



Departamento Académico de Administración

Trabajo de graduación de MBA

Plan de Marketing

**PUPPIS**

**Pasión por las mascotas**

**Alumno:**

Víctor Alejandro Casco

**Mentor:**

Profesor: Roberto Dvoskin

Firma del Mentor:

---

Fecha: 09.06.2014

# Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
Justificación de tesis y Objetivos de la tesis.....	3
METODOLOGIA.....	4
OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	5
MARCO CONCEPTUAL.....	4
Canales de distribución.....	4
Definición del negocio.....	10
CLIENTES.....	11
a - Investigación de mercado.....	11
b - Segmento.....	11
c - Atributos de valor reconocidos por el cliente.....	12
MISION, VISION, PRINCIPIOS Y VALORES.....	13
a. Misión.....	13
b. Visión.....	13
c. Principios.....	13
d. Valores.....	13
DESARROLLO PLAN DE MARKETING.....	15
PUPPIS Y SU HISTORIA.....	15
INDUSTRIA DE LAS MASCOTAS.....	17
a. El mercado Global.....	17
b. El mercado Argentino.....	17
ANALISIS DEL MERCADO.....	19
a. El Macroentorno (PEST).....	19
a1. El entorno político legal.....	19
a2. El entorno económico.....	19
a3. El entorno tecnológico.....	20
a4. El entorno Social, demográfico, cultural.....	20
a5. El entorno ecológico.....	21
a. El Microentorno.....	21
a Amenaza de los nuevos competidores y competidores directos.....	21
b Competidores indirectos.....	21
c Propuesta de Valor.....	22
d Barreras de Ingreso y salida.....	23
e Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	24
f - Poder de negociación con los clientes.....	24
g - Poder de negociación de los proveedores.....	24
h - Rivalidad entre los competidores existentes.....	25
i – Conclusión Micro y Macro entorno.....	25
ANALISIS ESTRATEGICO.....	27
a – Matriz FODA Y Matriz Ansoff.....	27
a1 – Matriz FODA.....	27
a2 – Matriz Ansoff.....	28
b– Conclusión Matriz FODA y ANSOFF.....	29
c –Factores competitivos del modelo estratégico.....	29
d –Compromiso de excelencia operativa.....	29
e –Posicionamiento, estrategia de MKTG.....	30
e1 – Posicionamiento de Puppis.....	30
e2 – Precio.....	30
e3 – Plaza.....	31

e4 – Promoción.....	31
f- Estrategia de Producto.....	33
f1 - Ventaja Diferencial.....	33
f1.1-Servicios como ventaja competitiva .....	33
f1.1.1-Servicios para mascota como ventaja competitiva.....	34
f1.1.1 Veterinaria, modelo y equipamiento.....	34
f1.1.1 Mascota y experiencia de vivos.....	35
f1.1.1. Peluquería y Grooming.....	35
f1.1.1. Hotelería y Guardería.....	35
f1.1-Recursos humanos como ventaja competitiva.....	36
f1.1 Core competence.....	36
EXPERIENCIA DE COMPRA, SUPERFICIE, LAYOUT.....	38
a1 - Experiencia de compra.....	33
a2 Layout.....	33
a3 - Superficie: Punto de destino y Conveniencia.....	33
ESTRATEGIA DE EXPANSION.....	41
a – Característica zona de influencia.....	41
ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO.....	42
a Análisis Estado de resultados.....	42
b KPIs del negocio.....	44
5- CONCLUSION SUMMARY.....	45
6- BIBLIOGRAFIA.....	46
7- ANEXOS	
<b>Anexo I:</b> Focus group.....	47
<b>Anexo II:</b> Encuestas clientes Puppis.....	49
<b>Anexo III:</b> NSE Segmento socioeconómico argentino.....	51
<b>Anexo IV:</b> Organigrama Puppis.....	52
<b>Anexo IV:</b> Organigrama Sucursal.....	53
<b>Anexo V:</b> Competidores Directos.....	54
<b>Anexo VI:</b> Layout Punto de destino versus conveniencia.....	56
<b>Anexo VII:</b> Layout Clínica y Consultorio.....	59
<b>Anexo VIII:</b> Layout Superficie y disposición de producto.....	60
<b>Anexo IX:</b> Retorno de la inversión esperado.....	61
<b>Anexo X:</b> Marca. Diseño. Interior y exterior sucursal. Palo Borracho. Abril 2014.....	62
a- Marca y Claim:	
b- Manifiesto:	
c- Estilos. Concepto. Marca:	
d- Fachada Sucursal Puppis:	
e- Diseño interior de sucursal:	
f- Tarjeta Puppis	



## **RESUMEN EJECUTIVO. Justificación de Tesis y Objetivos.**

La presente tesis está basada en una empresa real que se encuentra en proceso de evolución a partir de la integración de un nuevo socio (AGF) a una empresa ya existente (Pet Supplies SA (En adelante Puppis)) para potenciar un modelo escalable de negocios.

Puppis fundada en 1997 por Juan Solari -ex trader de Citibank-, fue el primer supermercado para mascotas de la Argentina y es hoy la cadena especializada de mascotas líder en el corredor norte del Gran Buenos Aires.

Puppis fue fundada siguiendo un modelo exitoso y probado por compañías líderes como PetSmart en EE.UU., Pets at Home en el Reino Unido y Cobasi en Brasil.

Petsmart y su principal competidor, Petco, controlan en conjunto el 64% del mercado retail de 15,9 bn USD en EE.UU. (1)

Como se demostrara en este documento el mercado de mascotas se encuentra en auge global. En países desarrollados este fenómeno se da debido a que las mascotas han tomado status de miembros de la familia y por consiguiente se incrementa el gasto por mascota en accesorios y productos Premium, al mismo tiempo que la penetración de mascotas crece y el ingreso promedio per cápita crece con la recuperación de la economía. Este último impacto es aún más fuerte en países emergentes con el gran incremento de la clase media.

Desde Puppis luego de haber estudiado el sector, hemos detectado una oportunidad, en un mercado Argentino que ha crecido a un ritmo del 13% anual en los últimos 10 años (1) con una facturación aproximada de USD 1.4MM.El mercado esta atomizado con unos 5000 puntos de venta y muy descapitalizado. En este universo las cadenas representan tan solo el 1,25% del total del mercado, lo que se traduce en una gran oportunidad de captura de market share y de consolidación del mercado con este modelo de negocios.

Hemos identificado necesidades comunes en las familias y sus mascotas, acerca de una oferta que contenga atributos de valor diferenciales al punto de venta tradicional tales como cercanía, variedad de productos y marcas a un precio justo, experiencia de compra, valor agregado de productos, experiencia que trascienda la experiencia de compra, valor agregado para sus mascotas.

Luego de haber identificado a una demanda insatisfecha en un segmento del mercado, pensamos en desarrollar un producto que sea satisfactor de esta demanda siguiendo el modelo de negocios exitoso como se ha mencionado en el segundo párrafo.

Se desarrollará un plan de Marketing para demostrar cuáles son las ventajas diferenciales sobre la competencia en esta industria, la estrategia óptima de negocio y las barreras de ingreso y salida para el mismo. También los factores de la ventaja competitiva que hace al modelo sustentable en el mediano y largo plazo y que posicionaran a Puppis como líder absoluto de la categoría, desde ya otorgado beneficios al cliente trabajando en todo el frente del marketing mix (Producto, precio, plaza y promoción). Convirtiéndose en la marca que sea la primera opción de compra para los clientes en sus dos formatos; Punto de Destino o Conveniencia por cercanía. Y analizando la viabilidad del modelo, donde buscaremos un repago de la inversión no menor a dos años por cada punto de venta, con un retorno no inferior a un 50% con una tasa de corte del 25% en un periodo de tiempo de 5 años.

Abordaremos en este trabajo un amplio y profundo análisis visto desde cada una de las perspectivas necesarias para encontrar y proponer el mejor modelo de negocio maximizando el valor económico de la organización y los accionistas.

---

1-Fuente: CAENA. Informe CLAVES Información Competitiva  
[www.claves.com.ar](http://www.claves.com.ar)

## **METODOLOGIA**

### **Investigación exploratoria:**

Investigación y análisis de la bibliografía especializada en canales de distribución y definición del negocio.

De esta manera nos permitimos contar con un marco conceptual para aplicar al proyecto con el objetivo de identificar y proponer el modelo de negocios óptimo que maximice el valor económico para la organización y los accionistas.

### **Caso:**

Se abordara el caso particular de Puppis sobre el cual aplicaremos conceptos obtenidos en la investigación exploratoria.

Realizaremos entrevistas cualitativas:

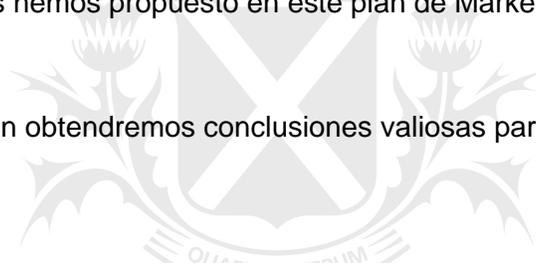
Gerente General de Puppis: Juan Manuel Solari

Accionista y actual Presidente: Eduardo Novillo Astrada.

Encuestas en las sucursales actuales de Puppis para obtener conclusiones que generen valor al objetivo que nos hemos propuesto en este plan de Marketing.

### **Conclusiones**

Luego de recorrer el plan obtendremos conclusiones valiosas para el modelo de negocios.

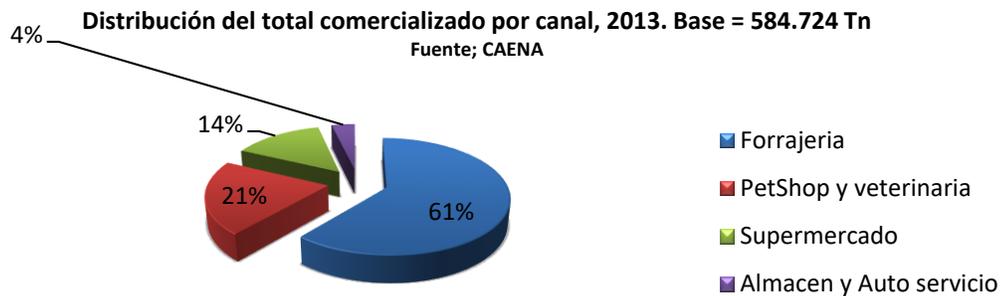


## OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO EN ARGENTINA

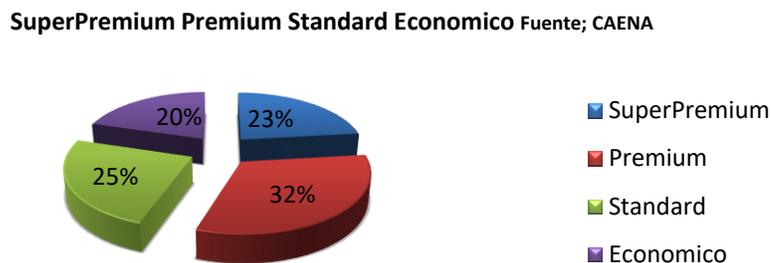
El mercado de las mascotas se encuentra en auge global, creciendo en países a tasas de dos dígitos, el cual no es indiferente en nuestro país. De acuerdo a la cámara argentina de empresas de nutrición animal el mercado de alimento para mascotas creció de tal modo que hoy mueve alrededor de \$ 6.000MM (seis mil millones de pesos) anuales y el consumo de alimentos balanceados ronda los 580K (quinientos ochenta mil toneladas) anuales en una población estimada de más de 10MM (diez millones de perros) y 4MM (cuatro millones de gatos) en territorio Argentino.

Considerando estos datos respecto de la población del último censo 27 /10/ 2010(INDEC) La población de la República Argentina: 40.117.096 habitantes, en promedio casi el 78% de los hogares argentinos tienen mascotas en sus casas. En su mayoría perros 63% y gatos 25%, es decir que Argentina es el país con mayor penetración de mascotas en hogares, superando a Chile = 71%, México =54%, Brasil =44% y Colombia 35%

Respecto a los canales de Venta según Caena hay más de 5.000 puntos de venta; donde el primer canal de venta histórico es la forrajearía. El segundo canal en importancia es el PetShop y Veterinaria, luego supermercadismo y almacenes, por último auto servicios y almacenes,



Respecto a la facturación del último año según Caena fue de \$11.427.739 en las 587,724 toneladas



Si consideramos la demanda, la tendencia en las familias es adoptar a las mascotas como miembros de la familia y por consiguiente se incrementa el gasto por mascota en accesorios y productos Premium, al mismo tiempo que la penetración de mascotas crece. En cierto segmento de la demanda, el ápice, identificamos necesidades más insatisfechas, el mayor crecimiento de la demanda y donde se detectan los mayores cambios y tendencias.

Desde Puppis luego de haber estudiado el sector, hemos detectado una oportunidad, en un mercado Argentino que ha crecido a un ritmo del 13% anual en los últimos 10 años, se espera que siga creciendo por lo menos al 8% anual en los próximos 5 años, con una (1) facturación aproximada de USD 1.4MM. El mercado está atomizado con unos 5000 puntos de venta y muy descapitalizado. En este universo las cadenas representan tan solo el 1,25% del total del mercado, es decir que no hay consolidada ninguna cadena de petfood como padre de la categoría y líder absoluto del mercado, lo que se traduce en una gran oportunidad de captura de market share y de consolidación del mercado con un modelo de negocios donde Puppis podrá diferenciarse y posicionar fuertemente una marca reconocida, bien valorada en amplitud y profundidad de productos y servicios a un precio competitivo.



Universidad de  
**San Andrés**

## MARCO CONCEPTUAL

### **Canales de distribución:**

El canal de distribución es una herramienta fundamental en la mercadotecnia, según Lamb, Hair y McDaniel, "desde el punto de vista formal, un canal de marketing es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo" (2).

Philip Kotler y Gary Armstrong definen un canal de distribución " un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (3).

Los canales de distribución están compuestos por el sector comercial y el usuario final. Dentro del sector comercial se agrupan una red de entidades u organizaciones comerciales ya sean, productores, mayoristas y minoristas.

Todos estos intermediarios forman una cadena hasta llegar al consumidor final.

El consumidor se beneficia de poder tener a su alcance en tiempo y lugar el bien o en servicio a través del canal de distribución.

Cuanto más eficiente sea todo el canal de distribución mayor competitivo será la propuesta de valor para el consumidor final.

Cabe decir que un canal de distribución está formado por su número de intermediarios o niveles.

De allí la importancia de esta herramienta dentro del marketing mix, para alinear una estrategia con una propuesta de valor competitiva.

Es importante mencionar que cada empresa fabricante de algún producto genuino define el canal de distribución óptimo según su estrategia.

Tener la distribución con recursos propios de una organización como una competencia propia, crea ventajas competitivas respecto a la tercerización del producto y según Kotler (4) el fabricante tiene mayor control del producto.

La distribución aparea costos, el desafío es agregar valor, y es fundamental para las organizaciones que defienden esta estrategia ser eficiente operacionalmente, para no encarecer el costo en góndola del producto ni ser ineficiente en la velocidad y capacidad de respuesta para la demanda en su mercado objetivo.

Muchas organizaciones por el contrario, prefieren tercerizar la operación a través del canal de distribución de sus productos, con una estrategia que sustentan en no desenfocarse de su core business, canalizando los productos en intermediarios altamente eficaces en velocidad y costos para atender la demanda en su mercado objetivo.

---

(2) Marketing, Sexta Edición, de L. Charles, Hair J. y McDaniel Carl, International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 380.

(3) Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2003, Pág. 398.

(4) Philip Kotler, "Mercadotecnia" tercera edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1989

Los intermediarios tales como los supermercados, suelen comercializar productos complementarios o sustitutos, así logran una distribución masiva más eficiente.

Los supermercados o mayoristas ofrecen una amplia variedad de productos en amplitud y profundidad de líneas, tanto en productos como en servicios. Con este modelo muchos clientes satisfacen sus misceláneas necesidades de compra en un solo punto de venta.

Respecto a las funciones de los canales de distribución; según Lamb, Hair y McDaniel definen que hay tres funciones básicas que desarrollan los intermediarios; Funciones transaccionales, funciones logísticas y funciones de facilitación.

Por otro lado Kotler y Armstrong, un canal constituido de distribución desplaza bienes y servicios del sector productor al sector consumidor, achicando las brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usaran.

