



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

**Trabajo final de graduación**

***FIDEM EL PRIMER ALIMENTO HOLISTICO DE ARGENTINA***

**MATIAS MARCELO VAGO**

**Mentor: Pedro Frias**

**Marzo 2020**



**Escuela de Negocios**

**EMBA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**FIDEM EL PRIMER ALIMENTO HOLISTICO DE ARGENTINA**



**MATIAS MARCELO VAGO**

**Mentor: Pedro Frias**

**Marzo 2020**

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
AGRADECIMIENTOS .....	6
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES .....	7
PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA.....	9
EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	11
<b>Segmentos y Canales</b> .....	13
<b>Alimentación y cuidado consciente</b> .....	13
<b>Potencial exportador</b> .....	14
<b>Rentabilidad</b> .....	15
<b>Relación con el emprendedor</b> .....	16
EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO .....	16
<b>Arquetipo de cliente (buyer persona)</b> .....	18
<b>Comportamiento de compra</b> .....	19
<b>Alimentación para las mascotas</b> .....	19
PROPUESTA DE VALOR .....	20
<b>Tablero de propuesta de valor (value proposition canvas)</b> .....	20
<b>Diferenciación y las ventajas competitivas</b> .....	21
<b>Modelo de negocio - Canvas Business Model</b> .....	22
ESTRUCTURA DE COSTOS .....	24
MERCADO (market fit).....	25
<b>Competencia - Análisis de la Industria</b> .....	25
<b>Descripción de la industria</b> .....	25
<b>Jugadores de mercado</b> .....	26
<b>PESTEL</b> .....	29
<b>Las 5 fuerzas Porter</b> .....	34
PLAN DE MARKETING .....	35
<b>FODA</b> .....	35
<b>Plan de medios y promoción</b> .....	35
<b>Posicionamiento</b> .....	39
<b>Porfolio de producto</b> .....	39
<b>Canales de distribución</b> .....	41
EQUIPO EMPRENDEDOR.....	44
PLAN OPERATIVO .....	45
ASPECTO LEGALES Y REGULATORIOS .....	47

<b>Registro marca y producto</b> .....	47
REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS .....	48
<b>Contexto macro y microeconómico</b> .....	48
MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS .....	50
<b>Análisis de sensibilidad y stress</b> .....	53
<b>Requerimientos de inversión y financiamiento</b> .....	53
CONCLUSIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	55
<b>Anexo 1</b> – Piezas de comunicación compañías con mascotas .....	58
<b>Anexo 2</b> – Campaña digital de validación del concepto .....	59
<b>Anexo 3</b> – Presencia de marca Royal Canin .....	60
<b>Anexo 4</b> – SENASA aclaración sobre reglamentación de norma técnica.....	61
<b>Anexo 5</b> – Ingredientes .....	62
<b>Anexo 6</b> – Información sobre Pickit <a href="https://pickit.com.ar/">https://pickit.com.ar/</a> .....	62



## RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo se está viviendo una tendencia hacia la tenencia responsable de mascotas cada vez más marcada. Desde diferentes ámbitos, el movimiento “pet friendly” está tomando protagonismo en espacios público, oficinas, publicidades, negocios, inversiones y en todos ellos con un alza sostenida.

Esta alza es entendida por la relación afectiva y los beneficios que genera estar en contacto frecuente con animales. La necesidad de una mascota abarca todas las edades, desde los más pequeños en los cuales genera una conciencia de responsabilidad hasta los adultos que se sienten acompañados y cuidados.

Dentro de esta macro tendencia, los alimentos para mascotas marcan una clara oportunidad para desarrollar un diferencial. Con la demanda cada vez más interiorizada en qué se le da de comer a los fieles compañeros. La industria experimenta un incremento en la calidad de alimentos otorgando mayor valor al consumidor.

En este contexto Argentina tiene una posición privilegiada ya que en su carácter de agroexportador posee las materias primas y el know how necesario para el desarrollo de alimentos para animales con valor agregado. Adicionalmente, la penetración de mascotas en Argentina es una de las más altas de la región dando un mercado interno más de 700mil toneladas año.

El mercado en Argentina está liderado por dos multinacionales que concentran el 40% del market share. Al abrir el análisis, podemos ver la concentración de los segmentos de mayor valor agregado en manos de estas empresas (70% del market share del “premium” y “super premium”).

Dentro de esta industria, Fidem es una marca que tiene varios años en ella y hoy esta afianzada en un nicho de mercado que son los criadores de perros y gatos para competición.

De la mano de un equipo emprendedor altamente capacitado y de reconocida trayectoria se planteará la idea de darle escala al negocio para introducirlo como nuevo jugador en el segmento de alimento super premium.

Fidem es el primer alimento holístico de Argentina, teniendo los más altos estándares de calidad y ofreciendo una propuesta única mediante un nuevo concepto de venta, el cual nos acercará a nuestro público objetivo de manera diferenciadora.

Los canales que ocupa hoy la venta tradicional de alimentos del segmento super premium, donde se pueden distinguir veterinarias y Pet shops, esta monopolizada por dos grandes multinacionales que hacen muy difícil el acceso. Es por esta razón que nos apalancaremos en las herramientas de venta on-line junto a los negocios de última milla<sup>1</sup>, a fin de entregar una experiencia diferente al usuario.

Este modelo de negocio nos permitirá *incrementar el margen por unidad vendida*, nos dará *mayor conocimiento de nuestro público objetivo* y *brindará una nueva opción al usuario* para lograr ser un referente en la industria de la alimentación de perros y gatos.

***Si bien la empresa existe hoy en día, por un tema de confidencialidad de los socios fundadores se resguarda el nombre original y se utilizara el nombre fantasía Fidem.***

---

<sup>1</sup> Se trata de un término que engloba todos los procesos relacionados con la calidad de la entrega final de un pedido online al cliente

## AGRADECIMIENTOS

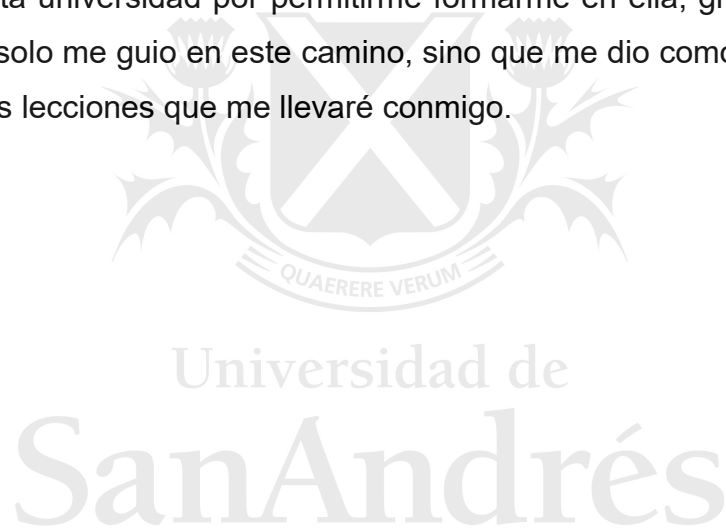
Primeramente, agradecer a mi madre y dedicarla en honor a la memoria de ella.

El amor y la paciencia con la que cada día me apoyo mi esposa Sol, es único. Un especial agradecimiento a ella por ayudarme a alcanzar este logro

Agradezco a quienes han sabido comprender el esfuerzo y la dedicación que me ha llevado durante este tiempo a mi padre Hugo y mis hermanas Cecilia y Celeste.

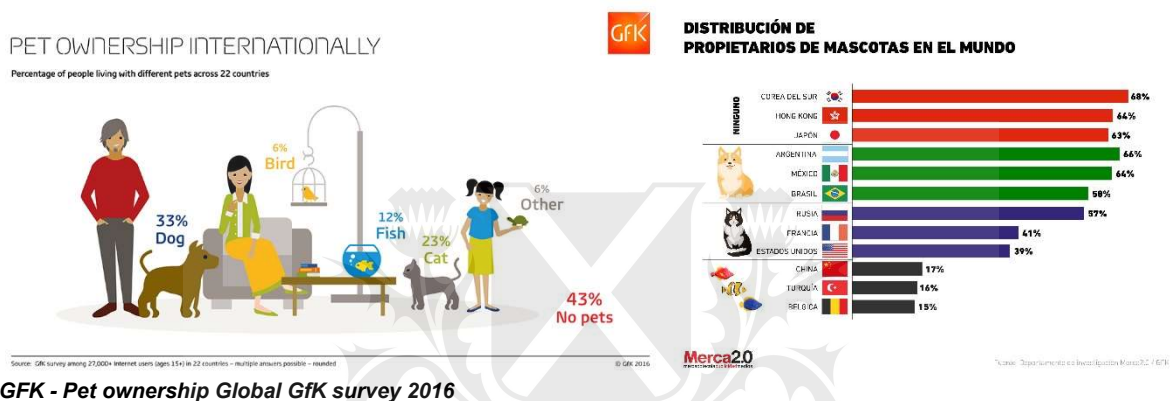
A mis amigos que supieron entender mis ausencias y distracciones. En especial a Nicolas y German que fueron un apoyo fundamental en este camino y un muy sincero y profundo agradecimiento a Maria Amelia que sin su ayuda no podría haber abordado el tema con tanta asertividad.

Agradecer a esta universidad por permitirme formarme en ella, gracias a Pedro mi mentor que no solo me guio en este camino, sino que me dio como profesor una de las más valiosas lecciones que me llevaré conmigo.



## INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El proyecto nace en el marco de un mercado que crece constantemente, año tras año<sup>2</sup>. Más de la mitad de la población a nivel mundial tiene al menos una mascota y la mayoría de estos radican en América Latina, Rusia y los EEUU, siendo Argentina uno de los países con mayor penetración de mascotas por hogar (78% de los hogares tiene por lo menos una mascota). Y donde América latina presenta una tendencia a que los consumidores abandonen la práctica de darle a sus mascotas las sobras de su comida y empiecen a acercarse a los alimentos especialmente diseñados para la nutrición animal. Esta tendencia se impulsa por la mayor conciencia de los efectos a largo plazo de los alimentos a base de nutrientes específicos y a la comodidad que representa tener el alimento listo para consumo.



GfK - Pet ownership Global GfK survey 2016

Por otro lado, estudios de Ipsos<sup>3</sup> demuestran que las personas con mascotas se sienten influidas positivamente por ellos convirtiendo este lazo en una unión cada día más fuerte. Así mismo la relación de la compañía de las mascotas se ve asociada a beneficios en la salud de quienes poseen una. La compañía terapéutica animal se recomienda para tratar trastornos de depresión, estrés post traumático, patologías cardíacas, etc. Es esta conexión emocional es la que sustenta la tendencia creciente de preocuparse más por ellos, darles lo mejor y cómo no hacerlo si la mayor parte de quienes tiene una afirman que es un integrante más de la familia, un amigo o compañero de vida. Así, no es de extrañar que en Alemania un 65%<sup>4</sup> de los dueños de gatos y perros compraran a sus mascotas un regalo de Navidad. Se trata

<sup>2</sup> <https://www.gfk.com/es-ar/insights/press-release/la-mayoria-de-quienes-tienen-mascota-radican-en-america-latina-rusia-y-los-eeuu/> <https://vetmarketportal.com.ar/nota/951/el-sector-mascotas-ha-sido-uno-de-los-pocos-que-ha-crecido/>

<sup>3</sup> [https://www.clarin.com/buena-vida/90-duenos-mascotas-dicen-mejoran-calidad-vida\\_0\\_fv8EJ9rlu.html](https://www.clarin.com/buena-vida/90-duenos-mascotas-dicen-mejoran-calidad-vida_0_fv8EJ9rlu.html)

<sup>4</sup> <https://byzness.elperiodico.com/es/inversores/20190524/invertir-mascotas-felicidad-perro-ganar-dinero-7470309>



solamente de un ejemplo que subraya la tendencia general: la disposición a gastar más en su bienestar y cuidado. En Argentina, las mascotas gozan cada vez más de derechos provenientes de lo anteriormente expuesto. Poseen un segmento dentro del ministerio de salud <https://www.argentina.gob.ar/salud/mascotasargentinas> y la ley de maltrato animal (Ley 14.346) está en plena discusión buscando endurecer las penas para quienes perpetren actos de crueldad animal.

Esta integración en el hogar, en las leyes, se hace cada vez más notoria en todos los aspectos de la vida, habiendo incursiones en los comercios “pet friendly” o acciones promocionales que apelan a integrarlos a la experiencia de consumo como es el caso de “Dogpper” de Burger King o el “Puppuccino” – de Starbucks (anexo1). Ambas iniciativas apelan a la integración de la mascota en el proceso de consumo dando un nuevo giro a la experiencia de los públicos objetivo. También podemos encontrar el caso de Allianz que por un lado ofrece una gama de seguros para mascotas, y por otro lado, tiene fondos de inversión específicos como el “Pet and Animal Wellbeing” para los inversores que quieran invertir en este negocio global. En un mundo cada vez más amante de las mascotas hasta las oficinas se han vuelto un lugar para ir acompañado siendo Google quien dio el puntapié, pero hoy las grandes compañías se han sumado a esta iniciativa. Quienes han implementado esta modalidad aseguran que trae beneficios tales como reducir el estrés, promover hábitos saludables y mejorar el clima laboral. En Argentina, la empresa MARS ha incorporado un espacio para poder compartir con las mascotas en sus oficinas de Mercedes<sup>5</sup>. Tal es esta corriente que el Gobierno porteño lanzó una encuesta a través de las redes sociales para conocer la opinión de los vecinos acerca de habilitar el traslado de mascotas en el subte. El 72 % de los más de 150.000 participantes aceptaron la propuesta y posteriormente, se publicó la ley 5687 que posibilitó como en otras partes del mundo, el traslado de mascotas (otros subterráneos de mundo que aceptan mascotas son en París, Berlín, Bruselas, Ámsterdam, Nueva York, Medellín, Londres y Madrid) En este contexto donde se ve una clara tendencia hacia la conciencia de que los animales forman y formarán parte esencial de nuestra vida, es donde surge la idea de potenciar un negocio de alimentación para perros y gatos de la mano de dos expertos en la materia.

