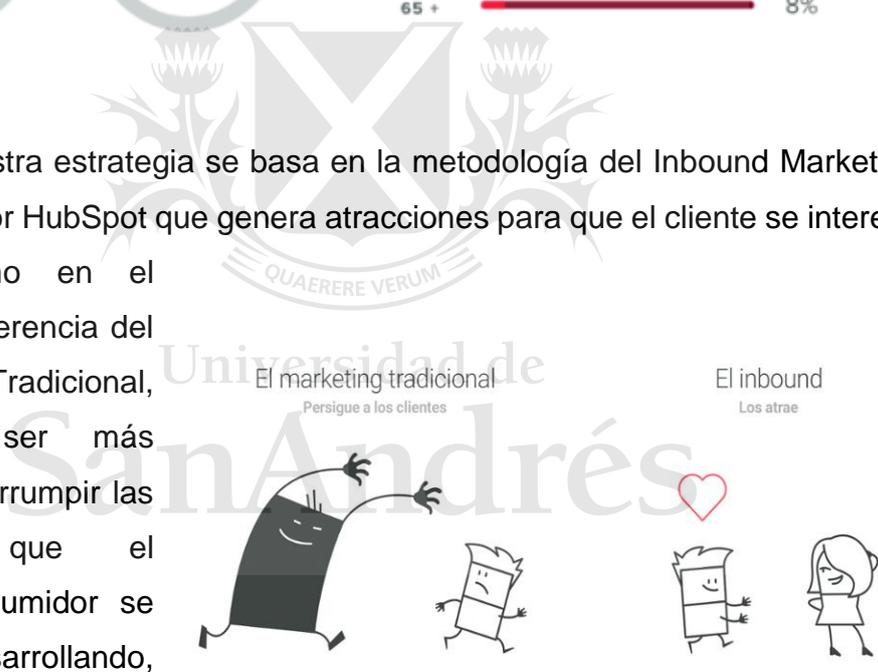
Haciendo foco en estos 700 millones de usuarios podemos ver que las edades y el género de los mismos está en consonancia con lo mencionado.

La composición de Instagram es un 59% de usuarios de entre 18 y 29 años, un 33% de entre 30 y 49 años, y luego decae drásticamente en edades más avanzadas.

En cuanto al género, se trata de una red social donde la estética impera, con una mayoría mujeres, 38% vs. 26% de hombres según el género declarado.



Entonces, nuestra estrategia se basa en la metodología del Inbound Marketing desarrollada por HubSpot que genera atracciones para que el cliente se interese por sí mismo en el producto, a diferencia del Marketing Tradicional, que suele ser más agresivo e interrumpir las actividades que el potencial consumidor se encuentra desarrollando, por ejemplo, mediante publicidades en TV, en YouTube que interrumpan el video, y otras por el estilo.



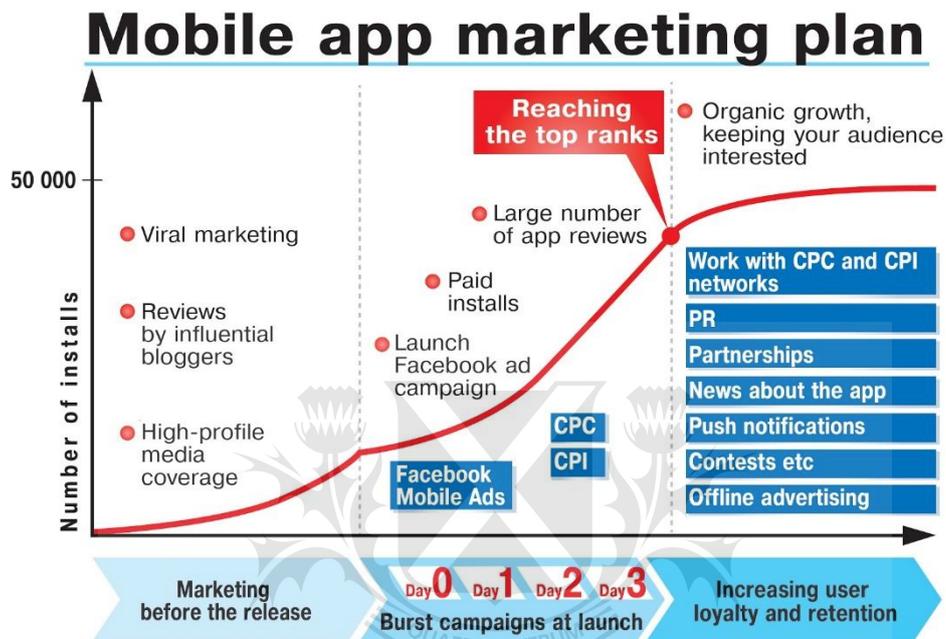
Para lograr esto se atraviesan distintas etapas:

ATRAER AL CLIENTE

Principalmente viralizar mediante Influencers, Blogs de interés, Reviews en internet de YouTubers conocidos con carisma y asociados a tecnologías o mascotas. También con palabras claves en buscadores como Google, o en Grupos de Facebook de personas que buscan a sus mascotas perdidas,

ofreciendo una solución a sus problemas, poniendo la tecnología y nuestra capacidad de desarrollo de Software a su servicio.

También puede ser mediante notas de interés en diarios y revistas relacionadas o en radios, donde se comente la llegada de este nuevo producto que de por sí, será llamativo e interesante de conocer para quienes tengan una mascota.



CONVERTIR

Para ello la Web y la distribución debe ser excelente, es decir, todo tiene que funcionar a la perfección a la hora de querer realizar una pre-compra o interiorizarse en el producto y el servicio. El desarrollo de Webs que hablen del tema, de videos de corta duración en YouTube explicando el valor del producto, su funcionamiento y sus utilidades, así como también la estética, son fundamentales. El foco de esta comunicación estará apuntado al valor que agrega a los clientes nuestro servicio, en función a los “Pains&Gains” determinados para nuestro cliente target.

CERRAR

Una vez cerrada la venta, es importante seguir recibiendo feedback de los consumidores con test de los productos, y descuentos o promociones para los clientes fieles. Este Feedback puede recibirse directamente mediante la aplicación, con su usuario, o bien en las estrellas otorgadas dentro del “Store” sea IOS o Android.

CAUTIVAR

Es el paso final, con presencia en eventos, o eventos propios, con descuentos para nuestros clientes en productos de su interés, dando aviso de la necesidad de visitar al veterinario, del cumpleaños de su mascota, y demás notificaciones que sean de agrado para el usuario, o que le recuerden lindos momentos, como fotos o videos con su mascota.¹³

Outbound Marketing

Dentro de la Estrategia de Marketing, existirá una inversión destinada también a Outbound Marketing, con material POP en Pet Shops y Veterinarias, y Stands en plazas concurridas para pasear perros.

Este tipo de publicidad será apuntado a la Generación X, por lo cual, teniendo en cuenta que en esta generación existe una menor proporción de “Early Adpoters” será una inversión proporcionalmente menor.

Incluirá promotores y promotoras con stands en las plazas y folletos explicativos. También podrán probar los collares in situ, descargando la aplicación en modo Trial, y a su vez, comprarlo o ver los puntos de venta en el mismo folleto otorgado, como así también la Web y el canal de YouTube, Instagram y Facebook.