Como hemos mencionado la cantidad de intermediarios o niveles hace a la longitud del canal. Las estrategias de distribución que las empresas eligen pueden variar según el producto o servicio, el comportamiento del consumidor del mismo y la rotación del producto en el mercado. Considerando esto la estrategia puede ser:

- ✓ Distribución exclusiva;
- ✓ Distribución selectiva;
- ✓ Distribución intensiva.

Dicho esto, pasamos a mencionar la relevancia de la logística en un canal de distribución.

Ser eficiente en la gestión logística de un producto es determinante para presentar un producto en el tiempo y lugar adecuado a un precio competitivo.

En la actualidad muchas organizaciones trabajan integrándose verticalmente a proveedores y al cliente trabajando en estrategias de supply chain management, desarrollado relaciones e integrando procesos de las organizaciones.

Estas estrategias promueven una gestión eficiente de los stocks e inventarios.

Citando la bibliografía de Croxon, Dastugue, Douglas, Lambert y Rogers; "The Supply Chain Management Processes"; (5) presentan la integración entre los procesos, de un lado los subprocesos estratégicos y los subprocesos operativos; entre ellos la interfase de los procesos donde interviene la relación con los proveedores y comercialización. En estos procesos se gestiona la eficiente comercialización de productos en un canal, trabajando en toda la cadena de valor, desde la producción hasta el consumidor final.

En este trabajo se orienta a que los miembros de la cadena de abastecimiento se provean de acceso a capacidades como a recursos para aumentar la eficiencia del proceso product development and commercialization.

Ubicación de los puntos de venta

La ubicación de los puntos de venta sobre todo en negocios de retail, pueden ser una de las causas del éxito del punto de venta.

---

(5) : Keely L. Croxton, Sebastián J. García-Dastugue, Douglas M. Lambert, and Dale S. Rogers, "The Supply Chain Management Processes," The International Journal of Logistics Management, Vol. 12, No. 2, 2001, p. 27.

De acuerdo a Richard M. Fenker en su libro The site book, se debe evaluar y definir el sitio más adecuado de acuerdo al punto de venta. Define como factores que influyen la evaluación del sitio (6):

- Site features,
- Demographics,
- Customer knowledge,
- Physical Characteristics of the trade area,
- Market knowledge,
- Competition

En modelos de negocios de retail, según Richard M. Fenker (6), es fundamental identificar e investigar los siguientes drivers:

- Demand
- Residential Sources; donde aquí hace una distinción entre 3 áreas dentro de la zona de influencia del potencial punto de venta: Definir si es un punto de venta de conveniencia o de destino:
  - ✓ The convenience zone
  - ✓ The residential zone
  - ✓ The destination zone
- Daytime Populations (employees & shoppers)
- Transients (Commuters, tourist & travelers)
- Image
- Market Conditions
- Competitions

Considerando este modelo podremos analizar un potencial punto de venta en una zona de influencia.

Es importante considerar que en cuanto se determine una zona de influencia se analice la cantidad de colegios dentro de la zona, si la zona es comercial, la cantidad de viviendas y la actividad laboral.

Respecto a los consumidores, hoy el cliente de retail está informado. Exploran los diversos canales de compra posibles valorando las ventajas para el producto o servicio que satisface su necesidad.

Según P.F. Nunes y F. Cespedes valoran el comportamiento del cliente y evaluar si el canal o los canales cumplen con las condiciones necesarias para el consumidor. Y que el proceso de compra está compuesto por 5 etapas (7):

---

(6): The site book by Richard M. Fenker, Ph.D. 1996. The relativity of site evaluation. Page 11

(7): P. F. Nunes y F. V. Céspedes, "El cliente se escapó", HBR, 2003, Page 95

- I. El cliente reconoce la necesidad del producto;
- II. busca información sobre las alternativas que existen en el mercado;
- III. luego elige la alternativa;
- IV. toma la decisión de compra;
- V. el comprador evalúa la decisión del servicio postventa.

Considerando estas cuestiones, la pregunta que será fundamental responder es - Como elegir el canal adecuado para el producto o servicio?

La cobertura del mercado, es decir considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea satisfacer.

Control, como hemos mencionado el control del producto o servicio.

Costos, con un canal más corto, los cargos por distribución serán más económicos.

### Definición del negocio:

Para la definición del nuevo modelo de negocio de Puppis; se utiliza el esquema de Abell (8) donde se consideran 3 variables:

- .Los productos que ofrece la empresa
- .Las necesidades del mercado
- .El grupo de consumidores a quienes los productos van dirigidos

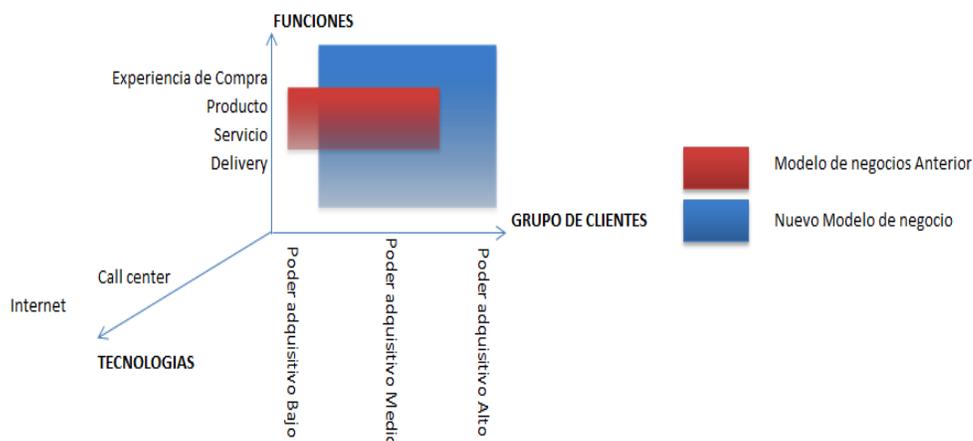
Con este análisis definiremos si el plan trabajara sobre el desarrollo de algunas características del producto, sobre las necesidades del consumidor o sobre un nuevo grupo de consumidores

Con este modelo básicamente debemos responder estas preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son sus clientes?
- ✓ ¿Qué necesidades satisface del cliente?
- ✓ ¿Qué habilidades distintivas satisfacen las necesidades del cliente?

Nos orientaremos al consumidor satisfaciendo sus necesidades.

En primer paso vamos a analizar el negocio de Puppis según el esquema de Abell:



(8)Derek Abell, Defining the business, Nueva York, Prentice Hall, 1980.

Como se observa, Puppis anteriormente atendía clientes de poder adquisitivo, bajo y medio con una menor experiencia de compra productos y menor servicios. Con el plan de negocios del nuevo modelo presenta una propuesta de valor más amplia a los 3 grupos de negocio, con mayor participación de medio poder adquisitivo y alto. De esta manera se buscara competir con un mix de productos y servicios que satisfacen necesidades insatisfechas y desatendidas del mercado. De esta manera, mediante una definición del negocio ampliada y orientada al consumidor amplia su mercado atendiendo a todos los segmentos de clientes y se protege de los cambios de la demanda.

Consistente a esta definición del negocio y la orientación al cliente, abordaremos quien es el cliente de Puppis en este nuevo modelo:

### **CLIENTE:**

En principio destacamos que en los valores de Puppis definimos que la experiencia del cliente constituye el núcleo de todo lo que hacemos y es parte esencial de todo lo que se hace. Estamos comprometidos a ofrecer productos y servicios de calidad y variedad. Nuestra promesa de marca es que el cliente viva y sea parte de nuestros valores, compromisos a través de nuestros productos y servicios. Vemos esto como parte de nuestra responsabilidad como un buen ciudadano corporativo, y sabemos que también es esencial para el crecimiento y la rentabilidad continuos de nuestro negocio.

#### **. a - Investigación de mercado**

Con el fin de comprender el mercado y su entorno, corroborar la necesidad insatisfecha de una demanda, identificar un segmento objetivo, comportamiento del cliente actual y potencial realizamos estudios cuantitativos utilizando distintos métodos de investigación de mercado.

- Focus group, personales (**Anexo I**),
- Encuestas a clientes Puppis. (**Anexo II**)
- NSE Pirámide de segmento socio económico Argentina (**Anexo III**)
- Datos Indec y Censo 2010

Mediante estas encuestas personales, notamos que el segmento objetivo posee la necesidad y valora la combinación de la oferta premium de nuestra propuesta.

#### **.b - Segmento**

Puppis dentro de su mercado objetivo tiene como objeto satisfacer necesidades de personas de ambos sexos entre 18 y 70 años sin distinción de departamento, productos ni servicios. (**Anexo II**)

El NSE es ABC1, C2 y C3 en mayor medida por su posicionamiento, pero sin desatender toda la pirámide socio económica, de todos los estilos de vida y de todas las personalidades por su gran variedad de productos y servicios. (**Anexo III**)

Es conveniente trabajar en una estrategia de productos orientada a premium y super premium; atractiva para un gran segmento socioeconómico de clase media típica (C3); clase media alta (C2) y clase alta (ABC1) que representan un 53% de la población total del país con ingresos familiares superiores a \$12,000 (9), esto seguramente suba el

segmento de edad al tener mejores ingresos y estar dispuesto a pagar más por un producto mejor o diferente, y vemos en el **Anexo II**, como el mejor ticket promedio se ve de los 35 años en adelante.

Mediante las investigaciones de mercado elaboradas, fundamentalmente la encuesta realizada en Fleming, Identificamos un conjunto de posibles consumidores con la necesidad de compra de alimentos, accesorios, rewards, acuario, farmacia, jardinería, pileta y vivos para las mascotas. (**Anexo II**)

Utilizamos el criterio de segmentación directa relativo a los beneficios buscados combinándolo con el criterio descriptivo de las características del consumidor *demográficas y socioeconómicas*. Obtuvimos un segmento homogéneo de consumidores de NSE ABC1, C1 y C3 con edades entre 18 y 60 o más años, residentes en un 82% de 1 a 4 Kilómetros; en su mayoría 52% mujeres.

**. c - Atributos de valor reconocidos por el cliente.** Focus Group (**Anexo I**) (Ver Razones porque ir a un punto de venta para mascotas)

Luego de segmentar el mercado, realizamos estudios causales sobre los productos y servicios, más precisamente observaciones directas en un focus group, donde analizamos que variables eran apreciadas por el segmento objetivo. Algunas conclusiones obtenidas serían las siguientes

#### **HORARIOS**

Son muy reconocidos por los clientes, ya que saben que pueden contar con Puppis todos los días del año en horario corrido.

#### **PRODUCTOS**

Son reconocidos los productos de diversas marcas y pesos. El cliente hace más énfasis en el servicio.

Si es diferencial tener servicios para el cliente. El cliente pide aun más servicios.

#### **VIVOS**

Ven el sector y las donaciones de mascotas con ternura, fantasía y amor. Sienten que Puppis cuida las mascotas y le da vida a la experiencia del salón.

#### **SERVICIOS**

Las veterinarias le dan al cliente Seguridad y Confianza, es “Palabra Santa para el cliente...”.

#### **E COMMERCE, CALL CENTER Y DELIVERY**

No fueron tan valoradas por el cliente en el focus group, siendo que estos priorizaron la experiencia de ir a Puppis y vivir la experiencia de compra.

---

(9) base a los datos de la Asociación Argentina de Marketing (AAM) y de la Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (Saimo),

<http://www.aam-ar.org.ar>

Una vez definido nuestro cliente debemos trabajar en la misión por la cual determinaremos la razón de existir de la organización, la visión, en donde estableceremos a donde se dirige la organización y lo que pretende ser. Los valores y los principios como puntapié inicial a los procedimientos y políticas de la organización donde se sustentara la base del plan estratégico. Una vez definida la estrategia se establecerán los objetivos (10) del modelo.

## **MISION, VISION, VALORES Y PRINCIPIOS**

### **. a -MISION:**

Proveer soluciones de calidad a todas las Mascotas y Dueños de Mascotas, brindando la mayor variedad de productos, un excelente asesoramiento y Servicio, en Locaciones, espacios y atmósferas pensados para la comodidad y confianza del Cliente a un precio justo

### **. b -VISION:**

Puppis se propone ser el minorista especializado líder en Argentina online y offline de productos, servicios y soluciones para la vida y necesidades de las mascotas y sus familias.

### **. c -PRINCIPIOS PUPPIS:**

Los principios de Puppis básicos son los que lo siguen guiando en su comportamiento, acciones y las decisiones que toma cada día:

### **. d -VALORES PUPPIS:**

- La experiencia del cliente constituye el núcleo de todo lo que hace Puppis
- Puppis está comprometido con su gente
- Puppis está comprometido con las mascotas
- Puppis Trabaja en la cadena de valor
- Puppis opera su negocio de manera ética
- En Puppis hace crecer su negocio para generar ganancias
- Puppis trabaja en la mejora continua
- Puppis y la comunidad (RSE)

Puppis tiene el compromiso de ser ético, sincero y confiable.

## **VALORES:**

- **La experiencia del cliente constituye el núcleo de todo lo que hace Puppis**

Los clientes para Puppis forman parte de su misión. Puppis les proporciona salones limpios y acogedores con el mejor atributo en productos y servicios, atendidos por personal dispuesto a darles la mejor atención. Todo esto a un precio justo.

---

(10) Objetivos: acciones específicas y medibles que soportan las estratégicas. Evans, 2000.

- **Puppis está comprometido con su gente**

Puppis provee oportunidades, nutre el talento y el compromiso y desarrolla líderes.

Puppis proporciona lugares de trabajos saludables, amenos y seguros.

- **Puppis está comprometido con las mascotas**

Puppis exhibe productos de variedad y calidad, información, consejos para mascotas así como la tenencia de mascotas y su cuidado en sus salones.

- **Puppis Trabaja en la cadena de valor**

Este modelo para Puppis está formado por accionistas, proveedores y empleados de la organización, el cimiento y equilibrio de los 3 grupos son vitales.

- **Puppis opera su negocio de manera ética**

Puppis trabaja con altos estándares de ética y buena fe para el negocio.

- **En Puppis hace crecer su negocio para generar ganancias**

Puppis, trabaja para proveer un crecimiento rentable sostenido para sus accionistas. Esto exige que se concentre continuamente en sus clientes y en la salud de su sistema.

- **Puppis trabaja en la mejora continua**

Puppis trabaja y aprende constantemente, con el fin de anticipar y estar a la altura de las nuevas necesidades de sus clientes internos y externos.

- **Puppis y la comunidad (RSE)**

Dentro de su plan estratégico Puppis trabaja en efectuar adopción de mascotas, acompañando y ayudando a protectoras de animales.

## DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING:

**PUPPIS Y SU HISTORIA:** Este material es público y esta comunicado en su página web: [www.puppis.com.ar](http://www.puppis.com.ar) . Puppis fue fundada en 1997, por Juan Solari y es el Primer Supermercado para Mascotas de la Argentina.

Puppis ofrece, entre otros, (I) la venta de alimentos básicos y premium y productos veterinarios, (II) la venta de accesorios como correas y juguetes, (III) servicios especializados como veterinarios y de grooming, y (IV) la adopción de mascotas.

Puppis cuenta actualmente con 7 puntos de venta más una unidad de venta telefónica con entrega domiciliaria y su E-commerce con entrega en todo Capital Federal.

Todos sus puntos de venta actuales se encuentran en el corredor norte del Gran Buenos Aires y cuentan con una superficie elegida y creada para la mayor satisfacción de los clientes. La mayor variedad de productos y el complemento de mascotas, estacionamiento propio y vigilancia privada hacen de Puppis un lugar único.

### Un poco de Historia



**1997** Bajo el nombre de Puppis & Kittens, se abre su primer punto de venta en Av. Fleming 1564 Martínez, con 400 mts2, la mayor variedad de mascotas (perros, gatos, acuario, pájaros, reptiles y pequeñas mascota) Puppies rápidamente se transformo en el lugar de las mascotas.



**1998** Abrimos su 2º punto de venta de 300 mts2 en Pilar



**2000** Se reformula la Marca pasando a ser Puppis, Supermercado para mascotas. Abrimos su 3º punto de venta en Santa Rita, Boulogne.



**2001** Puppis absorbe un punto de venta ya establecido bajo el nombre Pets & Gardens en Av. Libertador 13510



**2002** Puppis absorbe Pet & Vet en las Magnolias 783, Pilar



**2003-2007** Se abrirían y cerrarían una serie de puntos de venta que por su metraje y formato no serian parte de la estrategia de la empresa. Estas aperturas y cierres fueron un gran aporte de experiencia para la empresa.