---

<sup>5</sup><https://mercado.com.ar/varios/mars-convierte-sus-oficinas-en-espacios-pet-friendly/>

## PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA

En un mercado en el cual el consumidor está cada vez más educado y genera una relación más cercana con su mascota, es de esperarse que los segmentos de comida se desarrollen exponencialmente. Argentina es un país productor y exportador de alimento balanceado y posee un know how en formulación que se puede comparar con cualquier país desarrollado del mundo.

La categoría de alimentos para perros y gatos super premium está prácticamente monopolizada por dos grandes multinacionales las cuales presentan un crecimiento sostenido. El consumidor de estos productos busca calidad de alimentación porque sabe que un buen alimento repercute directamente en la salud de su mascota.

En este contexto, surge la idea de darle escalabilidad a la venta de un alimento “Holístico” super premium formulado con los mayores estándares de calidad y que hasta ahora solo es comercializado entre un selecto grupo de criadores de razas con pedigree que están en el circuito de competición.

El concepto de alimento holístico como tal es una corriente a nivel mundial que en la Argentina aún no está capitalizada por ninguna marca. Aquí encontramos la oportunidad de anclar este concepto al producto

¿Qué significa alimento holístico? Si bien hay varias definiciones y acepciones del término, un producto que fue desarrollado bajo el concepto *holístico* significa una concepción total o global de la nutrición para perros y gatos. Se considera al organismo animal como un todo integral, donde debido a su formulación particular y minuciosa, se benefician todos y cada uno de sus órganos.

El producto en cuestión fue formulado como el primer alimento holístico argentino con complejos herbales y nutracéuticos combinados. Fue desarrollado considerando al animal como un todo, con él se busca que los animales obtengan la mejor nutrición, logren expresar todo su potencial genético y cognitivo. Sus componentes lo hacen ideal para todas las razas y etapas de la vida, ayudando a los cachorros en el aprendizaje y a los gerontes a mantener la vigorosidad en las actividades diarias.

ALIMENTO  
HOLÍSTICOCOMPLEJOS  
HERBALESPARA TODAS  
LAS RAZASPARA TODAS  
LAS ETAPAS

No solo el producto es innovador, sino que al ver la saturación de los canales convencionales se plantea la idea de comercializar el mismo mediante canales online con una estructura diferencial a las convencionales. En un mercado tan competitivo, pero a la vez concentrado, se abre un espacio para nuevos conceptos y estrategias de comercialización.

Por otro lado, se plantea la posibilidad de explotar regionalmente el nicho de criadores y abrir la frontera de las exportaciones de este alimento a países de Latinoamérica. En general, las competencias son regionales y se tiene acceso a los contactos de otros establecimientos. Hoy el proyecto cumple con todas las reglamentaciones necesarias para poder exportar y comercializarse en países limítrofes.

La combinación de un alimento con una formulación diferencial comprobada, un canal alternativo al tradicional para eludir los grandes competidores y una comunicación que haga hincapié en ese compañero incondicional el cual uno cuida cada día más, harán de este proyecto una alternativa que destaque en el mercado.

## EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El mercado en el cual se desarrollará el proyecto es el de alimentos secos para mascotas. Mundialmente los productos y servicios en torno a las mascotas crecen actualmente a un ritmo del 5% anual y solo la comida para perros y gatos mueve unos 70 mil millones de dólares

El crecimiento del mercado se sustenta en el constante aumento del número de mascotas que hay en el país y la mayor educación de los dueños que les permite distinguir entre las diferentes calidades de alimento. Sumado a estos la mayor conciencia de bienestar animal colabora con el incremento de las ventas de alimento de mayor calidad.

El sector está compuesto por un grupo muy heterogéneo de empresas, por lo que podemos encontrar una gran variedad de Pymes y multinacionales, las cuales ofrecen numerosas marcas de diferente calidad y precio según las necesidades específicas de cada mascota.

Los líderes de la categoría concentran el 40%<sup>6</sup> del mercado. Con diferentes marcas tanto **MARS** (con marcas como Pedigree, Whiskas, Eukanuba, Iams, Royal Canin y Sheba) como **Nestlé** (ProPlan, Excellent, Dog Chow, Dogui) atienden a varios segmentos de mercado. El resto del mercado se encuentra atomizado en varias empresas Pymes como **Molinos Chacabuco** (Mapu, Raza, Pampa y Gaucho), **Metrive**, (Sabrositos, Balto y Criadores), **Alimentos Pilar**. Estas empresas Pymes concentran el 60%<sup>7</sup> del mercado argentino de alimento balanceado para perros y gatos. En segmentos más específicos podemos encontrar marcas como Sieger y Vitalcan que si bien son más pequeñas, toman relevancia cuando se abre el segmento super premium.

Según un estudio realizado por la *Dirección Nacional de Producción de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Agroindustria* “Por volumen de ventas y nivel de penetración de alimentos balanceados para mascotas **nuestro país constituye el**

---

<sup>6</sup> Y <sup>7</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-alimento-para-gatos-y-perros-mueve-millones-nid1587425>

**11° mercado a nivel mundial**, en un ranking liderado por los Estados Unidos (EE. UU.) –que concentran el 30% de las ventas globales–, Brasil (7%), y Francia y Alemania (6%, respectivamente), estimando el propio sector que el consumo anual per capita de alimento para mascotas en **Argentina está en los 14 kilogramos por habitante.**<sup>8</sup>

**“Nuestro país es el mercado con mayor penetración de mascotas por hogar de América Latina: 78% de ellos contaría al menos con una**, seguido de Chile (74%), México (56%) y Brasil (43%). Si se compara la población total de cada uno de los países mencionados, Argentina presentaría mayor número de mascotas por habitante, correspondiendo cerca de 70% a perros y 30% a gatos”

*“En este sentido, el mercado argentino de dichos productos alcanzó 626.000*

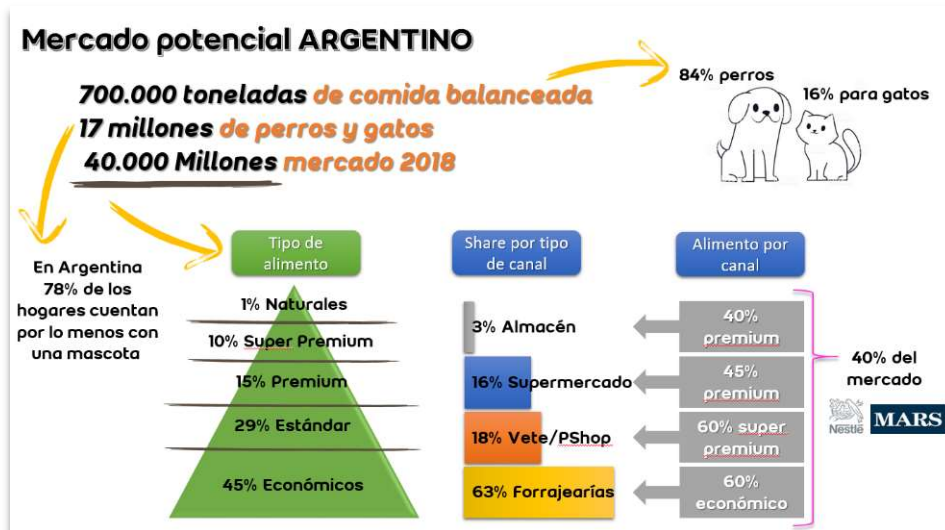
Evolución del mercado en TN		
Año	TN Alimento para perros y gatos	Variación interanual
2011	539.289	
2012	586.629	9%
2013	584.723	0%
2014	590.418	1%
2015	689.000	17%
2016	730.000	6%
2017	626.523	-14%
2018	665.000	6%
2019 (*)	700.000	5%

Fuentes: CAENA / Dirección Nacional de Producción de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Agroindustria  
 (\*) Estimación productores, datos obtenidos en entrevistas

*toneladas en 2017, de las que –según datos de la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal– 84% se destina a alimentos para perros y 16% para gatos. Se debe destacar que la industria local de alimentos para mascotas presenta un potencial muy significativo, en tanto todas las materias primas requeridas para la producción de los mismos se generan localmente, al igual que el 100% de los alimentos balanceados consumidos en el país.”*

<sup>8</sup> <https://www.eleconomista.com.ar/2018-08-los-alimentos-para-mascotas-estan-en-expansion-en-el-pais/>

## Segmentos y Canales



Infografía propia - realizada con datos de mercado e interna de Fidem

El mercado está dividido en diferentes tipos de alimento según la calidad del mismo siendo 5 segmentos reconocibles hoy en Argentina: Natural (1%), Super Premium (10%), Premium (15%), Estándar (18%) y Económico (45%). Estos a su vez se dividen según 4 tipos de canales de distribución: Almacenes (3%), Supermercado (16%), Veterinarias y Pet Shop (18%) y Forrajeras (63%) Asimismo, podemos destacar que en el segmento Premium dominan los canales Almacén y Supermercado, en el Económico las forrajeras y en el Super las veterinarias y Pet Shop.

## Alimentación y cuidado consciente

Según el Informe de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires podemos destacar que el incremento en tenencia de perros entre 2003 y 2014 asciende a 17,7% y gatos a 19,9%, así mismo se destacan los cuadros 11 y 12 del presente informe donde detallan el tipo de alimento que se les da para consumo.

Cuadro 12 Distribución porcentual de los gatos por tipo de alimento consumido según zona. Ciudad de Buenos Aires. Año 2014

Tipo de alimento consumido	Zona			
	Total	Norte	Centro	Sur
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Sólo natural	3,1	0,3	3,4	4,8
Sólo balanceado	82,4	90,5	81,5	77,9
Mixto (natural y balanceado)	14,3	9,1	14,8	17,3

Nota: las diferencias con el total se deben a casos de tipo de alimento consumido ignorado. Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). EAH 2014.

En tanto, según la «Encuesta Nacional de Mascotas», el 70% de los perros y gatos que llegan a un hogar no son comprados y hay una tendencia cada vez mayor a la «adopción responsable». Si bien no hay estadísticas oficiales que muestren la

**Cuadro 11** Distribución porcentual de los perros por tipo de alimento consumido según zona. Ciudad de Buenos Aires. Año 2014

Tipo de alimento consumido	Zona			
	Total	Norte	Centro	Sur
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Sólo natural	7,5	5,0	6,2	10,9
Sólo balanceado	59,0	57,6	65,7	48,9
Mixto (natural y balanceado)	33,4	37,4	28,0	40,2

**Nota:** las cifras parciales difieren del total por procedimientos de redondeo.  
**Fuente:** Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). EAH 2014.

evolución de las adopciones, se realizó un sondeo ente diferentes asociaciones de refugios para perros y gatos. En estos sondeos todas las asociaciones muestran un incremento de la cantidad de animales adoptados año tras año. Según las iniciativas impulsadas por ONG's y el GCBA las cifras de perros y gatos rescatados se duplicó entre 2016 y 2018

## Potencial exportador

Argentina, tiene la capacidad de autoabastecerse y de transformarse en un exportador estructural de alimentos para mascotas, pero al presente sólo logra acceder competitivamente a mercados vecinos o de la región, concentrando el 98% de las exportaciones. Un dato no menor es que los destinos de exportaciones a centros de alto consumo como Europa, Canadá, Japón, poseen grandes niveles de protección de las industrias locales.

En números, las exportaciones de alimentos para perros y gatos listos para la venta a consumidor final decrecieron tanto en valor como volumen entre 2013 y 2017, pasando de U\$S 132 a US\$ 110 millones (-16%) así como de 121 millones de kilos a 110 millones (-8%). El principal destino de estas exportaciones es Chile, que concentra el 60% de las colocaciones totales, luego les siguen en orden de relevancia Uruguay, Paraguay, Bolivia, Colombia y Perú<sup>9</sup>.

Un apartado especial amerita China, donde se registraron colocaciones desde 2013. A comienzos de 2018 la Administración General de Supervisión de Calidad,

<sup>9</sup> <https://www.eleconomista.com.ar/2018-08-los-alimentos-para-mascotas-estan-en-expansion-en-el-pais/>

Inspección y Cuarentena (AQSIQ) de la República Popular China (RPC) ha habilitado cuatro plantas argentinas elaboradoras de alimentos para mascotas autorizadas a acceder a su mercado.

*“La cultura china no ha incorporado tradicionalmente mascotas familiares, especialmente perros, la creciente adopción de pautas occidentales –en particular en las grandes urbes– junto a los crecientes ingresos disponibles por las clases medias ciudadinas está impulsando esta tendencia potencialmente muy significativa, ya que se estima que al presente sólo entre 2% y 4% de la población cuenta con un perro o gato en su hogar. Así, en 2017 la importación total de alimentos para perros y gatos en la RPC totalizó cerca de 17.000 toneladas por un valor de U\$S 90 millones, lo que conlleva un aumento del 70% y del 185% respecto de 2016, siendo sus principales proveedores los EE.UU. (31% del total), Tailandia (30%), Canadá (18%) y Nueva Zelanda (9%).”<sup>10</sup>*

## Rentabilidad

La industria de los alimentos muestra una dispersión en cuanto al margen del negocio. Las dos multinacionales de la industria tienen planta propia de producción *exclusiva*. En cambio, el resto de las Pymes productoras se divide entre *diferentes tipos* de alimentos balanceados para diferentes animales, sean o no domésticos. Entre los canales de comercialización, el margen varía entre el 35% y 42%. Esta dispersión varía según la estrategia del canal. En canales como el “Veterinarias y Pet Shop” el alimento seco representa el 65% de la facturación y 50% del margen total, siendo la categoría Servicios y Non Food las de mayor valor agregado. Para este canal el alimento seco es el llamador y el que genera tráfico en los locales, según lo detectado en diversas entrevistas<sup>11</sup> la venta on-line para estas cadenas no es tan rentable ya que no logran incorporar adicionales a la compra, por tratarse de una compra planificada.

<sup>10</sup> <https://www.eleconomista.com.ar/2018-08-los-alimentos-para-mascotas-estan-en-expansion-en-el-pais/>

<sup>11</sup> Entrevistas realizadas personalmente a referentes de la industria (dueño de importante cadena de Pet Shop, veterinarios dueños de local de venta y atención, vendedores de salón de Pet Shop)



## Relación con el emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por dos reconocidos profesionales del sector. Ambos han desarrollado su carrera profesional en el rubro de la formulación de alimentos balanceados y cuentan con títulos de grado en veterinaria y post grados en negocios.

Actualmente, son consultores externos en formulación para diferentes productores con foco en el crecimiento del proyecto propio.

