



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales
Trabajo final de Graduación

Smartpet+

*Collar inteligente para el control de salud de perros y
gatos*

Alumna

Gabriela Alejandra Ortiz

DNI: 28.488.956

Mentor

Julián Drault

Buenos Aires, Julio 2023

Resumen ejecutivo

La pandemia del COVID-19 aceleró la digitalización de muchos negocios y la transformación digital de otros. La tecnología pasó a dar soluciones reales, concretas y en la palma de la mano. Con relación a su impacto en el universo mascotas, consideradas un fuerte apoyo emocional, a nivel mundial en los primeros meses de 2020 se incrementó la adopción en un 8% (NATIONAL GEOGRAPHIC, 2021). En Argentina desde el inicio al fin del confinamiento el aumento fue de un 200% (PERFIL, 2021).

Smartpet+ es el primer dispositivo inteligente de Latinoamérica que permite al cliente a través de una aplicación seguir los parámetros vitales de su mascota, pudiendo identificar alteraciones en su salud física y comportamental, ayudando a detectar a tiempo enfermedades y proveer información relevante de salud animal.

El potencial cliente es consciente de las necesidades de su mascota ya que su rutina impacta en su vida. Alimentación, paseo y esparcimiento, espacios para que realice sus deposiciones y visitas regulares a su veterinario, son parte del cuidado.

En este contexto, presentar un “collar inteligente”, con funcionalidades ya utilizados en *smartwatches* permite trasladar una tecnología conocida a un mercado no explorado con múltiples utilidades y potencialidades, ligadas a *Big Data* y la Inteligencia Artificial.

Para el lanzamiento, la estrategia de Marketing estará direccionada a un público *Innovator* y *Early Adopter*, para poder primero posicionar la propuesta y luego extenderla al público masivo.

Actualmente existen proyectos similares en Estados Unidos (ya en el mercado) y proyectos próximos a lanzarse en Europa, pero en Latinoamérica no se ha desarrollado ningún dispositivo similar, solo han llegado *Trackers* (GPS) y monitores de actividad.

La inversión inicial estimada es de USD 475 000 las proyecciones son auspiciosas. La previsión está en, para el fin del primer ejercicio, lograr el equilibrio financiero.

Para el segundo año, con la consolidación del producto en el mercado, se abrirá la posibilidad de desarrollar *features* que aumenten los ingresos con una suscripción *premium* y con una sólida base de datos que permita elaborar alianzas estratégicas con *partners* relacionados al negocio, trabajar en venta de espacios y *deals* especiales.

Agradecimientos

A mis padres por su ejemplo.

A Rafa, que fue mi inspiración en este proyecto y a todas aquellas mascotas que me hicieron tan feliz.

A mis amigos y compañeros de estudio cuyo apoyo es invaluable.

A TWDC por la confianza.



Universidad de
SanAndrés

Índice de Contenidos

I- INTRODUCCIÓN Y EL CLIENTE	5
Presentación de la idea y la oportunidad.....	5
La necesidad.....	6
El cliente.....	7
II- LA PROPUESTA DE VALOR	11
El producto.....	11
La solución.....	14
III- EL PRODUCT MARKET FIT	15
IV- EL MERCADO	17
El tamaño de la oportunidad.....	17
La competencia.....	18
La industria y el contexto.....	20
V- MODELO DE NEGOCIOS	22
Modelo de ingresos.....	22
Estructura de costos.....	24
Asociaciones clave.....	25
Economics del modelo.....	26
VI- GO TO MARKET PLAN	29
Gestión del funnel.....	29
Canales.....	32
VII- RECURSOS, ACTIVIDADES Y PROCESO OPERATIVO	33
Proceso Operativo.....	35
VIII- IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	37
XI- EL EQUIPO EMPRENDEDOR Y LA ESTRUCTURA DIRECTIVA	40
El equipo.....	40
La Estructura Directiva.....	41
X. RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN	44
Modelo de generación de beneficios.....	44
Estado de Resultados.....	45
Punto de equilibrio.....	47
Cash-flow. Requerimientos de inversión y financiamiento.....	48
Inversión necesaria.....	49
XI- CONDICIONES DE VIABILIDAD DEL NEGOCIO	51
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	51
Aspectos legales y regulatorios.....	52
FUENTES Y BIBLIOGRAFIA	54

I- INTRODUCCIÓN Y EL CLIENTE

Presentación de la idea y la oportunidad

El plan de negocios que se presentará a continuación busca introducir una solución digital al mercado de mascotas, el cual todavía no se identifica naturalmente con las nuevas tecnologías. *Smartpet+* combina *Internet of things (IOT)*, con *Big Data*, Inteligencia Artificial (IA) y la practicidad de obtener un resultado fácil, claro, intuitivo y relevante relativo a la salud de las mascotas desde la comodidad de un teléfono celular. Dar seguimiento a los parámetros vitales de las mascotas no solo reduce la incertidumbre que genera el desconocimiento de la anatomía animal, sino también reduce la ansiedad de quienes por trabajo, vacaciones o actividades sociales no pueden controlar el comportamiento o la sintomatología (muchas veces de difícil detección) de las mascotas en períodos de ausencia.

Por su parte se genera una gran oportunidad ya que la base de datos generada por la información que proveen los dispositivos ayudará a mejorar los algoritmos e identificar anomalías más precisas, así como también geolocalizar patologías y patrones en la población animal relevantes, por primera vez para Latinoamérica.

La selección del mercado de mascotas ayudó a focalizar y direccionar la investigación. En una primera etapa se realizó recolección de datos online. Luego se pasó a la metodología de entrevistas de calidad, con 20 personas. Esto permitió armar un arquetipo de cliente, delinear el mapa de empatía, crear el *value proposition canvas* y trabajar en el *business canvas model*. A continuación, se validó la propuesta de valor y el *Market fit* y acorde a ello se desarrolló la estrategia *go to Market*. Por su parte, la investigación de mercado posibilitó armar un *Benchmarking* con los principales competidores y analizar las variables económicas y geográficas que podían incidir en el desarrollo del producto en el mercado pretendido. Finalmente, y luego de analizar proveedores, escenarios de desarrollo se definió el flujo de egresos disponible y generó la estructura del *cash-flow*, los indicadores claves del negocio y se pudo comprobar la solidez y viabilidad del negocio.

La necesidad

Con relación a la selección de la industria, se tuvo en cuenta el “*fit* con emprendedor”, (se ampliará en la sección XI- EL EQUIPO EMPRENDEDOR) y se direccionó la búsqueda a identificar una solución concreta a los dueños de mascotas.

El análisis sobre el potencial cliente comienza con la preparación del listado de preguntas de encuesta, que incluyó relevamiento de datos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Se organizó con la finalidad de ir conociendo su experiencia y relevando información pertinente para segmentar y focalizar nuestro *target*. La experiencia, que incluyó a 20 personas de entre 27 y 57 años, permitió identificar *pains*, *gains* y los *Jobs to be done*.

Para circunscribir la investigación a un público apropiado se seleccionó a personas mayores de edad, dueños de mascotas (al menos una) que habitan zonas urbanas. El punto de partida fue entender el grado de involucramiento con su mascota y la consciencia de la responsabilidad. En [Anexo A](#) se visibiliza un fragmento de la problemática.

Como resultado de las entrevistas se pudo identificar los principales temas de interés en tres temáticas: Alimentación, higiene y cuidado y prevención de salud.

Alimentación: La organización de la compra del alimento figura entre una de las principales preocupaciones. En la totalidad de los entrevistados el alimento balanceado es elegido provisión principal, en 3 casos indican que incluso es alimentación específica indicada por el veterinario. En dos casos se adiciona a la alimentación seca la preparación de comida casera. También constituye un inconveniente el suministro cuando los responsables están ausentes. En algunos casos se detectó el conocimiento de comederos y bebederos automáticos, pero no lo ven como un elemento sustitutivo de la vigilancia de una persona.

Higiene: La limpieza, tanto en el hogar como en los paseos son un tema de preocupación. Los dueños de gatos consideran también un inconveniente la acumulación de pelo, que es suplida en los casos de gente con mayor conocimiento tecnológico con las aspiradoras manuales o robóticas. En dueños de perros el problema está ligado a la necesidad de generar un esquema de paseos y esparcimiento y correcta sincronía para

permitir que el animal pueda hacer sus deposiciones regularmente y realizar una correcta e higiénica recolección de heces.

Cuidado y prevención de salud: es el factor de mayor preocupación. Podemos identificar dos causas principales. En primer lugar, es la detección de enfermedades oportunamente, tratamiento adecuado y control. Por otro lado, la vigilancia ligada a las largas horas de ausencia, por cuestiones laborales o en período vacacional.

Este último factor se reitera con más frecuencia ante la consulta de qué significa un problema con relación a tu mascota. Tiene base en dos cuestiones. La primera es la falta de conocimiento médico que permita detectar anomalías. La segunda es la falta de vigilancia activa provocada por las exigencias de la vida diaria.

En términos generales, los problemas asociados a la falta de vigilancia activa de la mascota se traducen en intranquilidad, ansiedad y miedo. Los dueños de mascotas experimentan una gran incertidumbre en este plano, que no disminuye con la experiencia, ni con otras soluciones que están disponibles en el mercado, como pueden ser cámaras de vigilancia o cercos virtuales.

El cliente

Las entrevistas pusieron de manifiesto *insights* que permitieron identificar claramente una necesidad transversal, relativa a la vigilancia activa y control, también permitieron ahondar en hábitos y sensaciones que contribuyeron a la elaboración de guías para poder focalizar en el cliente a impactar en la estrategia *go to Market*.

Al hacer un análisis *prima facie* de la muestra de entrevistados se confirma un involucramiento en las redes sociales a nivel general. Las más nombradas fueron *Instagram* y *Facebook*. También se señala *Whatsapp* y *LinkedIn* adicionalmente.

En cuanto a hábitos de consumo, la tendencia fue una sensación de satisfacción al realizar compras, tanto propias como ajenas, en algunos casos se detectan preferencias en rubros específicos (como puede ser de supermercado o de cocina). Es reiterado el comentario “compras eficientes” cuando se habla a la organización previa que busca minimizar la frecuencia de visita al supermercado. También en la mayoría de los casos se observó un comportamiento de alternancia de compra en tiendas físicas y online. La

experiencia de la Pandemia del Covid-19 ayudó a eliminar prejuicios y miedos en cuanto a las compras virtuales y hoy se posicionan como una opción efectiva dada la facilidad, el tiempo y la flexibilidad de las entregas.

Cuando se indaga con relación al nicho particular elegido, el 90% de la muestra posee actualmente mascota y, dentro de ese universo, solo en el 10% de los casos se trata de su primera mascota. El relevamiento demuestra que los dueños de mascotas tienden a repetir la experiencia. Otro descubrimiento en particular que, en zonas urbanas, se trate de vivienda de departamentos o casa en barrio residencial, la rutina de paseo de los perros y juego de gatos está presente. Solo hay excepciones por trauma o riesgo. Finalmente, el último punto a consignar es la emocionalidad a la cual está ligada la crianza con mascotas. Se le asignan beneficios psicológicos y terapéuticos. En dos casos se los ha incluido ante la pregunta “¿cómo está compuesta tu familia?”.

Luego de haber contemplado estas notas preliminares la adopción de segmentación seleccionada que se propone demográfica por edad es la siguiente:

- 26- 35 años: Es el segmento más familiarizado con la tecnología. La introducción de una solución digital resulta menos compleja y lo asimila más rápidamente. Entre las soluciones indicadas en las entrevistas, fue este segmento que propuso alternativas relacionadas a metodologías o aplicaciones ya conocidas en otros ámbitos. Nombran un *Google maps* para encontrar profesionales o un sistema de reservas de turnos, e incluso se identifica la sincronización de aparatos electrónicos. También es grupo el más preocupado por el presupuesto y con menos disposición a adquirir inmediatamente algo oneroso.
- 36-45 años: Es un segmento que, si bien no son nativos digitales, son grandes consumidores online y han adaptado la tecnología con mucha plasticidad. Tienen participación en las redes sociales y hábitos de compra inteligente, es decir, organizado y con evaluación del costo-beneficio. Son conscientes de su tiempo y por experiencia han tenido al menos alguna situación de enfermedad de su animal, lo que los ha alertado de lo relevante del control veterinario y la vigilancia activa.
- 46 años y +: Es el segmento que menos se siente identificado con las soluciones tecnológicas o puede considerarla cómo método de resolución de problemas de la vida diaria. Aun así, consumen *online*, aunque siguen considerando mayormente a

las tiendas físicas. También es un grupo muy consciente del tiempo y el que mayor apego emocional demuestra con las mascotas.

Se identifican 2 segmentos a los que se podría impactar de forma más efectiva con la propuesta de *Smartpet+*. Por un lado, el segmento 26-35 años, por la naturalidad con la que asumen las propuestas tecnológicas es un perfil más aventurero que podemos catalogarlos como nuestros consumidores *innovators* y *early adopter*, dependiendo de sus ingresos y motivaciones. No solo es interesante su recepción del producto sino su potencial influencia sobre otros targets de mayor edad. Por otro lado, el segmento de 36 a 45 años resulta atractivo pues se ha adaptado a las innovaciones tecnológicas y las ha incorporado una vez establecidas, conformando una *early majority* (ROGERS, 1962) en adopción, además posee independencia económica y tiene hábitos de consumo eficiente, por lo cual consideraría muy beneficioso las soluciones que provee la propuesta de *Smartpet+*.

La recolección y análisis dio paso a la construcción de las dos guías necesarias para la construcción de nuestro *buyer persona*.

La primera fue el armado del Arquetipo de cliente [Anexo B](#) :

- Lourdes, tiene 26 años, es soltera y vive sola. Se caracteriza por su independencia, su conciencia ecológica, su adaptabilidad a los cambios, y el interés por soluciones eficientes en su gestión diaria. Tiene hábitos saludables, ama viajar y compartir tiempo con sus amigos. También es amante de las mascotas y trata a su gata como si fuera su hija.

Para profundizar el análisis se realizó el mapa de empatía, que colaboró en la exploración de motivaciones en cuanto a la toma de decisiones del potencial cliente de manera concreta y acotada [Anexo C](#)

- ¿Qué piensa y siente? Se destaca su conciencia y responsabilidad. Se preocupa y ocupa. La falta de control de situaciones le genera ansiedad y miedos.
- ¿Qué ve? Está atenta a innovaciones, se siente atraída por la tecnología.
- ¿Qué Oye? Es receptiva a las sugerencias y consejos en temas que le interesan.
- ¿Qué dice y qué hace? Disfruta de realizar compras de manera responsable, compara precios y calidades, no tiene miedo de experimentar nuevas soluciones y le gusta dar expresar su opinión con relación a productos y servicios contratados online.

- Esfuerzos: están focalizados en la organización, la eficiencia y la ocupación de responsabilidades.
- Resultados: Considera opciones, busca tranquilidad y certidumbre. Es comprendida y valorada por su entorno. Siente seguridad al tomar medidas protectivas.

El poder cernir en un primer paso la necesidad y luego asociar al potencial cliente objetivo, permitió la elaboración del *Value Proposition Canvas* (del cliente) [Anexo D.](#)

Entre los *pains* identificados están:

- a) Olvidar comprar alimentos o piedras sanitarias
- b) Olvidar darle medicación, vacunas y/o seguimiento adecuado a la mascota.
- c) Falta de vigilancia activa de la mascota el tiempo fuera de casa ya sea por trabajo o por vacaciones.
- d) Desconocimiento de anatomía animal que impide identificar sintomatología en etapas iniciales.
- e) Falta de fuentes confiables cuando ve algún comportamiento extraño.

Consecuentemente, los *Jobs to be done* son:

- a) Calendarizar necesidades
- b) Enviar notificaciones con información médica
- c) Proveer información de forma rápida y fácil de interpretar acerca de la salud física de la mascota al celular.
- d) Proveer información apropiada respaldada por un equipo de profesionales de la tecnología y la medicina veterinaria.

En cuanto a los *gains* que se propone el cliente:

- a) Poder tener compras organizadas que maximicen su tiempo.
- b) Tener recordatorios y notificaciones que impidan que incumpla con sus obligaciones y que le den mayor organización.
- c) Tener tranquilidad cuando está fuera de casa de que todo está bajo control.
- d) Tener confianza en la seguridad y calidad del servicio profesional.

La propuesta de *Smartpet+* viene a resolver gran parte de estas necesidades.

II- LA PROPUESTA DE VALOR

Una vez establecidas las necesidades principales, se construyó el *Value Canvas proposition* (la propuesta). [Anexo E](#)

La evolución de la tecnología ha permitido que con un solo *clicks* en cualquiera de nuestros dispositivos hagamos el seguimiento de nuestras funciones vitales, el registro de actividad o la notificación por falta de ella y que la comunicación sea directa desde nuestros *Smartwatches*.

¿Y si esa tecnología, bien aplicada, con especialistas detrás, puede dar certidumbre en aquello que las mascotas no pueden decir? Así surge la idea de *Smartpet+*

El producto

La propuesta en cuanto al producto incluye:

- Un collar inteligente (*hardware*), colocado en el cuello de la mascota, que permite tomar los parámetros vitales del perro o gato, es decir, ritmo cardíaco, temperatura, oxigenación y control de actividad, para generar patrones de comportamiento propio e identificar en caso de que exista una alteración significativa (en cuanto a variación y tiempo)



Figura 1- El producto Hardware- Fuente: Elaboración propia

- Una app (Software) en el celular conectada al device, que posee un chip con sistema *long term evolution* (LTE) que permite que la información viaje al instante, y pueda visualizarse con *dashboards* claros e intuitivos.