**2008** Crea su página <http://www.puppis.com.ar/> como un catálogo de productos, información general y prestación de servicios; Mascotas perdidas y cruce de mascota. También, entendiendo de la necesidad existente y de su aporte a la comunidad, Puppis comienza a efectuar Adopción de mascotas, acompañando y ayudando a Protectoras de animales y abre en Munro .



**2012** Puppis abre un nuevo punto de venta de 300 mts 2 en Del Viso, Pilar y en Septiembre inaugura su E-commerce



**AGF**  
Argentina Growth  
Fund

**2014 Integración más capital.**

Capital Emprendedor para desarrollo de oportunidades de negocios

Definición de la estrategia, aporte de contactos y capital

Solido conocimiento de Retail e ecommerce

Managers

Eduardo Novillo Astrada.

Village Cinemas - La Aguada

Pipa Nogaró . Citibank, Rocket Internet, Insead MBA

Presidente:

Eduardo Novillo Astrada.

## INDUSTRIA DE LAS MASCOTAS

### . a El mercado Global:

El mercado de mascotas se encuentra en un **auge global**.

EEUU representa el 38% del mercado global de comida para mascotas, cuyo valor en 2011 fue de US\$ 56.000 millones. En 2012 el mercado estadounidense de comida para mascotas tuvo un valor de US\$ 19.850MM y se proyecta que en 2015 alcance los US\$ 26.600MM. (11)

Mientras que Brasil es el mercado de comida para mascotas que está creciendo más rápidamente y se espera que pronto se convierta en el segundo a nivel mundial, Argentina, India y China están registrando tasas de crecimiento de dos dígitos.(1) En países desarrollados este fenómeno se da debido a que las mascotas han tomado status de miembros de la familia (12) y por consiguiente se incrementa el gasto por mascota en accesorios y productos premium, al mismo tiempo que la penetración de mascotas crece y el ingreso promedio per cápita crece con la recuperación de la economía. Este último impacto es aún más fuerte en países emergentes con el gran incremento de la clase media.

Las cadenas de especialización de grandes formatos son las grandes ganadoras de este mercado dado que pasan a ser un one-stop-shop para todo lo relacionado con las mascotas. Estas tiendas cuentan, por un lado, con las ventajas competitivas de precios y variedad de producto de las grandes tiendas y, por el otro, con la especialización (como es el caso de los servicios veterinarios y de grooming para mascotas).

### . b El mercado Argentino:

Apoyado por el constante aumento de la tenencia de mascotas en los hogares argentinos y por el cambio cultural que se ha producido en lo que respecta al cuidado de estos animales (12), el negocio de la comida para perros y gatos ha crecido en los últimos cinco años en el país a un ritmo de 13% en volumen, lo que hizo que alcanzara en 2012 una facturación de US\$ 1400 millones. Una foto de la década, en tanto, muestra que de las 189.000 toneladas producidas en 2003 se pasó a 587.724 durante el año pasado. Se espera que siga creciendo por lo menos al 8% anual en los próximos 5 años.

Según Claves, información competitiva en su informe “Informe de Coyuntura del Mercado Argentino de Alimentos para Mascotas”; el mercado argentino se encuentra sumamente fragmentado con aproximadamente 5.000 puntos de venta donde las cadenas representan tan solo el 1,25% del total del mercado, lo que se traduce en una gran oportunidad de captura de market share y de consolidación del mercado.

---

11-Fuente: Etiquetas: Club Darwin. Net

<http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/mercado-de-comida-para-mascotas-crece-ritmo-sostenido-tiende-lo-funcional-y-premium>

7 de Febrero 2013

12-Fuente: Diario Clarín

En Argentina el 76,8% de las personas considera a su mascota un miembro de su familia.

<http://entremujeres.clarin.com/mi-mascota-y-yo>

31 de Mayo 2014

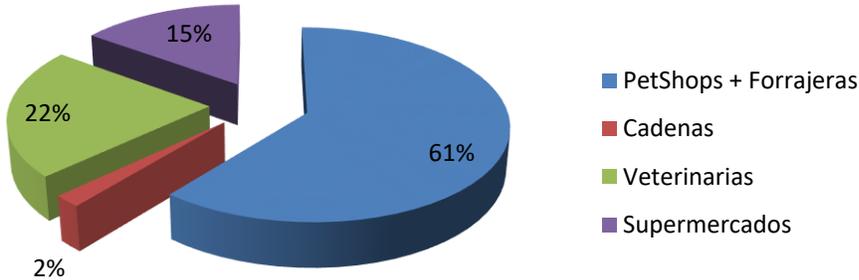
Con un canal minorista altamente atomizado que presenta una gran oportunidad de consolidación y de captura de market share.

En cuanto a los canales de comercialización, el principal es el tradicional, conformado por pet shops y forrajeras, con una participación de alrededor de 61%; seguido por la venta en veterinarias con 21%, y la comercialización en supermercados, con 14%, almacén y auto servicio 4%.

Las cifras relevadas por Caena indican que el segmento más voluminoso es el de alimentos balanceados para perros", con el 86% de la producción del sector en términos de toneladas, mientras que "alimentos balanceados para gatos" participa con 14 %.

El mayor porcentaje se lo lleva el producto seco, dentro para perros como para gatos (98% y 96%, respectivamente). (13)

## Canales de Comercializacion



---

(13) Fuente: Por **Carlos Manzoni** | LA NACION  
<http://www.lanacion.com.ar/1587425-el-alimento-para-gatos-y-perros-mueve-millones>  
Domingo 02 de junio de 2013

## **ANALISIS DEL MERCADO**

Una vez planteadas las generalidades del proyecto y su justificación básica, se hace necesario analizar el mercado, teniendo en cuenta que deberemos referirnos tanto al entorno que rodea a la organización y a los productos como a los consumidores que integran el mercado objetivo.

Los abriremos en un macro entorno y un micro entorno de más ordenada presentación.

### **. a - EL MACRO ENTORNO**

El análisis del contexto político - legal, económico, socio demográfico y tecnológico, (PEST), una necesidad para asegurar la viabilidad de una empresa.

La viabilidad de una empresa, el hecho de que pueda existir y desarrollarse rentablemente, depende, en primer lugar y ante todo, de lo que se llaman las características del macroambiente, y del ajuste a ellas.

#### **. a1 - Entorno político y legal**

El Político legal se refiere a las normas legales (Leyes, Decretos, Ordenanzas, Resoluciones) que estén en vigencia, o que estén en curso en el Congreso, Asambleas, Municipios, gobierno central o local y las Instituciones descentralizadas o departamentos administrativos. En este punto destacamos la importancia para productos de farmacia, la verificación técnica veterinaria solicitada por el municipio, la cual es necesaria para poder vender medicamento en góndola. Para ello Puppis tiene dentro de sus recursos físicos la coordinación de las capacidades en administración y legales la competencia organizada para contar con todos los contratos en la forma adecuada para el órgano de control.

En el canal off line al competir en el rubro de retail es importante conocer la normativa y legislación dispuesta para el comercio en servicio nacional del consumidor, las cuales se encargan de proteger a los consumidores.

#### **. a2 - Entorno económico**

En Argentina la tasa de crecimiento del PBI

2012 = 1,9 %

2013 = 3,23%.

En 2014 por distintos factores la economía global afecta los distintos mercados y a las industrias en forma indirecta.

Se estima que crecerá un 2,6% = 2014 - según el informe de Cepal.

El cambio económico que puede afectar al negocio sería la pérdida en el poder adquisitivo del dinero. Entendiendo que naturalmente el consumo se reprime en estos transes, y entendiendo que en materia de gastos por consumo de mascotas, es reactivo en los hogares de los clientes en tiempos de crisis e inflación.

Extrañamente para muchos economistas, Argentina vivió un periodo de auge en materia de consumo en los últimos años. Un poco muy bien acompañada por los distintos bancos, quienes en los últimos años han apuntado al perfil de cliente comprador. Por otro lado el Gobierno ha otorgado créditos a empresas fomentando el consumo, ha lanzado planes de compras tecnológicas en 50 cuotas y descuentos en productos de temporada.

En 2014 la economía argentina sufre una de las tasas de inflación mas alta del mundo.”. Economistas esperan que la inflación en 2014 se acelere hacia niveles del 30% anual o superior, desde el 25% que habría acumulado en el 2013.

Frente a este contexto tan dinámico y cambiante, consideramos la importancia en la locación de Puppis en plazas principales, donde se debe trabajar en el cliente que más perciba la propuesta de valor de este producto diferencial. Debe trabajar otorgando una membrecía, donde el efecto de éste es otorgar un premio a la lealtad del cliente, y donde el cliente se sienta parte de un exclusivo cluster, esto lo conseguira a través de la personalización del invitado, ya sea vía e commerce o trabajando en el punto de venta con la toma de datos o ficha de la mascota.

Dentro del entorno económico, en este contexto, identificamos que puede ser compleja la importación de accesorios para equipamiento de gongola donde se mejora el margen en forma considerable.

### **. a3 - Entorno tecnológico**

Aquí podemos citar el canal de venta vía plataforma On Line, como parte del atributo de valor del nuevo Puppis donde creara competencias que lo diferencien. El crecimiento del comercio electrónico es más vigente.

Como pilar de crecimiento Puppis relanzara el sitio e commerce para convertirlo en el retailer especializado. En esta plataforma se presentaran la mayor variedad de productos con envíos a domicilio.

El año pasado fue uno muy benéfico para la industria de los dispositivos móviles. Así lo demostró un estudio realizado por la firma de análisis Flurry que indica que el uso de smartphones y tabletas creció un 115% durante 2013.

Es importante decir que en Argentina hay más de 1 teléfono por habitante en promedio, casi el 50% son smatphones con gran penetración en los últimos años. Las tablets crecen a un ritmo de 300.000 al año. Junto con estas plataformas se debe considerar que en muchas casas hay al menos una Pc.

### **. a4 - Entorno socio demográfico y cultural**

Las tendencias demográficas afectan la demanda en plazas y zonas de influencia de una sucursal. Donde identificamos el impuso al consumo de alimentos Premium y la mayor penetración de accesorios.

Es importante mencionar que en la actualidad la sociedad exige a las empresas un gran comportamiento ético, con apoyo a las causas sociales cumpliendo legislación y generando empleos.

Respecto a la demografía observamos (Según censo del 27 /10/ 2010. INDEC)

Población de la República Argentina: 40.117.096 habitantes

Densidad media de 14,4 hab/km<sup>2</sup>

Gran Buenos Aires (38,9%),

Esperanza de vida (75,3 años) y alfabetización (98,1%).

El relevamiento de 2001; 36.260.130 habitantes, el incremento de población fue de 3.856.966 personas. Para la búsqueda de puntos de venta, ya sea de conveniencia o

punto de destino como se verá más adelante en este documento, será importante considerar drivers de la densidad poblacional en una zona de influencia, la cantidad de colegios, la zona de trabajo y cuan comercial tiene el perímetro de la denominada zona de influencia.

#### **. a5 - Entorno ecológico**

En materia ecológica Puppis debería diferenciarse de sus competidores trabajando en un modelo de sustentabilidad generando una visión de futuro común a la empresa con sus clientes y proveedores.

Se propone comunicar en baños acerca del reciclaje del papel, jabón y toallas para manos a los clientes internos sobre el consumo inteligente y responsable. La comunicación priorizará un mensaje que estimule en la mente de los clientes internos de Puppis con un pensamiento de cuidado de su salud y del medio ambiente. El mensaje enfatizará el aporte y compromiso de Puppis en temas de cuidado de la salud y el medio ambiente.

Otra iniciativa sustentable y diferenciadora será utilizar materiales reciclables en las bolsas de entrega de producto chico, ya sea de farmacia, rewards o pequeños accesorios. La iniciativa tiene que ver con el reemplazo de la bolsa de residuo por una bolsa de papel reciclable en consistencia con los valores de Puppis, generando una conciencia de responsabilidad, compromiso y sustentabilidad económica, medio ambiental y social.

### **EL MICRO ENTORNO**

Al referirnos al micro entorno hay que realizar una evaluación general del sector donde se opera. Para ello nos apoyaremos en las *5 fuerzas competitivas de M. Porter* las cuales nos darán un marco adecuado para el análisis pormenorizado del micro entorno.

#### **. a - Amenaza de los nuevos Competidores y Competidores Directos**

La oferta de producto de Puppis, se diferenciara de la oferta del pet shop tradicional, forrajeras, supermercados y veterinarias, en un mercado que se encuentra ciertamente fragmentado en todo tipo de barrios con gran participación de competidores indirectos. En este sentido la diferenciación en la industria será sustancial para seguir vigentes y crear marca (**Ver anexo X**) con el atributo de producto que lo coloque en la mente del consumidor.

#### **. b - Competidores Indirectos**

En el mercado de las mascotas la amenaza de nuevos competidores de alimentos balanceados es alta, ya que se necesita una inversión mínima para operar. La barrera de ingreso para ser una forrajera o un Pet Shop tradicional es muy baja las cuales que abarcan el 61% o más en puntos de los 5000 puntos de venta que no son cadenas.

La participación de kilos de alimentos balanceados de los supermercados es del 22%, sobre todo posicionado en producto estándar y económico.

Dentro de los **competidores directos (Ver Anexo V)**, podemos citar a las cadenas, las cuales aproximadamente tienen el 1,25% de los kilos de la industria. La propuesta de valor de Puppis es diferencial y crea una posición superior subiendo la barrera de entrada

de competidores “cadena” Los atributos de Puppis se diferencian de los demás en sus 2 canales de venta: **Off line & On Line:**



**. C - PROPUESTA DE VALOR**



## Off Line

## On Line

- 
- |   |  |
|---|--|
| ✓ Locación: Convenience o Punto de Destino.     | ✓ Formato de éxito y gran vigencia por la penetración de pantalla. |
| ✓ Estacionamiento.                              | ✓ One stop shop on line y alcance nacional                         |
| ✓ Espacio de locales amplios, con buen diseño.  | ✓ Fidelización de clientes   |
| ✓ Disponibilidad horario todos los días de año. |  |

### PRODUCTO

- |   |   |
|---|---|
| ✓ Gran calidad y variedad de productos en profundidad y amplitud de marcas. | ✓ Gran calidad y variedad de productos en profundidad y amplitud de marcas. |
| ✓ Experiencia única de compra.  | ✓ Experiencia única de compra.  |
| ✓ Mascotas vivas en el local  |   |

### SERVICIO

#### Peluquería & Grooming

- |                                |            |
|--------------------------------|------------|
| ✓ Atención en locales propios. | ✓ Adviser. |
| ✓ Seating de espera            |            |
| ✓ Atención por turnos          |            |

#### Hotelería

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| ✓ Terciarizado bajo estándares  |  |
| ✓ Transporte de mascotas propio |  |

#### Veterinaria:

- |   |           |
|---|-----------|
| ✓ Atención en locales propios                 | ✓ Adviser |
| ✓ Clínica o consultorio dependiendo el modelo |           |

---

### . d – Barreras de entrada y salida a este modelo:

#### Barreras de entrada para el ingreso a este modelo:

- Falta de experiencia.
- Lealtad del cliente Puppis.
- Cuantioso capital requerido AGF.
- Canales de distribución desarrollado por Puppis.
- Servicios Core competence Puppis.
- Diferenciación de productos y servicios (Productos de calidad).
- Economías de escala – Estrategia de abastecimiento Puppis.
- Precio Justo
- Alianzas con proveedores estratégicos – Puppis + Marcas

### **Barreras para la salida de este modelo:**

- Activos especializados
- Costos fijos en salida
- Interrelaciones estratégicas

Probablemente otras cadenas de competencia directa estén pensando en una oferta similar y ser competidores directos ya que este concepto está probado en otros mercados y con buenas experiencias. Caso PetSmart en EE.UU., Pets at Home en el Reino Unido y Cobasi en Brasil. PetSmart y su principal competidor, Petco, controlan en conjunto el 64% del mercado retail de 15,9 bn USD en EE.UU.

Puppis cuenta con la ventaja competitiva de ser el primero desarrollando el concepto, subiendo la barrera de ingreso y trabajando en la barrera de salida.

### **. e - Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Se refiere a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o nos permitan competir en ellas. En el caso del producto de alimentos que tiene no menos del 75% de la facturación total de Puppis es core product y entendemos que la amenaza es baja, sobre todo mirando otros mercados a nivel global donde la industria está más desarrollada, trabajando en alimentos enlatados, no secos. El hecho de ser cadena para Puppis lo posiciona en un lugar de privilegio frente a sus competidores para ser pionero en materia de presencia de marcas en sus locales.