Universidad de
San Andrés

¹³ <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/app-marketing/app-marketing-launch-plan/>

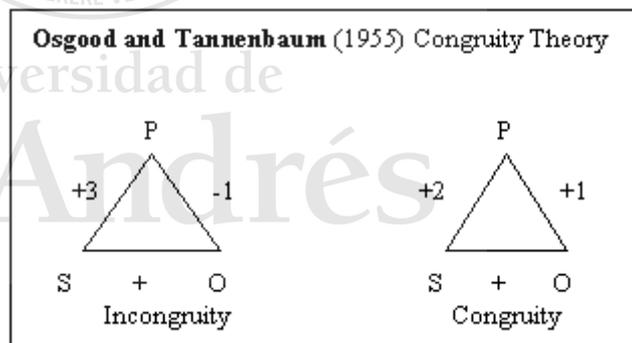
CANALES DE VENTA

Lanzamiento & Confianza

Como vemos en estudios de Nielsen, los equipos electrónicos son mayormente comprados mediante “WebRooming” pero no deja de tener un peso relativo importante el “ShowRooming”, ya que los usuarios quieren ver, tocar y sentir la experiencia de uso de los productos y servicios.

Teniendo en cuenta que se trata de la inserción de un nuevo producto en el mercado (del cual existen modelos similares que pueden verse en MercadoLibre pero sin ninguna fuerza de venta o marketing, sino simplemente particulares que importan el producto y lo re venden, sin explicar el valor del producto y promocionarlo, y sin tener las cualidades de desarrollo de software (APP) que tendría Lucky) es importante una preparación del terreno en cuanto a lanzamiento de producto en Capital Federal, la República Argentina y posteriormente la Región (etapa no contemplada a los fines de este plan de negocios).

La confianza en el producto y el servicio es central en este sentido, por ello nuestros principales aliados y fuerzas de venta serán los médicos veterinarios en una etapa temprana. Según la teoría de



congruencia desarrollada en psicología social por Osgood y Tannenbaum en 1955, si la fuente de comunicación (S) es una persona que tiene credibilidad para el receptor del mensaje (P) o por la cual tiene simpatía, entonces el mensaje (O) es tomado de forma positiva por la persona (P), ya que debe tener congruencia la simpatía de la persona hacia el emisor del mensaje con el mensaje en sí.¹⁴ Es decir, el Médico Veterinario trasladaría la confianza que el consumidor tiene en

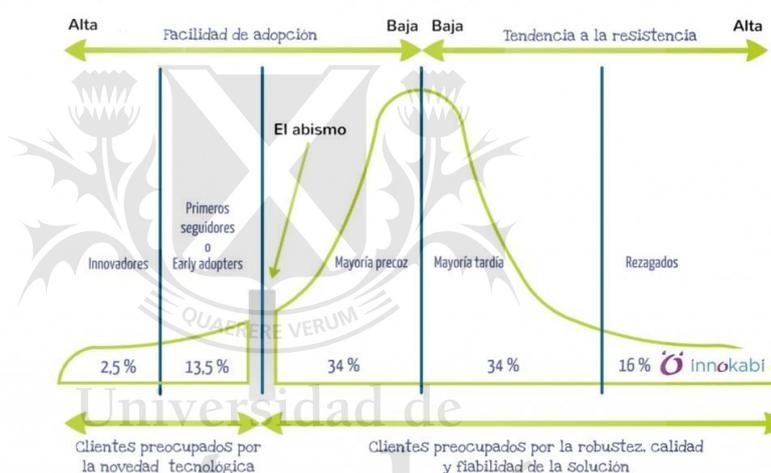
¹⁴ Osgood and Tannenbaum's Congruity Theory:
http://www.cios.org/encyclopedia/persuasion/Ccongruity_theory_3osgood.htm

él al producto, mitigando esta barrera (de desconfianza) a la hora de realizar la compra.

Es por ello por lo que se brindará una comisión por venta a los Veterinarios como forma de incentivo por unidad vendida en su negocio; comisión que puede incluso ser superior al precio de venta, teniendo en cuenta la captación de flujos de fondos futuros por la suscripción entendida como la principal fuente de rentabilidad.

Además, según una encuesta de propia elaboración, el Veterinario es el lugar elegido por los potenciales clientes, donde el 82% de los encuestados (más de 200) acuden periódicamente:

Otra metodología para mitigar la desconfianza en el producto, nuevo, es la modalidad “Trial”, es decir, una suscripción que empieza a cobrar a partir del segundo mes de uso. Esta metodología es utilizada por Netflix, uno de los líderes en la explotación del modelo de negocios por suscripción. En este caso, el producto podría ser dado en comodato mediante la firma de un compromiso, o el pago de un seguro por pérdida o rotura.



Estas son algunas de las técnicas utilizadas para disminuir las barreras de entradas, que según un estudio de Nielsen (en lo que refiere a nuestro producto) son principalmente:

- Preocupación por la calidad del producto
- Preferencia por examinar los productos por sí mismos
- No confían en dar información Online de su tarjeta

The Platform Builder's Checklist

Amass a large user base

- Leverage existing user groups
- Use publicly available data as a substitute for one user group

Offer stand-alone value

- Add a service that is useful even if few others join the platform

Recruit marquee users

- Pay them to join
- Buy the marquee brand

Reduce users' risks

- Offer pay-as-you-go pricing
- Subsidize early users

Ensure compatibility with legacy systems

- Offer just enough compatibility to attract new users
- Anticipate resistance from legacy systems

SOURCE BENJAMIN EDELMAN
FROM "HOW TO LAUNCH YOUR DIGITAL PLATFORM," APRIL 2015

© HBR.ORG

Resumen

CLIENTE

Nuestro cliente son adultos de entre 25 y 55 años, teniendo en cuenta la predisposición para usar tecnologías integradas con Smart Phones, y la disposición de ingresos para abonar el servicio.

Principalmente se trata de personas con poco tiempo libre para estar con su mascota, que sin embargo está altamente interesada en cuidarla como a un integrante de su familia, y mantener un control sobre su estado, su ubicación y los hábitos para una mejor salud (jugar, correr, caminar, tener el carné de vacunas al día, etc.).

USUARIO

El usuario puede ser tanto aquel que definimos como cliente, como también sus hijos, quienes pueden tener una mayor relación con la mascota y con la aplicación del Smart Phone para mantenerla actualizada y darle un mayor uso, con mayor periodicidad, este tipo de usuario también puede ser el "Early Adopter", o la punta de lanza para llegar a los mayores con más resistencia a probar nuevas tecnologías. El Inbound Marketing está orientado a este tipo de usuario, ya que es quién se encuentra en las redes, Millennials que "arrastran" a la Generación X a la adaptación al cambio y el uso de las nuevas tecnologías.

EL PRODUCTO & LOS SERVICIOS

Se trata de un Collar con Estilo y GPS, integrado a una aplicación de celular con servicios adicionales valorados por el cliente potencial según encuesta de propia elaboración:

¿Qué te gustaría que tenga un collar inteligente para tu perro?	Respuestas Positivas*
GPS, para saber donde está en tiempo real o por donde lo pasearon, el recorrido	65%
GPS con Alerta Perimetral (Ej. Alerta si se escapa de mi casa)	57%
Que le pueda Hablar desde mi Celular cuando está solo	30%
Llevar el Carnet de Vacunas	21%
Alertas para Visita Veterinaria Periodicas	14%
Que el collar tenga Luz Led para la oscuridad	14%
Alerta de Detección de Agua (Por si se cae a la pileta, ir a salvarlo)	13%
Que me diga cuanto corrió, si quemó calorías, y cuanto durmió o caminó	9%
Alerta de calor (Para cuando lo dejo en el auto, saber que está bien)	8%
Que tenga Anti Ladrido	6%
Un "Tinder" para conseguirle Pareja	2%

**encuesta realizada para Lucky*

Esto nos muestra que las funciones que mayor relevancia tienen para el cliente son las del GPS en tiempo real, un Alerta Perimetral que notifique con al dueño cuando su mascota excedió un perímetro determinado por él mismo, la posibilidad de hablar con su perro mediante su celular, con un pequeño altavoz en el collar, alertas para visitas al veterinario, de agua y una luz para la oscuridad.