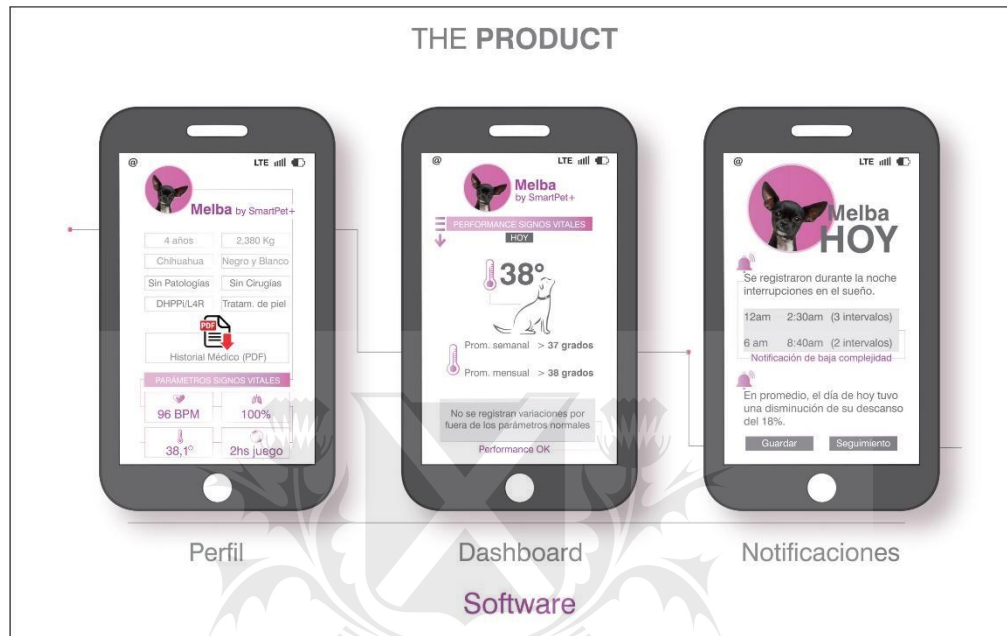


Figura 2- El producto Software- Fuente: Elaboración propia.

- Un sistema de registro de información, incluida por el cliente, que ayuda a personalizar las alertas y ayuda a alimentar la base de datos.
- Una base de datos con información que permite realizar comparativas tanto con relación a la información aportada por el dueño como por la recibida a través del *device*, que permite identificar patrones de anomalías en razas, edades, pesos y geolocalización, entre otros. Este *feature* está previsto para la versión de suscripción *Premium*.
- Un sistema de notificaciones claro y personalizado para seguimiento de patologías, y sistema de recomendaciones (tomar agua, paseo, control)
- Un calendario para asignar tareas claves (comprar comida, piedras sanitarias, medicamentos, vacunación) con seteo de recordatorios personalizables.
- Un apartado de historia clínica para ingresar enfermedades temporales o crónicas.
- Un *Feedback* que invita al cliente a ayudar a mejorar la experiencia y acceder a mayor información respecto a la salud del animal.

THE FEEDBACK



Figura 3- El Feedback- Fuente: Elaboración propia

Para visualizar el funcionamiento del sistema operativo del producto se expone la figura donde se ve cómo viaja la información desde el dispositivo al celular.

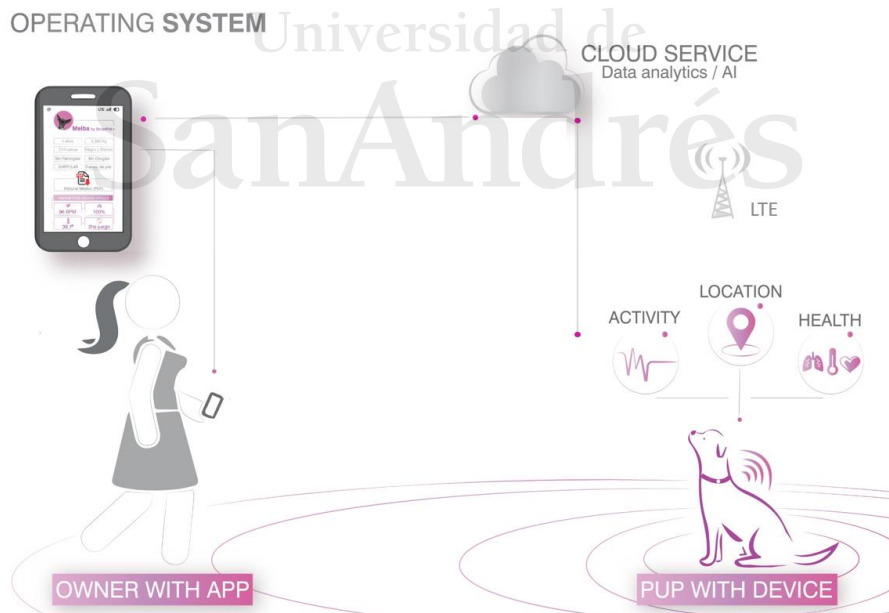


Figura 4- Sistema operativo- Fuente: Elaboración propia

La solución

La propuesta de valor cobra importancia cuando se profundiza en el análisis de la satisfacción o alivio que *Smartpet+* viene a resolver.

¿Cuáles son los *gain creators*?

- Información fehaciente y actualizada con sugerencias.
- Organización y planificación
- Facilidad de uso y comprensión del contenido.
- Introducción de la tecnología digital como solucionadora de problemas relacionados a las mascotas.

¿Cuáles son los *pain relievers* de *Smartpet+*?

- Sensación de bienestar por darle cuidado activo a las mascotas.
- Alivia la incertidumbre por el desconocimiento técnico.
- Disminuye la ansiedad y el miedo de no detectar alteraciones significativas en largas horas de ausencia.
- Tranquilidad de que no se omite ninguna actividad necesaria para la mascota.

¿Cuál es el valor diferencial de la propuesta?

Smartpet+ es la primera solución ligada a la salud de las mascotas en Latinoamérica. Sumado a los beneficios explorados en la definición del cliente y la propuesta de valor, esta nueva tecnología busca generar la primera base de datos de salud de población de animales domésticos. Actualmente, solo existen relevamiento de datos de población animal relacionados a enfermedades zoonóticas que son de notificación obligatoria para el veterinario, que lleva a cabo el Instituto Luis Pasteur, en Argentina. El tener un registro más amplio permitiría también geolocalizar patologías, que puedan estar relacionadas a diferentes tipos de exposiciones. También comprobar acertadamente síntomas en razas, edades o tamaños similares, para poder trabajar en alertas de prevención y recomendaciones. La potencialidad de los datos obtenidos, junto al *feedback* permanente con el usuario, irá perfilando y consolidando a *Smartpet+* como la primera solución integral de prevención de salud para mascotas, permitiendo monetizar estos *features* en la versión *Premium*, estimada para el segundo año del lanzamiento.

III- EL PRODUCT MARKET FIT

Consolidada la propuesta de valor se procede a medir la viabilidad del producto a través de la construcción de *Minimum Viable Product* (MVP) direccionados a validar puntos concretos de la propuesta. El foco estuvo puesto en validar los segmentos elegidos, el interés en un nuevo producto en el mercado, y en confirmar que se está resolviendo una necesidad reconocida por el potencial cliente. Las vías utilizadas fueron:

- 1) Construcción de una página *web* La página de inicio presenta la idea y también invita a completar una encuesta y a suscribirse a las noticias. Contiene *link* al *Instagram* para mantenerse al tanto de novedades.
- 2) *Instagram*. Se incorpora también la red social a fin de captar el interés e interacción. Se invita también a la participación de la encuesta y posee un *link* que direcciona a la página *web* de *Smartpet+*
- 3) Encuesta. Enfocada a un público general, toca las temáticas presentadas en las entrevistas de calidad que se consideraron valiosas. Se busca confirmar las hipótesis generadas en la construcción de las herramientas que fueron delimitando tanto la necesidad, como el cliente y la propuesta de valor. Diseñada principalmente a base de opciones múltiples, aunque también contempla espacios para que el encuestado pueda *explayarse* dando su opinión relativos a los temas abordados y a aquellos que fueron omitidos y que se consideran relevantes.
- 4) Prototipo del *Device* y la *App*. Se generó a los efectos de que el potencial cliente vea el producto físico y cómo sería el *journey* en la aplicación. Se publicó tanto en la página *web* como en el *Instagram*.

Los MVP están detallados en [Anexo F](#)

Luego de la primera semana de publicación los resultados fueron los siguientes:

Página *web*: se registran más de 150 ingresos al sitio, de forma orgánica, de los cuales el 18% fueron direccionados desde *Instagram* y solo un 1% desde el buscador.

El grado de participación es alto, ya que el 75% dio clic y participó de la encuesta y el 42% se suscribió a noticias.

El 85% de las visitas se hicieron desde dispositivos móviles y solo el 15% en *desktop*.

El Instagram: logró más de 100 seguidores en la primera semana. El 75% al menos reaccionó ante alguna de las publicaciones.

La encuesta: validó los segmentos de mayor interés, de 26 a 35 años y de 36 a 45 años. Si bien solo el 24% conoce *app* o *device* relacionado a las mascotas, el 85% indicó que le gustaría probar la experiencia. Entre las soluciones tecnológicas conocidas se señalaron los *GPS* rastreador, los bebederos y comederos automáticos. También se asociaron productos no relativos a las mascotas en particular, como pueden ser cámaras de vigilancia o aspiradora robóticas, que resuelven temas de higiene.

Por su parte, confirmó el problema, ya que el 55,7% indicó que desearía una solución que pueda prever alguna patología a tiempo.

Un punto importante explorado fue la conciencia respecto al presupuesto que representa una mascota en la economía familiar. El 58,2% destina más de USD 27,30 mensuales. Finalmente, ante la consulta de cuánto estarían dispuestos a invertir en una solución relacionada a sus mascotas, el 60% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre USD 2,73 y USD 10,92 mensual.

El prototipo: Que incluye al producto físico (*hardware*) y la App (*software*) fueron incluidas en imágenes en el sitio *web* y el *Instagram*. En las imágenes se puede ver la practicidad, sencillez y robustez del collar que, si bien en la etapa de lanzamiento se presenta en un solo modelo y color, se proyecta distintos modelos y colores para el próximo año. En cuanto a la gráfica que se mostró de las pestañas y *features* de la *app* se reforzó la idea de la facilidad e intuitividad de navegación. Las publicaciones con más *clicks* y *likes* fueron las que mostraron el producto y sus funcionalidades.

También se recibieron mensajes de dos agencias interesadas en publicar en nuestra página. La monetización de los espacios en la *app* y la página está contemplada en el capítulo **Modelo de generación de beneficios**.

Estas experiencias validaron los tres puntos propuestos al inicio y nos ayudaron a confirmar el comportamiento del mercado que se pretende abordar.

Establecidas la necesidad, el cliente y delimitada la propuesta de valor y el producto *Market fit* permite avanzar con el análisis del Mercado potencial que, se ha adelantado, es de gran volumen.

IV- EL MERCADO

El tamaño de la oportunidad

En orden de seguir delimitando los objetivos, el *Total Adressable Market* (TAM), *Serviceable Available Market* (SAM) y El *Serviceable Obtainable Market* (SOM) permite estimar inicialmente la oportunidad del producto y su representación en cuanto a ingresos. Se agrega a esta estimación, el precio estimado de venta para el primer año, que desarrollaremos más ampliamente en el capítulo **Modelo de generación de beneficios**, calculado en USD 99 por unidad de *device*, para contemplar los números globales.

TAM: El mercado al que se apunta es Latinoamérica, cuya población está estimada en 662 millones de habitantes (CEPAL,2021). Lo que consignamos nuestro TAM está circunscripto a consumidores digitales, que representan un 45,3% (STADISTA, 2023) pero tomando en cuenta la porción de la población que efectivamente es dueña de mascotas, un 80% del total (PETFOOD, 2020) y que se encuentra en la cima de la pirámide de ingresos, es decir, de ingresos altos y medio altos que representan el 25,9% del total (CEPAL 2022) . El TAM estimado es de 62.1 millones de potenciales clientes.

SAM: Simboliza el mercado alcanzable o abordable, que se ha enfocado en Argentina, considerado uno de los países con mayor cantidad de mascotas, junto a México, de la región. Su población publicada en el último Censo nacional es de 46 millones (INDEC, 2022). Siguiendo la lógica del TAM se centrará en la porción de compradores digitales, que para esta región representa el 45,6% (EL ECONOMISTA, 2022). Por su parte, se apunta a un público que tenga mascotas, lo que en Argentina impacta al 78%de los habitantes, según Milward Brown, pero debe considerarse a la porción que realiza compras no esenciales, es decir, de productos accesorios que es un 26% (LA NACION, 2019) .Al ser un producto tecnológico, innovador, no considerado de primera necesidad y con un precio de lanzamiento elevado, se apuntará en su estrategia de salida al mercado a un público ABC1- C2, que representa un 22% (MOIGUER, 2023), lo que nos proyecta un SAM de 959 861 potenciales clientes, lo que representa USD 95millones.

SOM: El mercado objetivo está delimitado por la parte de nuestro mercado alcanzable que en el corto plazo se puede capturar. En un producto que tiene competencia en Latinoamérica, pero que se encuentra en una industria en constante expansión (INSIDER, 2022) tiene un promedio de crecimiento anual del 20% (PORTAFOLIO, 2022). El cálculo estimado es del 10% del SAM, lo cual representaría 95 986 nuevos clientes, que se buscará cubrir en los primeros 3 años de actividad.

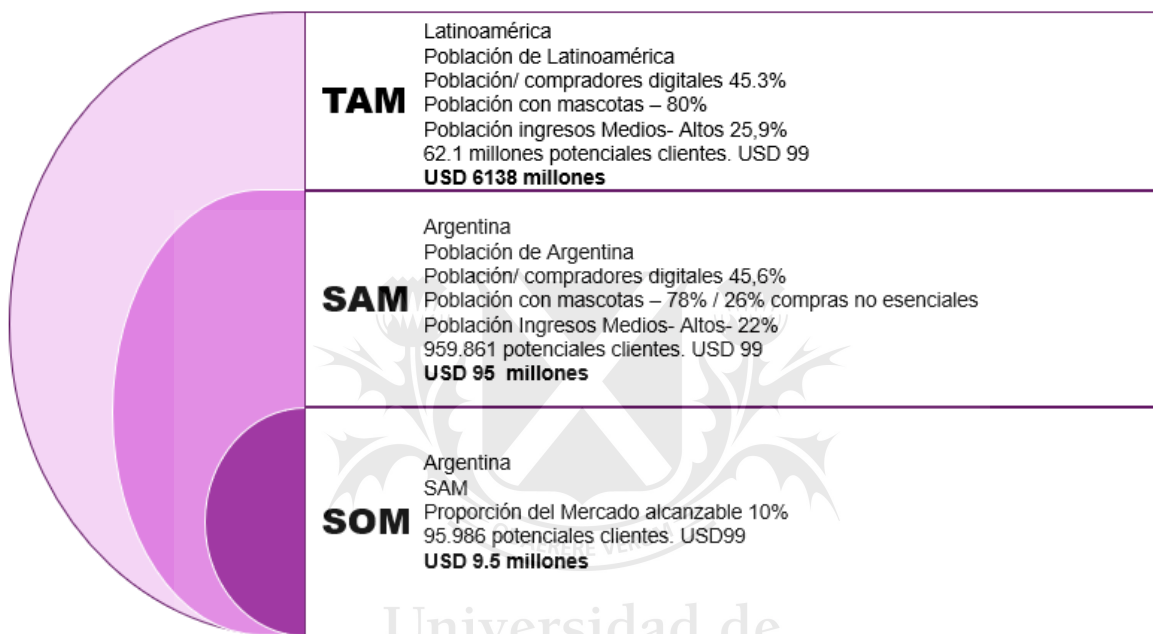


Figura 5- TAM-SAM-SOM- Fuente: Elaboración propia

La competencia

Smartpet+ se presenta como una solución tecnológica para mascotas por lo cual al analizar cuáles son las propuestas afines que actualmente ofrece el mercado se identifica los siguientes rubros:

- Domótica: Soluciones relacionadas al control inteligente del hogar con opciones aplicables a las mascotas, es decir, cámaras, bebederos, dispensers automáticos de agua, aspiradoras autónomas y juguetes interactivos. Los precios varían, pero un juguete interactivo puede conseguirse desde los USD 48, un comedero entre los USD 90 y USD 200, un bebedero USD 80 y una cámara de USD 80 (MERCADOLIBRE, 2023) en adelante.

- Trackers y vallas: Los geo localizadores pueden venir en formato de tag o pequeño dispositivo que se coloca en un collar o también han llegado importados collares de distintas marcas. Un pequeño dispositivo puede conseguirse desde USD 5 y un collar con *GPS* o valla pueden alcanzar los USD 180 (MERCADOLIBRE, 2023).
 - *Smart collars*: Son la competencia directa y se están desarrollando en Estado Unidos y Europa, con seguimiento de parámetros vitales a la mascota y alertas en caso de alteraciones. En ambos casos el modelo de negocios está constituido por la venta del *device* más una suscripción a la aplicación. El primero es *Pet Pace*¹, que nació hace 5 años en *Norteamérica* y que se comercializa localmente y en Europa. En mayo de este año lanzó una versión 2.0. La edición anterior requería un modem. Este dispositivo está disponible para perros y gatos. Tiene versión para canal veterinario también, es decir, venta por agentes
- Por otra parte, *Invoxia*² una reconocida empresa de tecnología francesa especializada en *GPS*, lanzó a la venta (empezó a entregarse en abril de 2023) su collar inteligente exclusivo para perros.
- Un cuadro comparativo permite entender mejor la posición de *Smartpet+* junto a sus competidores en otros mercados.

			
Origen	Estados Unidos	Francia	Argentina
Mercado	Estados Unidos y Europa	Estados Unidos y Europa	Latinoamérica
Usuario	Perros y gatos	Perros	Perros y gatos
Precio	USD 599 + 2 años suscripción	USD 249 + USD129.95 1 año suscripción	USD 99 + suscripción freemium el primer año
Lanzamiento	Mayo 2023	Abril 2023	Marzo 2024

Figura 6- Benchmarking- Fuente: elaboración propia

¹ <https://petpace.com/>

² <https://smartdogcollar.com/>

La industria y el contexto

La industria de productos de mascotas se encuentra en constante crecimiento (GABRICA, 2022), no solo en productos ya consolidados, como son los alimentos balanceados y productos sanitarios, sino que también se ha extendido a productos de diseño y confort (camas, mantas, vestimentas), servicios (peluquería, spa) y también se han habilitado nuevas modas o tendencias “*pet friendly*” que extienden al rubro gastronómico y de entretenimiento las opciones relacionadas.

El contexto de pandemia, que en muchos casos significó una caída en negocios tradicionales, en el universo de las mascotas implicó no solo un crecimiento no solo por el fuerte incremento de la adopción, sino por la atención que se pudo prestar a las necesidades particulares por el tiempo adicional que se dispensó en perros y gatos (MOGOLLON, 2023).

También se fortaleció la preocupación de los dueños por la salud de las mascotas (BOHERINGER INGELHEIM, 2021) lo que los predispone a estar más abiertos a nuevas soluciones que puedan desarrollarse.

Más allá de estas consideraciones contextuales previas, las 5 fuerzas de Porter (PORTER, 1982) permiten focalizar en los actores más relevantes de nuestro entorno con la incorporación de *Smartpet+* al mercado.