Si cabe decir que en tiempos de crisis un segmento de la población (mayormente NSE; D1, D2, C3, en principio no forma parte del mercado objetivo definido por Puppis) es sensible a bajar la cuota de producto de calidad para su mascota, ofreciéndole alimento de su casa económicos o restos de comida.

En cuanto a servicios, aquí identificamos que para el caso de la veterinaria la amenaza es baja ya que difícilmente se piense en no ir a un veterinario en términos de cuidado del animal, en todo caso la opción es no ir.

En el servicio de las peluquerías la amenaza es baja también. Aquí la decisión de un corte o un lavado a un animal tiene que ver con la intención de contratar el servicio o no.

### **. f - Poder de negociación con los clientes**

El cliente en este contexto y particularmente en este mercado es el mayor beneficiado. Está muy informado, es muy exigente y altamente infiel, quizás por la poca información en el mercado. Es por eso que Puppis tienen que dar la mejor opción de compra para ser elegidos, debe agudizar el ingenio del cliente, acercarse al consumidor y facilitarle al máximo el proceso de compra, lograr fidelizarlo y negociar mejores condiciones en un win win.

### **. g - Poder de negociación de los proveedores**

Aquí debemos separar en 2 categorías de productos:

Producto de **alimento balanceado** y productos de **accesorios** considerando y agrupando las siguientes categorías de productos: Accesorios, acuario, farmacia, jardinería, pileta, rewards y vivos.

Respecto a los proveedores de alimento balanceado, las empresas productoras y comercializadoras de alimento para mascotas, cuyo número se incrementó 21% en el último lustro, según un estudio de la consultora especializada Claves. Se trata de un heterogéneo grupo de firmas, que van desde unas pocas subsidiarias de multinacionales, pasando por grandes y medianas empresas nacionales y extranjeras (no multinacionales), hasta llegar a pequeñas pymes.

Las cinco líderes, que son Nestlé (Purina), Mars (Pedigree, Whiskas, Champ, Kitekar y recientemente Procter&Gamble), Molino Chacabuco (Mapu, Raza, Pampa y Gaucho), Metrive (Sabro Food y Sabrositos) y Alimentos Pilar (Winners's y Tiernitos, entre otras), concentran más de 67% del mercado, según Claves. Otras que también pugnan por una porción de la torta son Royal Canin (fue comprada por Mars, pero en el país tienen operaciones separadas), P&G (IAMS y Eukanuba, recientemente Mars compro las operaciones en LATAM), Agroindustrias Baires (Old Prince, Kongo y Voraz), Molinos Tassara (Colono y Keiko, entre otras).

Las más grandes tienen un poder de negociación medio, puesto que el número de proveedores que pueden vender los productos que Puppis necesita es grande y estos productos están diferenciados. Como la estrategia óptima para los proveedores en este mercado tiene que ver con el mejor acuerdo posible en términos de volumen de kilos y presencia de marca en locaciones principales, Puppis tienen un poder de negociación alto. Esto beneficia a Puppis que puede conseguir los productos que necesita a un costo más bajo.

Respecto a los productos de accesorios, el poder de negociación es bajo con aquellos productos que son importados y en el caso de farmacia con los laboratorios.

Para aquellos productos de accesorios de producción nacional, el poder de negociación es alto por el poder y el volumen de compra.

#### **. h - Rivalidad entre los competidores existentes**

En cuanto a las empresas que compiten directamente en esta industria, vemos que hay una fragmentada oferta que ofrece el mismo tipo de producto core, el alimento balanceado. El grado de rivalidad entre los competidores aumentarán a medida que se eleve la cantidad de estos puntos de venta, y se vayan igualando el tamaño y capacidad, esto disminuirá la demanda de productos, y es probable que se reduzcan los precios. Este previo análisis de la rivalidad entre estos competidores nos permite comparar nuestra estrategia o ventaja competitiva con las de otras empresas rivales. Como se comentó Puppis con este modelo de negocio sube la barrera de entrada a nuevos competidores y busca posicionarse en la primera opción de compras de clientes en su segmento.

#### **. i - Conclusión: Análisis micro entorno y macro entorno.**

Este análisis presenta un panorama muy favorable para que Puppis escale su modelo de negocio:

Las políticas son poco restrictivas con respecto a la oferta de productos posibles que se pueden vender a través de este sistema, una industria de Retail que presenta un crecimiento de dos dígitos en los últimos años.

También el crecimiento en volumen de kilos presenta una gran oportunidad para Puppis al tener economías de escala con proveedores con quienes se buscaran alianzas estratégicas.

Si bien en Argentina por factores de depresión de la economía ofrece un panorama que parece desfavorable, el actual ambiente nos permitiría ingresar en un mercado inmobiliario que se empieza a mostrar favorable para nuestro negocio.

Debido a la inestabilidad y la posible recesión económica que presenta Argentina en este momento, se presenta una amenaza para la oferta de producto económico, es por eso que es conveniente trabajar en una estrategia de productos premium y super premium; atractiva para un gran segmento socioeconómico de clase media típica (C3); clase media alta (C2) y clase alta (ABC1) que representan un 53% de la población total del país con ingresos familiares superiores a \$12,000 (3). **(Anexo III)**

Con respecto a la competencia, el mercado se presenta sumamente fragmentado. Y la competencia que tiene cadenas que representa el 1,25% de la industria, podría encontrarse con altas barreras de ingreso y salida por la diferenciación lograda en Puppis al obtener una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo.

## ANALISIS ESTRATEGICO

### . a - MATRIZ FODA Y MATRIZ ANSOFF:

#### . a1 - MATRIZ FODA

##### **Marco Interno**

##### **Fortalezas**

Imagen de marca (**Ver anexo X**).

Primer supermercado de mascotas de la Argentina.

Cadena Líder en zona norte.

Experiencia de compra.

##### **Debilidades**

Modelo de negocio replicable.

Staff poco motivado.

Eficiencia operativa baja.

Falta mayor interacción y conexión con el cliente.

criterio	Calificación	Ponderación	Resultado
Imagen de marca	3	10%	0,3
Presencia	2	15%	0,3
Experiencia de compra	3	15%	0,45
Modelo de negocio	-2	20%	-0,4
Eficacia operativa	-2	20%	-0,4
Precio	1	10%	0,1
Contacto con el cliente	-2	10%	-0,2
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>0,15</b>

Al analizar el marco interno, identificamos que la empresa situación es bastante equilibrada, sin embargo prevalece las **FORTALEZAS**.

##### **Marco Externo**

##### **Oportunidad**

Inyección de capital mejora su rentabilidad.

Canal exclusivo para productos Premium

Servicios especializados

Envíos y ventas E commerce a todo el país

Economía de escala en compra de productos.

Marca propia con mejor margen logrando un vínculo de lealtad en consumidores.

## Amenazas

Baja barreras de entradas para competidores indirectos (petshops, forrajerías y veterinarias)

Criterio	Calificación	Ponderación	Resultado
Situación Financiera	2	10%	0,2
Exclusividad de producto	2	10%	0,2
Servicios	3	20%	0,6
Alcance E Commerce	3	20%	0,6
Economía de escala Compra de producto	3	15%	0,45
Marca propia ( <b>Ver anexo X</b> )	1	5%	0,05
Marco competitivo	-3	20%	-0,6
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>1,5</b>

Al analizar el marco externo, estamos frente a una **OPORTUNIDAD**.

En síntesis, nos encontramos en el siguiente cuadrante de la **MATRIZ F.O.D.A.**



## . a2 - MATRIZ ANSOFF

Esta matriz fue diseñada para explicar la relación entre el desarrollo de producto y mercado. Esta muy vinculada con la Matriz F.O.D.A..

Al analizar el mercado, apuntando a un mercado existente, actual, pero insatisfecho. Cuando analizamos el producto/servicio, planteamos un servicio actual, un servicio existente en Puppis en el mercado pero profundizando atributos de la oferta.

Nos encontramos en el siguiente cuadrante de la Matriz de Ansoff.



Al analizar ambas matrices, vemos que el diagnóstico es coherente. El mercado es atractivo, tiene potencial, con fortalezas en la organización. Buscamos aumentar las ventas en un mercado actual a través de una experiencia de compra y atributos de productos y servicios diferenciales en un mercado de alta competencia.

#### **b -Conclusión: Matriz FODA y ANSOFF**

Tal como se puede apreciar, Puppis detecta la oportunidad de escalar en un modelo de negocio exitoso en otros mercados (USA, Reino Unido, Brasil), en un mercado atractivo, apalancándose en la experiencia que ha adquirido en estos años y de la reconocida presencia en zona norte.

No hay que dejar de lado la gran competencia indirecta existente y la guerra de precios actual y potencial.

Es por esto que Puppis debe tener un claro foco concentrado en aumentar el market share, ofreciendo una propuesta de valor atractivo para sus consumidores.

#### **c - FACTORES COMPETITIVOS DEL MODELO ESTRATEGICO**

- Selección de producto y calidad
- Servicio al cliente
- Compromiso excelencia operativa
- Locación de sucursales
- Ambiente de sucursal
- Experiencia de tienda
- Servicios para mascotas
- Precio Justo
- Desarrollo y fortalecimiento de la identidad de marca (**Ver anexo X**)
- E Commerce

#### **d - COMPROMISO DE EXCELENCIA OPERATIVA**

- Limpieza
- Linea de check out cortos
- Fuerte posicion en acciones
- Cadena de suministro eficaz
- Cuidado excepcional de animales

Esto se traduce en una experiencia consistentemente superior para nuestro cliente. Este enfoque de excelencia operativa simplifica procesos, nos hace más eficientes

## e - POSICIONAMIENTO ESTRATEGIA DE MKTG

### e1 - POSICIONAMIENTO DE PUPPIS:

En el posicionamiento buscamos estar presentes en el top of mind de los clientes. Posicionándonos por beneficio, posicionando al producto y el servicio como líder al beneficio otorgada al ser la empresa del mercado que brinda la mayor variedad y calidad tanto en alimento balanceado y accesorios, como en servicios para las mascotas, todo al precio justo.

### e2 - i

Puppis cuenta con una estrategia de precio justo, buscando el precio exacto que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio. En relación al precio medio de las empresas competidoras la decisión está en situarse a la media y media alza.

Trabajando en un mix de productos rentables con amplitud de marcas en segmentos Super Premium, Premium prioritariamente y Estándar; Económicos en menor medida, con productos que estén al alcance de los grupos socioeconómicos definidos en su segmento de cliente objetivo, abarcado y siendo accesibles para todos ellos.

La sensibilidad al precio es considerable en el alimento balanceado por tratarse de productos de repetición de compra, de fácil comparación. En cambio es menos sensible en el precio de los servicios, donde el valor es exclusivo, hay dificultad de comparación, hay un gran beneficio en el caso de las veterinarias.

La estrategia de precios podrá considerarse **agresiva** en el alimento en mercados donde deba penetrar en la plaza objetivo, fijando precios medios con promociones dirigidas a captar el mercado objetivo.

Luego una estrategia de precios de **selección de mercado**, en la segmentación de cliente y conducta de compra detectada en una segunda instancia. En este caso se identifican las siguientes características:

- ✓ La demanda es elástica, ya que los consumidores tienen mucha información sobre el producto y, además, hay muchos consumidores.
- ✓ El mercado puede ser segmentado por niveles de renta, de forma que se venda en el segmento de mayor renta, que es poco sensible al precio y, posteriormente, las reducciones sucesivas de precios permitirán llegar a todos los consumidores.

Tiene el inconveniente de que los precios y beneficios altos traerán nuevos competidores al sector. Por lo que esta estrategia debe emplearse cuando el producto está protegido y existan barreras de entrada (tecnología, capacidad financiera, etc.) que impidan el surgimiento de competidores.

Las cuatro reglas básicas para esta estrategia de precio tiene que ver con: Conocer los costos. Conocer la demanda. Conocer la competencia y el mercado. Conocer sus objetivos.

Sera fundamental para Puppis identificar su cliente para segmentarlo. Y Será fundamental para Puppis en el futuro, difundir teniendo como premisa,

**LA IMAGEN DE PRECIOS.** Y tener una actitud sumamente activa en la comunicación, promoción y venta.

### e3 - PLAZA

Puppis tiene firme presencia en zona norte, donde se enfocara su primer64 etapa de modelo replicable para ser líder absoluto de la zona y ser considerado el padre de la categoría en la plaza. Su distribución es directa. Trata directamente con los fabricantes y las marcas y casi no utiliza distribuidores e intermediarios en el diseño de canal. Se buscara escalar en este modelo.

Ecommerce; con presencia en capital y zona norte.

Para la segunda etapa de crecimiento regional y escala de negocio Puppis buscara profundizar su liderazgo con la misma estrategia en localizaciones principales en puntos calientes y estratégicos, ya sea el modelo Conveniencia o Punto de destino.

#### Drivers Sucursal:

- ✓ Locaciones bien ubicadas y acondicionadas
- ✓ Alta visibilidad de Marca, claim y manifiesto. **(Ver anexos VII, X)**
- ✓ Buena accesibilidad
- ✓ Estacionamiento para el cliente
- ✓ WWW y entrega domiciliaría.

### CANAL DE DISTRIBUCION

TIPO	FUNCION DEL CANAL	SEGMENTO OBJETIVO	TIPO DE PRODUCTO/SERVICIO	INVERSION INICIAL	COSTO OPERATIVO	Personal Requerido
<b>SUCURSAL</b>	Imagen de Marca Venta	Amplio y no individualizado	Producto y servicio masivo	Alta	Alto	Escalable
<b>CALL CENTER</b>	Prospección Venta Customer Service	Amplio o acotado Individualizado	Mas producto que servicio	Media Baja	Bajo	Poco Puede tercerizarse
<b>WEB</b>	Información Prospección Venta Customer Service	Acotado, calificado No individualizado	Todo tipo de producto y servicio	Media	Medio	Muy poco Puede tercerizarse

### e4 - PROMOCION

Una promoción es una estrategia integral de marketing de corta duración para alcanzar objetivos definidos por la empresa. Puppis preparar un plan promocional.

Primero, en Puppis hay que tener claro qué se desea lograr y luego planificar la estrategia. Por ejemplo: qué producto se va a ofrecer, el precio que tendrá el producto promocional, de qué manera será distribuido y cómo se va a publicitar la promoción. Y conocer el mercado.

La promoción ideal depende de lo que se desea lograr. Existen: a) Las promociones de ventas: cuyo fin es subir rápidamente las ventas; y b) Las promociones estratégicas: que buscan ser un incentivo de compra que promueva el valor y desempeño de marca.

Para elegir la estrategia promocional hay que considerar el ciclo de vida del producto. Son de gran utilidad en la etapa de introducción (cuando el producto ingresa al mercado), son menos necesarias durante el crecimiento (cuando el producto ya es conocido y las ventas crecen mucho). Se usan poco en la madurez (cuando el crecimiento se estabiliza) y son muy útiles en la declinación (cuando el producto comienza a ser obsoleto y otros lo reemplazan).

Las estrategias de promoción de ventas que Puppis deberá explorar fundamentalmente:

Orientada a consumidor final por canal de venta

Concursos y sorteos. No debe buscar bonificaciones que atenten con el precio.

Aprovechar la ya existente tarjeta de fidelidad de Puppis

Aprovechar el valor agregado de los veterinarios en tiempos ociosos dándole valor agregado al salón y aportando valor a clientes.

Sera fundamental la comunicación que elija Puppis, y para ello es importante decir que es el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de influir a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comunicación y al público en general. El requisito del mensaje buscado por Puppis para su concepto de negocio líder en su categoría con los atributos de valor que debe percibir y valorar el clientes, es aprovechar esta herramienta táctica del marketing mix buscando una estrategia de comunicación informando a clientes, suscriptos e interesados sobre la oferta de producto, creando interés y captando atención de grupos de personas homogéneas con necesidades comunes en este mercado objetivo. La estrategia de comunicación debe ser coherente a la posición deseada. Se propone:

***Los canales de comunicación elegidos para Puppis:***

***Canal Impersonal, medios masivo y selectivo:***

- ✓ Catálogos personalizados. Campaña de difusión territorial. Revista Puppis mensual.
- ✓ Tarjeta personalizada Puppis.
- ✓ Medio utilizado: Internet y mails de correo.
- ✓ Diarios públicos regionales y revistas locales.
- ✓ Vía Pública. Cobertura: Zona norte en la primera etapa, luego profundizar al escalar en territorio.