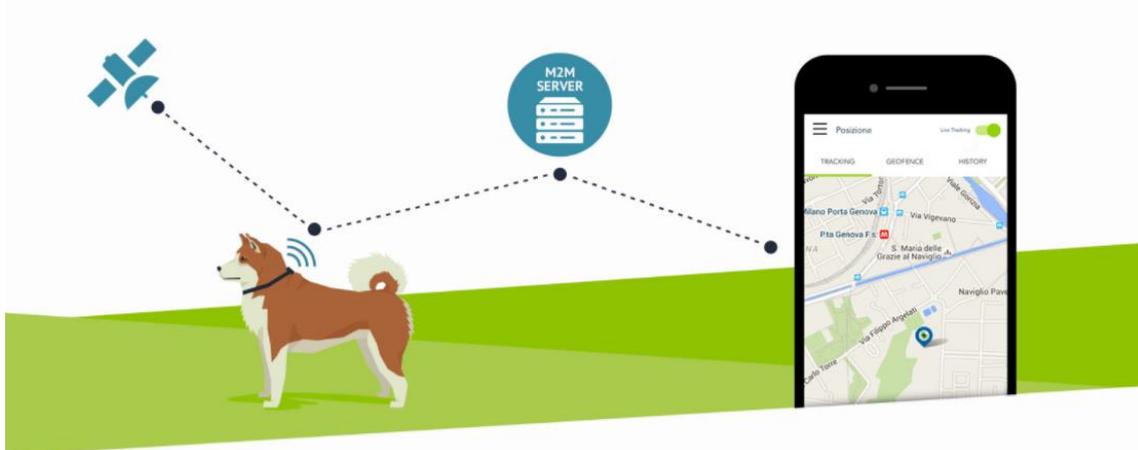
Estas son Tecnologías perfectamente desarrollables y viables que serán incorporadas al Collar, existiendo distintos Collares en el mundo que tienen algunas de estas por separado, pero ninguno de ellos con todas ellas integradas.

¿Cómo funciona?

El collar emite señal mediante GPS a un satélite con una batería recargable de larga duración. Para enviar señal continuamente requiere un chip de datos de compañías telefónicas GSM o 3G, con un costo de servicio mensual reducido, especial para este tipo de tecnologías (utilizado por ejemplo en Camiones de Larga Distancia). Esa misma señal es replicada al celular cuando consulta la ubicación, y brindada en tiempo real.

La tecnología dispone de un acelerómetro, que recaba información como cuenta pasos, cambios de velocidad (correr, caminar, reposo/descanso, horas de

juego), esta información junto con datos del animal cargados al usuario en su celular (Peso en Kilogramos, Medidas, Edad) puede arrojar por ejemplo las Kilo



Calorías quemadas por la mascota, y en función a ello brindar información de alimentación sugerida sujeta a verificación del Médico Veterinario.

A su vez, dispondría de un carné de vacunas que puede ser completado por el veterinario, o bien por el usuario, dando notificación de las vacunas recomendadas faltantes, y avisos de visitas periódicas recomendadas. Esto a su vez generaría una mayor frecuencia de visitas al veterinario, un beneficio adicional a nuestro aliado y canal de distribución.

También contaría con notificación de cumpleaños, o eventos importantes configurados por el usuario, lo cual genera un mayor engagement con la aplicación.



La aplicación Web a su vez sería diseñada para poder ver con mayor claridad toda la información mencionada, con metas y objetivos (que también estaría en la Mobile APP) que premiarían a ambos, tanto al dueño como a su compañero

como, por ejemplo, correr una maratón de 5 kilómetros juntos. Estos premios pueden ser compartidos con orgullo en las redes sociales, con una foto juntos del antes y el después, por ejemplo, generando la atracción de nuevos clientes.

El collar es seguro, liviano, estético y minimalista, un accesorio que podrán lucir con orgullo.



Lucky es el nuevo vínculo entre la mascota y el hombre, una nueva forma de compartir momentos y relacionarse, una nueva forma de estar juntos y conocerse mejor, la tecnología al servicio del mejor amigo del hombre.



PROPUESTA DE VALOR

Lucky tiene una propuesta de valor clara y definida de la siguiente forma:



“El nuevo vínculo con tu mascota”



El análisis que lleva a la conclusión y su slogan es mediante la utilización del modelo de Value Proposition, desarrollado a continuación.

FUNCIONAL

- ✓ Encontrar a mi mascota cuanto antes
- ✓ Poder hablarle cuando no estoy en casa
- ✓ No olvidar llevarlo al veterinario
- ✓ Me ordena y facilita encontrar el carné de vacunas y la información para el veterinario.
- ✓ Conozco mejor a mi mascota, sus hábitos
- ✓ Me alerta si pasa un perímetro que elijo
- ✓ Puedo saber si mi paseador hizo bien su trabajo y lo paseó realmente

SOCIAL

- ✓ Estatus
- ✓ Darle afecto a mi mascota
- ✓ Estar a la moda: Ej.: “Geek” o “Híster”
- ✓ Que mi mascota se vea bien
- ✓ Emocional
- ✓ Seguridad y tranquilidad
- ✓ Una demostración más de afecto a mi mascota
- ✓ Ser bien visto en mi grupo de pertenencia (moda)

NECESIDAD BÁSICA

Seguridad

¿QUÉ GANA EL USUARIO?

- ✓ Me alivia que ya no temo perderla, sé dónde está, todo el tiempo
- ✓ Ahora la conozco mejor, sus hábitos y patrones, me vinculo de otro modo
- ✓ Ya no estoy todo el día preocupado pensando si pasó el perímetro de casa
- ✓ Le puedo hablar cuando no estoy
- ✓ Me llevo mejor con mi paseador, ya no desconfío
- ✓ Ya no me preocupa el carné, ni cuando llevarlo al veterinario, me avisan
- ✓ Comparto más momentos con mi mascota y lo muestro en las redes sociales, nos vemos bien
- ✓ El producto tiene garantía de reembolso, no me preocupa que sea algo nuevo
- ✓ La aplicación me da recompensas si cuido bien de mi mascota

PRODUCTO Y SERVICIOS

- ✓ El diseño de la APP es excelente, muy buena UX y UI
- ✓ El diseño del producto es minimalista y bonito, me encanta
- ✓ Los datos se guardan en una nube, no me preocupa pasarlos del pendrive a la computadora, los veo Online
- ✓ Tiene todo lo que buscaba, que otros productos no tienen

ALIVIOS

- ✓ Me da la seguridad y tranquilidad de no perder a mi mascota
- ✓ Lo conozco mejor, ahora sé lo que hizo en el día
- ✓ Estoy tranquilo, sé dónde está, en todo momento

¿QUÉ ME BRINDA?

- ✓ Ya no temo perderlo
- ✓ Mejor performance de los paseos conociendo patrones de tiempo, kilómetros y su estado de ánimo
- ✓ Me siento mejor cuando veo desde el trabajo que está bien, y donde está
- ✓ Tengo un mejor vínculo y puedo hablarle

ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADO

Capital Federal y Alrededores

Vistas las tendencias de crecimiento y el potencial de desarrollo del mercado de Productos y Servicios para Mascotas en la región, nuestro mercado se enfoca en Argentina, más precisamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y algunas zonas del primer cordón del Gran Buenos Aires.

Para hacer una estimación conservadora, tomamos la población de CABA con 2,891 ¹⁵ millones de habitantes y una penetración del 58%, es decir 1,676 millones de perros como mascotas, aproximadamente.