- Poder de negociación de los clientes: En este caso el poder de los clientes es bajo. El mercado es grande, existe gran potencialidad de clientes.
- Poder de negociación de los proveedores: El producto que se importa de China, puede realizarse con otros proveedores, pero un cambio en el fabricante sería de gran impacto. En caso de querer producirlo en Argentina, los componentes igualmente deberían importarse, debería armarse el equipo con el *know-how* y los costos de instalación de la operativa serían grandes y la falta de seguridad jurídica atentaría contra la estabilidad del proyecto por lo cual la fabricación local no es opción. En cuanto a los *Courier* son variados y no hay grandes diferencias que afecten al flujo de la entrega de los productos.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: No existe en el mercado latinoamericano una opción similar por lo cual su poder de impacto es bajo. Es un

producto innovador, y aun así fácil de asimilar o integrar a la vida ya que existe una opción similar ya establecida (*smartwatches*). Se pueden considerar las vallas o GPS como productos afines, las apps para seguir la información de vacunas y visitas al veterinario de mascotas son similares, pero de forma íntegra no estarían sustituyendo las funciones principales del producto, por ahora solo una visita al veterinario garantiza ese control.

- **Amenaza de nuevos competidores:** La inversión de capital y fuerza para iniciar un emprendimiento similar es alta. Si bien pueden surgir nuevos competidores no es sencillo dada la complejidad de la tecnología, el desarrollo y las potencialidades que propone *Smartpet+*. Se va a trabajar en un posicionamiento de marca que ayude a la identificación principal de la solución con la propuesta.
- **Rivalidad de los competidores:** Si bien se ha explicado que actualmente no hay opciones similares en el mercado, pueden ingresar opciones ya desarrolladas en Europa y Estados Unidos. Estas empresas cuentan con mayor o menor experiencia, ya que están actualmente en el mercado, lo cual es un valor diferencial si quisieran expandir sus horizontes. En este caso, el equipo de *Smartpet+* cuenta con amplio conocimiento del mercado latinoamericano y esto pretende atacar la forma de llegar al público y dar respuestas rápidas y efectivas al consumidor local.

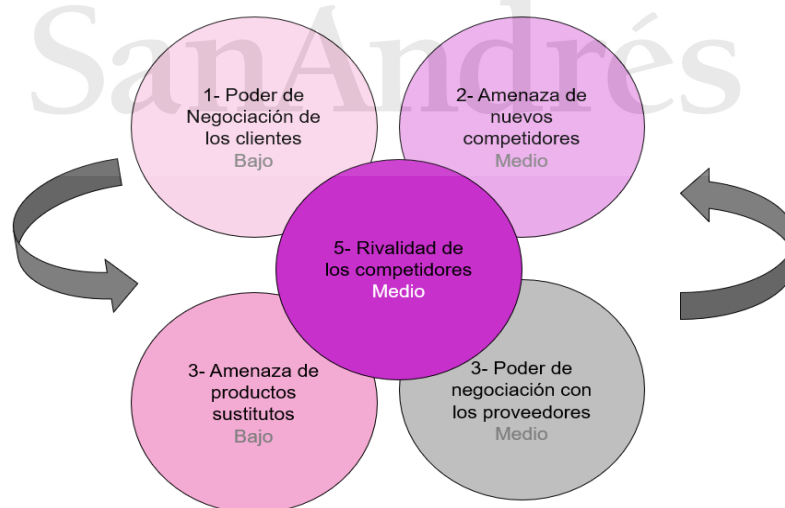


Figura 7- 5 fuerzas de Porter aplicadas- Fuente: Elaboración propia

V- MODELO DE NEGOCIOS

El *Canvas Business Model*, disponible en el [Anexo G](#), permite visualizar los puntos principales del negocio.

En capítulos precedentes se ha abordado la necesidad, el cliente, la propuesta de valor, los recursos claves y la ventaja competitiva. En este capítulo se abordarán los temas que completan el *canvas* como son el Modelo de ingresos, Estructura de Costos y Alianzas clave. La claridad del modelo permitirá ver la cohesión en la estrategia planteada para iniciar el negocio.

Es importante destacar que *Smartpet+* se aborda como un modelo *B2C (Business to consumer)* es decir, se busca llegar directamente al cliente con una propuesta innovadora y directa, que apela a la emocionalidad del comprador y que tendrá foco en las redes sociales y la web. La proyección es llegar a un público con conocimiento de tecnología. El canal de adquisición será el *e-commerce* propio, que contará con atención online para todas las etapas del *journey* del cliente.

Modelo de ingresos

Una solución innovadora como *Smartpet+* da la posibilidad de proyectar un Modelo de ingresos alimentado por tres fuentes: cobro del dispositivo, suscripción paga y publicidad en la *app*. La estrategia global permitirá que aclarar la oportunidad y desarrollo de estos canales de ingreso. Este modelo ya es utilizado en otros negocios, como el de los *e-books* que con suscripción a *Skoobe* o *Kindle* se accede a material ilimitado por un fee, o agendas electrónicas que adicional al *device* ofrecen servicios premium con mayor capacidad de almacenamiento o *features* especiales. En el caso de los *Smart collars* que actualmente están en el mercado poseen igual sistema de ingresos.

Para su lanzamiento, la entrada principal de dinero será por el cobro del dispositivo o *Smart collar*, que sale al mercado con un precio inicial de venta de USD99 y que contará con una suscripción a los contenidos de la *app Freemium* durante el primer año de lanzamiento.

En la siguiente figura se visualiza el esquema de los Modelos *Freemium* y *Premium*.

BUSINESS MODEL

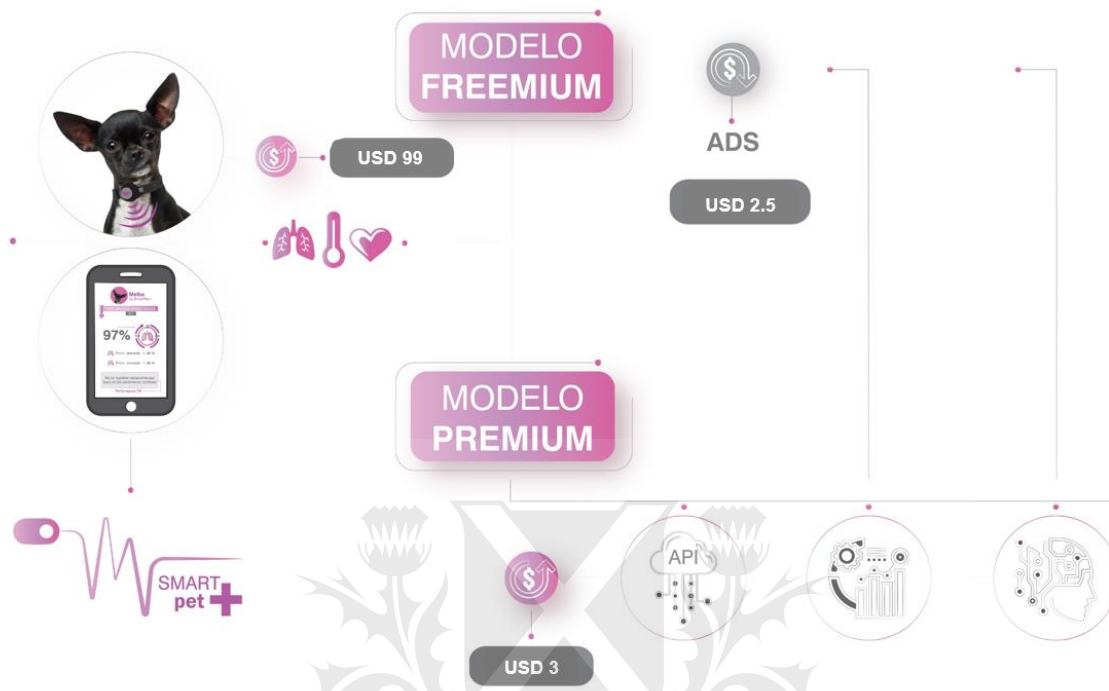


Figura 8- Modelo de negocios- Fuente: Elaboración propia

Como se ha expuesto precedentemente, existe en el mercado mundial, soluciones análogas a la propuesta de *Smartpet+* cuyo modelo de ingresos es el cobro del dispositivo más una suscripción paga. Esto responde a una necesidad de cubrir los costos que requiere la ingeniería del dispositivo y que es referente en la competencia. Si bien el valor de lanzamiento está por debajo de los inmediatos competidores (*Invoxia* y *Pet Pace*) la decisión del *pricing* corresponde a una estrategia de penetración.

Para el segundo año, con las herramientas, *feedback* y aprendizaje obtenido en este primer año, se lanzará la suscripción *Premium*, con un costo de USD 3 mensuales para nuevos clientes y una tarifa bonificada para quienes hayan contratado en el año del lanzamiento, con un precio anual de USD 30 o un precio mensual de USD 2,5. Esta decisión de incluir el cobro de la suscripción proviene de hacer manifiesta una propuesta con un valor agregado (ESLAVA, 2012) que surge de la misma retroalimentación de los datos. Si bien a primera vista una suscripción *Premium* es conveniente porque elimina las *Ads* que muchas veces incomodan al cliente, el contenido de calidad, analizado y entregado de manera sencilla y lúdica es lo que

invitará a la suscripción. Un mes antes del lanzamiento se dará una ventana para que los clientes puedan disfrutar de los contenidos especiales que serán incluidos en la versión en el comienzo del segundo año. La selección del *pricing* de la suscripción está justificada, en primer lugar, por el relevamiento realizado en los análisis previos y MVP, donde el 60% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre USD 1,46 y USD 5,78 por una solución a sus problemas relacionados con las mascotas y, en segundo lugar, se consideraron las suscripciones más frecuentes de los argentinos (FORBES, 2023) que rondan los USD 3, que representa un precio de mercado.

Para aquellos usuarios que no adquieran la suscripción en su segundo año se incluirán ingresos por publicidad dentro de la *app*. Esta decisión es estratégica e intenta dar durante el primer año una experiencia limpia y simple al cliente de la aplicación. La venta de anuncios será directa, a cargo del equipo de Marketing y Ventas. Para ello será fundamental la red de contactos y asociaciones claves. En cuanto a los ingresos por pauta publicitaria, se buscarán anunciantes que sean afines en la industria con la intención no solo generar negocios sino una sinergia con sus resultados de campañas y ver de ayudar a potenciarlos. Para calcular los ingresos por pauta se calculó un precio del CPM de USD 5 acorde a precios de Mercado (TARIFARIO CLARIN, 2023). Un argentino promedio pasa 9 horas y 39 minutos promedio (FORBES, 2023) y ve al menos 100 veces su celular al día y poseen 20 aplicaciones en su celular (LA VOZ, 2023). Se estima que un usuario visualizará *Smartpet+* al menos 5 veces al día (motivado por las notificaciones, alertas y propias agendas marcadas), con lo cual se garantiza el ingreso de las mil impresiones con la utilización activa de dos usuarios, un ratio mínimo de USD 2,5 por usuario en esta modalidad.

Estructura de costos

Al analizar la estructura de costos entendemos los insumos y actividades necesarias para el diseño, producción, venta y distribución de *Smartpet+*. De acuerdo con la oportunidad y naturaleza, encontramos costos variables y fijos.

Entre los costos variables están:

- Costos de compra de importación de productos y flete.

- Costo de plataforma: Costo Host- Nube
- Costos de envío: Chaski estará a cargo de la recepción de los productos, el depósito, la logística y la distribución. Gracias a una interfase se podrá dar seguimiento online a las compras y proveer seguridad al cliente.

Entre los costos fijos se encuentran:

- Costos de depósito *devices* (por la escala)
- Costos de diseño *devices Smartpet+*.
- Costos de desarrollo y mantenimiento de plataforma. Alineado a los *features* descriptos en la propuesta única de valor y los recursos claves ofrecidos al cliente.
- Costos de desarrollo de nube y equipo de *Business Intelligence* (BI). Este constituye el único equipo *in house*. La importancia de la gestión apropiada de datos, lo cual constituye la esencia del negocio le da a este equipo una importancia basal.

También podemos incluir entre los costos fijos todos los gastos que hacen a la operación, como los que derivan del marketing (selling) y los ligados a la administración y pagos salariales (admin). Estos conceptos aparecerán desglosados en el apartado **Estado de resultados**.

Asociaciones clave

Otro pilar fundamental en la elaboración del diseño del negocio es la selección de alianzas estratégicas. Los *partnerships* permitirán darle presencia en la industria y lograr reciprocidad en cuanto a beneficios. Los dos actores más relevantes en la etapa de lanzamiento y que mejores perspectivas tienen son:

- Empresas de alimentos de mascotas: Son aquellas con mayor conocimiento en la industria. Están nucleados y tienen estadísticas propias y proyecciones. Poder contar con algún tipo de convenio podría ayudar a aumentar el conocimiento de marca.
- Veterinarios: Si bien serán vitales en el desarrollo de nuestra campaña de Marketing como líderes de opinión y sponsors, conseguir alianzas con profesionales ayudaría al posicionamiento de la marca en cuanto a la fiabilidad y seriedad de la propuesta.

No solo se tendrán en cuenta para generar colaboraciones, apalancamiento y oportunidades, sino que se buscará generar una red de contactos para ofrecer por afinidad espacios de venta directa de publicidad en la *app*, disponible a partir del segundo año, y la posibilidad de monetizar la enorme base de datos de salud animal que generó *Smartpet+*, con dashboards analizados y performance globales, a partir del cuarto ejercicio.

Existen también otros actores con los cuales se podrían hacer muy buenos *deals*: Laboratorios, para el seguimiento y exploración de tratamientos de largo plazo; el Instituto Pasteur, ente regulador de zoonosis podría relacionar estas enfermedades con otros aspectos geográficos o socioambientales con precisión; Federación Cinológica Argentina, para el seguimiento de crías, utilizando *Smartpet+* para atender problemáticas de razas específicas ; Municipios o entes estatales, para el control de población animal, recursos necesarios y consecuencias derivadas de su crecimiento; y organizaciones no gubernamentales (ONGs) u hogares de rescatistas, comprometidos con la salud animal. Finalmente, si bien fueron descartados por el tipo de modelo de negocio seleccionado, existen distintos *partners* que funcionarían en un esquema alternativo *B2B*. Aerolíneas, empresas de transporte de pasajeros y empresas de traslado animal (Animal Cargo³), podrían otorgar un servicio plus, garantizando el monitoreo de las mascotas en viaje. Esto traería estadísticas y podría mejorar las condiciones de traslado animal.

Economics del modelo

Para exponer mejor las mediciones claves del negocio se detallará el *LifeTime Value* (LTV) y el Costo de Adquisición del cliente (CAC). El LTV es el valor de la vida del cliente, y se obtiene de tomar el valor del margen de ingreso por compra por el tiempo estimado de retención. Para el caso de dispositivos electrónicos como *Smartpet+* el tiempo de relación oscila entre los 3 y los 5 años.

Para la construcción de un análisis más amplio de estos indicadores se han establecido 3 escenarios, uno pesimista, uno moderado y uno optimista. En un escenario pesimista

³ <https://animalcargo.com/>

se reducen en un 10% las ventas y aumentan los costos un 10%. En un escenario optimista, se obtienen 10% más de ventas y los costos disminuyen un 10%. Estos márgenes fueron establecidos por factores que pueden afectar al impulso de las ventas, relacionadas con factores sociales, de clase, status (MOIGUER, 2022) o referencia de grupo (BRUNET,2011) o ya que el target al que apunta la campaña de lanzamiento es de clase alta/ media alta, que son los estratos que se ven menos afectados por la variación de precios (LA NACION; EPROFESIONAL, 2023) pero consideramos apropiado generar perspectiva. También en el caso de los costos, calculados en dólares, pueden estar sujetos a algún cambio externo, por lo cual moderadamente se ha planteado dispuesto ese porcentaje.

CÁLCULO DE REVENUE POR USUARIO Y LTV:	Pesimista			Moderado			Optimista		
	Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3
Revenue total (en miles)	\$ 1.425,60	\$ 3.408,03	\$ 4.205,75	\$ 1.584,00	\$ 3.786,70	\$ 4.673,05	\$ 1.742,40	\$ 4.165,37	\$ 5.140,36
Costo de Mercaderías vendidas (Cost of goods solds)	\$ 891,00	\$ 2088,28	\$ 2394,56	\$ 900,00	\$ 2109,38	\$ 2418,75	\$ 891,00	\$ 2088,28	\$ 2394,56
Resultado Bruto- Gross profit	\$ 534,60	\$ 1.319,75	\$ 1.811,18	\$ 684,00	\$ 1.677,33	\$ 2.254,30	\$ 851,40	\$ 2.077,09	\$ 2.745,79
Cantidad de usuarios (miles)	14,40	33,75	38,7	16,00	37,50	43,00	17,60	41,25	47,30
Revenue por unidad vendida	\$ 99,00	\$ 100,98	\$ 108,68	\$ 99,00	\$ 100,98	\$ 108,68	\$ 99,00	\$ 100,98	\$ 108,68
Costo variable por unidad	\$ 61,88	\$ 61,88	\$ 61,88	\$ 56,25	\$ 56,25	\$ 56,25	\$ 50,63	\$ 50,63	\$ 50,63
Margen de contribución	\$ 37,13	\$ 39,10	\$ 46,80	\$ 42,75	\$ 44,73	\$ 52,43	\$ 48,38	\$ 50,35	\$ 58,05
Tiempo vida cliente	3	3	3	4	4	4	5	5	5
LTV del usuario	\$ 111,38	\$ 117,31	\$ 140,40	\$ 171,00	\$ 178,91	\$ 209,70	\$ 241,88	\$ 251,77	\$ 290,25

Figura 9- LifeTime Value- Elaboración: Fuente propia

Para llegar a estos indicadores claves vamos de lo general a lo particular. En la figura 9 podemos observar los números globales de ingreso total, costo de mercaderías vendidas y resultado bruto para la cantidad de usuarios proyectados en las líneas superiores y los números unitarios en las líneas inferiores. De esta forma se ve que, en un plano moderado con un margen de contribución de USD 42,25 y un tiempo estimado de retención de 4 años se calcula para el primer año un LTV de USD 171, para el segundo de USD 178,91 y tercero USD 209,70. Aún en el escenario pesimista, con un margen de contribución de USD 37,13 y un tiempo de retención de 3 años, se calcula para el primer año un LTV de USD 111,38 lo cual tampoco se considera un número poco atractivo.