***Mensaje:*** Se comunicarán dos tipos de mensajes diferentes:

***Emotivo-Familiar-Exclusividad:*** Tendrá el objetivo de despertar emociones en los potenciales clientes de mascotas, aquellos que tienen la necesidad de compra diferencial en un punto de destino o por impulso de conveniencia. Se intentará persuadir al receptor del mensaje haciéndole notar la diferenciación que significa para él y sus seres queridos el vivir esta experiencia de compra y la amplia oferta de productos y servicios a su alcance con el fin de lograr una predisposición que lo impulse a adquirir el producto que ofrecemos diferenciando puntualmente la mejor propuesta de valor para el cliente desde los atributos que diferencian este modelo de negocio en una industria poco desarrollada.

**Racional:** tendrá el objetivo de informar acerca de las cualidades y beneficios del producto que ofreceremos. La estética del mensaje deberá ser clara y limpia para que se lo asocie con un estado de inclusión a las familias. Además debe generar una imagen de seriedad y responsabilidad debido a que será esencial lograr confianza en el producto, los servicios en conjunto con los valores de la organización.

#### **f - ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Si bien atendemos todas las segmentaciones de producto, hacemos énfasis a productos Premium y super Premium acorde al cliente de la segmentación objetivo comentado en el apartado de cliente.

Como se comento Puppis deberá proporcionar la más amplia y profunda línea de productos para las mascotas. Ser innovador en las nuevas categorías de productos y ser total referente de insólitos productos.

La oferta de producto debe ser exhibida tanto off line como on line.

Para ser eficiente en la estrategia de producto optimo para cada una de sus sucursales deberá considerar exhaustivamente el análisis de SKUs y medir la rotación del inventario. Esto le permitirá tener el layout bien consistente aprovechando al máximo la venta por metro cuadrado desde ya cumpliendo por arriba de las expectativas del cliente en cuanto a la amplitud de línea. Desde las distintas categorías de productos, se deberá buscar que el cliente interprete que en Puppis encontrara la mayor calidad y la más amplia diversidad de materiales y marcas, a la vanguardia de la industria o el petshop tradicional.

Con el producto Puppis deberá acercarse a vender servicio, hoy tan vigente en las organizaciones. No solo para agregar un servicio adicional, sino que es parte de su ventaja competitiva como se ha comentado, dicho esto comentaremos sobre las ventajas competitivas y los atributos de valor en los servicios.

#### **f1- VENTAJA DIFERENCIAL, Recursos humanos, vivos, servicios y experiencia de compra...**

La creación de "ventaja competitiva" sostenible sobre la competencia, se entiende como un plan que configure a Puppis sobre dimensiones que determinan su fuerza, entendiendo donde se genera más valor para el cliente desde un atributo diferencial y creando una experiencia de compra absolutamente mejor.

Los trataremos por separado; **A = Servicios y B = Recursos Humanos**

##### **f1.1-**

#### **A- SERVICIOS**

Dentro de la propuesta de valor de Puppis no solo hay productos de alimentos y accesorios, sino que se encontraran con servicios de excelencia como la peluquería, grooming, hotelería y veterinarias en sus formatos clínica o consultorio los cuales son altamente reconocidos por el cliente, con servicios y remedios terapéuticos para mascotas al tener profesionales veterinarios dentro de nuestra propuesta de valor. Esto como mencionamos es una ventaja competitiva al contar con competencias y know how generando una barrera de ingreso alta.

### F 1.1.1- SERVICIOS PARA MASCOTAS COMO VENTAJA COMPETITIVA

El servicio para mascotas ofrece una ventaja competitiva que no puede ser fácilmente duplicado.

Los servicios nos diferencian más de nuestros competidores.

#### Proporcionan

- oportunidades de venta cruzada,
- permiten forjar una fuerte relación con los clientes
- impulsar el tráfico y la repetición de compra
- mejorando el margen operativo.

Se proyecta contar con personal veterinario altamente calificado para atender las sucursales en una segunda etapa (2015/2016). En la primera etapa se mantiene la forma de trabajo actual, alquilando el espacio de veterinarias a profesionales matriculados.

### 1. VETERINARIA. MODELOS Y EQUIPAMIENTO

Lo primero que se define es que atenderemos con veterinarios en todas nuestras sucursales diferenciarnos por la alta calidad de servicios por sus profesionales.

Lo segundo es la disposición dentro del layout de las veterinarias, al inicio de manera que cada cliente que compre alimento o accesorio sepa que Puppis trasciende el producto para dar alta calidad de servicio a sus mascotas. **(Ver anexo VIII)**

Dentro de esta unidad de negocio, proponemos dos formatos

- **Consultorio**
- **Clínica**

Donde básicamente se atienden las siguientes necesidades

<b>CONSULTORIO</b>	<b>CLINICA</b>
<b>Prestación</b>	<b>Prestación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultas generales</li><li>• Vacunación</li><li>• Cirugía menor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultas generales</li><li>• Vacunación</li><li>• Cirugía menor</li><li>• Cirugía mayor</li><li>• Internación</li></ul>

Se deberá trabajar con un Chief Veterinary Officer (CVO) en esta área de la organización. La estrategia de trabajar con veterinarios propios debe contar con un programa de reclutamiento de jóvenes profesionales en las universidades, la gestión con municipalidades y los contratos con el colegio veterinario. El programa de trabajo estará a cargo del manager veterinario.

Se deben conseguir alianzas con marcas que aporten al proyecto de trabajo con universidades y formación de jóvenes profesionales donde Puppis no solo recluta jóvenes talentos sino que crea conciencia de marca.

Una diferenciación buscada con este modelo es contar con veterinarios en todas las sucursales dando soporte al salón en horarios pasivos, generando valor con el cliente de profesionales formadores de opinión, transmitiendo confianza y seguridad al segmento objetivo de Puppis.

Se debe evaluar acciones de promoción donde si un cliente lleva una cantidad de productos (alimentos, accesorios, etc) se cuenta con una consulta veterinaria sin cargo.

Los servicios de alta complejidad llámese ecografía, se deben cobrar por separado.

El equipamiento de los 2 modelos se puede consultar en **Anexo VII**.

## **2. MASCOTAS Y EXPERIENCIA DE VIVOS**

También será un atributo diferencial y todas las sucursales de Puppis deber haber un sector de vivos y mascotas para crear el espacio tierno de experiencia con el cliente.

El lugar de las macotas y vivos, está pensado a la mitad del salón, ya que por la alta rotación del alimento, se espera que el cliente pase por esta zona y sienta dentro de la atmosfera Puppis consistente con un atributo valorado por el cliente en el focus group.

En el canil de adopción se trabajara con una salita de primer encuentro y posterior entrega de la mascota al cliente, creando un vínculo emotivo y duradero entre el cliente y la mascota, dejando el sello de Puppis para esa familia.

Se le hace entrega de la ficha de la mascota junto con las respectivas vacunaciones, las cuales están a cargo del cliente adoptante.

También en este sector se podrá vivir la experiencia de acuarios, aves, reptiles y mascotas pequeñas las cuales hacen muy colorido, fresco y acogedor lugar para el visitante ya sea que viene en busca de estos vivos o en busca del alimento o accesorio.

## **3. PELUQUERIA Y GROOMING**

El tercer atributo diferencial y el cual debe estar en las sucursales de Puppis tiene que ver con el sector de lavados, peluquería y grooming.

En estos servicios proponemos diferenciarnos retirando mascotas de su domicilio hasta el radio de 3 Km de la sucursal. Allí tanto el cliente (acompañante de conductor) como su mascota (parte trasera en jaulas especiales) serán retirados y transportados a la sucursal para ser atendidos en su servicio. Proponemos en trabajar con camionetas propias, pueden ser las mismas del reparto de entregas, reservando un lugar para las mascotas en la parte trasera. Esto satisface la necesidad de transportar la mascota sin necesidad de que el cliente suba su mascota al auto, algo que en el Focus Group se detecta como factor de amenaza para que el cliente visite los servicios.

La disposición dentro del layout de las peluquerías, está junto con las veterinarias al inicio de manera que cada cliente que compre alimento o accesorio sepa que Puppis trasciende el producto para dar alta calidad de servicio a sus mascotas. **(Ver anexo LayOut VII)**

## **4. HOTELERIA Y GUARDERIA**

De acuerdo al focus group que se ha realizado en los últimos meses, el cliente pide más servicios y atendiendo a las nuevas necesidades Puppis deberá satisfacer la necesidad de esta demanda de hotelería y o guardería, el cual entendemos se debe terciarizar con

algún socio estratégico en una primer etapa para aprender en este servicio las necesidades y operación básica, en este sentido con un fee managment por el contrato de responsabilidad con el cliente. Y en una segunda etapa, con una masa crítica integrarse horizontalmente con esta unidad de negocio y operarlo directamente profundizando su ventaja diferencial.

La transportación de las mascotas debe estar a cargo de Puppis en camionetas que retiren la mascota de su domicilio hasta la fecha del contrato con el cliente. Este es un atributo diferencial el cual debe estar en las sucursales de Puppis.

**A futuro** se podrían analizar servicios como

- ✓ **Pasear mascotas**
- ✓ **Crear una cobertura médica para mascotas**

Para ello necesitara contar con una masa crítica de clientes identificados dispuestos a pagar por un servicio de cobertura para su mascota con atención en locales Puppis incluso 24 horas.

Entendemos que explorando estas nuevas categorías y aquellas necesidades futuras que puedan surgir en este mercado impulsara a Puppis como líder del mercado posicionándolo como padre de la categoría absoluto y seguirá subiendo la barrera de entrada para la competencia.

f1.2-

## **B- RRHH CLAVES COMO VENTAJA COMPETITIVA**

### **CORE COMPETENCE**

Dada la importancia de las core competence para una empresa, presentaremos un análisis particular sobre Puppis.

De acuerdo a las a la propuesta de Prahalad y Hamel– 1990 (*“The Core Competence of the corporation”*) donde define que las Core Competence son el conocimiento colectivo de una organización, de cómo coordinar diversas habilidades productivas e integrar múltiples corrientes tecnológicas. Son las habilidades distintivas de una organización, habilidades únicas y diferenciadoras de la ésta.

Para tener éxito en este modelo de negocios, debemos continuar desarrollando y apalancándonos en nuestros recursos humanos trabajando en mejores prácticas, por lo tanto, las Core Competence de Puppis para este nuevo modelo de atención en salón y servicios son los R.R.H.H.

### **Gerente de Sucursal**

Dependemos de gerentes de sucursal, asistente de gerentes y su Staff.

Nuestro éxito depende en gran medida de los esfuerzos y las capacidades de nuestros Gerentes de sucursal.

Nuestro éxito futuro depende de nuestra capacidad de atraer, formar, administrar y conservar altamente calificados gerentes de las sucursales y el staff de servicios calificados como instructores de mascotas, veterinarios y peluqueros.

Hay un alto nivel de competencia para estos empleados y nuestra capacidad para operar las sucursales expandiendo nuestros servicios depende de nuestra capacidad para atraer y retener este personal.

### **Veterinarios**

Los servicios nos diferencian más de nuestros competidores. El servicio veterinario es altamente reconocido por el cliente.

Aquí resalta una figura importante para el segundo plan en de trabajo de las veterinarias, que es la figura del CVO, el cual tendrá a su cargo toda la gestión de búsqueda, plan de trabajo y gestión de las veterinarias con profesionales propios como ventaja competitiva de servicio diferencial, la gestión con municipios y colegio veterinario.

Se proyecta contar con personal veterinario altamente calificado para atender las sucursales en una segunda etapa (2015/2016). En la primera etapa se mantiene la forma de trabajo actual, alquilando el espacio de veterinarias a profesionales matriculados.

### **Administración central**

Las competencias del personal de administración y servicios clasificados podrían obligarnos a pagar mayores salarios u otras compensaciones. Puppis debe contar con profesionales con habilidades duras tales como orientación a resultados y visión estratégica y habilidades blandas como negociación, trabajo en equipo y liderazgo. En líneas de jefatura, personal con proyección de carrera trabajando en mejores prácticas, aquí reconocemos que Puppis tienen un gran conocimiento del negocio.

### **Cultura Organizacional: Staff Puppis**

Para tener éxito, debemos continuar desarrollando y apalancándonos en nuestros recursos humanos con mejores prácticas.

Especialmente en servicios para la masa crítica o la cumbre de la pirámide, la atención al cliente es un factor clave del éxito y por el cual tenemos que continuar diferenciándonos por el mismo. Consideramos que el motor de nuestra organización está en el personal y en su trato con el cliente y la búsqueda constante de su satisfacción.

Trataremos los 3 criterios descritos en este modelo como requerimientos básicos.

Primero deben permitir el ingreso potencial a una serie diversa de mercados. La propuesta aplicada se puede replicar a sucursales en distintos mercados geográficos apuntada al mismo segmento objetivo.

Un segundo aspecto consultado es que un core competence debe proveer una contribución significativa a los beneficios del producto percibido por el cliente. Nuestra propuesta está bien encaminada en este sentido, básicamente nos orientamos a su atención y satisfacción.

Finalmente, un tercer aspecto destacado es que deben ser difíciles de imitar por los competidores. Tener R.R.H.H. motivados y unidos, orientados 100% a la atención al cliente no es un atributo que se aprende de un día para el otro. Esto no llevó años de trabajo, esfuerzo y aprendizaje.

No es que sea difícil de imitar, sino que es clave la inversión en este sentido cosa que entendemos es de visión a largo plazo y que será todo un desafío para los competidores en esta industria.

## EXPERIENCIA DE COMPRA, SUPERFICIE Y LAYOUT

### a1 - Experiencia de compra

Es nuestro compromiso que nuestros clientes nos vean de una manera auténtica y personalizada. **(Ver anexo X)**

Nuestro énfasis en el cliente está diseñado para proporcionar una experiencia de compra inigualable cada vez que un cliente visita nuestras tiendas. Identificar las necesidades de los clientes y proporcionar soluciones adecuadas. Medimos nuestro éxito en todas las sucursales, y una parte del programa anual de incentivos para el equipo de administración de la sucursal debe estar vinculada a la satisfacción del cliente. La experiencia de compra está dada, entre otros factores diferenciales: disposición layout y la vivencia de atmosfera Puppis, conocer nuestra marca, claim y manifiesto - **(Ver anexo X)**

### a2 - Layout

Luego del reconocido atributo del cliente en una disposición de layout **(Anexo I Razones porque ir a un punto de venta para mascotas)** donde reconocen que la experiencia de compra es diferencial al pet shop tradicional. Atendiendo el driver del cliente, siendo consistente con la diferenciación buscada y siguiendo la línea de negocio exitoso probado en otros mercados como se ha comentado, se definen proporciones estándar en nuestros salones como manifiesto de Puppis.

### a3 - Superficie: Punto de destino y Conveniencia:

Identificamos 2 superficies posibles, donde se deben mantener factores comunes de disposición. Las 2 posibles superficies están dadas

A- Superficie de 450 o más metros cuadrados, posiblemente **“Punto de destino”**, al ser superficies más amplias, donde básicamente se gane en experiencia de sector mascotas y animales exóticos. Aquí podrán encontrar la más amplia variedad de marcas, productos y categorías varias. El cliente debe estar dispuesto a recorrer distancias mayores para movilizarse a este punto de destino, aun pasando por varios competidores en el camino, pero priorizando la experiencia de Puppis y todos los atributos de valor de este modelo de sucursal.

La segunda propuesta identificada;

B - es una caja de menos metros cuadrados, puntualmente de 250 y no mayor a 350 m<sup>2</sup>, podemos denominarlo como de **“conveniencia”**. En esta propuesta básicamente se resigna superficie de vivos, y un óptimo y consistente layout de productos (SKUs) de altísima rotación. Seguramente con menos categorías de productos y quizás no todas las marcas posibles de alimento, priorizando la mayor mix de producto para la demanda objetivo. Este modelo debe estar ubicada en zonas comerciales y de mayor tránsito de personas y autos, ya que al no ser un punto de destino, posiblemente el cliente este menos dispuesto a recorrer una distancia en tiempo y ubicación para comprar producto para sus mascotas.

### **A - PUNTO DE DESTINO**

Superficie de Retail (Área sin servicios de 450 / 550 m2 o mas)

Clínica veterinaria o consultorio veterinario

Servicio de Peluquería

### **B - CONVENIENCIA**

Superficie de Retail (Área sin servicios de 250 / 350 m2)

Consultorio veterinario

Servicio de Peluquería

**(Ver Anexo VI)**

### **Disposición del salón**

En el caso del **punto de destino** o grandes superficies observamos la figura A y en la figura B la caja denominada de **conveniencia** o de hasta 350 m2.