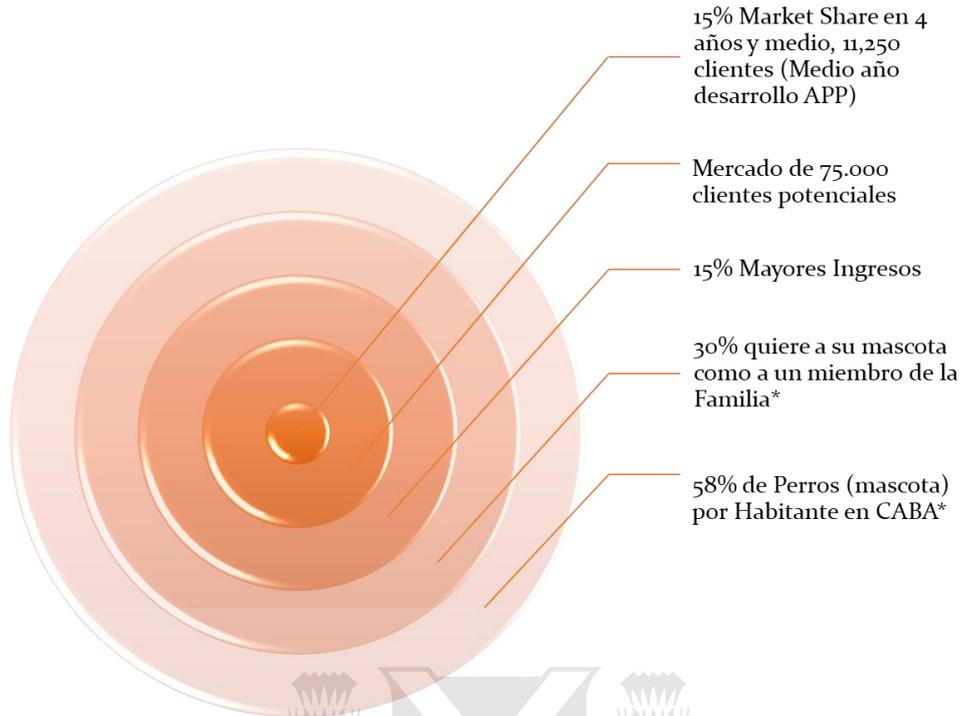
Teniendo en cuenta que el 30% de estos habitantes, según las encuestas observadas, considera a su mascota como un integrante más de la familia podemos estimar un total de 500 mil mascotas potenciales, haciendo foco en el 15% de la población con mayores ingresos, nos quedan 75 mil canes como mercado objetivo.

Objetivo de Market Share

Nuestro target es el 30% de la población que quiere a su mascota como a un miembro más de la familia que se encuentra en el estrato socio económico ABC1 y C2. Esto arroja para la Capital Federal un aproximado de 75.000 potenciales clientes, y nuestro Market Share esperado en 4 años es del 15%, es decir, 11.250 suscriptores dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Zona	Millones de Habitantes
CABA + 1er Cordón	8,161
CABA	2,891
1er Cordón	5,27
Avellaneda	0,342
Lanús	0,459
Lomas de Zamora	0,616
La Matanza	1,775
Morón	0,122
Tres de Febrero	0,96
San Martín	0,431
Vicente López	0,274
San Isidro	0,291

¹⁵ Datos obtenidos del último Censo



Validación del Mercado

La validación de mercado se ha realizado mediante encuestas de propia elaboración, visitas a veterinarias y Pet Shops con consultas específicas de la existencia si tenían conocimiento de la existencia de productos similares, y el análisis de los competidores indirectos, con productos similares a Lucky.

Los resultados arrojan un gran interés por parte de los encuestados respecto a un producto con las características mencionadas, con un 95% que piensa que se trata de una buena propuesta, un 40,8% dispuestos a pagar entre \$800 y \$3.000 por el producto a mediados de 2017, un 20,8% dispuestos a pagar una suscripción mensual y un 45,4% que lo consideraría, de este 66,2% un 22,8% estaría dispuesto a pagar más de \$200.

Esto también se valida con la propuesta vigente de LO/JACK mascotas, que en octubre 2017 cobraba un valor por un dispositivo de peores características de \$999 y un abono mensual de \$130 tan solo por saber dónde se encuentra la mascota, sin una APP que tenga una experiencia de usuario diferencial, como un negocio secundario de la marca, con las siguientes opciones:

- Es un GPS de 6.5 cm x 4 cm x 2 cm de alto,
- Sabrá dónde se encuentra su mascota en todo momento con un reporte

- cada 5, 10, 20 ó 30 minutos.
- Lo podrá observar a través de celular, tablet o computadora,
- Podrá ver el reporte histórico de los últimos tres meses,
- Podrá marcar su zona segura (mínimo una manzana) y si su mascota sale de la zona elegida, le llega un mensaje de texto para alertar sobre esto.
- Tendrá avisos de batería baja a su mail,
- Es resistente al agua y a golpes,
- La batería dura 7 días según el reporte que usted elija,
- Y lo más importante es la opción ME PERDÍ, que podrá usarla cuando pierda de vista su mascota y entonces el dispositivo le dará la ubicación del mismo cada 30 segundos durante 10 minutos.

GL300

Avanzado Rastreador de Activos



Especificaciones GSM

Frecuencia	Cuatri-Banda: 850/900/1800/1900 MHz Compatible con GSM fase 2/2+ -Clase 4 (2W @ 850/900 MHz) -Clase 1 (1W @ 1800/1900 MHz)
GPRS	GPRS multi-slot clase 12 GPRS estación móvil clase B
Error de fase RMS	5 grados
Máxima potencia de salida RF	GSM850/GSM900: 33.0 dBm±2 dBm DCS/PCS: 30.0 dBm±2 dBm
Rango dinámico de entrada	-15 ~ -108 dBm
Sensibilidad de recepción	Class II RBER 2% (-107 dBm)
Estabilidad de frecuencia	< 2.5 ppm
Máxima desviación de frecuencia	±0.1 ppm

Especificaciones Generales

Dimensiones	68.5 mm*38.5 mm*23.5 mm
Peso	60g
Batería	Polímero de Litio 1300 mAh
Tiempo de Duración	Sin reportar: 400 horas Reportando cada 5 minutos: 140 horas Reportando cada 10 minutos: 180 horas
Resistencia al agua	De acuerdo al estándar IPX5
Voltaje de carga	5V DC
Voltaje de batería externa	3.5V a 4.5V DC
Temperatura de Operación	-20°C ~ +55°C

Desempeño GNSS (usando GPS y GLONASS)

Esta es una tecnología anticuada, que no reporta en tiempo real, ni tiene un servicio diferencial para el vínculo con la mascota, sino que más bien es la aplicación de la tecnología de rastro satelital de automotores existente y registradas por la marca aplicada a mascotas.

Sin embargo, su existencia denota la existencia de un mercado insatisfecho, una demanda latente a la espera de un producto y un servicio diferencial.