En cuanto a los costos se utilizó la segunda herramienta para medir la salud financiera del proyecto *Smartpet+*, el CAC, para la cual se sumaron todas las inversiones en Marketing y ventas y se lo dividió por la cantidad de clientes proyectados. Se aplicaron los mismos criterios que en el LTV para proyectar distintos escenarios.

COSTOS DE ADQUISICIÓN DEL USUARIO: (en miles USD)	Pesimista			Moderado			Optimista		
	Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3
Costos fijos de desarrollo de marketing- e commerce	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Gastos Marketing	341,00	742,50	803,00	\$ 310,00	\$ 675,00	\$ 730,00	279,00	607,50	657,00
Costo total de inversión en Marketing	\$ 361,00	\$ 762,50	\$ 823,00	\$ 330,00	\$ 695,00	\$ 750,00	\$ 299,00	\$ 627,50	\$ 677,00
Cantidad de usuarios (en miles)	14,40	33,75	38,70	16,00	37,50	43,00	17,60	41,25	47,30
CAC: Costo de adquisición por usuario (USD)	25,07	22,59	21,27	20,63	18,53	17,44	16,99	15,21	14,31
Revenue per user - CAC	\$ 73,93	\$ 78,39	\$ 87,41	\$ 78,38	\$ 82,45	\$ 91,23	\$ 82,01	\$ 85,77	\$ 94,36
LTV/CAC	4,44	5,19	6,60	8,29	9,65	12,02	14,24	16,55	20,28

Figura 10- Costo de adquisición del cliente- Fuente: Elaboración Propia.

De esta manera tendremos con una inversión total en Marketing de USD 330 000 el primer año en escenario moderado, el costo de adquisición del cliente está en USD 20,63, el segundo USD 18,53 y el tercero USD 17,44 y en un escenario pesimista de USD 25,07, USD 22,59 y USD 21,27 para iguales períodos respectivamente. Ahora bien, finalmente se calculó la eficiencia de los indicadores tomando la vida del cliente y el costo por obtenerlo, lo que sería el LTV/CAC. El panorama es muy bueno ya que tanto en el escenario pesimista (4,44) o moderado (8,29) representa un número mayor a 3, por lo cual estamos ante un negocio rentable.

VI- GO TO MARKET PLAN

Gestión del funnel

La estrategia para dar a conocer un producto tecnológico debe ser muy clara en la información de las funcionalidades, destacar el propósito y enfatizar en la necesidad que viene a resolver. Con la ayuda del *funnel* de conversión se exponen las mejores oportunidades para cada etapa del relacionamiento con el potencial cliente. Toda la comunicación será por canales digitales, ya que el *target* al que se apunta descubre y explora marcas por este medio (BRANCH,2021)

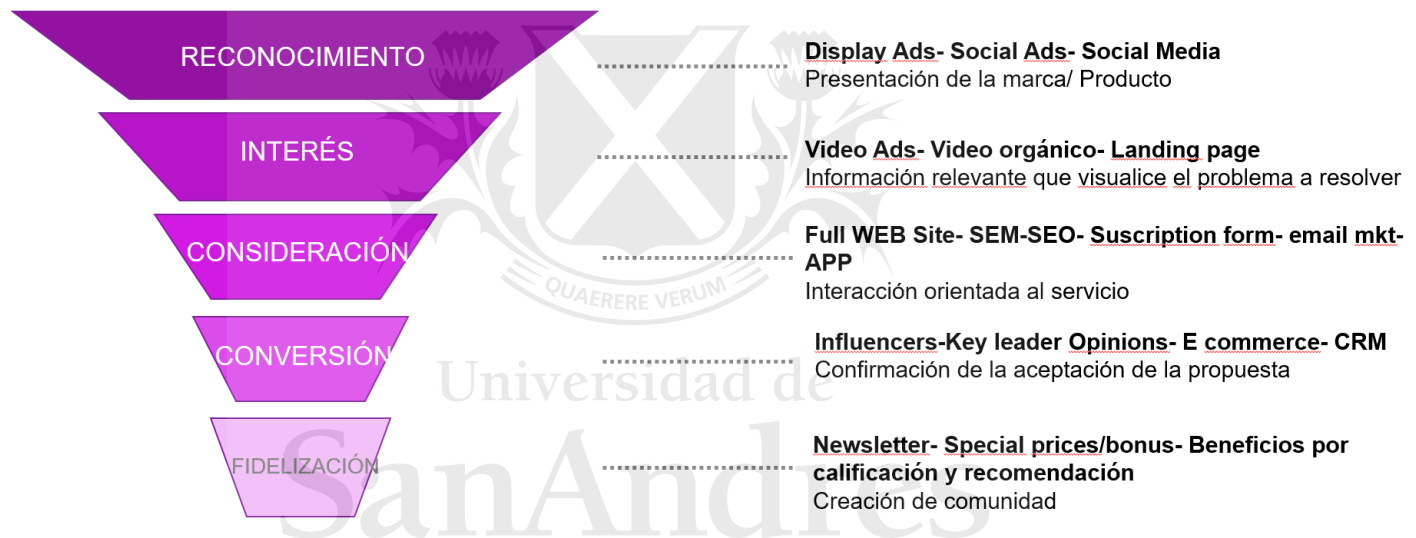


Figura 11- Funnel de conversión- Fuente: Elaboración propia

La primera etapa de **Reconocimiento** o *Awareness* va a estar focalizada en la presentación de la marca y del producto. Los avisos pagos serán direccionados a nuestros targets seleccionados. El potencial cliente es naturalmente curioso, ya que estamos enfocados en un público joven *innovator* y *early adopter*, motivado por la tecnología, los avisos pagos *linkcan* a las redes sociales, que en este estadio son nuestro canal de información de la marca, del producto y principal contacto con el cliente. En redes se realizarán publicaciones e historias diarias con información, datos curiosos y se irá develando las funcionalidades de forma lúdica. Es muy importante atender estas primeras interacciones para analizar qué aspectos del producto son más relevantes y

reafirmar si el trabajo de campo fue exitoso. Los diferentes avisos versarán en los *pains* identificados en la investigación: vigilancia activa, salud e información adecuada.

Los indicadores claves serán impresiones, impresiones visibles, alcance (distintos usuarios), menciones a la marca y el producto en la *web*, los *clicks* y seguidores en las redes sociales.

Para la fase de **Interés** la creación de videos será fundamental para comunicar el propósito, el problema a resolver y las funcionalidades que traerán tranquilidad al dueño del producto. Como se ha expuesto precedentemente existen emprendimientos similares en otras partes del mundo, pero para el mercado latinoamericano es un producto nuevo. Gracias a los avances tecnológicos y la naturalización de dispositivos para resolver temas cotidianos, la forma más fácil e intuitiva de acercarse a los clientes es comparándolo con un producto similar. Si una persona cuenta con un *smartwatch* que lo ayuda a tener información sobre su salud, qué mejor que darle a su mascota la posibilidad de que le indique algo que de otra manera no podría. Se mostrará la dinámica de las alarmas, de las alertas y de los *features* principales. Los videos, que consistirán en animaciones con explicaciones claras, tendrán enlaces a las redes sociales y a la *landing page* que contendrá información adicional.

Los indicadores para esta etapa serán las visualizaciones, las visualizaciones visibles, el alcance (distintos usuarios), las menciones en la red, *los clicks*, el *click to rate*, visitas a la *web* y permanencia.

Ya en la **Consideración** el cliente tiene una intención real por lo cual es menester fortalecer los canales de relacionamiento. Un punto fuerte será el lanzamiento del sitio *web* oficial completa, en la cual se podrá registrar al *newsletter* e inscribirse en la preventa, además de acceder a toda la campaña de lanzamiento. Se buscará afianzar el posicionamiento *SEM* y *SEO* aprovechando la experiencia desarrollada hasta el momento. También estará disponible la *app* para que puedan bajársela, ir completando los datos de *onboarding* y accediendo a los tableros y estadísticas modelo que se presentarán como parámetros regulares de la mascota para que ya vayan conociendo las vistas. Podrán calificar su experiencia en cualquier momento. Los indicadores claves serán menciones en la red, visitas a la *web*, permanencia, suscripciones al *newsletter* y

la pre-venta, descargas de la app y cantidad de información ingresada en el perfil de los usuarios.

La etapa de **Conversión** viene a consolidar y unificar todas las herramientas desarrolladas a lo largo del *funnel*. La campaña estará fuertemente enfocada en un *Key leader opinión e Influencers* (pagos y orgánicos). Aquí el Doctor Juan Enrique Romero, tiene una función esencial para reforzar la seriedad y compromiso del producto y la marca con el bienestar y la salud animal. Se suman *influencers* que resaltarán distintos aspectos del producto y del público *target* al que estamos apuntando. El Dr Gastón Britos y el Dr Manuel Martínez veterinarios e *influencers* con gran llegada en Instagram y Tik Tok para darle una impronta didáctica y amigable al producto. Es importante abordar también el aspecto tecnológico del asunto, por lo cual se incluirá a Luchi Quinteros, *streamer* en *Twitch*, para llegar al *target* más joven y permeable a la intromisión de innovaciones tecnológicas. Liz Solari, modelo, host y activista por los derechos de los animales ayudará a representar a la persona amante de las mascotas que encuentra una solución a una preocupación diaria. Y finalmente, Mirko, un conocido perro salchicha de las redes será el modelo que le dará visibilidad al *device* desde el uso. El compromiso en esta etapa es empatizar con el público a través de sus referentes. El presupuesto asignado estará dado por su categoría según su número de seguidores (AMBITO, 2023). La ficha técnica de los *Influencers* está disponible en [Anexo H](#).

La campaña de *influencers* también estará focalizada en la etapa de la expansión del negocio. En una etapa de crecimiento nacional se contemplará referentes de las zonas urbanas más destacadas para poder llegar federalmente. Lo mismo sucederá cuando se lance en países limítrofes.

Todas las publicaciones direccionarán al sitio *web* oficial y redes sociales de *Smartpet+*. Con la tienda de Wix activa, estará a disposición el *Customer Relationship Management* (CRM) armonizando todos nuestros canales de contacto con el cliente.

Los indicadores clave en la conversión serán los clics sobre las *UTM*, para chequear el rendimiento de los sponsors, visitas, ventas, mensajes al canal de contacto, menciones. Para la instancia de **Fidelización** se enviará un *newsletter* mensual con toda la información relacionada a innovaciones y mejoras que se irán implementando, además de datos curiosos globales y relevantes que hayan surgido de los dispositivos activos.

Por otro lado, se establecerá un tarifario de precios especiales para los clientes que hayan adquirido el producto durante el primer año, para la suscripción *Premium*. También contarán con este beneficio los usuarios que ayuden activamente calificando los *features* y dando *feedback* del funcionamiento de la *app*. Y finalmente contarán con recompensas especiales aquellos clientes que hayan enviado un código de recomendación y el mismo haya sido activado. La página *web* incluirá un foro donde los clientes podrán loguearse e interactuar con otros para poder explorar o debatir sobre el producto. La importancia de esta fase es crear una comunidad mascotera consciente.

Los indicadores clave aquí serán la cantidad de suscripciones, cantidad de dispositivos activos, cantidad de usuarios que accedan al precio de suscripción especial, cantidad de calificaciones por usuario y cantidad de códigos de recomendación activados.

Canales

La atención principal será generar presencia activa en Redes Sociales, a través de historias, publicaciones, videos y también de nuestros *Influencers* seleccionados, tal cual como fue señalado en cada una de las etapas del *funnel*. Se buscará una alta frecuencia en las primeras etapas para buscar un mayor impacto y alcance en la audiencia segmentada. También como se ha indicado, se trabajará en *SEM* y *SEO* para el posicionamiento de la marca *Smartpet+*.

El objetivo es poder, canalizar todo este tráfico y establecer una línea directa al *e-commerce* del sitio *web* de *Smartpet+*, canal exclusivo de ventas.

La asistencia al cliente estará presente tanto en redes sociales (*community manager*) como en la *web* en todas las etapas del *journey*, ya que la propuesta está centrada en el cliente y sus necesidades y el *Feedback* es clave para el éxito del negocio.

VII- RECURSOS, ACTIVIDADES Y PROCESO OPERATIVO

En este capítulo se presentará el plan de operaciones que permite que *Smartpet+* pueda traer soluciones en un solo clic. Para comenzar debemos destacar los recursos y actividades principales y su peso dentro de la operación.

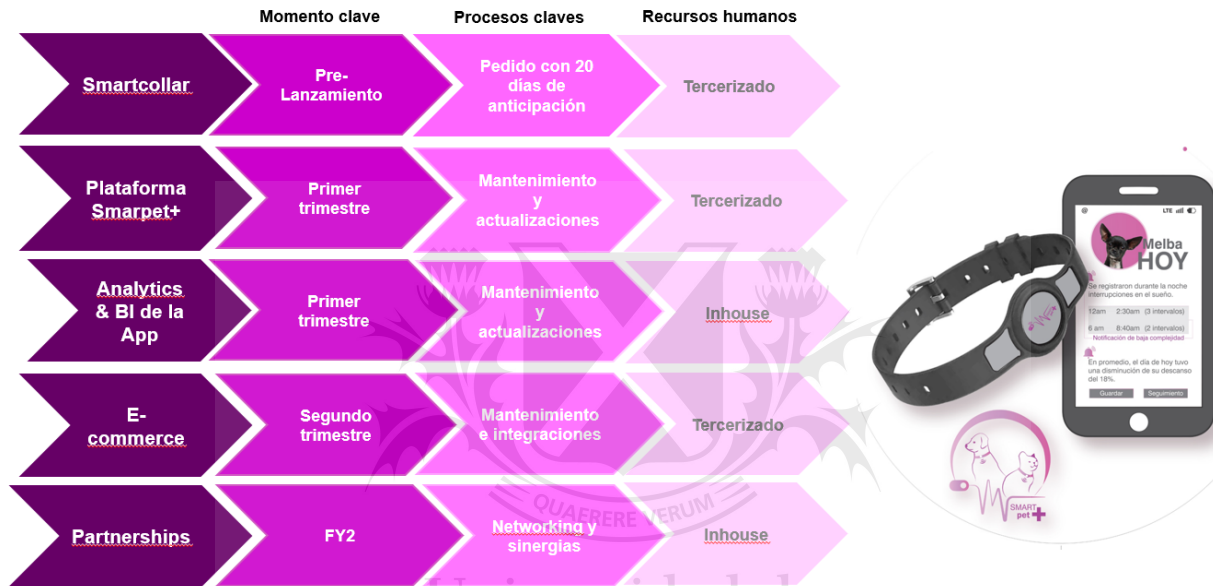


Figura 12- Recursos y actividades- Fuente: Elaboración Propia.

- El *Smart collar*. Lo primero que se gestionó para la constitución del proyecto fue un contacto con un proveedor, en este caso Simba, una empresa dedicada a la fabricación de relojes inteligentes, originaria de Guangdong, China. El requerimiento fue la memoria descriptiva del producto para establecer un presupuesto y un flujo de operación. La ficha fue realizada por el ingeniero Anibal Romandetta y cotejada por el ingeniero en robótica Arturo Martínez y enviada al proveedor. Se estableció un costo por unidad de USD 52 que incluye flete con un mínimo de 3000 unidades (o 300 kg) por envío aéreo. Los collares, si bien viajan en 30 cajas con 100 unidades de 15cm x 10cm x 8cm. Los pedidos se realizarán al fabricante con 10 días de anticipación. **La decisión de tercerizar el producto finalizado reside en los costos de fabricación y el *know-how* de las empresas**

chinas. En caso de ensamblar el producto en Argentina, los componentes deberían importarse y los costos finales serían más elevados.

- La Plataforma *Smartpet+*. El armado estará a cargo de un equipo de IT permanente, externo y especializado, con Agustín Amaya, técnico en software. Tiene funciones de desarrollo, mantenimiento y de actualización. A su vez está dividido por funciones. Por un lado, el equipo de arquitectura de nube y base de datos y por el otro el equipo de desarrolladores de la *app*. Estas funciones requieren un total de 1230 horas de desarrollo, por lo cual todo el primer trimestre estará destinado a su gestión y testeo (*UX-UI*). Este desarrollo incluye el *back-end* y el *front-end*, alineados a la gráfica y estética proyectada por el equipo de diseño y marketing de *Smartpet+*.
- *Analytics & BI*: El *core* de *Smartpet+* es acercarle al cliente información relevante sobre su mascota. El foco en la estructura de datos y proyección de potencialidades ocupará el primer trimestre de lanzamiento. Posteriormente habrá tareas de mantenimiento y actualización mensuales. La gestión de datos, la precisión y asertividad de estos hacen a la reputación del negocio, por lo cual un equipo *inhouse*, trabajando en equipo interdisciplinario junto con la veterinaria especialista y *Cofounder*, Marina Mazzeo, la especialista en Marketing y *Cofounder* Adriana Chiquinho, ayudará a tener actualizaciones relevantes y a direccionar la importancia e intención del cliente al usar la *app* para poder ofrecer en el *FY2* la mejor propuesta para la versión *Premium*.
- *Diseño web / E-commerce*: El lanzamiento está proyectado para el segundo trimestre. Guru⁴ es la empresa que desarrollará el sitio *web* oficial, el *e-commerce*, atención al cliente y trabajará en conjunto con Chaski⁵ en las integraciones de envíos desde los depósitos ubicados en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La selección de tercerizar el servicio es poder integrar *Smartpet+* en un ecosistema que ya cuenta con un funcionamiento óptimo comprobado y que cuenta con asistencia propia y profesionalizada.

⁴ <https://www.gurusoluciones.com/>

⁵ <https://www.chazki.com/>

- **Partnerships:** Esta gestión estará a cargo de Adriana Chiquinho, responsable negocios y marketing. La proyección de sinergias y venta de espacio publicitario en la *app* ligada a la potencialidad que ofrece esta propuesta requiere tener un conocimiento fuerte del negocio del primer año, por lo cual la concreción está estimada para el FY2. El impacto en el negocio será desarrollado en el apartado **Modelo de generación de beneficios**. Hasta ese momento se establecerá una red de contactos y se irá compartiendo *newsletters* con potenciales socios para ir delineando alianzas.

El momento clave de los 4 primeros procesos es el primer trimestre y, si bien se los ha desglosado para hacer una explicación más detallada de cada uno de ellos, no son procesos independientes. El equipo que diseñó el hardware y el ingeniero que dirige el equipo de IT tuvieron comunicación directa para la planificación de la *app*, así como el equipo de BI & Analytics será fundamental dando feedback al equipo de IT en relación a qué información será desplegada y la estética apropiada, con el esquema y los tiempos que serán detallados en el capítulo **Implementación del negocio**.