#### De frente a la sucursal hasta el fondo del local:

Identificamos que los servicios deben estar en el frente del salón, por dos motivos la experiencia que se genera y la mejor operación interna.

Cajas con carros adelante también en el ingreso y egreso del cliente, donde le daremos la bienvenida y lo despediremos. También en este sector cercano a las cajas, es una zona de altísimo tránsito, donde hay regalos, galletitas para mascotas, etc, todo exhibido en nuestros botaderos.

La siguiente categoría de producto buscando crosselling es la de accesorios, fundamental para tener más unidades por ticket de venta. Por este sector el cliente pasa el entrar o salir. Es importante decir que un 70% de los tickets de producto vendido hay al menos un producto de alimento para mascotas y son clientes que repiten la compra en 30 días o menos, es por eso que buscamos que la gran masa de clientes que buscan estos productos vean, conozcan y se tienen comprar productos de accesorios.

En un sector intermedio entre los productos de alta rotación y alimento se encuentra la zona de mascotas, acuario y vivos. Es la zona donde se encuentran las mascotas de donación y venta. Los clientes y las familias podrán disfrutar de conocer y entretenerse con animalitos bien cuidados, presentados en sectores limpios y acogedores. También el sector de donación de mascotas cuenta con una sala, en dicha sala se produce el momento donde las familias conocen a su nueva mascota y se crea el vínculo.

Por último se encuentran aquellos productos de altísima rotación y alimentos.

Figura A. PUNTO DE DESTINO

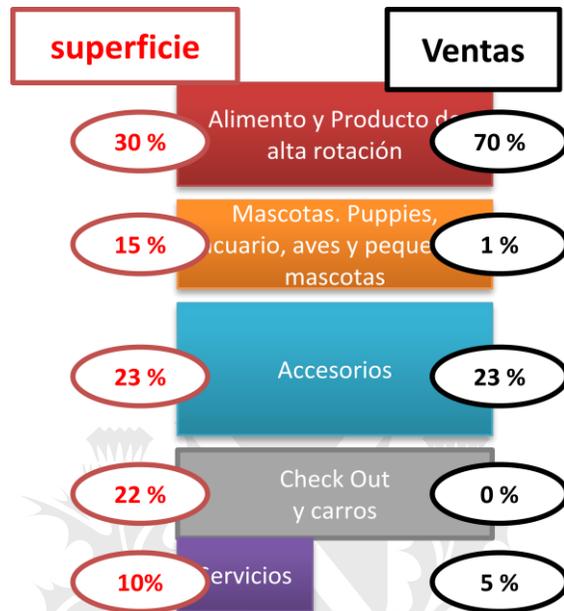
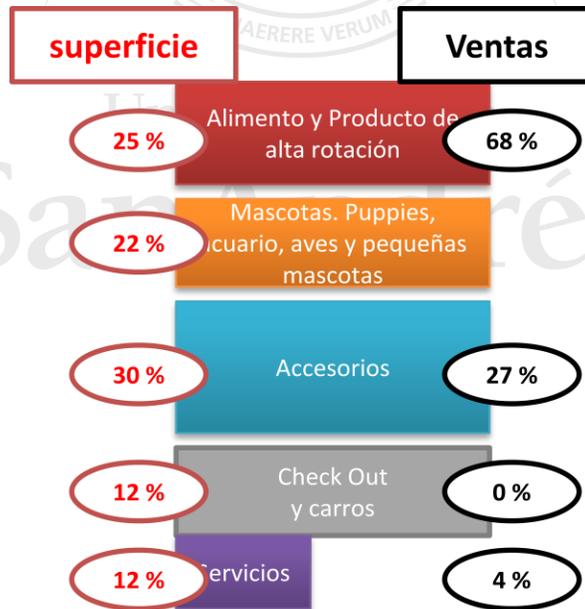


Figura B. CONVENIENCIA



## ESTRATEGIA DE EXPANSION

Nuestra estrategia de expansión, penetrar en nuevos mercados en zonas de influencia con potencial, lograr eficiencias operativas y economías de escala en la comercialización, la distribución, los sistemas de información, adquisición, comercialización y operaciones de las sucursales.

Evaluamos nuestro formato de sucursal para asegurarnos de que estamos cumpliendo con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, Un formato de tienda que hace hincapié en los productos y altamente diferenciados.

### a - CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA DE INFLUENCIA

Determinamos zona de influencia; 5 minutos caminando y 5 minutos en auto.



#### Datos demográficos zona de influencia:

Se mencionan los datos demográficos de la zona de influencia:

- ✓ Densidad población 1er anillo
- ✓ Viviendas 1er anillo
- ✓ Densidad población 2do anillo
- ✓ Viviendas 2do anillo

#### Nivel Socio Económico de la zona de influencia:

Se analiza el potencial de ventas del segmento y el potencial de ventas de alimentos por los kilos potenciales de la zona de influencia y por la penetración de accesorios acompañado por el mayor tráfico de Transeúntes día por la característica mencionada de contar con; Viviendas, Comercio, Trabajo y Colegios.

#### Mercado de Mascotas y kilos estimados en zona de influencia:

- ✓ Mascotas totales
- ✓ Mascotas consumo Alimento Balanceado
- ✓ Kilos totales

La cantidad de mascotas está dada asumiendo un coeficiente del 70% sobre las viviendas totales del mercado objetivo. La cantidad de mascotas que consumen alimento balanceado es aproximadamente el 80% del total de mascotas, con un promedio de consumo medio de alimentos balanceados de 9 kilos por mascota promedio (Fuente; presentación Nestle febrero 2014).

Respecto a la distribución de los kilos por kilometro, tomamos la misma ponderación de las encuestas a clientes realizados en la sucursal Fleming (**Anexo II**).

#### Competencia en la zona de influencia:

Se analiza la competencia en la zona de influencia y el mercado objetivo y el potencial de la competencia.

## ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

### a - ANALISIS EERR

Luego de haber realizado todo el análisis previo, se evaluará la viabilidad financiera del proyecto. Si bien parece haber un mercado lo suficientemente atractivo para el desarrollo del producto, un proyecto sin viabilidad económica no puede ser llevado a cabo.

Para comenzar con el análisis financiero se deben tener en cuenta un estado de resultados de Puppis. Esto permitirá un análisis más preciso de la situación y la determinación de costos unitarios (fijos y variables) en el caso en que varíe el volumen de ventas.

A continuación se detallan un EERR de un punto de venta potencial.

### Análisis de un EERR de un PDV potencial:

---

#### Revenue

- ✓ Pet Food Revenue, Accesory Revenue, Advertising Front; Veterinarian; Hairdresser.

#### **Cost of Sales**

- ✓ Pet Food (65%)
- ✓ Accesory (50%)

**GROSS MARGIN = 39% o >**

#### **Other Costs**

- ✓ Costo de recaudación (0,2%),
- ✓ Gastos TC(1,4%),
- ✓ ITF (1,2%),
- ✓ IIBB (3,5%),
- ✓ Seguridad e higiene (0,6%)

**Operating Expenses:** No debería ser superior al 18% sobre las ventas

- ✓ Payroll, Estructura no42deberá ser mayor al 8% sobre total ventas
- ✓ Rental Expenses: El costo de ocupación no deberá ser mayor al 5% de las ventas potencial
- ✓ Other overhead costs: Seguridad, limpieza, comunicaciones, otros gastos = 5 %

**EBITDA/ Revenue% : 18% o >**

---

Un punto de venta con un EBITDA por debajo del 15% no sería lo esperado. Y por debajo del 12% puede ser de riesgo.

Todos los % son en función a las ventas.

### **b -Análisis de retorno de pago de un PDV potencial:**

Una inversión estimada de un punto de venta sin una obra de mayor consideración, se estima \$2MM. Este importe incluye el costo del FF&E necesario de ocupación y los gastos necesarios de ingreso y puesta en marcha del local.

El flujo de fondos es una herramienta básica para determinar la viabilidad del producto. Esto es considerar los ingresos anuales a corto plazo y los correspondientes egresos. De lo anterior se desprende el resultado de rentabilidad del negocio.

Realizaremos un cuadro de marcha de un punto de venta potencial simulando un Ebitda esperado dentro de los parámetros del punto anterior.

<b>MOST LIKELY</b>		<b>Años</b>				
<b>INVESTMENT</b>	<b>\$</b>	<b>-2MM</b>				
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>-2MM</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$</b>	<b>2.3MM</b>	<b>\$ 2.3MM</b>	<b>\$ 2.3MM</b>	<b>\$ 2.3MM</b>	<b>\$ 2.3MM</b>
Deduction (technology +FFE)	<b>\$</b>	<b>80M</b>	<b>\$ 80M</b>	<b>\$ 80M</b>	<b>\$ 80M</b>	<b>\$ 80M</b>
<b>EBT</b>	<b>\$</b>	<b>2.2MM</b>	<b>\$ 2.2MM</b>	<b>\$ 2.2MM</b>	<b>\$ 2.2MM</b>	<b>\$ 2.2MM</b>
Tax Shield	<b>\$</b>	<b>-800M</b>	<b>\$ -800M</b>	<b>\$ -800M</b>	<b>\$ -800M</b>	<b>\$ -800M</b>
<b>EAT</b>	<b>\$</b>	<b>1.5MM</b>	<b>\$ 1.5MM</b>	<b>\$ 1.5MM</b>	<b>\$ 1.5MM</b>	<b>\$ 1.5MM</b>
Deduction (technology +FFE)	<b>\$</b>	<b>80M</b>	<b>\$ 80M</b>	<b>\$ 80M</b>	<b>\$ 80M</b>	<b>\$ 80M</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>1.6MM</b>	<b>\$ 1.6MM</b>	<b>\$ 1.6MM</b>	<b>\$ 1.6MM</b>	<b>\$ 1.6MM</b>
						<b>total</b>
						<b>\$ 7.9 MM</b>
<b>Hurdle Rate</b>	<b>25%</b>					<b>Inv Inicial</b>
<b>NPV 25%</b>	<b>\$</b>	<b>1.3MM</b>	<b>\$ 1.0MM</b>	<b>\$ 800M</b>	<b>\$ 643M</b>	<b>\$ 515M</b>
						<b>\$ -2MM</b>
						<b>\$ 2.2MM</b>
<b>Pay Back</b>	<b>\$</b>	<b>-743M</b>	<b>\$ 264M</b>	<b>\$ 1MM</b>	<b>\$ 1.7MM</b>	<b>\$ 2.2MM</b>
<b>1 AÑO Y DIAS =</b>	<b>266</b>					
			<b>NPV=</b>	<b>\$2.3MM</b>		
			<b>Hurdle Rate</b>	<b>25,00%</b>		
			<b>Internal Rate of Return</b>	<b>73%</b>		

La categoría amortización tecnología incluye el importe por la depreciación de la inversión de IT y bienes de uso en el FF&E.

Como se puede apreciar en el flujo de fondos, el flujo correspondiente a cada año es positivo, lo que indica la viabilidad del proyecto. Pero para hacer un estudio más exhaustivo, utilizaremos distintos métodos de análisis de inversiones.

El primero será el cálculo del valor actual neto de la inversión o sea la VAN. Dada la tasa de interés del mercado, o sea el costo de oportunidad de la inversión, determinamos el valor actual de los flujos. Tomando en cuenta una tasa del 25 %, el resultado de la VAN fue \$ 2.3MM. Al ser positivo indica que el proyecto es atractivo.

Otro método de evaluación de inversiones es la tasa interna de retorno, o sea TIR. Esta calcula la tasa a la cual la VAN se hace igual a cero. Mediante una aproximación, determinamos que la TIR es igual a 73 %. Como la TIR es mayor que la tasa de interés del mercado, sería recomendable aceptar el proyecto.

El repago del proyecto es menor a 2 años.

En conclusión, ambos métodos de evaluación de inversiones recomiendan la realización del proyecto.

Podemos decir que un punto de venta potencial no debería darnos una TIR inferior a un 50% en este periodo de tiempo. Y debería brindar un re pago menor o igual a 2 años y no superior con estos supuestos.

### c -KPIs del Negocio

Entendemos que será fundamental medir las sucursales por los siguientes indicadores:

- ✓ *Facturación Alimento*
- ✓ *Facturación Accesorios*
- ✓ *Facturación de Servicios*
- ✓ *Facturación Mes*
- ✓ *Facturación x M2*
- ✓ *Tickets Mes*
- ✓ *Ticket Promedio*
- ✓ *Ticket x Metro2*
- ✓ *Tickets como % de Habitantes*
- ✓ *Unidades x ticket*
- ✓ *Kilos vendidos Mes*
- ✓ *% Alimento balanceado*
- ✓ *% Accesorios*
- ✓ *Costo de Ocupación (alquiler+imp+ exp)*
- ✓ *Costo Ocupación x M2*
- ✓ *Costo Ocupación como % Ventas*
- ✓ *\$ Vendidos por cada \$ de alquiler*
- ✓ *Empleados*
- ✓ *Empleados x M2 (M2)*
- ✓ *Tickets por empleado (Mes)*
- ✓ *Tickets por empleado (Día)*

## CONCLUSION SUMMARY

Habiendo llevado a cabo un minucioso plan, analizando aspectos tales como la necesidad de satisfacer los segmentos de mercado a los que nos orientaremos, la manera de generar el máximo valor posible a los clientes, la estrategia a seguir por la empresa para arribar al éxito y la distribución y la comunicación del satisfactor que desarrollaremos, entre otros, estamos en condiciones de obtener algunas conclusiones claves para la realización del proyecto. Estas son:

### **VELOCIDAD DE PENETRACION POR LA OPORTUNIDAD EN EL MERCADO:**

Desde el punto de vista del mercado, este es un mercado que como vimos está en auge de crecimiento global, países emergentes y en Argentina. La gran penetración de la mascota en las familias y el mayor gasto para las mascotas.

Si bien en Argentina por factores de depresión de la economía ofrece un panorama que parece desfavorable, el actual ambiente nos permitiría ingresar en un mercado inmobiliario que se empieza a mostrar favorable para nuestro negocio.

Por otra parte, la empresa capitalizada y con buen stock puede verse como una oportunidad en un mercado que necesitará estar bien provisto para no perder ventas.

No hay que dejar de lado la gran competencia indirecta existente y la guerra de precios actual y potencial. Es por esto que Puppis debe tener un claro foco concentrado en aumentar el market share, ofreciendo una propuesta de valor atractivo para sus consumidores.

Del lado de los proveedores, también favorecerán y apoyarán a aquellos que ven sólidos en un mercado debilitado. La falta de capital y fragmentación de nuestra competencia, nos ofrece una excelente oportunidad de crecimiento desde todo punto de vista que se lo mire.

### **ÉXITO DEL NEGOCIO:**

El éxito de nuestro negocio en el corto plazo depende en parte de nuestra capacidad de identificar y responder a las tendencias de la demografía y las preferencias del consumidor en evolución. La identificación oportuna o responder con eficacia a los cambios en los gustos del consumidor, preferencias y patrones de gasto, así como las tendencias de la tenencia de mascotas y el cuidado de mascotas y necesidades que podrían afectar adversamente a nuestro negocio y los resultados financieros. Y en el mediano y largo plazo, además de las dichas, generar barreras de ingreso fundamentalmente con los servicios como ventajas competitivas sostenibles.

### **FOCUS**

El foco deberá estar fundamentalmente en:

- ✓ Foco en el Cliente
- ✓ Foco en los Producto esperados y agregados.
- ✓ Foco en los Servicios, actuales y potenciales.
- ✓ Foco en el Servicio al cliente. Sistematizar la operación y excelencia operativa.
- ✓ Foco en la estrategia y posicionamiento. Diferenciación. Ventajas competitivas.
- ✓ Foco en el Capital: Capital Intensivo para el crecimiento.
- ✓ Foco en los RRHH: Managment Profesional y enfocado en la agenda del cambio
- ✓ Foco en los Edificios del Modelo: Locaciones bien ambientadas y Ubicadas.