Objetivo de Ventas

Los objetivos para según los cálculos para llegar al Market Share esperado en un período de 5 años, serían los siguientes:

- ✓ En promedio 550 unidades vendidas por mes
- ✓ Lograr un crecimiento anual del 3% en la venta de productos
- ✓ Tener aproximadamente un 30% “des-suscripciones” mensuales
- ✓ Lograr un 30% de market share (Sobre un 100% determinado en 75 mil usuarios) en un período de 5 Años



Universidad de
San Andrés

5 FUERZAS DE PORTER

Clientes	Nicho sin organización
	Pocas Opciones
	Bajo Poder de Negociación
Proveedores	Numerosas Alternativas
	Precio Fijado por Mercado
	Fragmentados
Amenazas Competidores	No Requiere Escala
	Producto Diferenciado
	Tiempo de Desarrollo
	Rentable
	Demanda "Nicho"
Sustitutos	Diferenciación Lucky
	Disponibilidad LoJack
	Costo Similar
	Precios Similares
	Fácil Acceso
	Poca Divulgación
Rivalidad entre Competidores	Pocos Competidores
	Costos Fijos Bajos
	Diferenciación Alta de Lucky
	Competencia sin Diferenciación
	Barreras de Salida por Inversión en Software
	Mercado Subexplotado
	First Mover como Clave

ANÁLISIS DE COMPETIDORES¹⁶

Marca	Lo/Pets	TKSTAR	Genéricos	lucky
Producto	\$999	\$2.900	\$2.300	\$1.200
Servicio por Mes	\$130	Chip Telefono *\$40	Chip Telefono *\$40	\$185
APP Celular	Si, mal diseño y UX	Si, Google Maps	Si, Google Maps	Si
GPS Tiempo Real	Si	Si	Si	Si
Habitos de Mascotas	No	No	No	Si
Alerta Perimetral	No	Si	2 zonas seguras	Si
Calendario / Alertas	No	No	No	Si
Hablar a tu mascota	No	No	No	Si
Distribución	Venta Telefonica	Mercadolibre	Mercadolibre	Veterinarias & Tiendas

¹⁶ Precios determinados a Diciembre 2017

FACTORES PEST

Políticos

La inestabilidad política local es una de las principales problemáticas del negocio, teniendo en cuenta la fuerte dependencia de las importaciones.

Actualmente las condiciones son favorables en este sentido, teniendo en cuenta las decisiones políticas macro económicas y en algunos casos fiscales de apertura a los mercados internacionales.

En cuanto al factor político de nuestros proveedores, chinos, el país de origen tiene una política estable en materia de apertura para las exportaciones de productos.

La iniciación del comercio con China en cuanto a la exportación argentina de productos alimenticios para mascotas genera una balanza comercial positiva en este rubro que facilitará las negociaciones para importar productos tecnológicos asociados con el cuidado de las mascotas.

El riesgo asociado al cambio de rumbo del país en cuanto a las políticas que benefician al negocio en cuestión es el retorno a una política proteccionista que impida la importación de productos de China.

Económicos

Argentina, con un PIB de 544,74 billones de dólares y una población de 42.2 millones de habitantes¹⁷ (12.440 dólares per cápita)¹⁸ tiene un endeudamiento razonable en relación con otros países de la región, del 53,8%¹⁹ del PIB que se encuentra saliendo de un ciclo recesivo con un crecimiento proyectado del 2,5% según CEPAL, apenas por encima del promedio de la región del 2,2% según el mismo ente.²⁰

¹⁷ <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/>

¹⁸ Banco Mundial, datos a 2016

¹⁹ <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/>

²⁰ Revista Apertura, 11 de abril 2018: La CEPAL recortó su proyección de crecimiento para la Argentina, pero mantuvo su pronóstico para la región

La inflación se prevé en torno al 19,4% según datos del Banco Central²¹ con un dólar en torno a \$21,50 según la EMEC, una mediana de tasa de interés rondando el 28% y reservas por 64 mil millones de dólares a fin de año.

El déficit comercial producto de la apertura luego de años de restricciones a las importaciones sería de aproximadamente 10 mil millones de dólares en 12 meses y déficit fiscal primario de 3,2% del PIB.

En cuanto al desempleo, rondando el 8,85% para principios de 2018.²²

Argentina se encuentra en el puesto número 117 en Doing Business para el año 2018, siendo además miembro del G20.

Socio Culturales

En cuanto al aspecto cultural, Argentina es un país ideal para negocios que aporten valor al vínculo entre las mascotas, perros principalmente, y sus dueños.

Existen fuertes cambios en cuanto a los hábitos de consumo de productos alimenticios, tanto para personas como para perros, los alimentos orgánicos y las cervecerías son una tendencia que pareciera haber llegado para quedarse; Incluso la venta de alimentos orgánicos para mascotas.

Los niveles de ingreso y el poder adquisitivo se han resentido por la inflación y la variación en el tipo de cambio trasladada a precios, sin embargo, sigue existiendo un público que consume servicios y productos premium, segmento que no se vio afectado por estas variables.

Esta conciencia por la salud y el cuidado es una tendencia que es provechosa para el proyecto, que apunta a una mejora en la calidad del vínculo y la salud de la mascota, como así también de su seguridad, con el agregado tecnológico que es el modo de comunicación que define a las generaciones futuras.

Tecnológicos

Este punto es central, la tecnología hace tiempo pasó al centro de la escena, del interés de la sociedad, los nuevos celulares, televisores 4K, cámaras con más

²¹ Diario Infobae, datos BCRA 2 de febrero 2018: La expectativa de inflación para este año subió a 19,4%

²² El Cronista, 21 de enero de 2018: "Inflación, dólar, tasas y actividad: qué esperan los economistas para 2018"

megapíxeles, mejor definición, mejores aplicaciones. El vertiginoso avance de la tecnología y la ansiedad que genera en la sociedad hacen que nadie quiera quedarse afuera. Esto muchas veces genera compras impulsivas que facilitan la inserción de productos en el mercado.

Este punto es central para el negocio, y será el área con mayor inversión inicial para lograr un servicio acorde con las exigencias de nuestro público.

El hecho de que no exista algo igual en el mercado es un factor positivo, nos brinda la oportunidad de ser los primeros en instalarnos en la mente del consumidor, con una estrategia de “First Mover” y un slogan que solo pueda ser asociado con Lucky.

En cuanto a las formas competitivas de producción de dichos productos, el modelo de negocios nos permite adaptarnos con nuevos proveedores de distintas partes del mundo, reduciendo costos, y sin la necesidad de invertir en una planta de producción que no podría competir contra la productividad de China.

Las nuevas formas de Distribución serán tenidas en cuenta en función del avance del proyecto. En una primera fase, se prevé la distribución física en Veterinarias y Pet Shops, lo cual no quita la posibilidad de ventas Online en un futuro en que la marca tenga prestigio y haya eliminado las barreras de la desconfianza inherentes al lanzamiento de un nuevo producto.

ALIANZAS CLAVE

Veterinarios

Los veterinarios son en gran medida nuestros representantes ante el cliente, pueden explicar de qué se trata el producto, cual es el valor, y por qué merece la pena invertir en mejorar el vínculo con su mascota:

Explicación del Valor

- ¿Para qué sirve?
- ¿Cómo funciona?
- ¿Cómo lo uso?
- ¿Qué me aporta?
- ¿Lo puedo ver?
- ¿Lo puedo tocar?

Esto es fundamental para comunicar posteriormente el precio y las modalidades de pago y de suscripción.

Proveedores

Es muy importante su correcta selección, que puedan agregar al producto ciertas personalizaciones (que son viables) como, por ejemplo, la marca del producto “Lucky”, un framework compatible con la aplicación, y las especificaciones técnicas necesarias para cumplir con la propuesta de valor definida para nuestro cliente. Existen muchos proveedores que pueden realizar este trabajo en China, y la selección definitiva de uno de ellos es fundamental para evitar costos adicionales en el cambio de Proveedor y Fabricante.