Proceso Operativo

Ya identificados los recursos principales es importante ubicarlos en el mapa del proceso operativo, el cual inicia con la producción del dispositivo y culmina en el análisis y toma de decisiones.

En el siguiente esquema de flujos identificamos en la parte superior, la producción y envío del *Smart collar* a los depósitos. De ahí se activa una segunda etapa, cuando el usuario realiza la compra del producto desde su dispositivo electrónico en nuestro e-commerce (A).

Para concretar la adquisición deberá seleccionarse algún medio de pago electrónico (B) y seleccionar un día y lugar de entrega (D). Gracias a la integración de los servicios de Chaski detallados previamente, se le asignará al cliente un código de seguimiento con el cual podrá ver el estado de su envío (E). Finalizada la compra se da la opción al usuario

de crear su cuenta en la *web* y acceder a servicios de atención al cliente personalizado que le permita ir conociendo de antemano beneficios y potencialidades de su compra. Una vez recibido el *Smart collar*, se deberá proceder a la activación del *device*. Con el mismo correo que se creó la cuenta se autenticará el usuario al descargar la *app*. El *onboarding* requerirá que el cliente coloque datos propios y del usuario/mascota. Es importante la veracidad de los datos para poder alienar los datos y poder proveer información personalizada más precisa. También en este proceso se vinculará el dispositivo a la *app*, momento en el cual ya comenzará a identificar datos que provengan del dispositivo (F).

PROCESO OPERATIVO

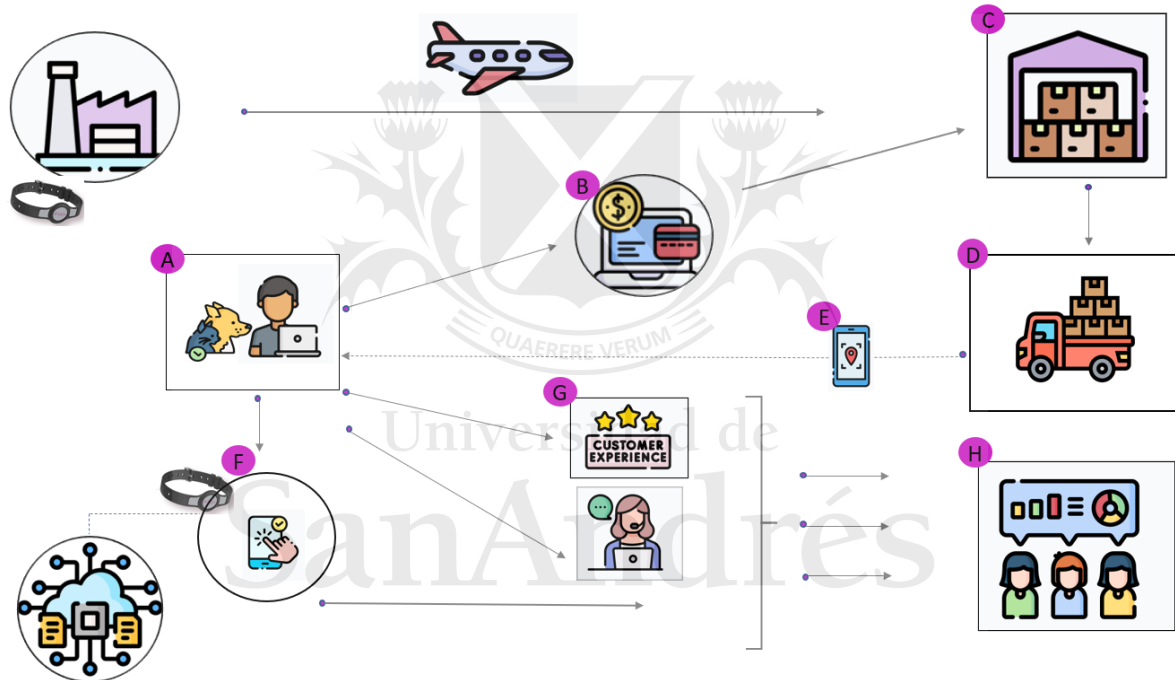


Figura 13- Proceso operativo- Elaboración: fuente propia

Luego comienza la tercera etapa, en la cual la calificación o *feedback* del usuario, el contacto con nuestros canales para expresar sus dudas, inquietudes y necesidades y la información proveniente de los dispositivos son derivadas al equipo de *Analytics & BI*. Toda esta información será procesada e integrada para que sea tomada en cuenta en el proceso de toma de decisiones, que contará con las formas y dinámica que serán ampliadas en el apartado **Estructura directiva**.

VIII- IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Para esquematizar la puesta en marcha y poder proyectar los entregables, mejoras y actualizaciones se propone un plan de 5 años. Como se ha indicado en el apartado **Tamaño de la oportunidad** el mercado de mascotas es vasto, por lo cual es importante atender cada etapa de desarrollo local con especial atención para luego pasar a una etapa regional con solidez y experiencia.

	Y1				Y2	Y3	Y4	Y5	
	Q1	Q2	Q3	Q4					
Etapa	Desarrollo	Lanzamiento	Crecimiento	Afianzamiento	Expansión local		Expansión Nacional	Expansión Regional	
Meta	Desarrollo del producto	Penetración	Alcance		Consolidación		Expansión a Provincias	Expansión a países limítrofes	
Mercado objetivo	N/A	CABA			+ Gran Buenos Aires		Argentina	Argentina, Uruguay y Chile	
Equipo inhouse	BI (1) Mkt & Sales (1) Founders (4)	+ BI (2) Veterinario (1)	+ Mkt & Sales(1) HR (1) Veterinario (1)	+ CTO (1) Adm y Finanzas (1)	+ Mkt & Sales (1) Adm y Finanzas (1) BI (1)		+ Mkt & Sales (1) BI (1)		
Equipo outsource	Fabricante /Desarrollo y mantenimiento IT/WEB /e- commerce	+ Logística & distribución local						+ Courier Nacional	+Courier internacional

Figura 14- Implementación del negocio- Fuente: Elaboración propia.

La primera etapa tendrá como meta el desarrollo del producto y contemplará el primer *quarter* del primer año. La utilización de metodologías ágiles es vital para visibilizar las etapas del proceso, darle seguimiento y alinear el desarrollo de las actividades principales que fueron descriptas en el capítulo anterior, estarán presentes tanto en etapas de desarrollo como de mantenimiento y *upgrade*. Las herramientas serán:

- El equipo de *IT, Analytics & BI* y *Diseño Web* trabajarán en conjunto fuertemente en esta etapa. En un primer momento de forma escalonada, mientras se espera la construcción de la arquitectura de la nube, y luego se acompañará más tarde en pruebas de interfases y usuarios.
- Se calendizarán *sprints* de dos semanas para las etapas de ideación, construcción y validación.

- Se tendrán *backlogs* separados, pero habrá también un *backlog* global donde figurarán las actividades claves que deben ser revisadas en conjunto con estos dos equipos y el departamento de Marketing.
- Se realizarán pruebas con 20 usuarios para evaluar funcionalidad y usabilidad.
- Cada equipo tendrá *Dailys* donde se seguirán los proyectos y una *weekly* en conjunto para revisar los avances generales.
- De la *weekly* se realizará un reporte relevando los avances, desafíos, contingencias y perspectivas de desarrollo de cada una de las áreas para que sean contempladas en las reuniones quincenales del *Board*. Como se ampliará en el capítulo **Estructura directiva**.

En cuanto a la estrategia de marketing se realizará un importante el trabajo en fase de Reconocimiento e interés, como se ha desarrollado en el capítulo **Go to Market**, ya que no solo se busca presentar un producto nuevo, sino que también se necesita mostrar las funcionalidades y beneficios apelando a videos educativos con objetivo de generar curiosidad en el potencial cliente.

La segunda etapa versará sobre el lanzamiento del producto y el foco estará puesto en la penetración del producto en el mercado objetivo. Si bien el mercado fue definido oportunamente, en el apartado **Tamaño de la oportunidad** para darle un marco geográfico, coherente con el *lifestyle* y estilo de consumo de la población en zonas urbanas, entendemos que tanto para el Q2 como para el Q3 la máxima penetración se dará en Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En esta instancia se trabajará sobre la Consideración y la Conversión. Se apuesta a un fortalecimiento en la web, con gran preponderancia en las redes sociales, apelando a la estrategia de *Key Opinion Leader e Influencers* para acercarse al público *target* en el ambiente en el que mayormente se desenvuelven.

En cuanto a la primera interacción de los compradores con el producto, los datos relevados de las activaciones ayudarán a conocer, no solo sobre el tipo de cliente y usuario, sino también de sus preferencias y desafíos en relación con el diseño y uso del producto. Se estima para esta etapa una venta aproximada de 3500 unidades.

Para la tercera y cuarta etapa, concentrada en el Q3 y Q4, estará direccionada al crecimiento local y afianzamiento, la meta es lograr un alcance significativo del producto dentro del mercado objetivo. Se continúa con fuerte presencia en redes y campañas corriendo, pero se suman en este momento técnicas de fidelización, para fortalecer el enlace con el cliente activo, por lo cual sumaremos staff al equipo de Marketing. En cuanto a lo operativo, se irán definiendo el perfil de necesidades y preferencias para entregar *features* claves en la propuesta *Premium* que lanzará en el primer *quarter* del Y2. Se proyecta el ingreso de un *Chief of Technology Officer* (CTO) para coordinar el área tecnológica y de un veterinario cardiólogo con *expertise* técnico. La inversión en marketing será el 10% del *revenue* proyectado y se espera lograr un total 16.000 unidades vendidas al finalizar el primer año.

Para el segundo y tercer año está proyectada la etapa de expansión local. Con los aprendizajes obtenidos en los primeros períodos se buscará consolidar el alcance y avanzar en un posicionamiento provincial. El lanzamiento de la propuesta *Premium* tiene medirá también la penetración del concepto de *Smartpet+* como solución digital inteligente capaz de otorgar un *plus* customizable. El ingreso por *Ads*, que cristalizará el trabajo del equipo de negocios mediante alianzas estratégicas será importante para poder realizar inversiones de calidad en marketing y operación. Ambos equipos recibirán refuerzos para afrontar estos desafíos. Para el final del año 3 el total de ventas acumuladas alcanzará las 96 500 unidades, cubriendo el *SOM* propuesto, y estimamos un porcentaje de usuarios premium del 30%.

Las perspectivas a largo plazo nos permiten pensar en un cuarto año de expansión nacional, buscando referentes de las provincias con mayor grado de urbanización y accesos y uso de tecnología (INDEC, 2021) concentrándose en Santa fe, Córdoba, Mendoza para hacer una apertura de mercado armónica.

Ya para el quinto año se proyecta una expansión regional a países limítrofes con mayor apertura a la innovación (STADISTA, 2022), hábitos de consumo (DPLNEWS, 2021) y grado de urbanización afines como son Uruguay y Chile, con un despliegue en estrategias de marketing similar a que se proyecta en las provincias argentinas.

XI- EL EQUIPO EMPRENDEDOR Y LA ESTRUCTURA DIRECTIVA

El equipo

Smartpet+ es un proyecto tecnológico que surge de la necesidad de tener información apropiada y fácil de entender sobre la salud animal, sin reemplazar el control veterinario, sino por el contrario, direccionarlo correctamente. El equipo original lo integró por Adriana Chiquinho y Gabriela Ortiz y cuando la investigación y el proyecto fue tomando forma se sumaron naturalmente a la iniciativa la doctora Marina Mazzeo y la licenciada Micaela Kseim.

Adriana Chiquinho es Diseñadora Textil y tiene una Maestría en Dirección Comercial y es amante de las mascotas. Con amplia experiencia en empresas de consumo masivo, habilidades tácticas y marcado perfil comercial toma las riendas del equipo de Marketing y ventas con el cargo de *Chief Marketing Officer* (CMO). Toda la visión a nivel diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de estrategias está en cabeza de Adriana.

Como *Chief Financial Officer* (CFO), Micaela Kseim, Licenciada en administración con una Maestría en finanzas, se suma al equipo por su pasión por el emprendedurismo. Micaela no solo es experta en su área sino también tiene más de 9 años de experiencia trabajando en empresas de tecnología, y cuenta con conocimiento de *project management*, metodología agile y diseño y desarrollo de soluciones relacionadas al *reporting*. De perfil analítico y resolutivo, Micaela también tiene desarrolladas sus habilidades interpersonales lo cual la hace una profesional muy competente para trabajar en equipo.

La cadena de suministros y distribución y la supervisión de los departamentos tecnológicos está en manos de Gabriela Ortiz con el cargo de *Chief Operating Officer* (COO), abogada, magíster en Análisis económico del Derecho, quien trabaja desde hace casi 20 años en Operaciones en empresas de multimedios internacionales. Con habilidades de liderazgo, comunicación y organización, hace posible que los engranajes del proyecto de *Smartpet+* funcionen perfectamente y el producto llegue a destino para satisfacción de los clientes. Gabriela fue la inspiradora del proyecto *Smartpet+*, desde

hace años apoya a refugio de animales y participa de jornadas de adopción lo cual la acercó a las problemáticas más frecuentes del mundo mascotero.

El último pilar, y alma del proyecto, la labor de la Dra Marina Mazzeo es fundamental para asistir a las áreas técnicas y de comunicación. Marina es veterinaria con grado en Salud pública y Medicina preventiva tiene amplia experiencia en internación y enfermedades zoonóticas. Más allá de su expertise técnico posee una gran visión y su propositividad es una herramienta fundamental para generar contenidos e *insights* de interés para los clientes de *Smartpet+*.

EQUIPO EMPRENDEDOR SMARTPET+



Figura 15- Equipo emprendedor- Fuente: Elaboración propia

La Estructura Directiva

La organización de la empresa está consolidada en los 4 pilares fundamentales, atendidos por los fundadores, más un pilar más a cargo del director de *BI* y para el último trimestre del primer año el CTO. Cada uno de ellos concentra más de un departamento, liderado por un gerente que puede ser *inhome* o tercerizado.

- La estructura de Marketing y Ventas. El negocio se manejará de manera digital, y el servicio de mantenimiento de *website* y e-commerce con la empresa Guru.

Adriana contará con un equipo *inhouse* propio, en principio de 2 personas, encargado del *CRM* y las campañas en redes. También manejará el contacto con los *Partners*, para la venta directa de espacios publicitarios en la *app*.

- En cuanto a la contabilidad y finanzas de la empresa, Micaela tendrá a cargo un pequeño equipo de planta que mantendrá los asientos al día, que proveerán reportes de calidad para presentar en las reuniones quincenales. Trabjará mano a mano con el departamento de Operaciones y Tecnología para maximizar los recursos y ver las mejores opciones de financiación y ahorro del emprendimiento.
- La operación coordinará esfuerzos para garantizar que el flujo entre el proveedor principal de collares, Simba, tenga las órdenes a tiempo y realice los envíos conforme a la demanda estimada, y Chaski pueda recoger el envío y guardarlo en sus depósitos. También estará a cargo de la correcta operación de la interfase con el *e-commerce* a fin de garantizar la correcta gestión de las ventas. Gabriela también, en conjunto con Micaela analizarán y gestionarán proyectos de eficiencia tecnológica y operativa. Para el Q4 del primer año se proyecta el ingreso de un CTO para que ayude a coordinar esfuerzos.
- El pilar médico será consultor de todas las áreas y también responsable de proveer y aprobar contenido técnico asociado a todas las comunicaciones de la empresa. En conjunto con el equipo de *Analytics* también cerciorará los procesos de *clustering* de datos, su correcta proyección y propondrá mejoras.
- El departamento de *Business Intelligence* estará a cargo Sebastián Ortiz, licenciado en Publicidad y Estadístico, con *background* de grandes empresas. Sus equipos *inhouse* de *Data Science* y *Data Analytics* trabajarán con el equipo de soporte de IT para trabajar sobre las bases de datos y los *features* destacados de la *app*. También con el pilar médico para verificar *insights* e informaciones.

Los 6 representantes de cada una de las áreas se reunirán cada dos semanas para hacer un relevamiento de los temas importantes que afectan a la operación y gestión y una trimestral para analizar el *status* financiero. En cuanto a reuniones especiales que surjan por el normal desarrollo de los negocios podrán ser convocadas por cualquiera de los responsables de área con 48hs de anticipación por cualquier medio de comunicación fehaciente. Para la toma de decisiones centrales se necesitará mayoría

absoluta de aprobación de los socios fundadores. Los inversores serán invitados y tendrán voz y voto porcentual a su participación.

A las reuniones bisemanales, los responsables de área llegarán con información relevante de sus equipos que fueron recabando a lo largo de esas dos semanas gracias a sus *dailys*, *weeklys* y también de mesas de trabajo entre directores, empleados de planta y equipos tercerizados. A cualquiera de estas mesas también podrá ser invitado el *C level* del área, para poder testimoniar el funcionamiento del área y solicitar asistencia técnica en caso de que sea necesario

La impronta de la mesa de dirección de *Smartpet+* busca ser dinámica y eficiente. En caso de que para alguna reunión quincenal de la cúpula se requiera la asistencia de directores o empleados a su cargo se los incluirá, salvo oposición justificada.

Como prioridad para la salud del emprendimiento se ha pensado un esquema de incentivos para atraer y retener talento para el personal de planta permanente se destacan:

- 1- Participación: Los empleados tendrán posibilidad de presentar propuestas propias a través de un canal interno que funcionará como laboratorio de ideas, para aquellos que deseen tener mayor visibilidad.
- 2- Sueldos: Se establecerán salarios competitivos dentro del sector tecnológico
- 3- Capacitaciones: A partir del 3er *Quarter* se pondrán a disposición cursos de perfeccionamiento en herramientas tecnológicas con certificación internacional.
- 4- Atención al desarrollo de carrera: Más allá del ofrecimiento de capacitaciones el equipo de Recursos Humanos dará seguimiento semestral a los empleados de planta para proyectar posibilidades de desarrollo de carrera.
- 5- Flexibilidad: Por la naturaleza del trabajo se tendrá una modalidad virtual, con asistencias programadas en caso de ser necesario. También contarán con horarios flexibles.
- 6- Cultura: Se trabajará en una cultura de respeto, diversidad e inclusión. Se proveerán herramientas de relajación y de enriquecimiento personal. Se trabajará fuertemente en generar espacios de trabajo sanos y colaborativos.

X. RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN

Modelo de generación de beneficios

Ya se ha abordado el tamaño de la oportunidad, el modelo de negocios, la estrategia go to Market y la implementación del negocio desde un aspecto más teórico. En este capítulo se explicará en números la oportunidad del negocio de *Smartpet+* y se detallará la generación de beneficios en base al modelo propuesto.

En cuanto al mercado objetivo alcanzable se estableció en 95 986 clientes que representan el 10% del SAM, a lograr en los primeros 3 años de actividad. Para lograr ese cometido, se optó por realizar una inversión en marketing en una primera etapa que representará el 10% del *revenue* proyectado. Prudentemente, se ha optado por mantener esta estrategia durante los primeros 3 trimestres, que representan las etapas de desarrollo, lanzamiento y crecimiento.

Ya en el Q4, en etapa de afianzamiento, los esfuerzos se incrementarán al 20% del *revenue* estimado para apalancar el lanzamiento de la suscripción *Premium* y seguir fortaleciendo la marca. Para el final del primer año de ejercicio se estima haber alcanzado el 18% del SOM, contando hasta el momento solo con ingresos de la venta del *device* a USD 99.

Para la etapa de expansión, la opción *Premium* o el ingreso por *app* serán los *Key drivers* del modelo del segundo año. Se proyectó un escenario de 30% de usuarios que elegirán la opción *Premium* tomando una base menor a lo que plataformas ya instaladas captan por un precio similar, como *Spotify* (DPLNEWS, 2022). El resto de los usuarios generará ingresos por impresiones vendidas con el *pricing* propuesta y explicado en el apartado **Modelo de ingresos**. Para el fin del segundo ejercicio se estima haber llegado al 56% del SOM.

	Primer Año				Segundo Año				Tercer Año			
Device												
SOM % Anual				17%				39%				44%
SOM %		4%	5%	8%	9%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	11%
Quantity Scenario		3500	5000	7500	9000	9500	9500	9500	10500	10500	11000	11000
Precio	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Ingresos Device	\$ -	\$ 346.500	\$ 495.000	\$ 742.500	\$ 891.000	\$ 940.500	\$ 940.500	\$ 940.500	\$ 1.039.500	\$ 1.039.500	\$ 1.089.000	\$ 1.089.000
Suscripción Premium												
Ratio Suscriptores				30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Precio				3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ingresos Fee				\$ -	\$ 3.150,00	\$ 7.650,00	\$ 14.400,00	\$ 22.500,00	\$ 31.050,00	\$ 39.600,00	\$ 48.150,00	\$ 48.150,00
Advertising												
Ratio no suscriptores				70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Suscriptores acumulados				8.500,00	16.000,00	25.000,00	34.500,00	44.000,00	53.500,00	64.000,00	74.500,00	74.500,00
Impresiones												
Price				2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Ingresos Ads				\$ -	\$ 6.125,00	\$ 14.875,00	\$ 28.000,00	\$ 43.750,00	\$ 60.375,00	\$ 77.000,00	\$ 93.625,00	\$ 93.625,00
Ingresos Totales	\$ -	\$ 346.500	\$ 495.000	\$ 742.500	\$ 891.000	\$ 949.775	\$ 963.025	\$ 982.900	\$ 1.105.750	\$ 1.130.925	\$ 1.205.600	\$ 1.230.775

Figura 16- Proyección de ingresos- Fuente: Elaboración propia.

Si bien los ingresos comienzan siendo poco atractivos en la etapa de lanzamiento, para fin del tercer año el ingreso por suscripción/ads representa un 11% de la facturación total por venta del dispositivo, motivo de la acumulación de usuarios activos alcanzados por estos ingresos. Por su parte, el Y3, con una venta proyectada de 43 000 unidades concretaría el mercado objetivo alcanzable.

Estado de Resultados

Ahora se analizarán los resultados más interesantes del estado de resultados. Para el primer año, con un total de ventas estimadas de 16 000 unidades se prevé un ingreso de USD1.5 millones, con un costo de mercaderías vendidas (COGS) de USD 900 000 logrando un Resultado Bruto de USD 684 000. Consecuentemente, el margen bruto estaría en un 43,18%. En cuanto al total de gastos operativos para este ejercicio estamos en USD 665 000, con gran impacto de los gastos de marketing, motivo del lanzamiento y del desarrollo de plataformas por el inicio de las actividades. El resultado operativo del primer ejercicio es de USD28 400 y el margen operativo apenas del 1,79%. Esto se entiende como el resultado antes de los impuestos, los cuales en este período impactan fuertemente y generan un resultado neto del primer año negativo de USD 29 060.

Ya el segundo año, con el crecimiento y posicionamiento del producto se logra un margen bruto de USD 1.6 millones, el total de gastos operativos es de USD 1.2 millones, lo que arroja un resultado operativo de USD 387 570. Luego de la deducción de impuestos, el resultado neto del segundo ejercicio es de USD 138 320.

El tercer año de consolidación el total de ventas es de USD 4.6 millones, el resultado bruto de USD 2.2 millones, un 35% más que el ejercicio anterior. En contraste con los gastos del ejercicio anterior el aumento es solo del 20%, con un total de USD1.5 millones. El resultado operativo de USD 737 160, con un margen operativo del 15,77%., lo que permite alcanzar, luego de aplicados los impuestos, un resultado neto al finalizar el tercer ejercicio de USD 338 960.

Resultados (en miles)	Y1	Y2	Y3
Revenue total (sales)	\$1.584,00	\$3.786,70	\$4.673,05
Costo de las Mercaderías vendidas (Cost of Goods Sold)	\$900,00	\$2.109,38	\$2.418,75
Resultado Bruto (Gross Profit)	\$684,00	\$1.677,33	\$2.254,30
Margen Bruto	43,18%	44,30%	48,24%
Operating Expenses	\$133,00	\$291,00	\$454,50
Diseño Device	\$3,00	\$0,00	\$0,00
Diseño y Mant Plataforma - SmartPet	\$70,00	\$40,00	\$40,00
Equipo BI	\$40,00	\$64,00	\$64,00
Equipo Veterinario	\$20,00	\$32,00	\$32,00
Selling	\$330,00	\$695,00	\$750,00
Costos fijos de desarrollo de marketing- e commerce	\$20,00	\$20,00	\$20,00
Gastos Marketing	\$310,00	\$675,00	\$730,00
Admin	\$192,60	\$303,76	\$312,64
Depósito Devices	\$6,00	\$6,00	\$6,00
Gastos Bancarios	\$25,60	\$40,76	\$49,64
Equipos de trabajo y Hardware	\$30,00	\$25,00	\$25,00
Alquiler Oficinas	\$15,00	\$28,00	\$28,00
Desarrollo de talentos	\$4,00	\$12,00	\$12,00
Salarios Finanzas & RH & Admin& Sales	\$27,00	\$72,00	\$72,00
Salarios Gerencia	\$85,00	\$120,00	\$120,00
Total Operating Expenses	\$655,60	\$1.289,76	\$1.517,14
Resultado Operativo	\$28,40	\$387,57	\$737,16
Margen Operativo	1,79%	10,24%	15,77%
Ingresos Brutos (3%)	\$47,52	\$113,60	\$140,19
Impuesto a la renta (35%)	\$9,94	\$135,65	\$258,01
Resultado Neto (Net Income)	-\$29,06	\$138,32	\$338,96

Figura 17- Estado de resultados- Fuente: Elaboración propia

Punto de equilibrio

Es importante estimar cuando los ingresos de la empresa van a permitir cubrir los gastos fijos y variables, es decir cuando se logra el *Break even* o punto de equilibrio. Para ello se calcularon los costos variables, conformados por:

- Costos del producto + producto
- Costos de importación
- Costos de envío
- Costo de mantenimiento de software

Estos costos variables por unidad son USD 56,25, es decir, lo que me cuesta producir un producto. El precio de venta, o *revenue* por venta, es de USD 99 por lo que el margen bruto es de unidad es de USD 42,74.

Los costos fijos, el primer año ascendieron a un total de USD 655 603. Esta información es relevante para aplicar las fórmulas que nos llevarán al equilibrio.

Primero se calcula la cantidad de unidades que se necesitan vender para alcanzarlo.

$$\text{Break Even Point} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio} - \text{Costo variable})} = \frac{655603}{(99 - 56.25)} = 15336$$

Se necesitan 15336 unidades para llegar al equilibrio.

Por su parte también se estima cuál es el equilibrio en dinero. Para ello, primero debemos conseguir el porcentaje de margen de contribución o cmr.

$$\text{CMR} = \frac{(\text{Precio} - \text{Costo variable})}{\text{Precio}} = \frac{(99 - 56.25)}{99} = 43.18\%$$

Finalmente, aplicamos la fórmula:

$$\text{Break Even Point \$} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Cmr}} = \frac{655603}{43.18} = 1518238.53$$

El resultado indica que se logrará con el ingreso de USD1.5 millones. Si multiplicamos la cantidad de unidades necesarias para lograr el equilibrio por el precio de venta logramos el mismo resultado, con lo cual corroboramos la cifra.

En el siguiente gráfico se podrá apreciar el comportamiento de las variables.

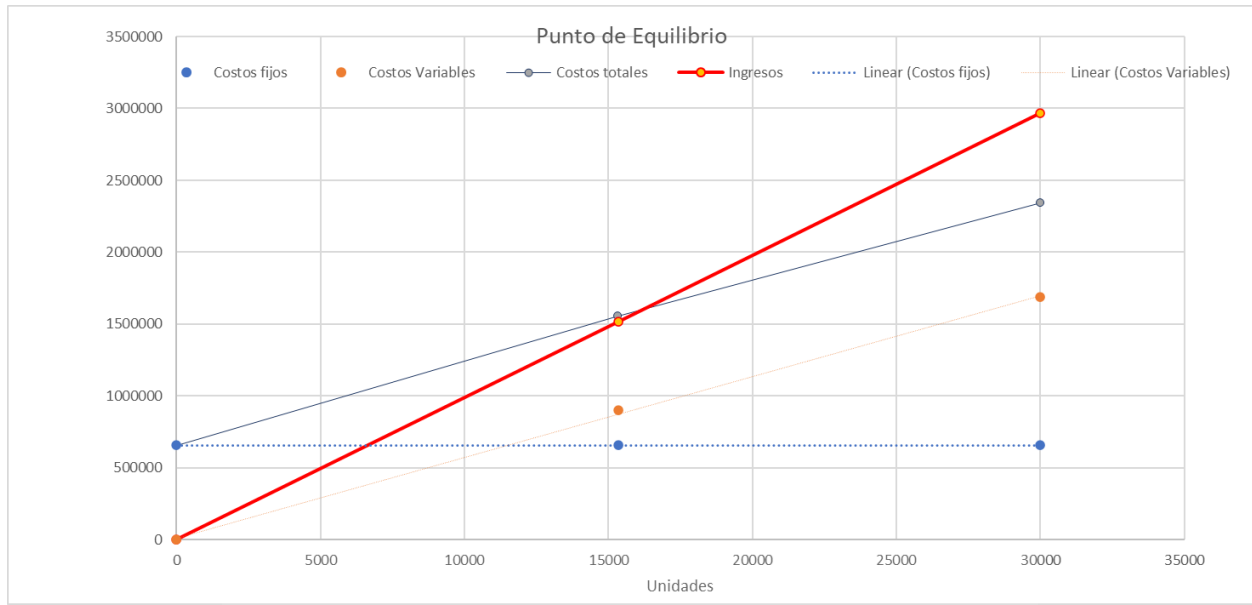


Figura 18- Punto de equilibrio- Fuente: Elaboración propia

Esto significa que finalizando el primer año se logra el equilibrio entre los ingresos y los costos totales.

Cash-flow. Requerimientos de inversión y financiamiento

El *cash-flow* del negocio es importante para considerar la cantidad de inversión necesaria para llevar a cabo el emprendimiento en un tiempo proyectado. Para empezar, es conveniente indicar que la diferencia entre los flujos de fondos libres y el resultado neto del negocio está compuesta por el capital expense, sus depreciaciones y las variaciones del capital del trabajo. En el caso de *Smartpet+* es importante tener dos consideraciones.

En cuanto al Capital Expense, no cuenta con bienes o activos que sean representativos económicamente en su operatoria, como maquinarias, fábricas, rodados o mobiliarios. Su principal inversión es la tecnología y, en caso de que existiera una patente de software su depreciación no representaría un monto significativo (menos del 2% de la

facturación anual). Dado a que no existe una metodología innovadora patentable no se representa esta hipótesis.

Por su parte, los elementos del Capital de trabajo no son significativos (no se computan como cuentas por pagar, cuentas por cobrar) ya que deberá pagar los gastos de su operación dentro del mes en vigente, ya que tanto los sueldos como los pagos a proveedores deben resolverse dentro de los 30 días, por lo cual no habrá impacto financiero entre un asiento y otro.

Para poder contar con todos los elementos del *cash-flow* y sus necesidades de inversión inicial, que serán señaladas en el próximo apartado se incorporó el documento en drive donde se podrá ver además el estado de resultados, el desglose de los *expenses*, *incomes*, los cálculos de los *unit economics* y el equilibrio.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MG1uA8bnUtKQrwAzyz2ucznaOAgv2uo5/edit?usp=sharing&oid=102857456689124260340&rtpof=true&sd=true>

Inversión necesaria

El *cash-flow* permite esbozar avizorar los números necesarios para la viabilidad del negocio. *Smartpet+* necesita una inversión inicial de USD 475 000

Los fundadores participarán en proporciones iguales el 20%, *Friends and family* colaborarán con un 5%, de la inversión necesaria y el otro 75% estará en manos de *Angel Investors*. Esta figura es la más apropiada para este estadio del emprendimiento, no solo porque se adapta a proyectos con gran involucramiento del equipo, sino porque aporta su *expertise* en los negocios y es un valor agregado muy apreciado por los founders.

El monto de inversión inicial se integrará:

- Cada uno de los socios fundadores aportará USD 25 000
- La mayor inversión, de USD 360 000 provendrá de inversores. Se prevé que sea integrada por dos inversores distintos a los que se les ofrecerá un equity del 10% cada uno y un ROI del 22%. Serán parte de las reuniones del *board* y tendrán

conocimiento de todas las decisiones operativas de la empresa. Se propondrá un arreglo a 5 años y se estipularán las condiciones de salida apropiadas.

- El monto restante de USD 15 000 para cubrir el lanzamiento provendrá de amigos y familiares.

En cuanto a futuras inversiones, se estima un escenario de nuevas inversiones para poder afrontar la expansión regional, al comienzo del cuarto año.



Universidad de
San Andrés

XI- CONDICIONES DE VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Es menester considerar como parte del plan de negocios, una reflexión respecto a aspectos riesgosos, críticos o sensibles que puedan afectar al plan. Entre los desafíos que puede presentar *Smartpet+* están:

- Armado del equipo tecnológico integrado, ya que los flujos de trabajo deben estar alineados al resto de las áreas para poder lograr un equipo de calidad.
- Costo total de desarrollo de *IT* y *BI*, tomando en cuenta las interfases e integraciones, mantenimiento y *upgrades*.
- Cantidad de usuarios a la que se llegará y adoptará la nueva tecnología.
- *Partners* o Auspiciantes para la venta directa de espacios de publicidad en la *app*.

Ante estos aspectos sensibles encontramos oportunidades que tienen a aliviar su impacto:

- Potencial en el país de profesionales de calidad que puedan integrarse al equipo. La flexibilidad del negocio permite contratar equipos incluso que no se encuentren en el país.
- El área de tecnología es un espacio donde se puede conseguir buenas alianzas incluso en el área de desarrollo para poder lograr precios que se acomoden en caso de ser necesario recurrir a otros proveedores locales.
- Existe una tendencia a la adopción de la tecnología como una herramienta de solución para los problemas más comunes. El aprendizaje a través de los datos permitirá ir entendiendo al cliente activo y proyectar la llegada a los sectores menos impactados dentro del *target* propuesto.
- La venta directa de *Ads* se plantea como primera opción, pero no se descarta recurrir a agencias. El trabajo de relacionamiento del equipo de Marketing

tomará el primer año para construir una red de socios afines, lo cual es lo deseable, pero otras alternativas de ingreso funcionan como opción B.

El equipo de Smartpet+ se ha preparado para considerar los elementos necesarios para lograr la viabilidad del proyecto y alcanzar los objetivos propuestos.