## BIBLIOGRAFIA:

- DVOSKIN, Roberto – **Fundamentos de Marketing** (ed . Granica), 2004
- KOTLER, P. **Dirección de Mercadotecnia**. Mc Graw Hill. 10A. Edición. Milenium. 2000.
- MEYRS, J.H. **Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions**. American Marketing Asociation. 1996.
- Mc DONALD, M. **Marketing Plans**. B.H. 1995.
- SCHNAARS, S.P. **Estrategias de Marketing**. Editorial Diaz de Santos. 1994.
- LEVITT, T. "La Miopía del Marketing". La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review, 1972.
- DOLAN,R. "Note on Marketing Strategy" . Harvar Bussines School . November 2001.
- ZYMAN, S: "El manifiesto de Marketing". Revista Gestión. Buenos Aires, Julio/ Agosto 2005.
- DVOSKIN, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004). Capítulo 11
- MINTZBERG, H (1998) La estrategia y el elefante. Revista Gestión. Vol 4. N°4. Julio-Agosto pp.24-34
- DVOSKIN, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004). Capítulo 6
- KOTLER, P. Dirección de Marketing. México: Prentice Hall. 2001. Capítulo 13
- SHIMP T. & OTROS. "Principios de Marketing y sus mejores prácticas. Cap. 13. Ed. Thomson. México 2007
- ROSENBLUM. B &. Principios de Marketing y sus mejores prácticas. Cap. 11. Ed. Thomson. México 2007
- Entrevistas y conocimiento tácito: Eduardo Novillo Astrada, Juan Manuel Solari.
- INDEC: <http://www.indec.gov.ar/>

Universidad de  
San Andrés

## **ANEXO I:**

17 de mayo de 2021

### **FOCUS GROUP**

Asunto: Principales Mensajes del Focus Group

#### **Servicios:**

El cliente pide MAS servicio.

Veterinaria: La Marca transmite Seguridad y Confianza, por lo que la presencia de Consultorios o Clínicas sinérgica. El Veterinario es autoridad y tiene que tener mucha más presencia.

Peluquería: es un atractivo para la tienda.

Mucha gente lleva a su mascota al veterinario de conveniencia por un tema de proximidad y traslado (no quieren subir su mascota al auto)

Entregas a Domicilio: No lo piden como algo fundamental. Nuestro comprador considera a Puppis como un Paseo de Compras o entretenimiento y les gusta ir. De todos modos dicen que no está comunicado.

E-commerce: la mayoría de los clientes no es usuario y no se entero que tenemos. (Nunca comunicamos en nuestros salones)

#### **Señalización:**

Se quejan de la falta de Señalización o bien resaltan la oportunidad de que con mejor señaletica consumirían más cosas que ofrecemos (destacar Servicios y tarjeta de fidelización **Ver Anexo X**)

Comunicar más el Veterinario en tienda y/o el consultorio.

Precios: en cuanto a Precios manifiestan que falta señalización de precios de accesorios y un alto % dice que consumiría más si están los precios colocados. El trabajo de señalización de precios es como parte de la atmosfera!

#### **Comunicación:**

Dicen que Puppis está ahí, pero que no sale a buscar, a promocionar. La Fachada es una oportunidad de Comunicarse.

La señalización es parte de la comunicación. No entienden bien si los perros se venden o si se adoptan. Piden Tipos para el mantenimiento de sus mascotas, piden que los eduquemos a través de la comunicación interna.

Piden que tomemos sus mails y le enviemos Ofertas y Promociones por mail. Que nos comuniquemos más "afuera"

Les gusta mucho que haya ofertas y promociones en el salón.

Los que conocen la Puppis Beneficio (tarjeta de fidelización **Ver Anexo X**) la USAN y están muy conformes, quisieran que sea digital! Los que no la conocen se quejan que porque no se la comunicaron.

## Logo, Claim e Isologo:

Se mostraron muy cómodos y confiados con el logo actual. El 100 % lo defendió. Respecto de los logos nuevos, no gusta en general la letra blanca.

Isologo y Claim: consideran a Supermercado para Mascotas como frío, distante, masivo. Quieren un mayor vínculo con el lugar donde compran para su mascota. Le cambiarían el Claim al logo actual. Algunos consideran que se puede agregar un isologo, pero opinan y/o preguntan que porque es solo de un perro? Se quejan los que tiene gato por ejemplo.

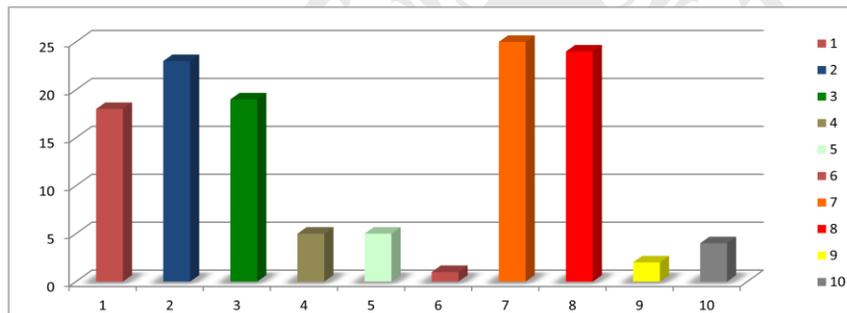
Hay altísima identificación con el Amarillo ya azul, pero más con el amarillo.

## Mascotas:

Son un paseo y es lo que les da ternura, fantasía, amor. Sienten que si Puppis cuida a sus mascotas (hay mucho por comunicar aquí) las ama y si las ama se “asocian”. Trabajar bien este sector de Mascotas es fundamental en cuanto a lo que asocian con la Marca. Los Muebles Mascoteros definen mucho de la experiencia de compra.

Por supuesto que hay mucho más detalle, pero pasó lo más importante y que tiene que ver con la experiencia de compra en el salón.

## Razones de porque ir a un punto de Ventas.



Fuente:  
Focus group, personales (Anexo I),  
Consultor MB10

mb10  
creativbusiness

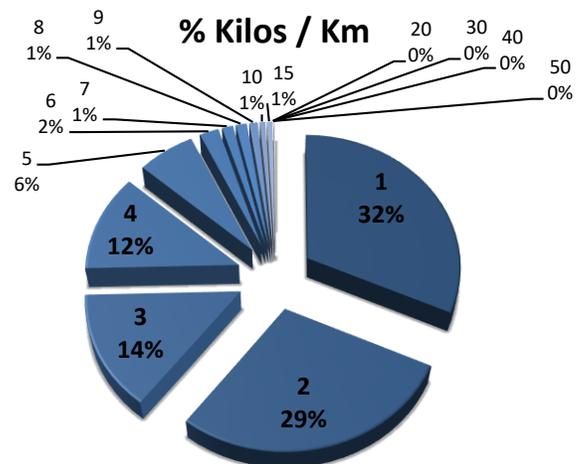
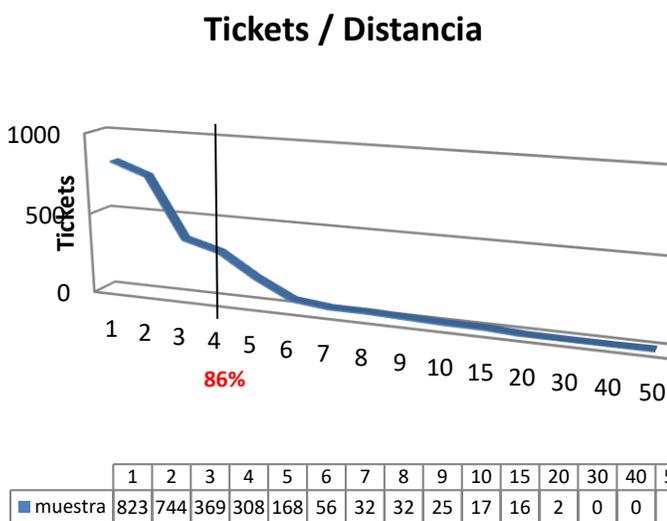
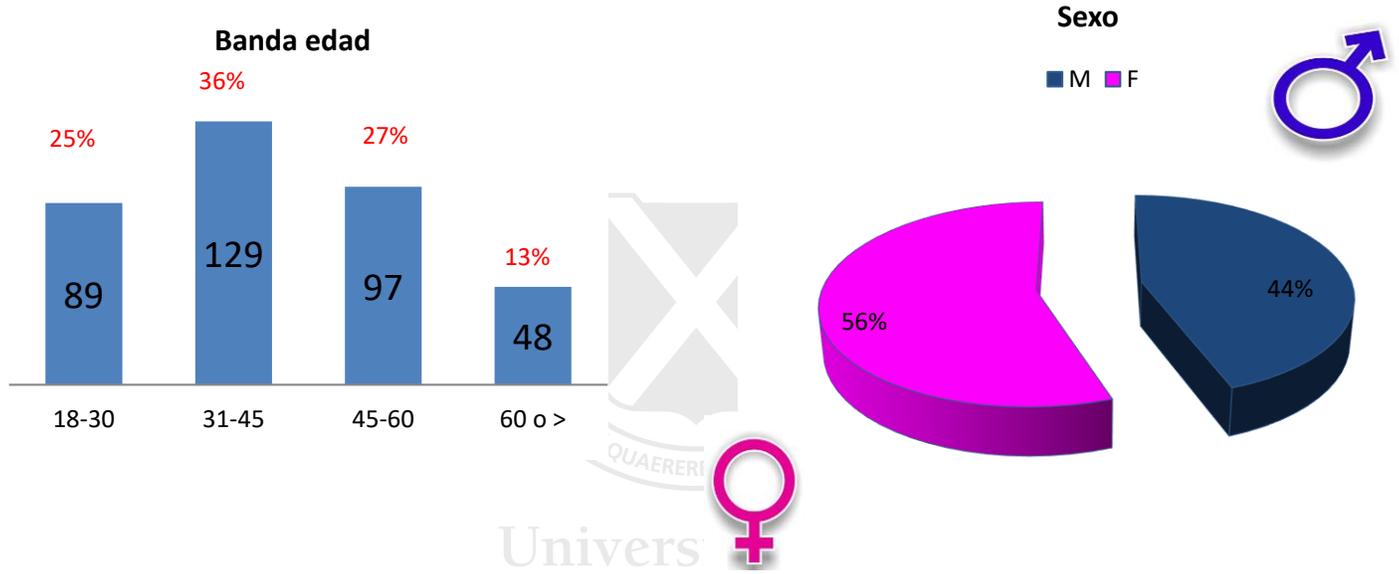
1 Variedad	14.29
2 Amplitud horaria	18.25
3 Estacionamiento	15.08
4 Atenc. Veterinar	3.97
5 Accesorios	3.97
6 Exhibic. Mascotas	0.79
7 Cercania	19.84
8 Precios	19.05
9 Envios a Dom.	1.59
10 Atencion en gral.	3.17

Siendo fundamentales las razones de Cercanía y precios en primer lugar y luego Variedad, Amplitud horaria y Estacionamiento.

**ANEXO II:** Encuestas clientes Puppis . Fuente: Propia. Encuesta en Sucursales Puppis. Feb 2014.

**Segmentación de clientes**

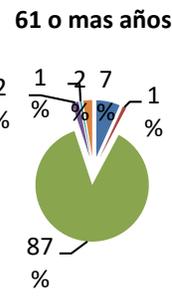
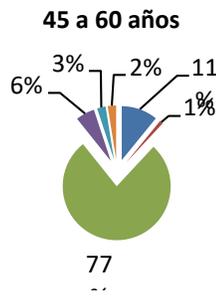
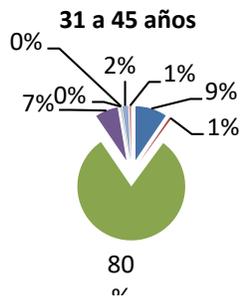
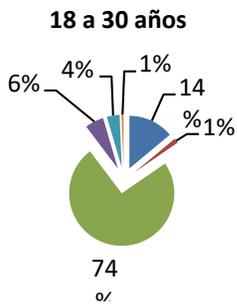
- Sucursal Fleming.
- 10 días de encuesta.
- 451 Tickets computados.



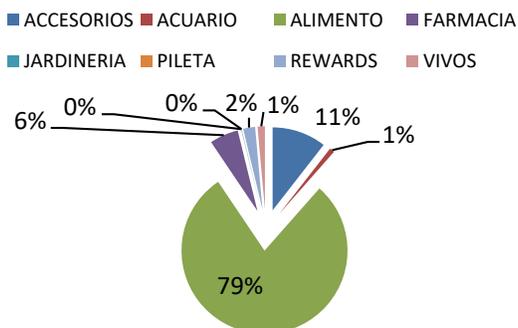
**ANEXO II:** Encuestas clientes Puppis. Fuente: Propia. Encuesta en Sucursales Puppis. Feb 2014.

**Comportamiento de compra**

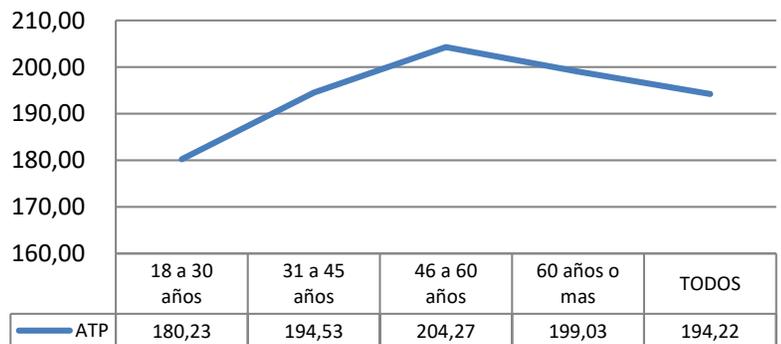
18 a 30 años		31 a 45 años		46 a 60 años		60 años o mas		TODOS	
Art. Carpeta 1	Total	Art. Carpeta 1	Total	Art. Carpeta 1	Total	Art. Carpeta 1	Total	Art. Carpeta 1	Total
ACCESORIOS	2.238,36	ACCESORIOS	2.384,94	ACCESORIOS	2.157,96	ACCESORIOS	645,29	ACCESORIOS	7.426,53
ACUARIO	237,11	ACUARIO	144,21	ACUARIO	205,62	ACUARIO	96,28	ACUARIO	683,22
ALIMENTO	11.912,48	ALIMENTO	20.177,77	ALIMENTO	15.325,05	ALIMENTO	8.328,45	ALIMENTO	55.743,75
FARMACIA	922,48	FARMACIA	1.723,64	FARMACIA	1.121,16	FARMACIA	180,50	FARMACIA	3.947,77
REWARDS	627,35	JARDINERIA	38,35	REWARDS	507,69	REWARDS	56,86	JARDINERIA	38,35
VIVOS	102,89	PILETA	22,73	VIVOS	497,19	VIVOS	246,28	PILETA	22,73
		REWARDS	442,89					REWARDS	1.634,80
		VIVOS	159,59					VIVOS	1.005,95
<b>Total general</b>	<b>16.040,67</b>	<b>Total general</b>	<b>25.094,12</b>	<b>Total general</b>	<b>19.814,66</b>	<b>Total general</b>	<b>9.553,65</b>	<b>Total general</b>	<b>70.503,10</b>
tickets	89		129		97		48		363
<b>ATP</b>	<b>180,23</b>		<b>194,53</b>		<b>204,27</b>		<b>199,03</b>		<b>194,22</b>