Logística

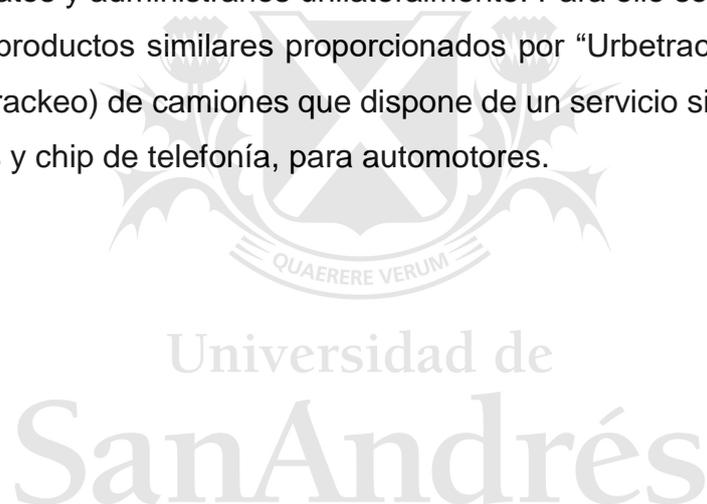
Fundamental para proyecto. La llegada de los productos importados de China, los proveedores del producto en los depósitos de dicho país, y los que nos aseguran que el producto llegue en condiciones hasta puerto argentino. Para ello pre seleccionamos a LHS, empresa de logística internacional con proveedores y depósitos en China.

Software

El desarrollo de la aplicación y la web es de suma importancia, diríamos que vital para el éxito del negocio. Para ello seleccionamos a TECNOSOFTWARE que cuenta con una amplia experiencia en el mercado, y con productos de alta calidad, habiendo trabajado con clientes de primera línea.²³ A ellos le hemos pedido que confeccionen un presupuesto para el desarrollo de esta aplicación, comentándole las especificaciones, y dicho presupuesto fue el aplicado al Cash Flow en el plan de negocios.

Telefonía

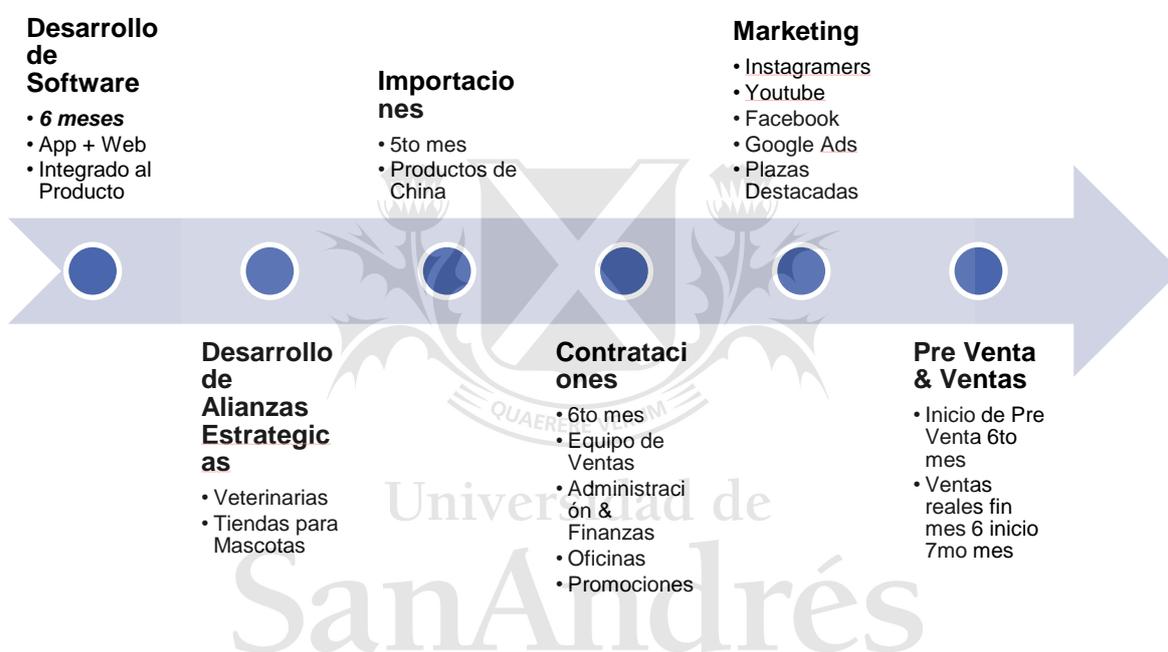
Esta es otra alianza de menor importancia, ya que el servicio puede ofrecerse en función al proveedor de telefonía que disponga el usuario o bien comprar paquetes de datos y administrarlos unilateralmente. Para ello se tuvo en cuenta los costos de productos similares proporcionados por “Urbetrack”, empresa de seguimiento (trackeo) de camiones que dispone de un servicio similar en tiempo real, con datos y chip de telefonía, para automotores.



²³ <http://www.tecnosoftware.com/nuestros-clientes.html>

IMPLEMENTACIÓN

Se tuvo en cuenta para los tiempos de implementación los tiempos determinados por TecnoSoftware, según sus estimaciones para el desarrollo de la aplicación, tiempo en el cual podrán avanzarse otras fases del proyecto, como por ejemplo, la preparación del Marketing, la selección definitiva de proveedores de collares con GPS, los acuerdos con compañías telefónicas, y el contacto con los veterinarios para capacitar respecto al producto, la venta, y sus beneficios, como también los beneficios económicos percibidos por éste.



Pasos de la Implementación

DESARROLLO DE SOFTWARE

El desarrollo de software tendrá una duración aproximada de 6 meses según lo presupuestado por TecnoSoftware, con un costo de \$2.732.600²⁴ pagaderos en 4 cuotas según se describe en el Cash Flow.

MARKETING & PUBLICIDAD

- Marketing Freelance: los pormenores del diseño de la campaña estarán a cargo de un especialista freelance, quién realizará la tarea en los últimos 2 meses de desarrollo de software con un presupuesto de \$25.000 por mes.

²⁴ Presupuesto a Diciembre 2017

- Diseño de Logo & Membretes: se destinarán \$5.000 al diseño de logo y membretes para folletos y publicidad en el mes anterior a la finalización del software.
- Diseño e Impresión de Brochure: previo al lanzamiento se diseñarán los folletos y Brochure para el Outbound Marketing, destinando \$5.000 de presupuesto para ello y \$10.000 para la impresión de folletos de excelente calidad.
- Diseño Web: para el diseño web en relación a la estética de las redes sociales (YouTube, Instagram, Facebook, Blogs) se destinarán \$20.000 el mes previo al lanzamiento.
- Publicidad en Redes Sociales: se destinarán \$50.000 el primer mes y \$300.000 los 2 meses posteriores (\$150.000 por mes) para luego mantenerse en una inversión estable de \$20.000 por mes en este canal de comunicación. Este presupuesto incluye la inversión en Influencers de Instagram y Youtubers (Reviews e Inbound Marketing).
- Creación de Contenido: en crear contenido fotográfico y de video para las redes se destinarán \$50.000. Con esto se harán los videos para YouTube e Instagram y se contratarán a las y los modelos necesarios para ello.
- Plazas & Espacios Verdes: para la presencia en plazas y espacios verdes se invertirán \$64.000 por mes durante los primeros 3 meses de lanzamiento. Esto incluiría material POP y 16 promotores y promotoras los fines de semana en distintas plazas estratégicas donde nuestro público target pasea perros en los horarios específicos en que lo hacen, cómo, por ejemplo, plaza Francia.
- Para el alquiler de oficinas se destinarán \$25.000.
- En sueldos se destinarán \$50.000 para Pagos & Cobranzas, 2 personas en atención al cliente con un presupuesto de \$52.000, 1 Vendedor Sr. Por \$60.000 y 2 Vendedores Jr. Por \$40.000 que estarán encargados de establecer principalmente relaciones con las Veterinarias y PetShops.

Con el paso del tiempo, en función a los ingresos, la estructura crecería según se observa en el Cash Flow detallado.