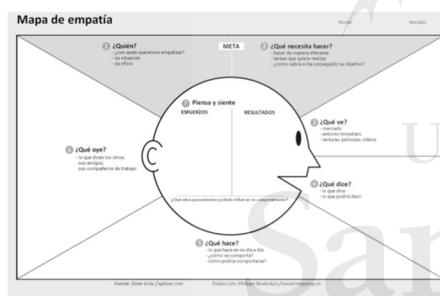
Su amplia trayectoria y vinculaciones con los principales integrantes de la industria los posicionan en un lugar privilegiado para desarrollar el potencial del proyecto.

## EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO

El proyecto apuntará al segmento de alimentos Super Premium, el cual su mayor venta es mediante los canales de “Veterinarias y Pet shops”.

La siguiente descripción se armó en base a observaciones realizadas en puntos de venta y entrevistas con referentes de mercado, vendedores de Pet Shops y dueños de mascotas que comen alimento de este segmento de producto.

### Mapa de empatía



- 1) Dueños de perros y gatos de un nivel socioeconómico medio alto (A,B,C1 y C2), que sean perceptivos en la salud integral de su mascota. Entre 25 y 50 años. Tienen en su rol la responsabilidad de la compra del alimento del hogar y se desenvuelven en un medio digital.
- 2) Necesitan alimentar a su mascota con un alimento de buena calidad, que sea precio/ conveniencia/ calidad adecuado. Aman las oportunidades y son fieles a la marca que utilizan, pero no al canal de compra.
- 3) Se desenvuelven en un mercado digital o de cercanía. Solo compran alimento de mascotas en lugares especializados, pero nunca en supermercados. Una vez al mes por lo menos concurren a un local a comprar alimento.

Siguen en FB e IG paginas relacionadas a animales, poseen una sensibilidad especial para esos contenidos. Pueden seguir a alguna organización protectora.

*“Una buena película es mejor si tiene un animal en ella”*, se fija si las demás personas tienen mascotas y como las cuidan.

- 4) Son recomendadores seriales de lugares donde vivieron una buena experiencia. No son muy abiertos al dialogo con cualquiera, suelen abrirse más rápida y profundamente con gente que comparte el gusto por las mascotas.
- 5) “Personas solteras o en pareja” pueden convivir en pareja, pero sin hijos. Tienen un buen ingreso que les permite viajar, aunque no viajes de extensa duración. En esos viajes, no dejan a la mascota en guardería porque tienen miedo a como lo traten y prefieren que alguien cercano se encargue del cuidado ya que en definitiva lo toman como un miembro más de la familia.

Sacan al perro a la mañana, tarde y noche. Suelen comprarle alguna recompensa tipo “golosina”.

- 6) Los identifican como detallista y preocupado por las problemáticas sociales.
- 7) Piensan y sienten:
  - a. La nobleza por los animales es una cualidad que valoran
  - b. Les gusta estar informado/a
  - c. Piensan que si no tenes animales te perdiste una parte de tu vida
  - d. Piensan que son personas justas

## Arquetipo de cliente (buyer persona)



### Sol

- ✓ 35 años – casada sin hijos, pero le gustaría tener
- ✓ Profesional en RRHH, detallista en el seguimiento de los procesos
- ✓ Segura de sí misma y defensora de sus ideas
- ✓ Ama a los animales – tiene al menos una mascota – gasta 5% de su salario en el cuidado de la misma

### Comportamiento

- ✓ Dona alimentos y plata a organizaciones protectoras de animales
- ✓ Disfruta de la compañía de amigos, pero le gusta estar sola con su mascota
- ✓ Es fiel a la marca de alimentos que compra. Es previsora y siempre tiene alimento guardado para varios días
- ✓ Ama los descuentos, siente que le está ganando una batalla al sistema.

### Conectividad



- ✓ Instagramer
- ✓ Comparte en FB publicaciones de animales perdidos.
- ✓ Se informa por medios digitales de las noticias, mira películas y series en Netflix
- ✓ Conecta con pocas amigas, pero tiene un vínculo muy fuerte.

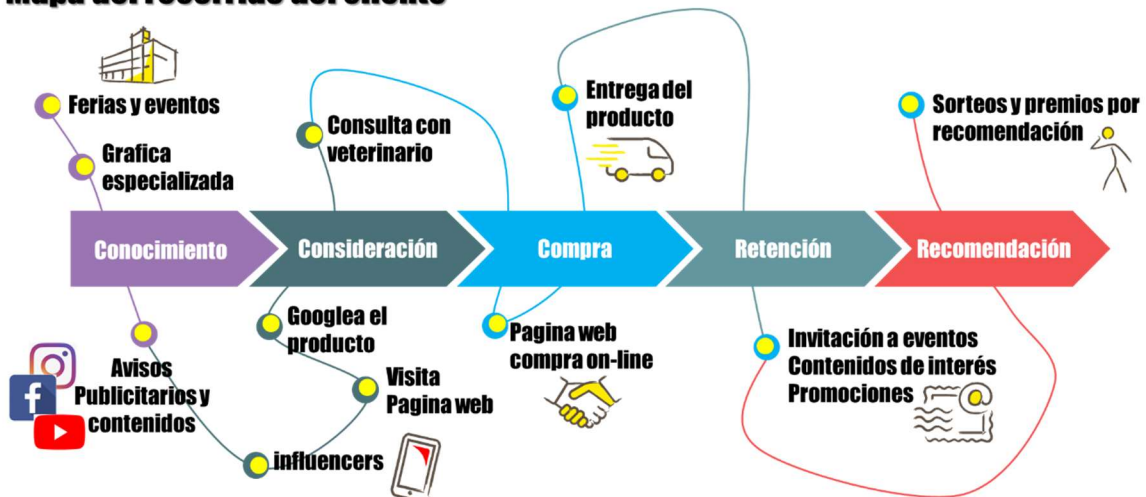
### Desafíos

- ✓ Mudarse a un departamento más grande
- ✓ Crecer profesionalmente combinando tiempo personal y familiar
- ✓ Ser un agente de cambio social
- ✓ Cuidar de su madre

### Frustraciones

- ✓ No logra que su pareja cuide tanto a su mascota como ella.
- ✓ Pasa mucho tiempo en tareas domesticas
- ✓ Se siente mal cuando ve la desigualdad social.

## Mapa del recorrido del cliente



Para el proyecto planteado, teniendo en cuenta el modelo de cliente, se diseñó este recorrido para identificar los hitos que se irán suscitando a medida que avance en la compra. En la parte superior se describieron aquellas actividades que se desarrollarán en el “físico” y debajo las que sucederán en lo “digital”, el desafío en unir ambos mundos para que la experiencia sea placentera y recordada.

Más adelante se abordarán los detalles de cada punto.

## Comportamiento de compra

En relación a cómo elige el alimento para su mascota, es minuciosa en la descripción de los ingredientes, fiel a la marca que compra; pero siempre busca un precio conveniente, por este motivo no es fiel al canal.

Como influenciadores podemos contar al veterinario, ya que no confía mucho en la recomendación del vendedor de Pet Shop. El veterinario es visto como el que realmente sabe que es mejor para la salud de su mascota.

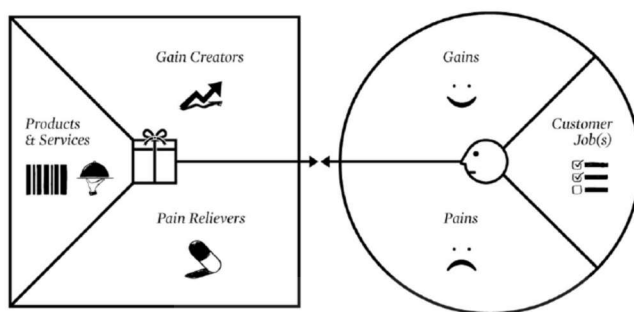
## Alimentación para las mascotas

Mediante el alimento busca cuidar integralmente a su mascota. Buscar ciertos beneficios “*que los buenos alimentos*” dan, algunos son perceptibles como ser la suavidad del pelaje, la vitalidad, el control de olores de las heces, el aliento y otros no tanto como el cuidado del sistema digestivo, urinario y cognitivo.

Un alimento dice mucho más que lo que se cree, en lo que se come hay un nivel socioeconómico, una cultura alimentaria, una educación y la nutrición. Al darle un alimento de marca reconocida percibe que a ese compañero incondicional le está dando amor, cuidado y cariño.

## PROPUESTA DE VALOR

### Tablero de propuesta de valor (value proposition canvas)



**Producto:** alimento de calidad Super Premium con formulación Holística

**Creadores de valor (*Gain Creator*):** mejoras visuales positivas sobre la mascota. La mejora del pelaje, el control de olores y la

vitalidad de la mascota son los efectos notorios en el corto plazo y en el largo plazo la longevidad sin acudir tanto al veterinario.

**Aliviadores de dolor (*Pain Relievers*):** el alimento de mascotas es un procesado y no se sabe muy bien que hay adentro ni que afectos tiene en la mascota. Ve a la mascota cansada, el pelaje opaco y las heces suelen tener un olor muy intenso.

La conveniencia de precio/calidad es un problema, con el presupuesto que tiene trata de darle lo mejor que puede.

**Ganancia del valor (*gain*):** una mascota vital con mejor salud y mejor pelaje (suave y brillante)

**Dolores (*pains*):** información clara de efectos y contenido. Un alimento que le importa tu mascota, que ofrece una calidad Super Premium que no se altera en el tiempo, otorgando beneficios en salud y calidad de vida

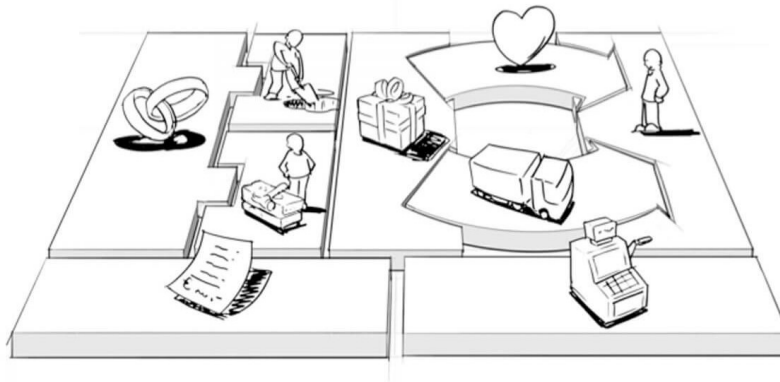
**Tareas (*Customers job*):** alimento confiable de calidad perdurable en el tiempo que mejora la calidad de vida de mi mascota.

## Diferenciación y las ventajas competitivas

El proyecto se diferencia desde **el producto** y desde el **modelo de comercialización**.

- ✓ **La formulación:** Alimento holístico que considera al organismo animal como un todo integral. Su formulación a partir de “nutracéuticos” y fitomedicina que están presentes a través de complejos herbales lo hacen un alimento diferenciador. Se puede tangibilizar esta diferenciación en las características visibles que otorga a la mascota, las mismas son avaladas por los criadores de razas que participan en competencias y utilizan el producto.
- ✓ **Un producto para todas las etapas de la vida:** El animal come para satisfacer requerimientos calóricos y regula las calorías que necesita a diario para mantenerse en perfecto estado. El producto sigue las normas AAFCO (American Association Feed Control Official), se contempla en la ración diaria que el animal ingiera, estén presentes todos los nutrientes necesarios: proteínas, grasas, hidratos de carbono, fibras, vitaminas y minerales.
- ✓ **Modelo de comercialización:** Como se ampliará más adelante por tratarse de un proyecto sin el respaldo financiero de una multinacional, la idea es saltar el canal tradicional de comercialización para poder dar la máxima calidad a un precio accesible, sin perder de vista la conveniencia del target objetivo.

## Modelo de negocio - Canvas Business Model



### Segmento de cliente

Hombres y mujeres, dueños de perros y gatos, que realizan un gasto alto en su macota y son perceptivos en la calidad de atención que les dan. Entre 25 y 45 años.

### Propuesta de valor

Alimento holístico para mascotas Super Premium que mejore la calidad de vida a los perros y gatos. Otorga beneficios visibles en la mascota, mediante un alimento de calidad diferencial. La mejora del pelaje, la vitalidad de la mascota y el control de olores son los efectos notorios en el corto plazo. La longevidad sin acudir tanto al veterinario es el benéfico a largo plazo.

### Relación con el cliente

Ser una relación con una fuerte conexión emocional, pero sin dejar de lado la visión técnica mediante la cual se sustentan nuestros diferenciales.

En la comercialización se realizarán acciones de fidelización para retener y lograr la recompra del producto. Al contar con la venta directa al consumidor se obtendrá una base de datos, pudiendo realizar campañas de recordación de compra y promociones dirigidas según frecuencia y tipo de compra.

### Canales de comunicación y distribución

La propuesta consta de fortalecer la comunicación para incrementar primeramente el awareness mediante redes sociales, obsequios a clientes, programas de fidelidad, contacto en ferias y eventos de mascotas.

La logística será un punto clave. Al no apalancar el crecimiento mediante los canales tradicionales de venta se busca formar una red de entrega a domicilio que se gestione mediante plataformas. El proveedor elegido es Pickit, una empresa reconocida por su especialización en el comercio electrónico.

### **Flujo de ingresos**

Los ingresos vendrán de la venta del producto. Dependiendo si se trata de alimentos para perros o gatos los márgenes porcentuales varían entre 50% y 60%

### **Actividades claves**

**MARCA:** Actividades de promoción en eventos, ferias y competencias. Actualizar las publicaciones con contenido de interés, posicionar la página en google, invertir en Ad's.

**OPERACION:** Control de calidad en las materias primas y el producto terminado, actualización de la formulación, gestión de abastecimiento y stocks.

### **Recursos claves**

El *know how* y la experiencia de quienes componen el equipo, ya sea en materia de formulación o por las relaciones que tienen en el mercado, hacen un diferencial a la hora de encarar un proyecto como este.

### **Socios estratégicos**

El principal socio estratégico es el fabricante del alimento, el cual se encarga hoy en día de solucionar todo lo referente a producción y entrega. El costo que hoy se tiene incluye materia prima, envase y flete a destino del comprador.