Aspectos legales y regulatorios

Finalmente, se indicarán las apreciaciones legales y normativas que impactan a la creación y funcionamiento de *Smartpet+*:

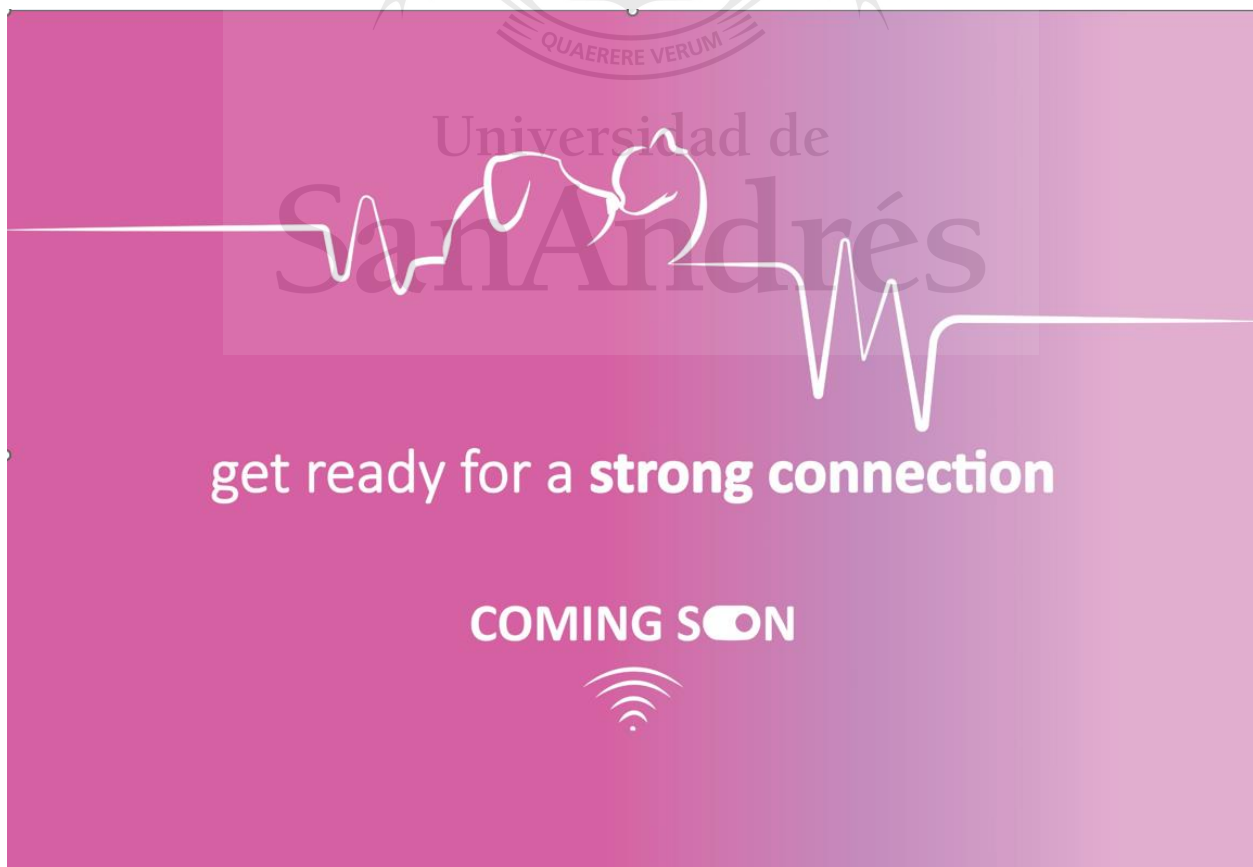
- 1- La sociedad que asumirá la forma de S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada) con sede en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este tipo permitirá cubrir las necesidades contables a los reguladores, presentación de declaraciones juradas y requerimientos impositivos, ya que son alcanzados por IVA, Ingresos Brutos e Impuesto a las ganancias. Si se piensa a futuro, si bien este tipo no cotiza en bolsa, puede eventualmente transformarse.
- 2- La S.A.S. también contemplará mecanismos de solución de controversias y salida en su estatuto.
- 3- La inscripción como importadores en AFIP y el registro en el Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA) para acceder a los dólares con objetivo de importación. Se contemplarán tasas y gastos de importación en los asientos contables.
- 4- Registración de la marca *Smartpet+* en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial.
- 5- El desarrollo de la actividad tecnológica, el tratamiento y protección de datos de la ley local (252326) y los Reglamentos de la Unión Europea 216/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril del 2016 (RGPD) y de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (LOPD). Si bien los datos relevados corresponden al usuario (mascota) las normativas europeas vigentes están dando espacio a la asimilación de derechos de las personas a las mascotas

como “seres sintientes” (Ley 17/2021, España) por lo cual la tendencia es que debe protegerse el derecho. La anonimización de datos permitirá dar seguridad y certidumbre a los clientes y usuarios.

- 6- En los procesos de *Onboarding* y actualizaciones el cliente tendrá a su disposición toda la información relativa al uso de datos para lo cual deberá voluntariamente dar su consentimiento.
- 7- En relación con la calidad de los productos los productos contarán con atención especializada desde nuestros canales. En caso de surgir controversias quedarán en órbita de la Ley del Consumidor.

Se han analizado los aspectos normativos que pudieran afectar al normal desarrollo de las actividades y no se ha encontrado ningún impedimento.

Smartpet+ es un sólido emprendimiento que cuenta con la versatilidad del negocio digital, el compromiso de un equipo fundador apasionado por lo que hace y una visión clara de futuro.



FUENTES Y BIBLIOGRAFIA

- 1) National Geographic, 2021. <https://www.nationalgeographic.com/animales/2021/02/mascotas-y-pandemia-los-animales-son-un-gran-sosten-para-sus-duenos-pero-como-los-afecta>
- 2) Perfil, 2021. <https://www.perfil.com/noticias/reperfil/en-la-cuarentena-aumento-un-200-la-adopcion-de-perros.phtml>
- 3) Rogers Everett, 1962. *Diffusion of Innovations*, 5ª ed. Editorial Free Press; 2003
- 4) <https://www.perfil.com/noticias/reperfil/en-la-cuarentena-aumento-un-200-la-adopcion-de-perros.phtml>
- 5) Cepal, 2021 https://www.cepal.org/es/noticias/mundo-alcanza-8-mil-millones-habitantes-cuales-662-millones-viven-america-latina-caribe#:~:text=enEnglishEspa%C3%B1ol,_El%20mundo%20alcanza%20los%208%20mil%20millones%20de%20habitantes%2C%20de.Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe
- 6) Cepal, 2022 http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48643/S2201035_es.pdf?sequence=1&isAlloWed=y
- 7) Statista, 2023 [El sector de comercio electrónico en América Latina - Datos estadísticos | Statista](#)
- 8) Petfood, 2020, <https://allextruded.com/entrada/estadisticas-del-mundo-del-pet-food-que-debes-conocer-como-adaptarte-y-aprovecharlas-a-tu-favor-22808#:~:text=Las%20estad%C3%ADsticas%20mundiales%20afirman%20que.un%20animal%20a%20su%20cargu>.
- 9) INDEC, 2022, página 11, https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2023/02/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf
- 10) El economista, 2022, [https://eleconomista.com.ar/negocios/el-e-commerce-sumo-mas-1000000-compradores-2022-n60435#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20registr%C3%B3%201.085,de%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20\(Cace\)](https://eleconomista.com.ar/negocios/el-e-commerce-sumo-mas-1000000-compradores-2022-n60435#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20registr%C3%B3%201.085,de%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20(Cace)).
- 11) La Nación, 2019, [8 de cada 10 argentinos, hablan con sus mascotas - LA NACION](#)
- 12) Consultora Moiguer, 2023. <http://www.marketersbyadlatina.com/uploads/pdf/-7120-Moiguer-LasTresArgentinas.pdf>
- 13) Portfolio, 2022. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/compras-online-de-productos-para-mascotas-crecen-un-40-570160>
- 14) Insider, 2022 <https://insiderlatam.com/visa-informa-cuanto-aumentaron-las-compras-de-productos-para-mascotas-en-america-latina-y-el-caribe/>
- 15) Mercadolibre, 2023
Juguete interactivo, https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1398608250-catit-senses-20-seta-mushroom-interactivo-360-para-gatos-_JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=da4300dd-5cb7-4f4b-b4b0-73de9f5b80ca
Comedero https://www.mercadolibre.com.ar/comedero-para-mascotas-automatico-e-interactivo-linda-smart-smart-con-capacidad-de-6l-o-6kg-color-blanco-110v220v/p/MLA19818667?pdp_filters=category:MLA32277#searchVariation=MLA19818667&position=2&search_layout=stack&type=product&tracking_id=f5ee0e34-8106-47b2-8901-7c0ae04993ae
https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-929199248-comedero-alimentador-automatico-Otpara-perros-y-gatos-pet20-_JM#position=4&search_layout=stack&type=item&tracking_id=1bad6078-ad67-4a28-8858-21972973c419
Bebedero <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1142457666-bebedero-inteligente-fuente-mascota-wifi-gato-perro-tuya-app->

- [_JM#position=13&search_layout=stack&type=item&tracking_id=b5e5180a-9d9a-4f10-95da-cbe97343650e](#)
 Cámara https://www.mercadolibre.com.ar/camara-de-seguridad-gadnic-sx9-x2-con-resolucion-de-2mp-vision-nocturna-incluida-blanca/p/MLA19153529?pdp_filters=category:MLA5959#searchVariation=MLA19153529&position=2&search_layout=grid&type=product&tracking_id=fbca27d9-c63d-4c8c-bd07-b82b0f758ed4
 GPS https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1138367601-localizador-llavero-gps-rastreador-mascotas-personas-valijas-_JM#position=10&search_layout=stack&type=item&tracking_id=6fd12f0a-ca26-439a-8b34-b01b86ee0cea
 Valla https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1148516196-valla-para-mascotas-con-gps-_JM#position=7&search_layout=stack&type=item&tracking_id=a37917a6-bbe1-4539-804b-ef61de7e62e6
- 16) Gabrica 2021 <https://www.gabrica.co/noticiasesp/la-industria-latinoamericana-en-mascotas-esta-en-crecimiento/>
 - 17) Mogollón Eliana, 2023 en “Siete tendencias de la industria pet para 2023” en Mi negocio veterinario <https://www.minegocioveterinario.com/2022/12/siete-tendencias-de-la-industria-pet-para-2023/>
 - 18) Boheringer Ingelheim <https://www.sudamerica.boehringer-ingelheim.com/salud-animal/animales-de-compania/como-ayudaron-las-mascotas-que-el-confinamiento-sea-mas-llevadero>
 - 19) Porter, Michael, 1982, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.
 - 20) Eslava, José de Jaime, 2012, Pricing: nuevas estrategias de precios, pág. 30-33
 - 21) Forbes 2023 <https://www.forbesargentina.com/negocios/streaming-fondo-como-estan-cuantos-suscriptores-tienen-principales-servicios-n29629>
 - 22) Tarifario Clarín https://drive.google.com/file/d/1HKkr8eEi8N5O7zMXbM7Q7ZSZNaK15yIH/view?usp=drive_link
 - 23) Forbes 2023 <https://www.forbesargentina.com/today/cuantas-horas-pasan-argentinos-celular-lugar-ocupa-pais-mundo-n29569>
 - 24) La Voz 2023 <https://www.lavoz.com.ar/tecno/los-argentinos-instalamos-un-promedio-de-20-apps/>
 - 25) Burnet, John, 2011, Introducing Marketing, Pag 80 y ss.
 - 26) La Nación, 2023 <https://www.lanacion.com.ar/economia/resistir-el-gran-proyecto-de-la-clase-media-nid29052023/>
 - 27) **I Profesional** <https://www.iprofesional.com/economia/379522-cuanto-gana-la-clase-alta-y-media-en-argentina-revelador-informe>
 - 28) Branch, 2021 [¿Cómo fue la situación digital de argentina entre 2020 y 2021? \(branch.com.co\)](https://www.branch.com.co/¿Cómo-fue-la-situación-digital-de-argentina-entre-2020-y-2021?)
 - 29) **Ámbito**, 2023 [El auge de los influencers live: cuánto ganan y cómo funciona la interacción en tiempo real \(ambito.com\)](https://www.ambito.com/El-auge-de-los-influencers-live-cuanto-ganan-y-como-funciona-la-interacción-en-tiempo-real-ambito-com)
 - 30) INDEC, Ciencia y tecnología “Acceso y Uso de las tecnologías de la información” Vol 6 N°1, pág 5-10, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf
 - 31) **Stadista** 2022 <https://es.statista.com/grafico/18823/paises-latinoamericanos-mejor-calificados-en-innovacion/>
 - 32) **Dplnews** 2021 <https://dplnews.com/10-claves-del-consumo-digital-en-america-latina-durante-2021/>
 - 33) **Dplnews** 2022 [Spotify tiene 433 millones de usuarios; 43% son suscriptores pagos | DPL News](https://dplnews.com/spotify-tiene-433-millones-de-usuarios-43-son-suscriptores-pagos)

ANEXOS

Anexo A

Entrevistas- La necesidad – ¿Qué sería una solución ideal en relación a tu mascota?

“Tener información relevante de la salud de mi mascota” Matías Colman, 27 años.

“Algo que organice la compra de alimento, el inventario que tenés, y un lugar donde puedas ver las vacunas, puedas reservar tus turnos con el veterinario, que tenga geolocalización y te ayude a ver los puntos de ventas con dibujos o que te indiquen si querés comprar online” Ignacio Salz, 27 años.

“Que todos mis dispositivos estén conectados. Que desde la computadora o el celular pueda controlar todo” Marcela Bonoli, 32 años.

“Poder controlar el perímetro donde se mueve para evitar que se escape y corra riesgo” Julio Horacio García, 55 años.

“Una solución tipo Google maps donde te indique dónde encontrar profesionales veterinarios de ramas específicas, como por ejemplo un cardiólogo, y dónde hacer los estudios específicos. Incluso si se puede sacar turnos online sería genial” Tatiana Berrade, 28 años.

“Algo que mejore la expectativa y calidad de vida de mi mascota” Lucas Sebastián Bowie, 34 años.

“Un mecanismo que me ayude a controlar a mi gato epiléptico” Alejandro Friedman, 34 años.

“Un elemento que trabaje sobre la prevención de enfermedades” Rodolfo Bustos Lambert, 47 años.

“Algo que levante la caca sola o algún elemento que permita que juegue sola (su perra), que la active cuando no estoy en casa” Cecilia Chiletto, 41 años.

“Poder saber cómo está sin estar presente. Como si fuera un mensaje que te envían al celular”, Gabriel Perry, 34 años.

“Un collar con el que pueda saber si se siente bien. Yo tengo un perro con problemas cardíacos y a veces parece que se nos va. Tal vez si tuviera algo que me enviase información cuando alto no es normal. Cuando llega al médico capaz ya se pasó la crisis y solo lo medican en el momento, no para los episodios. Hay animales con epilepsia, o que se tensan por algo. No se, algo médico, además del rastreo” Hernán Martínez Castellano, 38 años.

“Que ayude con la limpieza de los pelos. Que se active cuando haya pelos. Vanesa Lopez, 50 años.

“Poder hacer una reserva de visita veterinaria a domicilio” Marina Peñalva, 41 años

“Tener un registro de salud para que el veterinario pueda ver el historial, recordatorio de vacunas y sincronización de alarma. También que tuviera tips o recomendaciones en caso de que el animal tuviera problemas de salud, sobre qué hábitos seguir o qué comidas consumir. María Laura Ruiz, 39 años.

“Un dispositivo que ayude con el control de la salud” Mara Colina, 41 años

“Una onda como alarmas, una cosa así, porque me pasa que yo necesito hacerle una rutina de ejercicios y a veces se me pasa porque corro un montón y son cosas que tengo que tener en cuenta. O él tiene una dermatitis (su perro) a repetición y a veces me doy cuenta de casualidad o a veces se me pasa el tiempo” María Eugenia Medina, 41 años.

“Que limpie la suciedad y desinfecte, una especie de aspiradora” Mariel Cusi, 38 años.

Anexo B

Arquetipo de cliente



Datos

- Nombre: Lourdes
- Edad: 26 años
- Estado Civil: Soltera
- Hijos: no
- Estudios: Universitarios completos
- Ocupación: Empleada en empresa Multinacional.
- Modalidad de trabajo: full time-híbrido.
- Ciudad: CABA

Estilo de vida

- Vive sola
- Tiene una gata (Luna) a la que cuida como una hija
- Realiza actividad física 3 veces por semana
- Le gusta viajar.
- Le encanta la fotografía
- Disfruta y promueve la salida con amigos.
- Tiene consciencia ecológica.
- Valora las marcas que no afectan al medio ambiente.
- Le interesan los bares pet friendly.
- Le gusta experimentar con nuevas tecnologías.
- Le encanta comprar online

Redes sociales

- Whatsapp para comunicarse con sus contactos y grupos
- Instagram: para publicar fotos de sus viajes y experiencias aunque también la usa para comprar.
- Tik tok: para ver videos y tutoriales aunque no suele publicar nada
- LikedIN para estar siempre enterada de noticias relacionadas con su rubro
- Twitter: Usa poco, solo para ver noticias.