MODELO DE NEGOCIOS²⁵

Ingresos

Se trata de un modelo de negocios de venta de producto con un 20% de margen por encima de Lo/Jack y un 40% por encima de Lo/Jack en cuanto a la suscripción.

Si bien la rentabilidad se encuentra en la suscripción, la venta del producto sirve para costear proveedores y las comisiones de los Veterinarios o PetShops.

El margen por cada collar vendido es del 3%, siendo el de suscripción de un 75%.

Esto está determinado de la siguiente forma:

Costo Unitario	-\$	439
Impuestos Internos		17%
IVA		21%
Despachante + Comisiones		40%
TAX + Comisiones	-\$	342
Costo + TAX	-\$	781
Precio Venta Sugerido	\$	1.200
<i>Mark Up - Veterinario 30%</i>	-\$	360
Precio de Venta Consumidor	\$	840
<i>Margen</i>	\$	59
<i>IIBB 3%</i>	-\$	25
Margen Final Producto	\$	34
<i>Suscripción Mensual</i>	\$	185
<i>IIBB 3%</i>	-\$	6
<i>Chip</i>	-\$	40
Margen Mensual Suscripción		139

²⁵ Todos los valores del Cash Flow y el Modelo de Negocios se encuentran en pesos a diciembre del 2017

Estructura de Costos

MARKETING

COSTOS FIJOS

Alquiler de Oficina

Personal

- ✓ 1 persona en pagos & cobranzas
- ✓ 2 personas en atención al cliente
- ✓ 1 vendedor Sr.
- ✓ 2 vendedores Jr.

Marketing:

- ✓ \$100.000 primeros 4 Meses
- ✓ \$20.000 perpetuidad

VARIABLES

Veterinarios (Variable)

- ✓ 30% de Comisión por Venta

Chip Telefónico

Importaciones

Impuestos



SUPUESTOS MACRO ECONÓMICOS²⁶

Tipo de cambio	BASE	1	2	3	4	5	6
Δ% TCR		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%	0,0%
TCR	79,0	79,4	86,1	91,3	95,4	100,0	100,0
Devaluación real esperada		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%	0,0%
Inflación local		20,0%	15,0%	10,0%	8,0%	6,0%	5,0%
Inflación extranjera		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
TCN	17,65	20,9	25,5	29,2	32,3	35,2	36,2
Devaluación esperada		18,2%	22,3%	14,3%	10,6%	8,9%	2,9%
TASAS CRECIMIENTO - g		1	2	3	4	5	6
Cremiento PBI		3,0%	4,0%	5,0%	4,0%	3,5%	2,5%
g Nominal en U\$S		5,1%	6,1%	7,1%	6,1%	5,6%	4,5%
g Nominal en AR\$		23,6%	19,6%	15,5%	12,3%	9,7%	7,6%

²⁶ El año base es 2017

PLAN FINANCIERO

ESTIMACIÓN DEL VALOR DEL NEGOCIO

INPUTS EBITDA		1	2	3	4	5	6
Δ% Unidades vendidas		0,0%	560,0%	75,0%	42,0%	31,0%	2,5%
Δ% Precios venta		0,0%	22,0%	16,0%	12,0%	8,0%	6,0%
Creimiento ventas		0,0%	705,2%	103,0%	59,0%	41,5%	8,7%
Δ% Precios en costos		25,0%	20,0%	15,0%	10,0%	6,0%	6,0%

FFL - AR\$ NOMINALES	BASE	1	2	3	4	5	6
Ventas	801.506,3	801.506,3	6.453.728,8	13.101.069,4	20.835.940,7	29.478.688,9	32.028.595,5
Costos, sin DA	(224.421,8)	(280.527,2)	(2.221.775,5)	(4.471.323,1)	(6.984.206,7)	(9.698.269,5)	(10.537.169,8)
EBITDA		520.979,1	4.231.953,3	8.629.746,2	13.851.734,0	19.780.419,5	21.491.425,7
Impuesto operativo		-	-	-	-	-	-
Inversión CTO		(3.444.000,0)	(3.960.600,0)	(4.356.660,0)	(4.705.192,8)	(4.987.504,4)	-
Capex		(3.374.600,0)	-	-	-	-	-
FFL - AR\$ Nominales		(6.297.620,9)	271.353,3	4.273.086,2	9.146.541,2	14.792.915,1	21.491.425,7

CASH FLOW

(Cash Flow completo en Anexo I)

Valuación AR\$	0	1	2	3	4	5	6
FFL - Esperado en AR\$		(6.297.621)	271.353	4.273.086	9.146.541	14.792.915	21.491.426
VR FFL AR\$						163.744.196	
FFL - AR\$, a desc.		(6.297.621)	271.353	4.273.086	9.146.541	178.537.111	
Kwacc, AR\$		38,7%	43,5%	34,1%	29,8%	27,7%	20,8%
Valor del negocio	40.189.765	62.036.807	88.746.036	114.726.473	139.755.801	163.744.196	
TCN actual	18						
Valor del negocio	2.277.041						

Valuación US\$		1	2	3	4	5	6
FFL - Esperado en US\$		(301.776)	10.630	146.428	283.269	420.664	593.688
VR FFL US\$						4.656.373	
FFL - US\$, a desc.		(301.776)	10.630	146.428	283.269	5.077.037	
Kwacc, US\$		17,3%	17,3%	17,3%	17,3%	17,3%	17,3%
Valor del negocio	2.277.041	2.972.745	3.476.400	3.931.389	4.328.250	4.656.373	

TIR en Pesos Argentinos	60%
TIR en Dólares	39%

Universidad de
San Andrés

PUNTO DE EQUILIBRIO

SUSCRIPCION

<i>Suscripción Mensual</i>	\$	185
<i>IIBB 3%</i>	-\$	6
<i>Chip</i>	-\$	40
<i>Margen Suscripción</i>		139
Margen Suscripción Anual	\$	139
PR Flujo vs. Suscripciones	-	2.058

FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL PROYECTO

Software

El software y la experiencia de usuario harán que el producto sea realmente bueno, o una APP más en las filas de APP que fracasaron. Por eso creemos que la principal inversión debe ser en este sentido. Si la aplicación y el producto son buenos, el Marketing será efectivo, y la inversión necesaria en ese sentido, menor.

Es fundamental también para generar el Engagement necesario para que el usuario sienta que vale la pena seguir pagando mes a mes el servicio.

Marketing

El marketing es uno de los puntos centrales del proyecto. En este sentido, es muy importante llegar a superar una masa crítica de clientes que permita la viralización del producto en redes sociales, su puesta en conocimiento y su uso.

Para ello nos enfocaremos en convencer a los Early Adopters, nuestro principal objetivo, ya que una vez traccionado este público, podremos tener un feedback, su evaluación del producto, y realizar las mejoras necesarias en un corto plazo para convencer a sus seguidores.

El Feedback o crítica en el sentido positivo de la palabra es una de las cualidades de este público denominado Early Adopter, y para nosotros esto es fundamental,

por lo que daremos en préstamo a estos como acción de Marketing el producto, para que puedan hacer Reviews en las redes sociales y divulgarlo, viralizarlo.

Estética

La estética es muy importante. Existen productos en el mercado “aparatosos” o “feos”, a nadie le gusta ver a su mascota tan amada ridiculizada, y creemos que la belleza y simplicidad del producto es fundamental para que nuestro target, que está a la moda, decida realizar una compra.

Logística

La logística es un asunto muy importante en cuanto a los vendedores y la calidad del producto empaquetado en China. Esto podría demorar entregas y elevar los costos o retrasar los flujos de ingresos, lo cual disminuye el valor de la inversión.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIÓN

El avance de la tecnología es cada vez más vertiginoso, con un exceso de oferta de posibilidades y de información para mejorar nuestra calidad de vida, tan grande que se torna difícil de abrazar por completo.