Los costos varían por la distancia del flete, pero en todos los casos al ser flete de carga consolidada a cargo del productor se consigue un muy buen precio por tonelada y uno se desliga de la administración del flete. El servicio que presta es muy bueno no teniendo inconvenientes en la operatoria habitual.



El producto llega a un depósito externo que gestionará los pedidos, pero el responsable de enviar hasta el consumidor final será Pickit<sup>12</sup>, empresa que será esencial en el desarrollo logístico para tener alcance nacional

## ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos actuales de comercialización hacen muy difícil la introducción del producto a través de los canales minoristas tradicionales.

Los márgenes que exige el canal para poder entrar a competir por un espacio en góndola hace de este punto un eje de la estrategia.

El canal de comercialización se queda con 52% del precio de venta. Entre el distribuidor y el PDV manejan un margen promedio de 26% y 46% respectivamente. Esto deja un 35% de margen bruto para la Marca siendo en términos porcentuales el 11% del costo del producto final.

Estos márgenes difieren de los demás competidores ya que en muchos casos son productores y comercializadores. Con esta diferencia de ganancias la construcción de marca se hace muy difícil de afrontar por parte de marcas más pequeñas.

El modelo propuesto considera que la producción y gestión del flete se mantenga a cargo de la empresa que tercerizará la producción, pero que el producto sea enviado a un wearhousing externo desde el cual se gestionará el envío al consumidor final siendo esta la estructura buscada.

Escenario actual		Escenario Propuesto	
Costo MPE + FLETE	20%	Costo MPE + FLETE	29%
Ganancia de la MARCA	11%	Ganancia de la MARCA	53%
Ganancia Dx	11%	Impuestos	17%
Ganancia PDV	41%	<b>Precio de venta</b>	<b>100%</b>
Impuestos	17%		
<b>Precio de venta</b>	<b>100%</b>		

<sup>12</sup> <https://pickit.com.ar/#>

## MERCADO (market fit)

Si bien el proyecto está en marcha, se tienen diversos datos objetivos que validan la propuesta de valor. Se ha investigado un insight que surge de los estudios de mercado y de la dinámica que muestran los canales de distribución, de que hay un interés intrínseco en mejorar la calidad del alimento que se le da a las mascotas.

Se ha realizado un test del concepto de alimento holístico super premium en consumidor final a fin de experimentar la aceptación del concepto con el usuario final (Anexo 2), en el cual se han obtenido 82 clicks y 3 likes, que teniendo en cuenta la inversión, duración y grafica del testeo, es un buen resultado (0,62% de clicks). Aunque los que entraron no han dejado mails para seguir en contacto es una buena señal en el interés por darle un alimento mejor a las mascotas.

## Competencia - Análisis de la Industria

### Descripción de la industria

La industria es principalmente PYME, con la presencia de dos multinacionales de gran peso en el segmento. En el mercado podemos encontrar dos tipos de competidores: uno que está integrado desde la fabricación y otro que terciariza la fabricación y solo se dedica a la construcción marca y comercialización por los diferentes canales hasta llegar al consumidor final. El canal tradicional de PDV tiene una importancia desde el punto de vista de visibilidad marca, habiendo grandes inversiones en materiales de punto de venta.



Este proyecto contempla la integración del PDV. En un principio, ambos deberán coexistir hasta logra la masa crítica. Al no tener una penetración importante ambas estrategias se podrán mantener por separado, pero apalancando el crecimiento por este modelo.



## Jugadores de mercado

En Primer lugar, tenemos a Nestlé y MARS. Ambas empresas tienen marcas que abarcan todos los segmentos de la industria.

Para el siguiente análisis nos centraremos en las marcas que se encuentran en el segmento de alimento super premium. En este segmento, la diferencia entre marcas es por percepción y por lo la recomendación del veterinario.

## MARS: Royal Canin y Eukanuba

- **Royal Canin Fortalezas:** Hoy es líder de mercado, teniendo presencia de marca en los canales de veterinarias y Pet Shop. Con un amplio presupuesto de publicidad la marca posee marquesinas, merchandising, POP y promociones en los puntos de venta (anexo 3). La distribución es tercerizada y la producción es propia (posee estrictas normas internacionales en todas las etapas de producción) y no se asocia la marca con MARS, dando una identidad de marca independiente.

Colabora con refugios vendiéndoles producto a un precio menor de forma directa. También participa en eventos de la industria.

Tiene una segunda línea Premium, pero al ser marca Royal Canin se la asocia a la misma calidad del segmento Super Premium.

Da capacitación a los vendedores de los pet shop regularmente.

- **Eukanuba Fortalezas:** La marca comparte fortalezas similares a Royal Canin, ya que ambas marcas son de MARS.

- **Debilidades:** las pocas debilidades que se puede asociar a la marca *Royal Canin* son el elevado precio de la misma, la falta de información sobre los beneficios de sus productos en las comunicaciones y suelen tener quiebres de stock en las líneas principales.

En el caso de *Eukanuba* la percepción de marca ha quedado avejentada, siendo *Royal Canin* una marca más moderna y cercana al target. La marca fue comprada a P&G y no se ha invertido en potenciarla. La Marca en si es exclusiva para perros teniendo su homónimo para gatos bajo la marca IAMS,

esto incrementa los esfuerzos de MKT para comunicar ambas marcas que tampoco cuentan con la línea “terapéutica”.

### NESTLE: Proplan

- **Fortalezas:** Nestlé como segundo jugador del segmento con la marca Proplan cuenta con presencia en punto de venta en los principales canales. La producción es propia y la calidad es muy similar a los líderes de mercado.
- **Debilidades:** tiene menos líneas de productos “terapéuticos” y son difíciles de conseguir. La percepción de marca es inferior a Royal Canin. En un plano subjetivo no es tan sabrosa como las demás opciones de mercado.

### Vitalcan:

- **Fortalezas:** Marca reconocida de muy buena calidad percibida que ha sabido introducirse en el mercado sin tener fabricación propia. Realiza campañas de marketing digital y tiene un club de fidelización mediante el cual otorga cupones con importantes descuentos (Club Vitalcan<sup>13</sup>)
- **Debilidades:** debido a su fabricación tercerizada y la alta exposición marcario, los márgenes que posee son menores a la media del mercado. Según formulación no se podría catalogar como alimento Super Premium, pero por su posicionamiento marcario podemos encontrarlo en este segmento con la línea “Balanced” y dentro del segmento estándar con la línea “Complete”. No posee calidad homogénea a lo largo del tiempo.

### Alican: Sieger





- **Fortalezas:** producto de calidad a un bajo precio en el segmento. Producción propia y algo de presencia marcario en punto de venta.

---

<sup>13</sup><https://www.clubvitalcan.com/register.php?>

- **Debilidades:** escaso conocimiento marcario al público en general, la distribución es muy acotada. Si bien posee líneas para perros y gatos, para estos últimos la marca no las comunica en el sitio web principal, solo se pueden ver en la página del productor “Alican”. Pocas opciones de presentaciones.

### Análisis del segmento super premium

	Share de mercado de volumen	Posicionamiento	
	35%	100%	El segmento “Súper Premium” factura \$4.644.000.000
PRO PLAN	22%	97%	
	15%	94%	
	10%	75%	
	5%	70%	
Otros	13%		

*Elaboración propia con información interna de la empresa de estudios pagados a terceros y verificado con información de entrevistas a referentes del mercado*

### Mapa de percepción marcario por propuesta de valor – segmento super premium



*Elaboración propia con información interna de la empresa de estudios pagados a terceros*

## PESTEL

**Político:** Es difícil separar la política de lo económico, pero en el contexto que se desarrollará esta empresa, se espera para los próximos años un foco especial en la promoción de las PYMES. A pesar de la promulgada “Ley Pyme” (Ley 27264) durante el gobierno pasado, aún no se han logrado resultados significativos en el sector.

**Económico:** la industria Pyme ha sido muy golpeada por su falta de competitividad. Si le sumamos el contexto de los últimos años donde la fuerte presión tributaria, las altas tasas de inflación y de interés, la volatilidad en el tipo de cambio, son problemáticas que impiden la posibilidad de crecimiento. En los últimos meses, la caída en los indicadores de consumo, los altos costos de producción influenciados por la suba de las tarifas de los servicios públicos, el aumento en la morosidad de los clientes impacto negativamente en la rentabilidad del sector.

Para los próximos años y en palabras del nuevo ministro de producción Matías Kulfas, se proyectan políticas más articuladas entre ministerios; pero no ha adelantado ninguna política concreta de fomento PYME.

**Sociales:** Hoy nos vemos atravesados por una concientización de la naturaleza y el respeto por los animales, siendo cada vez mayor el repudio por el maltrato animal. En especial el público al que nos dirigimos se ve aún más involucrado y sensible. El cuidado de la mascota como un miembro más de la familia nos posiciona en un contexto donde la calidad está tomando protagonismo como el influenciador a la hora de elegir un alimento.

La sociedad está experimentando una tendencia hacia la inclusión, derechos y respeto por el animal. Es aquí donde podremos apalancar nuestro mensaje para lograr ser relevantes.

Argentina posee un compromiso histórico con la protección de los animales, desde la entrada en vigencia de la Ley de Protección de Animales nro. 2786 – sancionada el 15/6/1891, promulgada el 25 de julio de 1891, que consagró un primer reconocimiento del derecho de los animales al sancionar en su art. 1 los malos tratamientos ejercitados contra aquellos y la posterior reglamentación de la ley de

Protección de los Animales. También, la Ley **14.346** de carácter penal, fue sancionada en **1954** para proteger a los animales de los malos tratos y actos de crueldad de los que pudieran ser víctimas estableciendo una pena de prisión de 15 días a un año.

Esta Ley penal está queriendo ser endurecida, lo que representa **un hecho relevante que garantizara que esta tendencia de cuidado y protección animal se mantendrá y profundizará los próximos años**

Como proyectos relevantes que pudieran incorporarse a la discusión de la ley<sup>14</sup>:

- Circo sin animales: Amparándose en la ley que prohíbe las carreras de perros
- Aumento de las penas por maltrato animal
- Incluir al animal doméstico o silvestre como sujeto de derecho y el “biocidio”<sup>15</sup>
- Pirotecnia cero
- Prohibición de caza con perros
- Prohibición de la tracción a sangre (TAS)
- Prohibición de testeo con fines cosméticos

Si bien se mencionó anteriormente, las diferentes campañas de adopción responsable, son otro puntal que afianza la idea de cómo la sociedad se encuentra en plena concientización. Si bien no hay cifras oficiales, las ONG dedicadas al tema afirman el aumento sostenido en el número de adopciones.

Desde diferentes organismos se da información para realizar adopciones. Por ejemplo, el Gobierno de la Ciudad desde su agencia de protección ambiental, describe los beneficios de la adopción y otorga un listado de posibles lugares para hacerlo. En todos ellos, hay protocolos para la adopción y exigen ciertos requisitos innegociables a la hora de dar un animal a una familia.

---

<sup>14</sup> <http://www.amfjn.org.ar/2018/02/20/la-proteccion-de-los-derechos-de-los-animales-en-el-ordenamiento-nacional-un-analisis-de-la-legislacion-nacional-de-los-ultimos-anos/>

<sup>15</sup> Biocidio: todo acto que entrañe la muerte de un animal, es decir, un crimen contra la vida

**Tecnológico:** La revolución tecnológica que se vio en los últimos años nos ha hecho repensar el mundo como lo veníamos haciendo.

ACCESO A INTERNET		
Año	Accesos por cada 100 hab	Var % AA
2019	20,36	7%
2018	18,97	7%
2017	17,79	7%
2016	16,64	3%
2015	16,19	5%
2014	15,46	

Año	Internet fijo por hogar	Var % AA
2019	9.164.684	8%
2018	8.473.655	8%
2017	7.870.222	9%
2016	7.251.673	4%
2015	6.984.831	6%
2014	6.598.496	

En lo referente a la tecnología abordaremos tres ejes: acceso a internet, comercio electrónico y utilización de redes sociales.

El aumento sostenido de estas variables arroja una muy buena perspectiva en cuanto al camino elegido para desarrollar la estrategia de negocio.

Las nuevas tecnologías de la información, están impulsando a las empresas a nuevas formas de comercializar y relacionarse con los consumidores.

El uso de Internet ha cambiado el comportamiento de compra de los usuarios. En particular, en nuestro segmento target ya son considerados nativos digitales.

El análisis de la penetración de internet por provincia e incluso por localidad que suministra el ENACOM<sup>16</sup> nos dará información más precisa de donde enfocar los esfuerzos de promoción.

Los últimos datos provistos por la CACE<sup>17</sup> sobre el e-commerce en Argentina arrojan que creció en el primer semestre de 2019. La facturación fue de \$ 152.619 millones de pesos, lo que representa un incremento del 56% con respecto al mismo periodo del año anterior. Se vendieron 56.5 millones de productos a través de 41.9 millones de órdenes de compra. El 50% de las compras online fueron por vía Mobile (vs. 36% en mismo período de 2018) y el 71% de las búsquedas se realizaron por este dispositivo. Estos crecimientos se ven en línea con años anteriores lo que afirma una clara tendencia de crecimiento en el país.

<sup>16</sup> <https://www.enacom.gob.ar/>

<sup>17</sup> <https://www.cace.org.ar/>



En la última edición del e-commerce day se premiaron en diversas categorías a los más destacados actores por segmento de negocio, entre ellos se destaca la **cadena de mascotas Puppis** quien fue premiada como mejor PYME de e-commerce.

Un informe reciente de Google revela que los argentinos *hacen más de 200.000* búsquedas mensuales por alimentos para perros y gatos. Según esté, **"la intención más clara en las búsquedas es encontrar el mejor alimento. Sin embargo, los costos de los alimentos también se tienen en cuenta"**<sup>18</sup>. En el mismo informe se describe que las búsquedas de comida para perros son más frecuentes, con un 67%, contra 33% de alimento para gatos. De la mano de las compras online, el interés en el término "alimento para perros" ha aumentado un 117% en 2019 en comparación con 2018. Otro dato a destacar es que en Argentina el foco estuvo en la alimentación: el interés en este tema crece aceleradamente desde 2018. De hecho, es tal la importancia que le dan los argentinos a la comida de sus animales, que las búsquedas sobre este tema crecieron un 54% en 2019, en comparación al mismo período en 2018. Estos datos marcan una clara tendencia en alza en la preocupación por la alimentación de las mascotas y de la mano de la tecnología está siendo canalizada a los negocios online como Puppis o mispichos.com<sup>19</sup>

Si bien la importancia de redes sociales en los últimos años no es novedad, en la Argentina el nuevo director General de Google, Pablo Beramendi cuantifica la importancia de las mismas: *"En YouTube cada día, las personas ven más de 1000 millones de horas de video, generan 1000 millones de visitas y cada minuto se suben más de 400 horas de video. En la Argentina, el 70 por ciento de los usuarios de internet visita YouTube a diario para ver videos"*. El directivo asegura que el portal de videos se convirtió en el segundo buscador, luego de Google <sup>20</sup>.