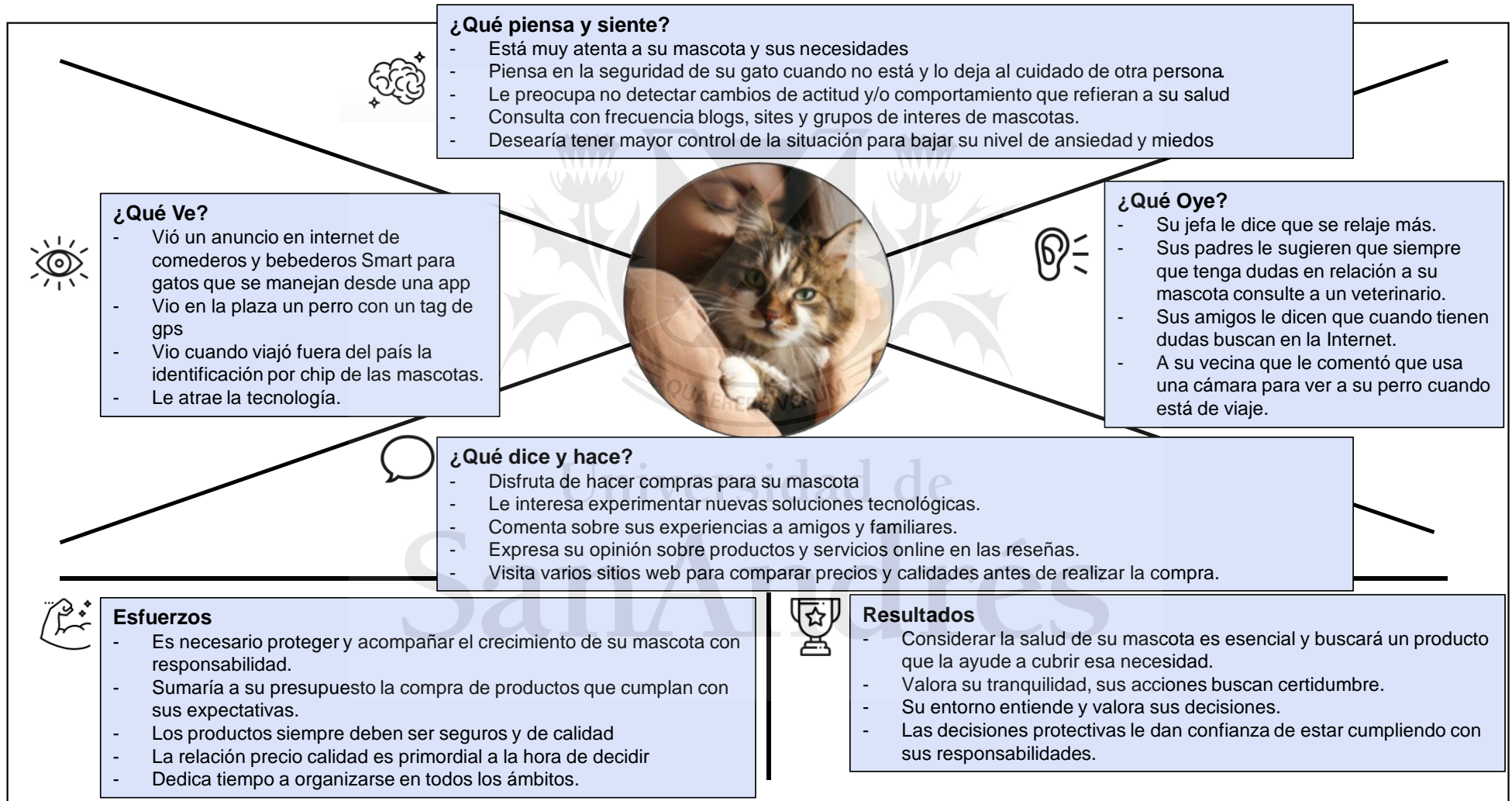
Dispositivos tecnológicos

- Smartphone
- Smartwatch
- Airpods
- Notebook personal
- Notebook laboral
- Wii

Apps y sitios web de interés

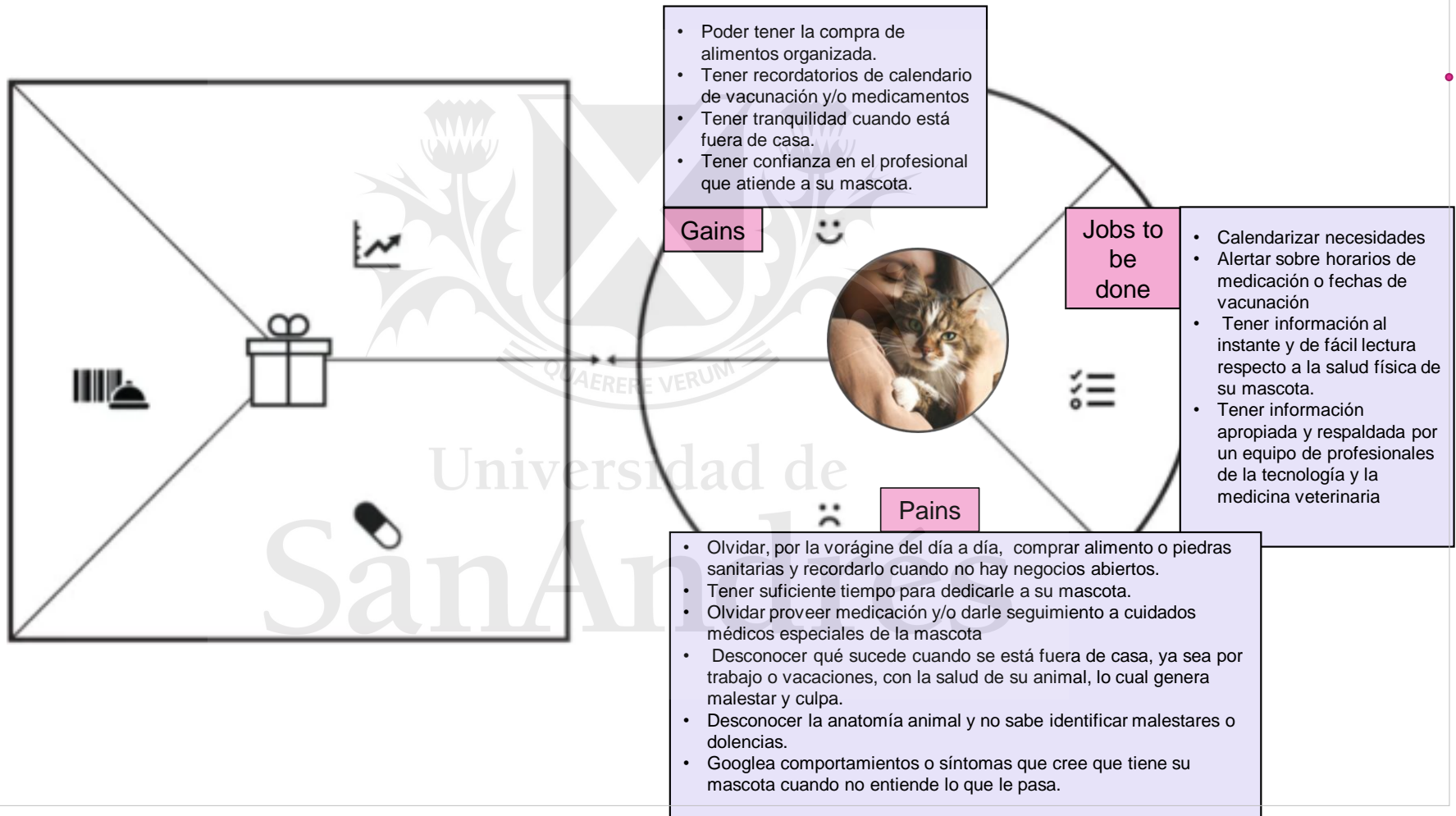
- Google suit (mail, meet, maps, etc) para su gestión diaria
- Uber: para sus salidas de fin de semana.
- Moovit: para saber cómo llegar durante la semana
- Spotify: para escuchar y compartir playlist con sus amigos
- App del gimnasio: para reservar sus clases.
- Netflix: para compartir recomendaciones con amigos
- Pedidos ya: cuando no tiene ganas de cocinar
- HBO: porque le gustan sus contenidos.
- Mercadolibre: para tener idea de cuánto sale lo que le gusta.
- RapiPago: para cancelar las cuentas del hogar.

Mapa de empatía



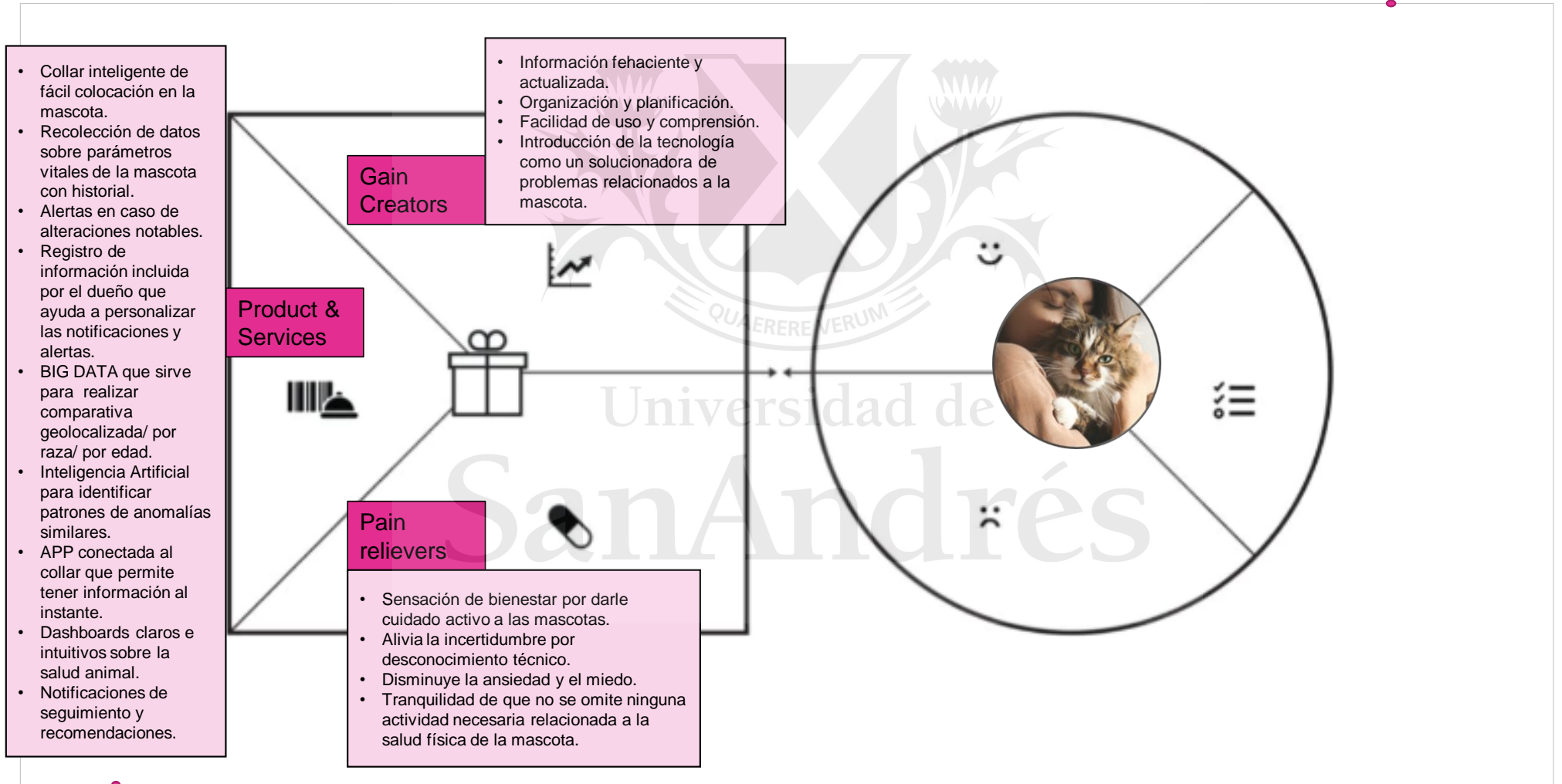
Anexo D

Value Proposition Canvas- Cliente



Anexo E

Value Proposition Canvas- Propuesta



Anexo F

Minimum Valiable Product (MVP)- Website



Home
Presentación de la idea
Botón de reenvío a Form con encuesta.

Cuerpo
Trivia para genera interés.
Botón de reenvío a la suscripción

Pie
Campo de suscripción
Contacto
Instagram

Minimum Valiable Product (MVP)- Instagram



Home



Publicaciones



Historias



Historia con botón de reenvío a la encuesta

Minimun Valiable Product (MVP) Insights encuesta

Generalidades

Universo: 122 encuestados

M: 85 H:37

Segmentos:

- a) de 0 a 25 años (19)
- b) de 26 a 35 años (28)
- c) de 36 a 45 años (39)
- d) 46 y más (36)

Población

El **65,5%** de los encuestados posee **perros**

El 27,8% de los encuestados posee gatos

El 4,9% de los encuestados posee perros y gatos

El 1,8% otros animales

Presupuesto mensual en mascotas*

El **49,1%** de entre US\$27,30 y \$54,60

El 40,9% de entre US\$5,46 y US\$27,30

El 9,1% más de US\$54,60

Base alimentación

72,1% Alimento Balanceado seco

4,9% Alimento húmedo

15,5% Mix de Alimento balanceado seco y húmedo

7,5% Alimentación casera

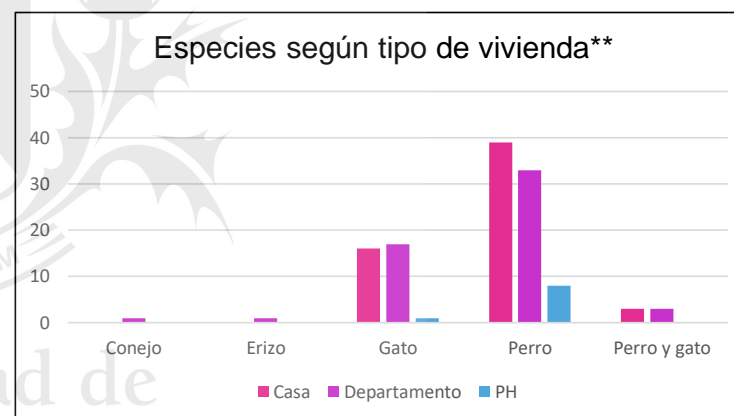
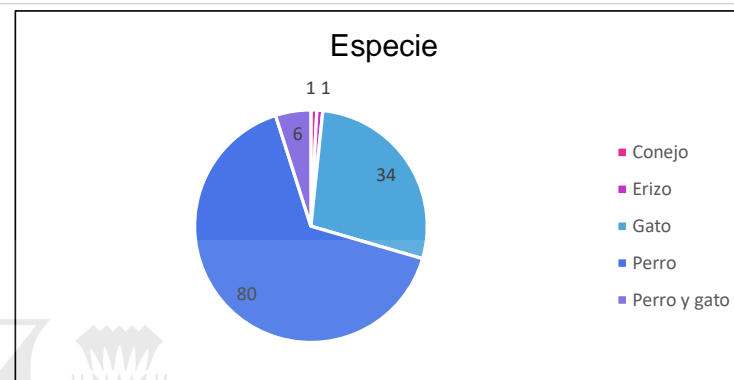
Habitación y tiempo de atención de la mascota

El **13,1%** vive exclusivamente fuera de la casa

El **36,8%** pasa parte del día dentro y parte del día fuera de la casa.

Solo el **13,9%** de los dueños está permanentemente con la mascota

El **86,9%** está ausente en el hogar o alejado de ellos al menos 4hs al día.



*No se ven observan tendencias asociadas a la cantidad de animales y el presupuesto. Cotización Dólar Dic 2022 (183,12)

**No se observan tendencias asociadas al tipo de vivienda y especie de mascota

***En la mayoría de los casos la mascota tiene períodos largos de soledad en la cual no se puede observar a su comportamiento.

Minimun Valiable Product (MVP) Insights encuesta

Frecuencia de visitas al veterinario

El 88,5% realizó al menos una consulta el último año

El 35% realizó una consulta en el último mes

Motivo de la visita*

El 42% por vacunas

El 24,5% por malestar

El 20,5% por control general

Consideración de problema

El 55,7% preveer alguna patología a tiempo

El 13,1% protegerlo del ataque de otros animales

Otro 13,1% que haga el ejercicio adecuado

Soluciones de device o app de mascotas

Solo el 24% de los encuestados **conoce app o device de mascotas**

Entre las app y device reconocidos están:

- Comedero inteligente (Dispenser automático de comida) (24,3%)
- **GPS Rastreador (26%)**
- Fuente de agua para perros y gatos (17%)

Apps/device que le interesaría probar

- Comedero inteligente (Dispenser automático de comida) (16,3%)
- **Dispositivo de control de salud (15,5%)**
- GPS Rastreador (26,2%)**

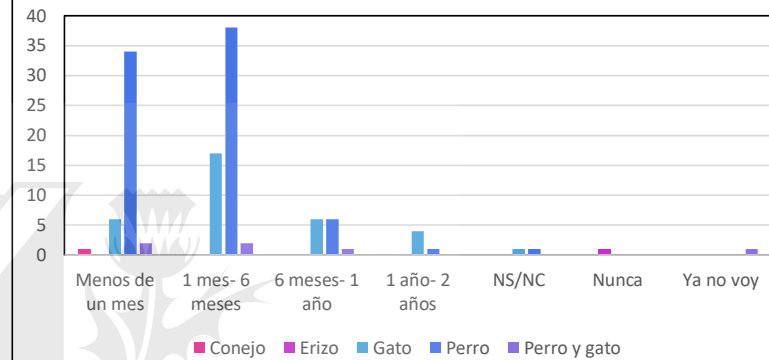
Precio que estarían dispuestos a pagar por una solución

El 34,4% pagaría entre US\$0,55 y US\$2,72

El 36% pagaría entre US\$2,73 y \$5,46

El 24% pagaría entre US\$5,47 y US\$10,92

Frecuencia de visita al veterinario



Un problema



*Datos de frecuencia y motivos indica conciencia de cuidado

** Si bien el GPS Rastreador existe tiene poco conocimiento en el total de los encuestados, aunque genera interés en quienes recién conocen de él. Faltarían acciones de Mkt

*Precio Dólar oficial Diciembre 2022 (183,12)

Business canvas model

La necesidad

- Desconocimiento médico veterinario impide detectar sintomatología de enfermedades o padecimientos en etapas iniciales.
- La rutina de las personas impide vigilancia activa de las mascotas que permita identificar cambios de comportamiento.

Ventaja competitiva injusta

- Generar la primera base de población de mascotas del país para poder identificar patrones y geolocalizar anomalías/ plagas/ enfermedades y problemáticas.

Estructura de costos

- Importación del producto + flete.
- Host
- Envío.
- Depósito.
- Diseño de devices
- Desarrollo y mantenimiento de Software.
- Desarrollo de nube y BI (IA- ML)

El cliente

- Público masivo- Dueño mascotas. Segmentos:
 - Target 1- MF 25-35
 - Target 2 MF 35 45
 - Target 3 MF 45+

Métricas clave

- Cantidad de unidades vendidas
- Cantidad de suscriptores premium (a partir del año 2)
- Cantidad de valoraciones positivas/ negativas basadas en las alertas enviadas
- Cantidad de referidos
- % de información adicional ingresada en perfil del cliente y usuario.

Propuesta única de valor

- Collar inteligente de mascotas de simple colocación.
- App linkeada al dispositivo con tablero fácil e intuitivo
- Conexión y disposición de la información al instante.
- Posibilidad de compartir información con el profesional veterinario.
- Registro de datos permite identificar patrones (Geográficos/ ambientales/ propias de la raza) que sirven de información para gestionar potenciales alianzas con partners.

Partnerships

- Empresas alimento de mascotas
- Veterinarios
- Laboratorios
- Instituto Pasteur
- FCA
- Municipio/ Estado
- Criadores
- ONG (hogares/ rescatistas)
- Aerolíneas y empresas de transporte

Flujo de ingresos

- Venta por dispositivo (collar inteligente) + Suscripción Standard premium
- Adicionales por Suscripción premium.
- Monetización por publicidad en app.

Recursos Claves


- Perfil de cliente/ usuario
- Historial veterinario del usuario
- Calendario vacunatorio.
- Tablero intuitivo y actualizado de parámetros vitales.
- Descarga de charts con información relevante de parámetros.
- Recordatorios personalizados (compra alimento/ vacunación)
- Sugerencias por raza/ edad (solo premium)
- Sugerencias por estacionalidad (solo premium)

Canales


- Sitio WEB
- APP
- Redes Sociales

Ficha técnica- influencers





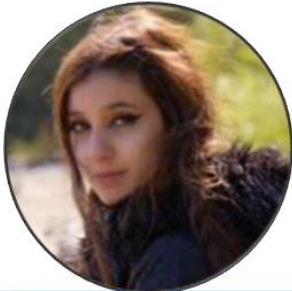
 [drromerook](#) ✓
Dr. Juan Enrique Romero
Médico Veterinario
193k seguidores
Macroinfluenciador
Key leader Opinión




 [gastonbritos_vet](#) ✓
Gastón Britos
Médico Veterinario
145k seguidores
Macroinfluenciador
Paid influencer



 [Vet.manuelmartinez](#) ✓
Manuel Martínez
Médico Veterinario
26k seguidores
 1866 seguidores
Microinfluenciador
Organic Influencer




 [luchiquinteross](#)
Luchi Quinteros
Creador Digital
214k seguidores
 13.3K seguidores
 232K seguidores
Macroinfluenciador
Paid influencer



 [liz_solari](#) ✓
Liz Solari
Artista/ activista
1M seguidores
Megainfluenciador
Paid Influencer



 [mirko.salchi](#)
Mirko Dog Influencer
Dachshund arlequín mini
7951 seguidores
Nanoinfluenciador
Organic influencer