Una de esas cosas que se nos ha escapado, y que hace tiempo está entre nosotros, es la posibilidad de vincularnos con nuestros amados compañeros caninos de una forma integral, y cuidándolos con una mayor tranquilidad.

Son millones los casos de extravíos de animales en el mundo, dejando un vacío difícil de llenar, y un dolor inmenso imposible de remediar, hasta ahora.

Existen tendencias en países desarrollados de la implementación exitosa de collares con GPS, e incluso en Argentina, con la mencionada LO/PET de LO/JACK. El problema en el caso de Argentina es la caducidad de la tecnología aplicada por Lo/Jack, la demora en el tiempo de respuesta, la imprecisión en el perímetro marcado de una manzana, y la inexistencia de un servicio más completo y ameno, en una aplicación de celular que integre esto y otras cuestiones valoradas por el usuario.

En este plan de negocios se desarrolló la oportunidad existente por la cultura “mascotera” de los argentinos, país número uno en perros per capita, y en amor por perro, con un 15% de la población que lo ama como a un hijo y un 30% como a un integrante más de la familia. Este fenómeno ocurre en similar medida en el resto de la Región, lo cual hace al proyecto escalable a Brasil, Chile, Colombia, Perú, México.

El momento histórico de apertura de las importaciones y cambio de gobierno hace que la oportunidad sea aún mayor, como así también el inicio de exportaciones de alimento a China en 2018, que brinda una balanza comercial positiva en ese sentido, país del cual se importarían los collares con el GPS integrado.

La existencia de recursos humanos de alto nivel a nivel mundial en cuanto a desarrollo de Software, es también una virtud que Argentina debe aprovechar, tenemos claro que este es nuestro Core, donde somos competitivos, y tercerizamos aquello en lo que no somos competitivos a países que sí lo son, como China, para luego poder exportar el producto, una vez instalado en nuestro país.

Por último, en cuanto a estética y marketing también somos importantes en la región, y es otro de los factores aprovechables.

Entendiendo que el poder adquisitivo de nuestro país, en un nicho, dispone de la posibilidad de adquirir este producto, y de la necesidad, estimamos que sería un éxito garantizado, de implementarse correctamente la estrategia y controlar los gastos estrictamente necesarios.

Creemos fervientemente que este producto más temprano que tarde se instalará en el mercado mundial y en la región Latino Americana, y esperamos que Lucky sea quien ponga primero el pie en el imaginario social de ser *el nuevo vínculo con nuestras mascotas*.



Universidad de
San Andrés

ANEXO I

Cash Flow Año 1

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo APP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	820.080	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing Freelance, diseño campaña	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16 Promotor@s 4 Domingos, Plazas, Espacios Verdes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diseño de logo y membretes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diseño de brochure	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impresiones Brochure + Propaganda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diseño Web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Modelos Fotografía Video	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Redes Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos & Cobranzas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atención Clientes x 2 - Web + Tel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercialización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vendedor Senior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vendedor Jr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vendedor Jr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RRHH + Consultores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial + MKT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos AR\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Esperado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P&L AR\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Esperado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Cash Flow Año 2

Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Desarrollo APP												
Marketing	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000
Marketing Freelance, diseño campaña												
16.Promotor@s.4.Domingos.Plazas.EspaciosVerdes												
Diseño de logo y membretes												
Diseño de brochure												
Impresiones Brochure + Propaganda												
Diseño Web												
Modelos Fotografía Video												
Redes Sociales												
Administración	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000	- 127.000
Alquiler Oficina	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000
Pagos & Cobranzas	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000
Atención Clientes x 2 - Web + Tel	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000	- 52.000
Comercialización	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000	- 140.000
Vendedor Senior	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000
Vendedor Jr.	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000
Vendedor Jr.	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000
RRHH + Consultores	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000
Alquiler	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000
Inversión Inicial + MKT	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000
Total	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000	- 287.000
Ingresos AR\$												
Esperado	402.956	455.351	507.877	560.535	613.324	666.246	719.299	772.486	825.805	879.257	932.843	986.563
P&L AR\$												
Esperado	115.956	168.351	220.877	273.535	326.324	379.246	432.299	485.486	538.805	592.257	645.843	699.563

Cash Flow Año 3

Meses	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Desarrollo APP												
Marketing	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<i>Marketing Freelance, diseño campaña</i>												
<i>16 Promotor@s 4 Domingos, Plazas, Espacios Verdes</i>												
Diseño de logo y membretes												
Diseño de brochure												
Impresiones Brochure + Propaganda												
Diseño Web												
Modelos Fotografía Video												
Redes Sociales												
Administración	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<i>Alquiler Oficina</i>												
Pagos & Cobranzas	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000
<i>Atención Clientes x 2 - Web + Tel.</i>												
Comercialización	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
<i>Vendedor Senior</i>												
<i>Vendedor Jr.</i>												
<i>Vendedor Jr.</i>												
RRHH + Consultores	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<i>Alquiler</i>												
<i>Inversión Inicial + MKT</i>												
Total	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Ingresos AR\$												
Esperado	1.040.418	1.094.407	1.148.531	1.202.790	1.257.185	1.311.716	1.366.383	1.421.187	1.476.128	1.531.207	1.586.423	1.641.777
P&L AR\$												
Esperado	753.418	807.407	861.531	915.790	970.185	1.024.716	1.079.383	1.134.187	1.189.128	1.244.207	1.299.423	1.354.777

Cash Flow Año 4

Meses	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Desarrollo APP												
Marketing	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Marketing Freelance, diseño campaña												
<i>1.6 Promotor@s 4 Domingos, Plazas, Espacios Verdes</i>												
Diseño de logo y membretes												
Diseño de brochure												
Impresiones Brochure + Propaganda												
Diseño Web												
Modelos Fotografía Video												
Redes Sociales												
Administración	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000
<i>Alquiler Oficina</i>												
Pagos & Cobranzas	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<i>Atención Clientes x 2 - Web + Tel</i>												
Comercialización	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
<i>Vendedor Senior</i>												
<i>Vendedor Jr.</i>												
<i>Vendedor Jr.</i>												
RRHH + Consultores	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000
<i>Alquiler</i>												
Inversión Inicial + MKT	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000
Ingresos AR\$												
Esperado	1.697.269	1.752.900	1.808.670	1.864.580	1.920.630	1.976.819	2.033.149	2.089.620	2.146.232	2.202.986	2.259.881	2.316.919
P&L AR\$												
Esperado	1.410.269	1.465.900	1.521.670	1.577.580	1.633.630	1.689.819	1.746.149	1.802.620	1.859.232	1.915.986	1.972.881	2.029.919

Cash Flow Año 5

Meses	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Desarrollo APP												
Marketing	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Marketing Freelance, diseño campaña												
16 Promotor@'s 4 Domingos, Plazas, Espacios Verdes												
Diseño de logo y membretes												
Diseño de brochure												
Impresiones Brochure + Propaganda												
Diseño Web												
Modelos Fotografía Video												
Redes Sociales	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Administración												
Alquiler Oficina	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000	127.000
Pagos & Cobranzas	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Atención Clientes x 2 - Web + Tel	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Comercialización	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000
Vendedor Senior												
Vendedor Jr.	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
RRHH + Consultores	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Ingresos AR\$												
Esperado	2.374.099	2.431.422	2.488.889	2.546.499	2.604.253	2.662.152	2.720.195	2.778.384	2.836.718	2.895.198	2.953.823	3.012.596
P&L AR\$												
Esperado	2.087.099	2.144.422	2.201.889	2.259.499	2.317.253	2.375.152	2.433.195	2.491.384	2.549.718	2.608.198	2.666.823	2.725.596