La posibilidad de interactuar en las redes ha incrementado su utilización de manera exponencial, esto trae aparejado el cambio en los patrones de consumo y de cómo

<sup>18</sup> <https://www.ambito.com/lifestyle/google/en-la-alimentacion-las-mascotas-las-busquedas-priorizan-calidad-y-precio-n5060021>

<sup>19</sup> <https://www.infotechnology.com/negocios/Vieron-el-negocio-del-delivery-de-comida-para-mascotas-y-ya-facturan--200-M-20190628-0007.html>

<sup>20</sup> <https://www.apertura.com/negocios/10-anos-de-redes-sociales-como-impactaron-desde-su-explasion-en-la-Argentina-20180725-0004.html>

las personas se informan. Estos nuevos canales demandan una presencia de características diferenciadoras de las marcas, hoy el consumidor o e-shoper no solo demanda productos sino una coherencia omnicanal que agregue valor a su día a día. De esta forma, la retroalimentación que se da en las redes ofrece una fuente online de oportunidades de mejora que da información inmediata de lo que está realizando la marca.

**Legales:** la fabricación y comercialización de alimentos para animales están regidos por estas leyes: *Decreto Ley 7845/64* y *el Decreto N° 1585/96*. Tiene como organismos reguladores a SENASA mediante la Norma técnica 594/2015 de alimentos para animales de la República Argentina (anexo 4) y CAENA (Cámara Argentina de Nutrición Animal)

El modelo de producción y comercialización está en manos de uno de los más grandes fabricantes de alimentos balanceados de la Argentina, contando este con todos los certificados y cumpliendo las normas establecidas para tal fin.

Adicionalmente, cabe destacar que dicho fabricante está certificado para poder exportar a la Unión Europea y a China (Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena, AQSIQ, de la República Popular China).

En cuanto al almacenaje y distribución, las empresas seleccionadas tienen sus debidos registros al día.

Según se consultó en SENASA, todas las modalidades de entrega establecidas se encuentran en cumplimiento de la norma vigente.

**Ecológicos:** En los últimos años diferentes movimientos ambientales han promovido el despertar de la conciencia medio ambiental. Desde el consumidor e incluso el estado, se están tomando medidas para racionalizar el consumo de recursos en nuestras vidas.

En el caso de los alimentos para mascotas, el impacto ambiental de poseer perros y gatos está determinada principalmente por su comida. El mejor alimento es aquel que posee proteína de origen animal diferenciándose de aquellos que lo hacen en base a granos. El formulado con subproductos de origen animal no presenta una diferencia sustancial en materia de utilización de recursos versus a los de base de grano, ya que la producción de alimentos para humanos en otorga subproductos que

son utilizados en las formulaciones de estos alimentos y que de lo contrario serían desechados. Por el otro lado, la producción intensiva de cereales, granos, etc supone el desmonte y la utilización de agroquímicos para maximizar el rinde.

En cuanto al packaging, el mismo consta de una lámina que posee tres capas protectoras a fin de mantener y proteger las condiciones del alimento. En tal sentido, se ha estado investigando sobre la utilización de plásticos biodegradables en el trilaminado de los envases flexibles a fin de reducir los residuos generados; pero se encuentra en fase experimental siendo usados solo en envases de plástico rígido. En este sentido toda la industria de alimentos para mascota se mueve en envases flexibles, los cuales consumen menos recursos que los envases rígidos.

### **Las 5 fuerzas Porter**

***Poder de negociación del cliente:*** el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Debido a la atomización de mercado y las variantes de canales de distribución hoy el cliente tiene muchas opciones.

***Poder de negociación del proveedor:*** nuestra posibilidad de negociación es baja. Si bien es nuestro socio estratégico, relación que es una fortaleza en el proyecto, nuestra posibilidad de negociar es nula por las características y volumen que maneja el proveedor. No contamos con un peso significativo en su negocio.

***Amenaza de nuevos competidores:*** debido a que estamos en un mercado productor de alimento balanceado hace que toda empresa procesadora de MP sea un posible competidor. Si bien la inversión en infraestructura sería grande, para el que ya cuenta con ella le resultaría viable adaptarla a la producción y envasado de alimento balanceado.

En el segmento donde nos desenvolveremos, no solo se trata de poder producir sino también de encontrar un diferencial para que sea factible su introducción en el mercado.

***Amenaza de productos o servicios sustitutos:*** En sustitutos podemos encontrar alimentos de menor calidad o comida casera; pero como hemos descrito anteriormente, la penetración de esta última opción disminuye día a día.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** En este mercado la rivalidad es grande por estar tan atomizado, pero las dos multinacionales que representan el 40% del mercado son más fuertes aún en los segmentos donde nos insertaremos. Estas empresas tienen un diferencial apalancado en un reconocimiento de marca y una inversión en marketing difícil de poder superar. Defienden su posicionamiento en el mercado con una amplia gama de productos al alcance del consumidor.

## PLAN DE MARKETING

Anteriormente he mencionado ciertos elementos del plan de Marketing, pero profundizaremos algunos puntos.

El proyecto está en marcha actualmente y la estrategia hasta acá elegida fue ir por los canales tradicionales de distribución. Para esta etapa de replanteo de estrategia nos enfocaremos en estos puntos fundamentales: plan de medios digitales para fortalecer la marca en el consumidor final y mix de productos más canales de distribución.

## FODA



## Plan de medios y promoción

Un pilar clave será la instalación de la marca en la mente del consumidor final. Actualmente la marca es muy fuerte en un nicho de mercado, “criadores”, y las acciones de creación de imagen marcaría están centrada en eventos específicos de

competición. El siguiente plan contempla extender esa comunicación para dar a conocer la marca de manera masiva.

Las acciones descritas en el plan apuntan principalmente a generar conocimiento y tráfico en la página a fin de lograr las mayores conversiones posibles. Una ventaja del sistema de venta previsto es que se poseerá la información del comprador, pudiendo ser contactado por campañas ad hoc; como recordar la recompra del producto, envío de contenido relevante al target o sorteos por días especiales. Las alternativas de promoción en PDV o en medios masivos de comunicación tradicional quedan fuera del alcance de este plan para concentrarnos en la asertividad del mismo.

Si lo vemos en etapas del **funnel de ventas**, las acciones se podrían dividir en:



**Conciencia:** para esta etapa el plan tiene el detalle de acciones offline y digitales.

Los eventos offline se activarán con soporte digital y se basarán en traccionar público de interés al evento ofreciendo participación en charlas e importantes descuentos para la compra de alimento.

En Google se contratará el “search”<sup>21</sup> con palabras claves descritas, también incluye displays y Youtube.

En Facebook e Instagram las pastillas de comunicación serán diseñadas según el objetivo de cada etapa detallada.

También se coordinarán acciones con influencers a los cuales se les pedirán dos posts y una historia (La valorización del costo de la acción está tomado en base al costo de 2 bolsas de producto que serán entregadas a cambio de la acción).

<sup>21</sup> Servicio para que las palabras compradas se asocien a la página de la marca

**Interés:** a la página actual se le anexará una sección donde de forma detallada el visitante encontrará los beneficios del alimento holístico. También videos con las recomendaciones de persona destacadas del medio como el Dr. Romero. Mismo en los eventos se incluirán charlas referidas al modelo de alimentación holística.

**Decisión:** en esta etapa se le brindará un catálogo claro para que pueda elegir el producto adecuado a la necesidad de su mascota, complementando con acciones como envió sin cargo para terminar de convencer al usuario.

**Fidelización:** Luego de los eventos se realizarán las campañas de remarketing en RRSS, enfocadas por un lado a aquellos que concurrieron al evento con acciones orientadas a la recompra del producto y, por otro lado, a los que no asistieron invitándolos a probar el mismo. El objetivo en ambos públicos es la canalización de la compra vía web, utilizando para ello diferentes mensajes, “descuentos especiales” y recordatorios de recompra con beneficios asociados.

El precio promocional está contemplado como llamador en las primeras compras. También, la entrega de merchandising a los usuarios primerizos como comederos, chapitas identificadoras o bolsas “ecológicas”.

Se estipula el armado de un club de fidelización para usuarios recurrentes que contemple benéficos exclusivos por pertenecer e interactuar en la comunidad.

## Plan de medios valorizado

Estrategia	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Gastos netos
Offline Evento													
Nuestros Perros - La rural			\$ 10.000										\$ 10.000
Expo "Cachogos"							\$ 15.000						\$ 15.000
Expo Federación Cinológica Arg.											\$ 15.000		\$ 15.000
Grafica - oh my dog				\$ 3.000						\$ 3.000			\$ 6.000
Digital													
Activación Feria	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 4.000			\$ 12.000	\$ 4.000					\$ 26.000
Activación Feria						\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 4.000					\$ 26.000
Activación Feria										\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 4.000	\$ 26.000
<b>Google - always on</b>													
Search	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 276.000
Display	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 180.000
Youtube	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000
<b>Social Media</b>													
FB/IG	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 114.000
Awarress FB/IG	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 48.000
Trafico FB/IG	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 30.000
Fans FB/IG	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000
Interacción FB/IG	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
<b>Influencers</b>													
Perro influencer				\$ 1.000								\$ 1.000	\$ 2.000
Inst. - La Manada - Guarderia	\$ 1.000	\$ 1.000			\$ 1.000							\$ 1.000	\$ 4.000
<b>Total PLAN DIGITAL + EVENTOS</b>	\$ 53.500	\$ 63.500	\$ 74.500	\$ 60.500	\$ 52.500	\$ 63.500	\$ 79.500	\$ 56.500	\$ 53.500	\$ 65.500	\$ 79.500	\$ 57.500	\$ 760.000
Fidelización regalos	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000
<b>Total</b>	\$ 58.500	\$ 68.500	\$ 79.500	\$ 65.500	\$ 57.500	\$ 68.500	\$ 84.500	\$ 61.500	\$ 58.500	\$ 70.500	\$ 84.500	\$ 62.500	\$ 820.000

**Audencias**  
 Interes mascota  
 Intención de compra

**Geolocalización**  
 Argentina

**Palabras clave del Search**  
 Según tendencias mercado libre  
 "alimento" + "perros" + "holístico"  
 "alimento" + "gatos" + "holístico"  
 "alimento" + "super premium"  
 Fidem  
 alimento + Fidem

**Influencers**  
 Dos posteos y una historia - Segmento criadores  
 \*Costo de dos bolsas de 15kg  
**FB/IG**  
 tipo de campaña: fans+Interacción+Trafico a web+awarress

**Search Display Youtube**  
 tipo de campaña: Trafico a web + awarress

## Posicionamiento

La marca se ubicará al 94% del precio del líder del segmento en todas sus presentaciones. El plan de medios buscará posicionar la imagen de marca haciendo posible llegar a un mayor número de potenciales consumidores.

El objetivo del posicionamiento fue la conclusión del estudio de diferentes variables, público objetivo, análisis de la competencia, ventajas competitivas y situación actual del proyecto. Como resultado para una empresa que está en etapa de introducción que posee una propuesta superadora en cuanto al valor que ofrecerá, se decidió estar por debajo de los dos líderes del mercado (MARS y Nestlé), pero por arriba de los demás jugadores del segmento.

## Porfolio de producto

Como fue explicado anteriormente, las formulaciones de las líneas de perros y gatos están pensadas y desarrolladas (anexo 5) para otorgar un diferencial en calidad.

## Beneficios asociados al consumo del producto

- **Salud Intestinal:** La presencia de prebióticos, zeolita y una adecuada relación entre fibras solubles e insolubles ayudan a regular el tránsito intestinal y contribuyen a mantener saludable el ecosistema colónico.
- **Control de Gases y Olores:** Posee componentes herbales y minerales (*extracto de Yucca schidigera, hinojo y acetato de zinc*) que ayudan a controlar la formación de gases en el tracto gastrointestinal y olores desagradables en las heces.
- **Longevidad:** Contiene antioxidantes naturales que favorecen la captación de los radicales libres ayudando a retardar los efectos del envejecimiento celular.
- **Vita Forte 13:** Ayudan a mantener el correcto estado de la estructura y masa corporal del animal. 13 Vitaminas: A, D, E, K, B1, B6, B12, C, ácido pantoténico, ácido fólico, biotina y colina. 13 Minerales: calcio, fósforo, hierro, cobre, zinc,



magnesio, manganeso, sodio, potasio, selenio, cobalto, iodo y flúor.

- **Salud Articular:** Formulado con glucosamina, condroitin sulfato, vitamina C, manganeso y zinc que contribuyen a proteger la salud osteoarticular del animal.
- **Salud Dermatológica:** Contiene en su composición
  - Biotina:** *ayuda a prevenir la aparición de dermatitis seborreicas.*
  - Zinc y metionina:** *contribuye a mantener la vitalidad del manto piloso.*
  - Omega 3:** *contribuye al efecto antiinflamatorio natural.*
  - Omega 6:** *ayuda a mantener la salud de la piel y el pelo.*
  - Vitamina A:** *contribuye a mantener la salud epitelial óptima.*
- **Salud Bucal:** Con pirofosfato ácido de sodio que ayuda a prevenir la formación del sarro dental y la halitosis (mal aliento).
- **Salud Inmunológica:** Los nucleótidos y el extracto de caléndula favorecen el efecto anti infeccioso. Ayudan a reforzar la salud inmunológica

En el mercado se puede ver una clara tendencia a la segmentación de productos dentro de los portafolios comercializados. Actualmente podemos encontrar las líneas **por raza** de animal, **por edad** de la mascota, por acción **“terapéutica”** usado para paliar condiciones específicas de salud (problemas urinarios, obesidad, etc) y **complementos** nutricionales.

La estrategia de Fidem ha sido concentrarse en el concepto de alimento holístico para todas las edades cerrando así la posibilidad de ampliar la gama para edad, pero dejando dos segmentos aun por explotar, los “terapéuticos” y los complementos.

En cuanto a los alimentos terapéuticos es un segmento que representa 20% de venta en volumen de la línea principal. Estas especialidades tienen mayores márgenes y mejoraran los ingresos promedios por kilo vendido.

En las líneas de complementos, existen hoy tres productos asociados a la vitalidad y cuidado preventivo de las mascotas, quedando aun un potencial enorme por explotar.

A continuación, se encuentra la cartera actual y el plan de lanzamientos

<b>Cartera actual</b>	FIDEM PERROS 15KG Mordida tradicional
	FIDEM PERROS 15KG Mordida pequeña
	FIDEM PERROS 3KG Mordida tradicional
	FIDEM PERROS 3KG Mordida pequeña
	FIDEM GATOS 1.5KG
	FIDEM RECOVERY FORTE 150 grs
	FIDEM RECOVERY FORTE 250 grs
	FIDEM MUSCULAR PLUS 150 grs
	FIDEM MUSCULAR PLUS 250 grs
	ACEITE OMEGAS 3y6 vitamina E
<b>Lanzamiento corto plazo (1 a 2 años)</b>	FIDEM GATOS 7,5KG
	FIDEM GATOS URINARY 1,5 KG
	FIDEM PERROS URINARY 3KG
	FIDEM GATOS RENAL 1,5KG
	FIDEM PERROS RENAL 3KG
<b>Lanzamiento largo plazo (3 a 5 años)</b>	FIDEM GATOS HEPATIC 1,5KG
	FIDEM PERROS HEPATIC 3KG
	FIDEM GATO DIABETIC 1,5KG
	FIDEM PERROS DIABETIC 3KG
	FIDEM GATOS HIPOALERGENICO 1,5KG
FIDEM PERROS HIPOALERGENICO 3KG	

### Canales de distribución

La comercialización tradicional de este segmento Super Premium, está dada por los comercios Pet Shop y veterinaria. Este canal tiene gran demanda de todas las marcas de mercado. Poder consolidarse dentro del mismo implica un presupuesto en comunicación difícil de conseguir para una PYME.

Por esta razón la estrategia que se planteará es realizar la comercialización on-line. En un principio la venta se mantendrá por estos canales de forma conjunta ya que actualmente se está vendiendo a un número reducido de comercios mediante distribuidor, pero estos son fieles a la marca y han logrado un número considerable de clientes.

Mediante el plan de comunicación y posicionamiento marcario se buscará que el consumidor pueda comprar vía on-line. Al optar por esa vía tendrá dos opciones para hacerse del producto:

- 1) Retirar por algún punto de recogida Pickit (anexo 6)
- 2) Envío a domicilio

Inicialmente, ambas opciones son sin cargo y se podrá realizar el envío a todo el país. La ventaja de estas radica en ofrecer al usuario amplitud de vías de obtener la compra. Dentro de la red de puntos Pickit hay locales 24hs y con estacionamiento. Esto sin duda es mejor que tener que estar en el domicilio dentro de una franja horaria o tener que ir a buscar el alimento en el horario comercial.

La aplicación de esta estrategia nos permite sortear las barreras de entrada que plantea el canal. Una de ellas son los altos márgenes que necesita tener el producto, donde lograrlos en nuestra estructura de costos actual radicaría en la baja de la calidad y debido a que la fortaleza del producto es su formulación, no es una opción a considerar. Por otro lado, la comunicación de construcción marcaria es una inversión que pueden afrontar pocos jugadores representando una debilidad en el PDV frente a la competencia.

Los costos asociados a este cambio de estrategia de canal se presentarán más adelante, pero desde ya es la opción más conveniente.

Un beneficio adicional es que permite mantener los altos estándares de calidad que la marca busca, protegiendo así calidad y márgenes del producto.

En una segunda etapa del proyecto se incluirá la venta a Pet Shops y veterinarias más pequeñas, a las cuales hoy solo se puede llegar mediante distribuidores, pero actualmente el margen que agrega el distribuidor a la cadena hace difícil tener un precio competitivo de venta. Por esta razón, esta estrategia abre una puerta de alcance al PDV. Para esta etapa se requerirá el armado de estructura comercial la cual no es posible soportar hoy. No se profundizará en este trabajo la segunda etapa recién descrita, por tratarse de un desarrollo futuro.

**El alcance de la distribución:** nos concentraremos en el territorio nacional para afianzar la marca y tener el know how comercial suficiente para luego buscar en la región una estrategia de expansión en el nicho “criadores”, donde la marca goza de un excelente posicionamiento. Esta decisión nos permitirá afianzar los procesos internos y la imagen de marca, a fin de poder apalancarnos en esta para luego realizar la estrategia de expansión regional.

**Descripción sintética del modelo logístico:** El modelo planteado constará de un circuito establecido dependiendo cual sea la elección del usuario:

- 1) **Pasar a retirar por punto Pickit:** esta plataforma ofrece una integración al sistema de pedidos on-line la cual realiza de forma automática el pase de las ordenes a su sistema. Desde el punto de vista del UX, el comprador realiza la compra y luego recibe información del envío en tiempo real. Esta opción cuenta con más de 1200 puntos de recogida muchos de los cuales funcionan 24hs, ideal para los usuarios que se encuentran con poco tiempo para coordinar estar en el domicilio. La empresa tiene un *contact center* propio el cual da soporte al pedido, esto garantiza la gestión del seguimiento con recursos externos. Los pedidos quedan hasta 10 días hábiles en la locación seleccionada, luego la mercadería es reiterada al punto de partida del pedido. Desde el punto de vista de gestión interna, Pickit tiene como requerimiento que cada bulto a entregar tenga una etiqueta identificadora para poder trakear automáticamente el pedido. El armado de los pedidos se realiza en un distribuidor de la zona de CABA que gestiona pedidos de similares características. Todo pedido registrado hasta las 14hs es entregado al día siguiente. Los pedidos tienen alcance nacional, excepto Tierra del Fuego. El tiempo máximo de entrega a cualquier parte del país es de 72hs hábiles. Los costos cotizados fueron de los más competitivos, por ejemplo, el costo más elevado es para la bolsa grande enviada al sur del país, el cual asciende a \$439 (retirado en CABA y entregado en Esquel).
- 2) Esta opción es provista por la misma empresa, pero tiene la limitante para el usuario del rango horario. El resto del trakeo es igual de eficiente. Los costos de envío son en promedio un 20% más caros.

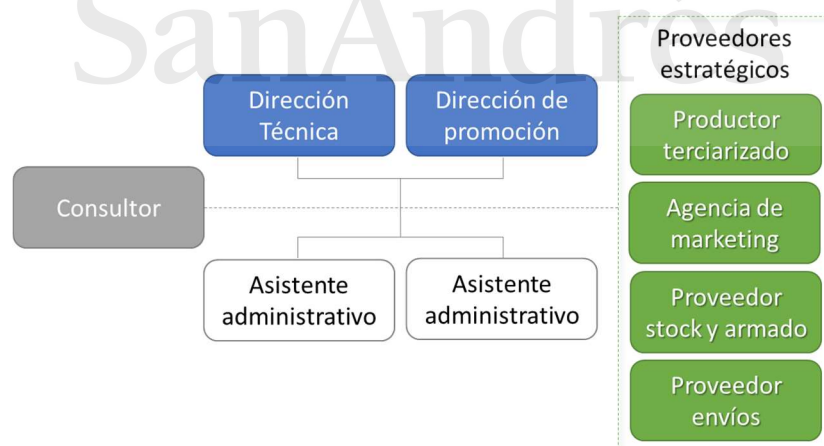
## EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor está compuesto por dos profesionales reconocidos de la industria alimenticia de mascotas, ambos son médicos veterinarios de la UBA con masters en Tecnología de Alimentos, habiéndose especializado durante toda su carrera profesional en la nutrición animal en diferentes empresas del sector. Hoy con su propio emprendimiento que ha sido muy exitoso, buscan escalar un peldaño en el volumen de negocio. Habiéndose desarrollado durante tantos años en este mercado son ampliamente reconocidos y respetados profesionalmente por estar siempre a la vanguardia de las formulaciones. La formula desarrolladas para el alimento Fidem es una de las más consumidas entre criadores por su alta performance.

Ambos son los socios fundadores, teniendo un consultor externo quien colabora con las gestiones de inventario y facturación. Una vez implementado el modelo de negocio, será necesario la contratación de dos personas administrativas que controlen el flujo de pedidos, envíos, control de stock y respuesta a posibles reclamos, determinen demanda y cantidades de reposición, dejando los demás servicios terciarizados.

Por tratarse de un emprendimiento en plena expansión se conservará un consultor externo que ira monitoreando las actividades claves de implementación.

### Estructura directiva - Organigrama



## PLAN OPERATIVO

La planta productora se encuentra en Las Heras, Provincia de Buenos Aires, desde la cual se envían los productos al depósito en CABA. La fábrica cuenta con avanzada tecnología en producción de alimentos. Las instalaciones procesan recetas complejas, con más de 30 componentes, y aseguran los requerimientos de cada fórmula con un sistema perfeccionado de cocción por vapor y molienda extrafina. Este método otorga el grado de temperatura ideal a cada mezcla y favorece la correcta gelatinización de los almidones, lo que mejora la biodisponibilidad de los alimentos, y asegura la regularidad de las partidas de producción.

El productor tiene planta modelo la cual fue una de las cuatro certificada para exportar a China y la Unión Europea <sup>22</sup>



Los procesos de producción están divididos en etapas y por sectores físicos para obtener la mejor calidad. Es la única planta de Argentina que posee máquinas empaquetadoras automáticas, lo que permite un mayor volumen de producción y garantiza el cuidado del alimento hasta la inserción en el pack para que llegue intacto a los consumidores.

La calidad es garantizada por estrictos controles de materias primas en laboratorios propios, Control “cruzado” con laboratorios externos de reconocida trayectoria, Buenas Prácticas de Manufactura (GMP), Análisis Puntos Críticos de Control (HACCP) y controles estadísticos de procesos.

Con el nivel de tecnificación del fason elegido, garantizamos la calidad y disponibilidad de nuestro producto. Según la capacidad productiva, no habrá problemas en cubrir el plan de ventas estimado ni el plan de expansión de portafolio de productos

El depósito desde donde se prepararán los pedidos reúne las mismas características de profesionalismo y capacidad de procesamiento que el fason. Desde este depósito al usuario final la empresa Pickit, de la cual ya hemos hablado, gestionará el envío hasta el consumidor final mediante las dos metodologías explicadas.

<sup>22</sup> [https://www.clarin.com/rural/plantas-argentinas-alimentos-mascotas-habilitadas-exportar-china\\_0\\_BJD63C\\_Hz.html](https://www.clarin.com/rural/plantas-argentinas-alimentos-mascotas-habilitadas-exportar-china_0_BJD63C_Hz.html)

Operativamente, los sistemas de pedidos se integran y las gestiones de stock son automáticas. No obstante, se plantea tener una persona administrativa que controle el flujo de pedidos, envíos, control de stock y respuesta a posibles reclamos.

La gestión de RRSS, soporte informático del portal y la agencia que administrará la gráfica y contratación de medios, será tercerizada. Dejando la promoción, la negociación con los socios estratégicos, la búsqueda de nuevas oportunidades, la formulación y el testeado de nuevos productos al equipo emprendedor.

La estructura se irá adaptando a medida que el negocio crezca en volumen operativo.

En el siguiente Gantt se encuentra los pasos a desarrollar para la implementación de la estrategia descrita anteriormente.

Los hechos relevantes están enfocados es la selección y contratación de los proveedores que brindarán los servicios esenciales para que funcionen las interfaces con los sistemas de gestión.

Proyecto	Descripción	2020								
		1Quarter			2Quarter			3Quarter		
Selección de proveedor	Selección de proveedor de gestion y soporte digital	█								
	Selección agencia de medios digitales	█								
Catalogo + plataforma	Armado de plataforma de pagos + catalogo		█	█						
Selección y firma de contratos	Selección y firma de contrato de socios estratégicos. Se agrega al fason, el almacen y Pickit		█							
RRHH	Selección y capacitación de personal administrativo		█	█						
Coordinación plan de producción y venta	Programar con el fabricante el incremento de volumen para poder tener disponibilidad de				█					
Pruebas piloto	Pruebas piloto de funcionamiento de sistema				█					
LANZAMIENTO PLATAFORMA	Comienzo de la actividad de promoción on-line y venta				█					
Post lanzamiento	Seguimiento de ventas y ajustes de la estrategia de medios					█	█	█		
Expansión del negocio	Formulación y testeado nuevos productos								█	█

El momento de prueba piloto es crucial para el proyecto ya que se verá de manera real el servicio completo y se testeará la verdadera UX.

Luego del lanzamiento, el plan detalla el tiempo para formular y testear los nuevos SKU. Este mix de productos, si bien se explicó en páginas anteriores, responde a completar la oferta a fin de ofrecer todas las alternativas posibles de alimentación.

El plan futuro de expansión será mediante exportación regional. Para esto se cuenta con un productor certificado y restaría encontrar los socios estratégicos en cada país al que se decida desembarcar.

## ASPECTO LEGALES Y REGULATORIOS

La sociedad es una SRL y en Argentina la cantidad de tributos que existen es fenomenal. Podemos dividir los impuestos en tres grandes rubros: impuestos nacionales, impuestos provinciales y tributos municipales. Como comercializadora debe pagar Impuesto a las Ganancias, IVA e Ingresos Brutos. La actividad principal es: 463170 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES y la actividad secundaria es: 477470 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS, ANIMALES DOMESTICOS Y ALIMENTO BALANCEADO PARA MASCOTAS.

**Registro marca y producto:** Para hacer uso legal del nombre de un producto alimenticio destinado a mascotas o animales de compañía, se debe realizar el trámite de registro de marca. Una vez realizado el registro marcario se realiza el trámite de COFIAL SENASA para habilitar e inscribir el producto. La clase 31 del Nomenclador marcario protege y defiende las marcas destinadas a los alimentos domésticos y mascotas (perros, gatos, pájaros y animales en general). Este rubro, incluye golosinas para mascotas, bebidas y alimentos en general para animales. La marca registrada tiene una vigencia de 10 años en todo el territorio nacional y puede estar inscripta a nombre de una o varias personas o de una sociedad SRL o SA. Todos los registros fueron realizados conforme a la normativa vigente, incluyendo el CRAA

Las formulas si bien deben ser registradas no pueden ser protegidas bajo patentes. El productor terciarizado tiene firmado un contrato de confidencialidad. Por otro lado, según El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, en su resolución 341/2003, establece como obligatoria la habilitación y el registro en el SENASA de las personas físicas o jurídicas y/o establecimientos que elaboren, fraccionen, depositen, distribuyan, importen o exporten productos destinados a la alimentación



animal. Según Decreto Ley 7845/64 y el Decreto 1585/96 se establece como organismo regulador al SENASA con su Norma Técnica 594/2015

## REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS

### Contexto macro y microeconómico

Argentina es una de las economías más grande de Latinoamérica con un PBI de aproximadamente 450 millones de dólares.

El país posee recursos naturales en energía y agricultura, siendo este último su principal sector exportador. Sin embargo, la volatilidad que ha experimentado históricamente impidió un desarrollo pleno. La pobreza urbana es elevada, alcanzando el 35% de la población. Para hacerle frente se ha priorizado diversos programas que apuntan a la ayuda económica directa de los sectores más desfavorecidos.

Desde 2018 las turbulencias financieras obligaron a revisar el programa económico y recurrir a un programa con el FMI de 57 mil millones de dólares. El objetivo fue ordenar las cuentas públicas para llegar a un equilibrio fiscal a fines de 2019. En este periodo, la depreciación del peso, la inflación 2019 del 53,8%<sup>23</sup> (la más alta en 28 años) y una caída del PBI que ronda -2,5%, describen a una economía argentina en crisis. Estos números que recibe el nuevo gobierno han hecho que se implementen medidas estabilizadoras o se mantengan otras como el cepo cambiario.

Con el frente fiscal y la deuda pública en el ojo de la tormenta se han implementado la ley de emergencia económica y el impuesto país que aumentara la recaudación del estado. La baja de tasas de leliq<sup>24</sup> por debajo del 50% y la reciente medida de limitar las tasas de interés de las tarjetas apuntan a seguir dinamizando el consumo interno. La deuda externa es el punto que está llevándose todas las miradas por las diferentes misiones del FMI en el país y el reciente apoyo del mismo en reestructurarla para lograr la sostenibilidad de la misma.

Para este 2020 el contexto internacional estará marcado por tensión comercial entre Estados Unidos y China, menor crecimiento global con Brasil estancado y precios más bajos de commodities.

<sup>23</sup> <https://www.indec.gob.ar/>

<sup>24</sup> Las Letras de Liquidez (Leliq), son títulos emitidos por el Banco Central. Están nominados en pesos, tienen un plazo de siete días y se licitan diariamente.

Sin embargo, en medio de este contexto, el proyecto que se desarrollará encuentra variables alentadoras a pesar de la situación país. Al tratarse de un alimento, su consumo es lo último que se ve afectado y por ello la industria es una de la más estables. En paralelo según muestran los estudios de Nuvimetric<sup>25</sup>, la categoría alimentos para mascotas es una de las más estables durante el año dentro del comercio on-line. Si sumamos que aún hay mercado para ganar al “alimento casero”, aunque este sea captado por los alimentos económicos, aumenta la base de la pirámide y empuja hacia arriba la calidad con la concientización en los efectos en la salud.

Los costos de la industria de fabricación dependen de los insumos commodities quedando en los precios de estos el aumento que seguirá su evolución. En cuanto a los costos logísticos se actualizan en referencia a los índices CEDOL y FADEEAC<sup>26</sup>. Ambos índices provistos por las entidades dan un marco de referencia a la hora de evaluar los aumentos, pero cada operación logística es independiente y se medirá según el impacto de las variables ahí descritas

El segmento objetivo en el cual nos desarrollaremos es el “Super Premium” del cual se espera captar el 0,5% de market share (dentro del mercado argentino) el primer año e ir incrementando el mismo año a año hasta alcanzar el 1,3% dentro de los próximos 5 años.

Se detalla a continuación el precio del kilo promedio de venta al público de cada segmento.

<sup>25</sup> <https://academia.nubimetrics.com/estos-5-productos-se-venden-durante-todo-el-a%C3%B1o>

<sup>26</sup> <http://www.cedol.org.ar/indices-logisticos.html>  
<https://www.fadeeac.org.ar/departamento-de-estudios-economicos-y-costos/>

<b>Precio promedio x kilo x segmento</b>
--

Segmento	Perros	Gatos	Segmento	Super premium	
Naturales	\$ 475	\$ 780	Royal Canin	Perros	Gatos
Super premium	\$ 183	\$ 345	Proplan	\$ 203,33	\$ 349,33
Premium	\$ 138	\$ 254	Eukanuba	\$ 201,33	\$ 343,33
Estandar	\$ 92	\$ 144	FIDEM	\$ 196,67	\$ 340,00
Economico	\$ 65	\$ 94	Sieger	\$ 139,50	\$ 293,33
			Vitalcan	\$ 140,00	\$ 320,00

Fuente: relevamiento de precios propio, realizada a comercios de CABA y GBA

## MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS

A continuación, se presentan los ingresos planificados. Se tiene en cuenta que el

Producto	Margen bruto %
FIDEM PERROS 15KG Mordida tradicional	<b>54%</b>
FIDEM PERROS 15KG Mordida pequeña	<b>57%</b>
FIDEM PERROS 3KG Mordida tradicional	<b>49%</b>
FIDEM PERROS 3KG Mordida pequeña	<b>49%</b>
FIDEM GATOS 1.5KG	<b>48%</b>
FIDEM RECOVERY FORTE 150 grs	<b>43%</b>
FIDEM RECOVERY FORTE 250 grs	<b>52%</b>
FIDEM MUSCULAR PLUS 150 grs	<b>43%</b>
FIDEM MUSCULAR PLUS 250 grs	<b>52%</b>
ACEITE OMEGAS 3y6 vitamina E	<b>64%</b>

segundo y tercer año habrá lanzamientos de producto. Para estos años se estiman que las ventas crezcan un 50% y 40% respectivamente, para el cuarto año se espera un 20% de aumento en ventas y luego se calcula la perpetuidad. También se calculó el mix de producto según datos de la industria e históricos

de venta. En el cálculo está incluido el proporcional del precio promocional que será herramienta fundamental para atraer tráfico a la página. Para referencia, el volumen esta medido en kilos.

Detallando el siguiente cuadro, los costos fijos contemplan el deposito en CABA, los costos de contratación de agencia de MKT y la de soporte de sistemas de venta on-line. El plan de medios antes detallado se agregó a estos costos. También se contemplaron en "Personal" dos empleados administrativos para el manejo del flujo de pedidos (\$60 mil brutos por mes cada uno), un honorario para el consultor de \$25 mil y honorarios para los socios de \$90 mil por servicios y apoyo técnico cada uno. Finaliza el listado de costos el armado de la oficina comercial y su alquiler.

Para el cálculo de la proyección de gastos y ventas se considera una inflación por periodo según detalle: 32% para 2021, 27% para 2022, 23% para 2023, 18% para 2024 y 10% para 2025<sup>27</sup>

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Volumen</b>		120.858	212.873	309.157	370.988	382.118
<b>Venta</b>		17.512.213	41.669.799	75.644.544	107.112.675	121.358.661
IIBB	-\$	525.366	-1.250.094	-2.269.336	-3.213.380	-3.640.760
Costo variable	-\$	9.524.583	-23.239.253	-42.164.273	-59.704.611	-67.645.324
<b>Contribución Marginal</b>		7.462.263	17.180.452	31.210.935	44.194.684	50.072.577
<b>CM%</b>		43%	41%	41%	41%	41%
<b>Costo Fijo</b>	-\$	7.024.000	-8.920.480	-10.972.190	-12.947.185	-14.241.903
Warehousing	-\$	420.000	-533.400	-656.082	-774.177	-851.594
Fee agencia MKT	-\$	300.000	-381.000	-468.630	-552.983	-608.282
Fee agencia sistemas	-\$	240.000	-304.800	-374.904	-442.387	-486.625
Plan de medio Marcario	-\$	820.000	-1.041.400	-1.280.922	-1.511.488	-1.662.637
Personal	-\$	4.644.000	-5.897.880	-7.254.392	-8.560.183	-9.416.201
Oficina	-\$	600.000	-762.000	-937.260	-1.105.967	-1.216.563
Amortización	-\$	100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
<b>EBIT</b>		338.263	8.159.972	20.138.744	31.147.499	35.730.674
		2%	20%	27%	29%	29%
<b>EBITDA</b>		438.263	8.259.972	20.238.744	31.247.499	35.830.674
		3%	20%	27%	29%	30%
Imp Operativo (35%)		-118.392	-2.855.990	-7.048.561	-10.901.625	-12.505.736
<b>NOPLAT</b>		319.871	5.403.982	13.190.184	20.345.874	23.324.938
		2%	13%	17%	19%	19%

Para operar el negocio, se estima una NOF con una incidencia de **10 días de stock** (por la distancia del productor terciarizado al centro de distribución), **15 días de cuentas por cobrar** (se calcula las ventas actuales que seguirán realizándose al canal tradicional) y **30 días de cuentas por pagar**, que nos arroja un promedio que va de -3 días a 6 días de venta al estabilizarse el negocio. Debajo el detalle:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Stock (10 días)		-479.787	-1.141.638	-2.072.453	-2.934.594	-3.324.895
Cta AC (15 días)		-719.680	-1.712.457	-3.108.680	-4.401.891	-4.987.342
Cta AP (30 días)		1.360.158	2.643.266	4.367.381	5.971.380	6.730.457
<b>NOF</b>		160.691	-210.830	-813.753	-1.365.104	-1.581.780
Días		-3	2	4	5	5

En el siguiente cuadro, se analiza el FFL. Para el cálculo se estimó un requerimiento de CAPEX de \$ 500 mil, los cuales se destinarán en el registro de marca, registro de producto, armado de plataforma e-commerce (incluye catálogo digital, producción y puesta en marcha).

<sup>27</sup>LATINFOCUS CONSENSUSFORECAST Argentina • January 2020

La estimación del costo de capital elegido para el proyecto es el modelo de descuento APV, utilizando los factores de tasa libre de riesgo, beta desapalancada<sup>28</sup>, prima de riesgo de mercado y prima riesgo país estructural<sup>29</sup>, totalizando un 14,8%.

$$K_u = R_f + B_u \times PRM + PRP$$

Rf:	2%
Bu:	1,00
PRM:	4%
PRP estructural:	9%
<b>Ku =</b>	<b>14,8%</b>

En cuanto al valor del proyecto podemos ver que genera valor económico dando un VU de US\$ 795 mil y VAN de US\$ 465 mil (para el cálculo convertí el FFL de pesos a dólares utilizando las tasas de inflación antes descritas, inflación de USA del 2% y un TC real creciente ya que se estima una apreciación paulatina).

En cuanto al retorno de la inversión se puede observar que será dentro del año de lanzamiento con una TIR de 288%

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA		438.263	8.259.972	20.238.744	31.247.499	35.830.674
Capex	-500.000	0	0	0	0	0
Imp Operativo (35%)		-118.392	-2.855.990	-7.048.561	-10.901.625	-12.505.736
Variación NOF		160.691	-371.521	-602.923	-551.352	-216.676
<b>FFL</b>	<b>-500.000</b>	<b>480.562</b>	<b>5.032.461</b>	<b>12.587.261</b>	<b>19.794.523</b>	<b>23.108.262</b>
TC Real	0,80	0,85	0,90	1,00	1,00	1,00
Inflación ARG	1,45	1,32	1,27	1,23	1,18	1,10
Inflación USA	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
TC Nominal	70,00	95,38	124,83	164,91	191,30	206,60
FFL USD	-7.143	5.039	40.315	76.327	103.474	111.849
VR					1.141.312	
FFL USD + VR	-7.143	5.039	40.315	76.327	1.244.786	
1 / (1 + Ku)		0,87	0,87	0,87	0,87	0,87
Factor Descuento		0,87	0,76	0,66	0,58	0,50
<b>Valor Presente FFL USD</b>	<b>-7.143</b>	<b>4.389</b>	<b>30.590</b>	<b>50.449</b>	<b>716.683</b>	
<b>Vu (Valor Operación Negocio)</b>	<b>794.968</b>					
<b>VA</b>	<b>\$473.008</b>					
<b>VAN</b>	<b>\$465.865</b>					
<b>TIR</b>	<b>288,9%</b>					

<sup>28</sup> Se tomó "1" para la beta por tratarse de consumo básico general.

<sup>29</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

## Análisis de sensibilidad y stress

Simulando un escenario menos favorable en el cual se logre un 0,25% de market share y alcanzando un 0,95% luego de los 5 años podemos observar la siguiente situación (para la estimación se planteó una baja del 20% del plan original de ventas).

Se analizó los FFL en dólares para facilitar la comparativa, dando un escenario (0,2% MS) de VU US\$ 241 mil, VAN US\$ 218 mil, TIR que paso a 108% y recuperación de la inversión de 2 años.

Como se puede observar con un 20% menos en la venta estimada, las variables se ven afectadas en más del doble.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>FFL (0,5% MS)</b>	-7.143	5.039	40.315	76.327	103.474	111.849
<b>FFL (0,25% MS)</b>	-7.143	-15.600	872	21.308	35.121	38.722

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Valor Presente FFL USD (0,5% MS)</b>		-7.143	4.389	30.590	50.449	716.683
<b>Vu (Valor Operación Negocio)</b>		794.968				
<b>VA</b>		\$473.008				
<b>VAN</b>		\$465.865				
<b>TIR</b>		288,9%				
<b>Valor Presente FFL USD (0,25% MS)</b>		-7.143	-13.589	661	14.083	247.712
<b>Vu (Valor Operación Negocio)</b>		241.725				
<b>VA</b>		\$140.593				
<b>VAN</b>		\$133.451				
<b>TIR</b>		113,5%				

## Requerimientos de inversión y financiamiento

En cuanto a las alternativas de financiación por tratarse de un negocio de baja inversión no consideramos recurrir en esta instancia a los inversores ángeles o los Venture Capital. La financiación se hará mediante aporte de los socios.

El éxito del negocio dependerá esencialmente del cambio de hábito de las personas al comprar online el alimento para su mascota. Como hemos explicado todas las

variables analizadas apuntan a un aumento de esta tendencia por lo cual el proyecto va en línea con el escenario futuro esperado.

## CONCLUSIONES

El proyecto presenta alto atractivo y a la vez es un desafío porque los jugadores del mercado ostentan un gran market share. La oportunidad es viable de captar por tres motivos.

El primero, refiere a que el proyecto demuestra una viabilidad económica interesante. El repago de la inversión es en un año o dos, en el peor escenario, considerando también que tiene barreras de salida prácticamente nulas. Por otro lado, posee una TIR de 288% y un VAN positivo, con una NOF muy baja, que en el primer año es negativa. Gracias a que el producto ya existe y es valorado por el nicho que lo consume, la efectividad del proyecto está prácticamente garantizada favoreciendo la viabilidad del mismo y acelerando los tiempos al no tener que testear un prototipo (MVP).

El segundo, la propuesta de valor desarrollada está alineada con las tendencias del mercado. También supone un beneficio inmediato para los clientes ya que pueden obtener ahorros importantes en la adquisición de un producto de compra habitual.

El último, pero a mi entender el más relevante, es poder dar escala a un producto que tiene entre sus objetivos un fin trascendental: el de cuidar el bienestar de las mascotas dando mayor calidad de vida a nuestros compañeros incondicionales. Asegurado este por el expertise técnico de los emprendedores comprometidos con el proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Mundial, B. (2020). Datos del Banco Mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=AR>
- Aaker, D. (1996). Building Strong Brands. New York: The Free Press.
- Borden, N. (1997). The concept of the marketing mix. Boston : Harvard Business School .
- Garther William B “Who is an entrepreneur? Is the Wrong Question” University of Baltimore Educational Foundation.
- Sultan Fareena (1991) Marketing Research – what is Marketing Reserch?” Harvard Business School .
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan “Marketing 4.0 Moving from traditional to Digital” - Wiley
- IPSOS “La Generación Z - Beyond Binary: The lives and choices of Generation Z” <https://www.ipsos.com/es-es/la-generacion-z>
- GfK NÚREMBERG, Alemania, 24 de mayo de 2016 – “La mayoría de quienes tienen mascota radican en América Latina, Rusia y los EE.UU” <https://www.gfk.com/es-ar/insights/press-release/la-mayoria-de-quienes-tienen-mascota-radican-en-america-latina-rusia-y-los-eeuu/>
- Carlos Jose Gonzalez Hernandez (2013) “Trabajo final de graduación MBA NET4PET” UdeSA <http://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2544/1/%5BP%5D%5BW%5DGonz%C3%A1lez%20Hern%C3%A1ndez%2C%20Carlos%20Jos%C3%A9.pdf>
- Sergio Spaccesi, Elías Blanco Martinangelo, Gabriel Maduri (2019) “trabajo final de graduación ALIMENTO PREMIUM PARA PERROS” UTN La Plata <http://ria.utn.edu.ar/>
- Ana Trenzq (2018) “que es y para que sirve el análisis PESTEL”- <https://anatreza.com/analisis-pestel/>



Amalie Ablin (2018) “Los alimentos para mascotas están en expansión en el país”  
<https://www.eleconomista.com.ar/2018-08-los-alimentos-para-mascotas-estan-en-expansion-en-el-pais/>

Cecilia Valleboni (2019) “Más amigo que nunca”  
<https://www.forbesargentina.com/mas-amigo-que-nunca/>

Dr Julio Bernarl (2019) ¿Qué define la calidad de los alimentos para mascotas?  
<https://vetmarketportal.com.ar/nota/569/que-define-la-calidad-de-los-alimentos-para-mascotas->

INDEC – Instituto de Estadística y Censo  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

CACE – Camara Argentina de Comercio Electrónico  
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

ENACOM - Ente Nacional argentino de comunicación <https://www.enacom.gob.ar/>

SENASA norma técnica del Decreto Ley 7845/64 y el Decreto N° 1585/96  
[http://www.senasa.gob.ar/prensa/Home/consulta\\_publica/2015/235/proyecto\\_y\\_anexos/Anexo%201%2028-8-15%20Norma%20tecnica.pdf](http://www.senasa.gob.ar/prensa/Home/consulta_publica/2015/235/proyecto_y_anexos/Anexo%201%2028-8-15%20Norma%20tecnica.pdf)

Daniel Sticco (2019) “La inflación anual de la Argentina es más alta que la que suman los principales países de América”  
<https://www.infobae.com/economia/2019/09/14/la-inflacion-anual-de-la-argentina-es-mas-alta-que-la-que-suman-los-principales-paises-de-america/>

Nuimetric Argentina (2018) – “ESTOS 5 PRODUCTOS SE VENDEN DURANTE TODO EL AÑO” <https://academia.nubimetrics.com/estos-5-productos-se-venden-durante-todo-el-a%C3%B1o>

Gabriela M. Sclarici “La protección de los derechos de los animales en el ordenamiento nacional. Un análisis de la legislación nacional de los últimos años” (2018) <http://www.amfjn.org.ar/2018/02/20/la-proteccion-de-los-derechos-de-los-animales-en-el-ordenamiento-nacional-un-analisis-de-la-legislacion-nacional-de-los-ultimos-anos/>

Forum, W. E. (2019). WOF. Obtenido de Global Competitiveness 2019:  
<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/economy-profiles/#economy=ARG>

Pablo Boruchowicz (2018) "Expectativas 2019 - Pymes en Argentina"  
<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>



## Anexo 1 – Piezas de comunicación compañías con mascotas



## Anexo 2– Campaña digital de validación del concepto

### Campaña

**Duración:** 2 días

**Presupuesto:** 5 dólares

**Audiencia:**

- *Género:* todos
- *Edad:* 25-45 años
- *País:* Argentina
- *Intereses:* Adopción de mascotas / mascotas / amantes de mascotas

**Landing:** <https://mailchi.mp/8782826d03af/alimentodemascotas>



**LA ALIMENTACIÓN HOLÍSTICA**

Los alimentos Holístico son una concepción total o global de la nutrición. Se considera al organismo como un todo integral.

Este alimento sera el primer alimento holístico argentino con complejos herbales y nutracéuticos combinados.

Es pensado, considerando al animal como un todo, buscamos que los animales obtengan la mejor nutrición. Que todos sus órganos y sistemas, logren expresar su potencial genético y cognitivo

Email Address

First Name

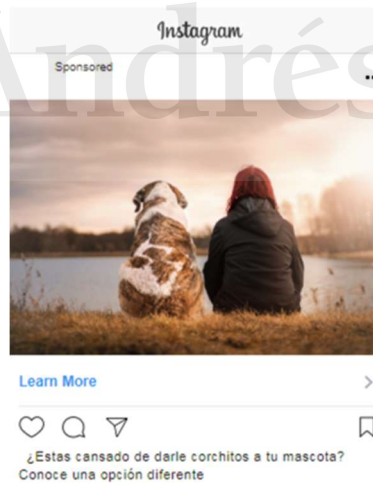
**Ad en Facebook e Instagram:**



**Diferente**  
Escrito por Mailchimp [?] · Ayer a las 10:10 ·

¿Estas cansado de darle corchitos a tu mascota? Conoce una opción diferente

MAILCHIMP  
**nuevo alimento super premium**  
somos la opción que buscabas, conocenos



**Instagram**  
Sponsored

¿Estas cansado de darle corchitos a tu mascota? Conoce una opción diferente

¿Estas cansado de darle corchitos a tu mascota? Conoce una opción diferente

Resultados de la campaña:

Campaigns Templates Audience Reports Photos Create M Matias Help

## Ad For Landing Page (Diferente)

Switch report ▾

Status: Ended on Mar 31, 2019 9:14 am Duration: Mar 30, 2019 - Mar 31, 2019

Audience: Show to people on Facebook & Instagram View ad · Download · View on Facebook · View on Instagram

Budget: \$5.00

11,907 People reached	13,045 Impressions	82 Clicks	0 List Signups	\$0.00 Average Cost Per Signup
--------------------------	-----------------------	--------------	-------------------	-----------------------------------

Unique clicks 82 Ad comments 0

Ad likes 3 Ad shares 0

Avg. daily budget \$2.49 Cost per click \$0.06

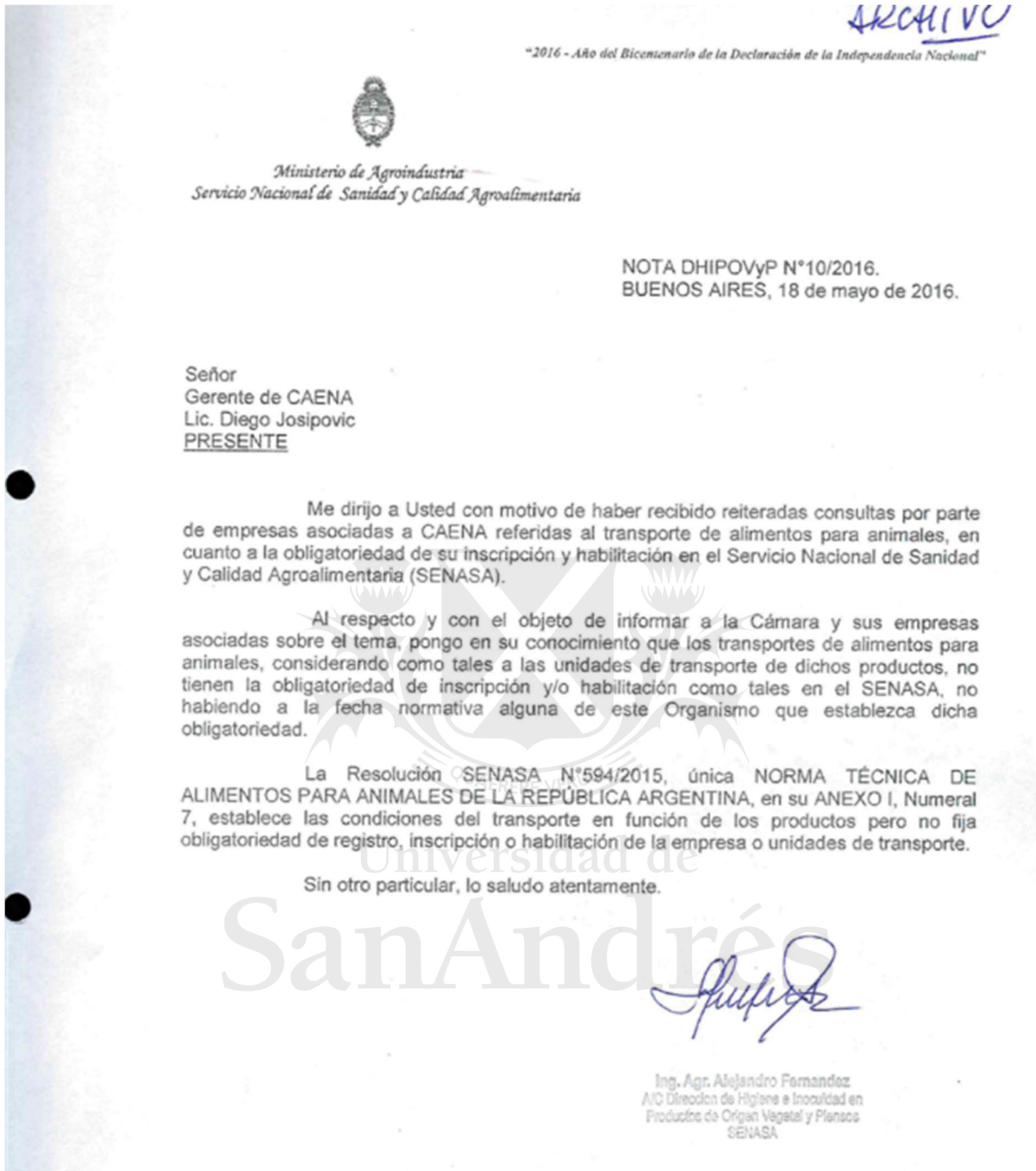
Has extended ad duration no Extended on n/a

Anexo 3 – Presencia de marca Royal Canin



**Anexo 4 – SENASA aclaración sobre reglamentación de norma técnica**

[http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/normativas/archivos/r\\_senasa\\_594-2015-1.pdf](http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/normativas/archivos/r_senasa_594-2015-1.pdf))



## **Anexo 5 – Ingredientes**

Arroz, harina de subproductos de pollo, gluten meal, grasa animal, pulpa de remolacha, manano-oligosacáridos (MOS), aceite de pescado (fuente de ácidos grasos omega 3 de origen marino), nucleótidos de levadura, hidrolizado proteico de pollo, levadura de cerveza, aceite vegetal, huevo en polvo, sal iodada, cloruro de potasio, tocoferoles mixtos como fuente de vitamina E, taurina, cloruro de colina, extracto de Yucca schidigera, vitaminas (B1, B2, B6, B12, A, D, C, ácido pantoténico, biotina, ácido fólico, niacina), minerales (carbonato de calcio, sulfato ferroso, sulfato de cobre, zinc-metionina, óxido de magnesio, sulfato de manganeso, selenito de sodio, ioduro de potasio, cloruro de cobalto), marigold (fuente de luteína), polifenoles, licopeno, extracto de romero, pirofosfato ácido de sodio (ayuda al control del sarro dental), glucosamina, condroitin sulfato, extracto de caléndula, hinojo, jengibre, cúrcuma, BHA-BHT, sorbato de potasio.

**NO CONTIENE COLORANTES NI SABORIZANTES ARTIFICIALES**

## **Anexo 6 – Información sobre Pickit <https://pickit.com.ar/>**

La empresa actualmente posee una red con más de 1200 puntos de entrega (Puntos Pickit).

Por punto Pickit se entiende al local comercial que presta el servicio de entrega de paquetes Pickit. Son proveedores de la red. Estos puntos, tienen su actividad principal comercial propia, como cafés, jugueterías, supermercados, bares, etc. El modelo, se basa en el aprovechamiento de las capacidades ociosas.

De esta manera se suman como puntos de entrega para las operaciones online.

En <https://pickit.com.ar/index.php> se encuentran todos los puntos Pickit para que puedan visualizar la capilaridad del servicio. Progresivamente se están sumando cada vez más puntos para mejorar la experiencia en más zonas del país.