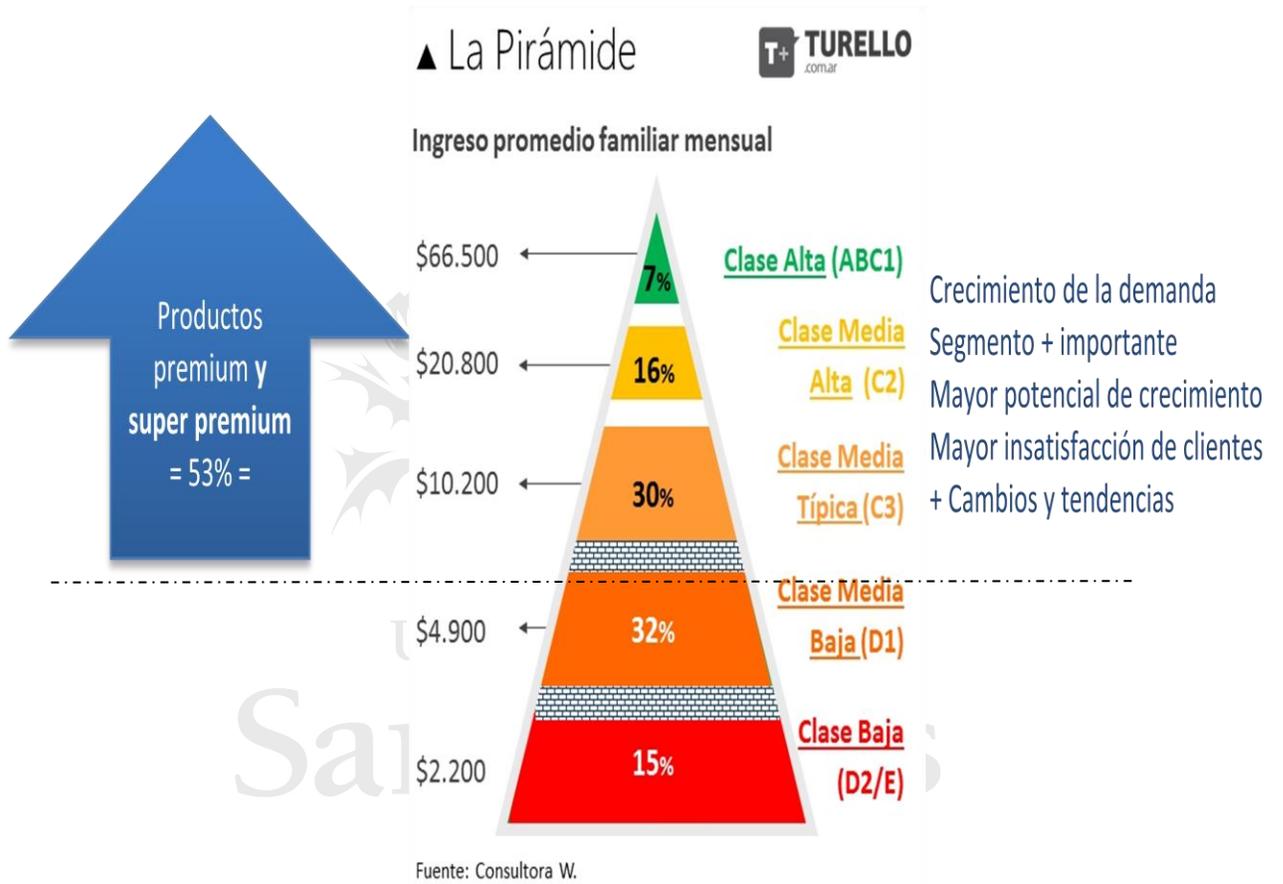
**Promedio General**



**ATP**



**ANEXO III:** NSE, segmento socioeconómico argentino



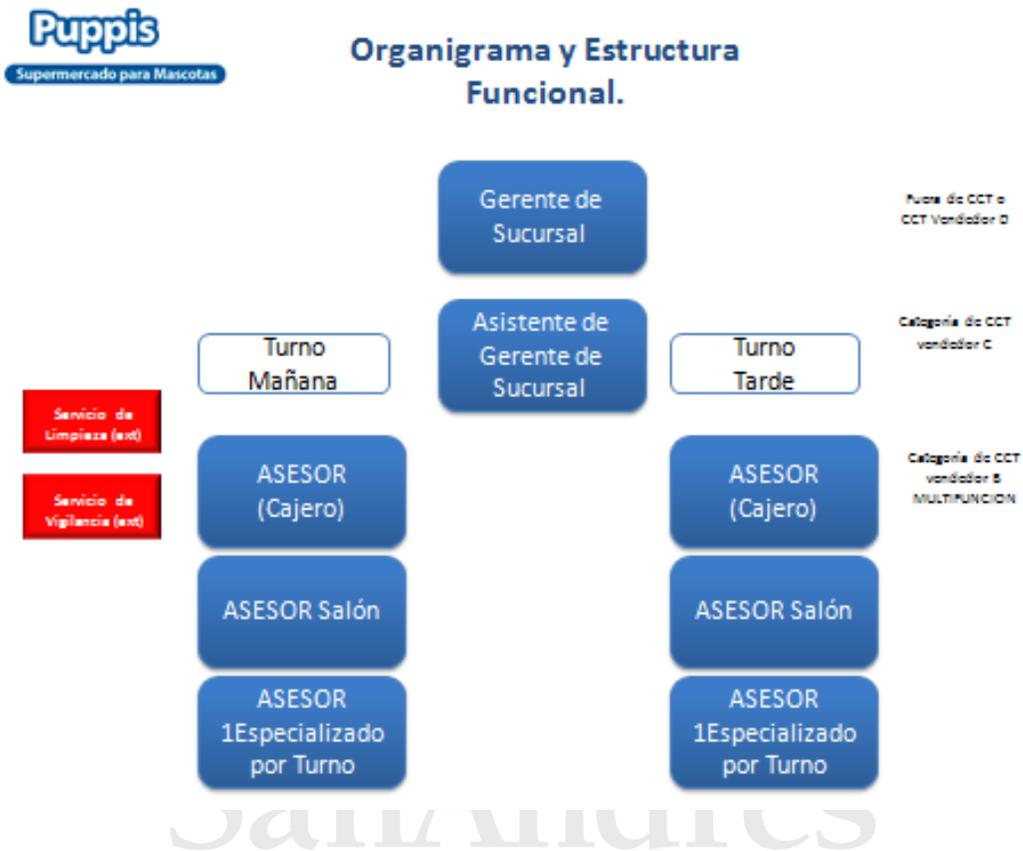
**ANEXO IV:** Organigrama Puppis



**ORGANIGRAMA**



**ANEXO IV:** Organigrama Sucursal Modelo:



**ANEXO V:** Competidores Directos

# Nutrican

**Nutrican** <http://nutrican.com.ar/>

	Sucursales	Horario
Carrefour	Av. La Plata 1768, Local 6 - Boedo - CABA, Capital Federal Av Paraná 3745, Martínez, Buenos Aires, Argentina	Lun a Sab 8:00 a 22:00   Dom y fer 9:00 a 22:00 Local 1336 Horarios: Lun a Dom 9:00 a 22:00
Carrefour	Av Pres. Teniente General J Perón 898, S Fernando, Bs As	Lun a Sab 9:00 a 13:00 y 16:00 a 20:00
Carrefour	Av Hipólito Yrigoyen 3636, San Fernando, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Av Pres. Arturo U. Illia 3770, Local 10 - San Miguel	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Acceso Oeste y Graham Bell, Local 12 - Paso del Rey 85 Libertador Gral S Martin 520, Local 21 - Villa Lynch, Bs As Av Sarmiento 2900, Escobar, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Dom a Jue 10:00 a 21   Vie y Sab 10:00 a 22:00
Jumbo	Bernardo de Irigoyen 2647, Boulogne, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Av General Fernández de la Cruz 4602, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Av. Las Heras 1160, Local 4 - Lomas de Zamora, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Av Gdor. Vergara 1910, Villa Tesei, Bs As Guardia Vieja 4558, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Av Carlos Pellegrini, Luján, Bs As Au. Perito Moreno Av Autopista de Oeste y Vergara, Bs As Dr. Güemes 369, Al Oeste Shopping, Haedo, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Av Pres. Arturo U. Illia 3770, Local 10 - San Miguel, Diagonal 91 San Lorenzo 4100, Villa Ballester, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Av. Don Bosco y Camino de Cintura, San Justo, Bs As Adolfo Alsina 1017, Luján, Buenos Aires, Argentina Avenida José E. Uriburu 905, Local 18 y 19 - Pilar, Bs As	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00



**Natural Life** <http://www.natural-life.com.ar/>

	Sucursales	Horario
Carrefour	Warnes 2707, Caballito Santa Rosa 1462, Ituzango Norte	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Argentina 1915, Merlo Victoria 1069, Moreno Bartolome Mitre 798, Lujan Las Heras 145, Ituzango	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Av. H. Yrigoyen 13500 Adroque Rocca 3100, Villa Ballester	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Peron 111, Bella Vista Vergara 3061, Villa Tesei	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	H. Yrigoyen 299, Avellaneda Av. Vergara 4063, Hurlingham	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00 Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00



**Pet Ranch** <https://es-la.facebook.com/petranchargentina>

Sucursales		Horario
Carrefour	Vicente Lopez: Libertador 215 - Local 9	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Villa Devoto: Jose P. Varela 4700 - Local 9	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Camino Gral. Belgrano y Camino Centenario	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
Carrefour	Caballito: Donato Alvarez 1300	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00



**Drovenort** <http://drovenort.com.ar/>

Sucursales		Horario
	Martinez.: Av. Santa Fé 2354	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
	San Isidro : Av. Segundo Fernandez 1299	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00



**CityPet** <http://www.citypet.com.ar/>

Sucursales		Horario
	Manuel Ugarte 3787, capital Federal	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
	Blanco Encalada 2187, La Horqueta	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
	Cnel Uzal 4105, Olivos	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00
	Avenida Maipu 3267, La Lucila	Lun a sab 8:30 a 22:00   Dom y Fer 9:00 a 22:00

Universidad de  
San Andrés

## **ANEXO VI:** LAYOUT PUNTO DE DESTINO versus CONVENIENCIA

	<b>PUNTO DE DESTINO</b>	<b>CONVENIENCIA</b>
<b>ATRIBUTOS DEL SALON</b>		
SALON COMERCIAL	Desde 500m2	Desde 400 m2
Metros cuadrados Salón	450m2 o mas	hasta 350 m2
<b>SERVICIOS</b>		
Metros cuadrados Veterinaria y Peluquería	45m2 o mas	hasta 36 m2
<b>DEPOSITO</b>		
Metros cuadrados Deposito	10 m2 o mas	Quizas sin Deposito
Superficie	Plana	Plana
Columnas	0	0
Estacionamiento	12 o mas	10 o mas
Visibilidad	Minimo A	Minimo MA
Acceso	Minimo B	Minimo B
Salida	Minimo MB	Minimo MB
<b>COMPETENCIA</b>		
Competencia	Media	media/alta
Centros Comerciales	Unicenter	No
HPM / SPM h / 1 anillo	Jumbo / Carrefour	Carrefour Mkt/ Disco
<b>CLIENTES</b>		
NSE	ABC1 C2 C3	ABC1 C2 C3
Tráfico (autos Día frente al local)	Alto	Alto
Transeuntes Día (Promedio 3 horas :11/15/18 hs)	Medio o mas	Alto
Colegios a 5 minutos de distancia	5 o mas	5 o mas
<b>DEMANDA</b>		
<b>DATOS DEMOGRAFICOS</b>		
Partido	Menor densidad	Mayor densidad
Habitantes	Mayor presencia	
Km2		
Densidad (Habitantes / Km2)		
Viviendas		
<b>DATOS DEMOGRAFICOS DEL AREA DE INFLUENCIA</b>		
Densidad población 1er anillo	Medio Alto o mejor	Muy alto

Viviendas 1er anillo	Medio Alto o mejor	Muy alto
Densidad población 2do anillo	Medio Alto o mejor	Muy alto
Viviendas 2do anillo	Medio Alto o mejor	Muy alto

#### MERCADO EN ESTE PARTIDO ESTIMADO

Población total de mascotas	Medio Alto o mejor	Muy alto
Consumo de alimentos en kilos (mes)	Medio Alto o mejor	Muy alto
Facturación (mes)	Considerable	Considerable o mejor
Share Puppis kilos	Medio Alto o mejor	Muy alto

#### INDICADORES DEL NEGOCIO

Facturación Alimento	750.000 o +	650.000 o +
Facturación Accesorios	250.000 o +	200.000 o +
Facturación Mes	900.000 o +	800.000 o +
Facturación x M2	2.400 o +	3000 o +
Tickets Mes	5000 o +	5000 o +
Ticket Promedio	170 o +	190 o +
Tks x Metro2	12 o +	22 o +
Tickets como % de Habitantes	1,5% o +	1,5% o +
Kilos vendidos Mes	28.000 o +	28.000 o +
% Alimento balanceado	75%	72%
% Accesorios	25%	28%
Costo de Ocupación ( Alquiler+imp+ exp)		
Costo Ocupación x Mt2		
Costo Ocupación como % Ventas	5% o -	5% o -
\$ Vendidos por cada \$ de alquiler	20 o -	20 o -
Empleados	10 o -	9 o -
Empleados x M2 (M2)	40 o -	27 o -
Tickets por empleado (Mes)	500 o +	400 o +
Tickets por empleado (Dia)	18 o +	15 o +
<b>SKUs</b>	<b>4191</b>	<b>3013</b>
ACCESORIOS	2050	1564
ACUARIO	289	163
ALIMENTO	950	590
FARMACIA	350	350
JARDINERIA	72	36

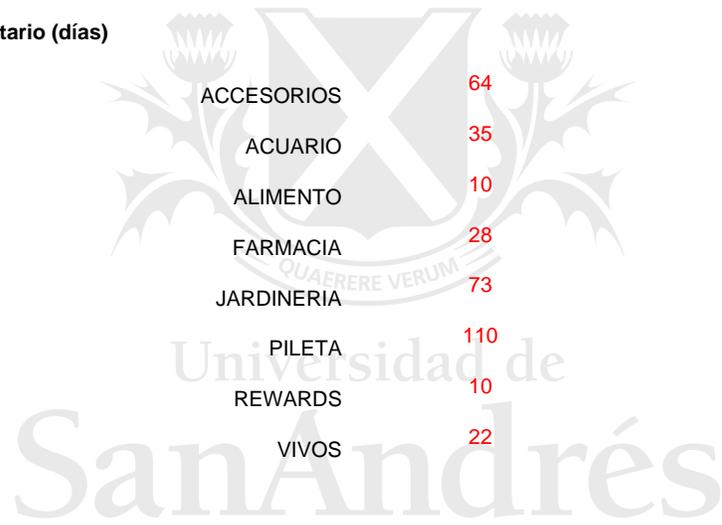
PILETA	30	22
REWARDS	350	248
VIVOS	100	40

**Comportamiento de Ventas**

ACCESORIOS	10%	12%
ACUARIO	3%	4%
ALIMENTO	73%	72%
FARMACIA	6%	7%
JARDINERIA	2%	0%
PILETA	2%	0%
REWARDS	3%	4%
VIVOS	1%	2%

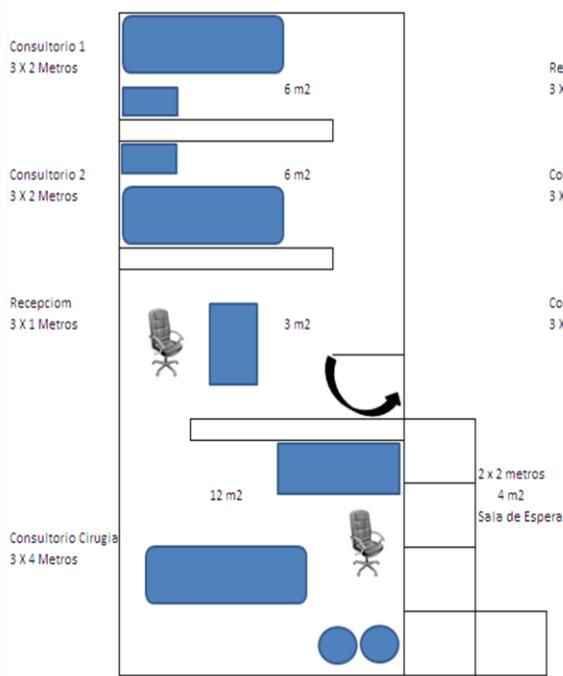
**Rotación del inventario (días)**

ACCESORIOS	64	35
ACUARIO	35	19
ALIMENTO	10	6
FARMACIA	28	24
JARDINERIA	73	32
PILETA	110	69
REWARDS	10	6
VIVOS	22	8

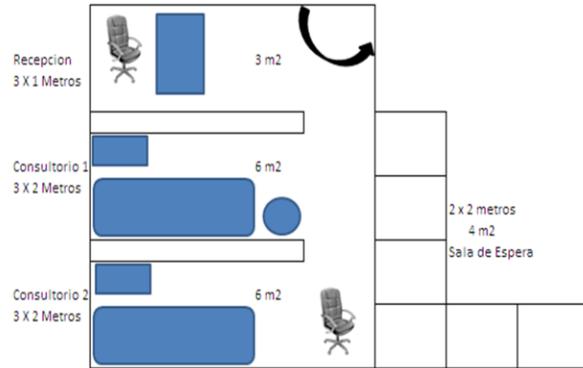


## ANEXO VII: LAYOUT CLINICA Y CONSULTORIO

### Clínica



### Consultorio



Inversión estimada: \$ 120K

EQUIPAMIENTO	Cantidad
Camilla	3
Equipo RX	1
Ultrasonido	1
Ecografia	1
Pc	1
Microscopio	1
Caja Cirugia	2
camilla de internacion	1
Equipo Anestesia	1
Equipo Electro	1
Heladera	1
Instrumental Basico	1

Universidad de

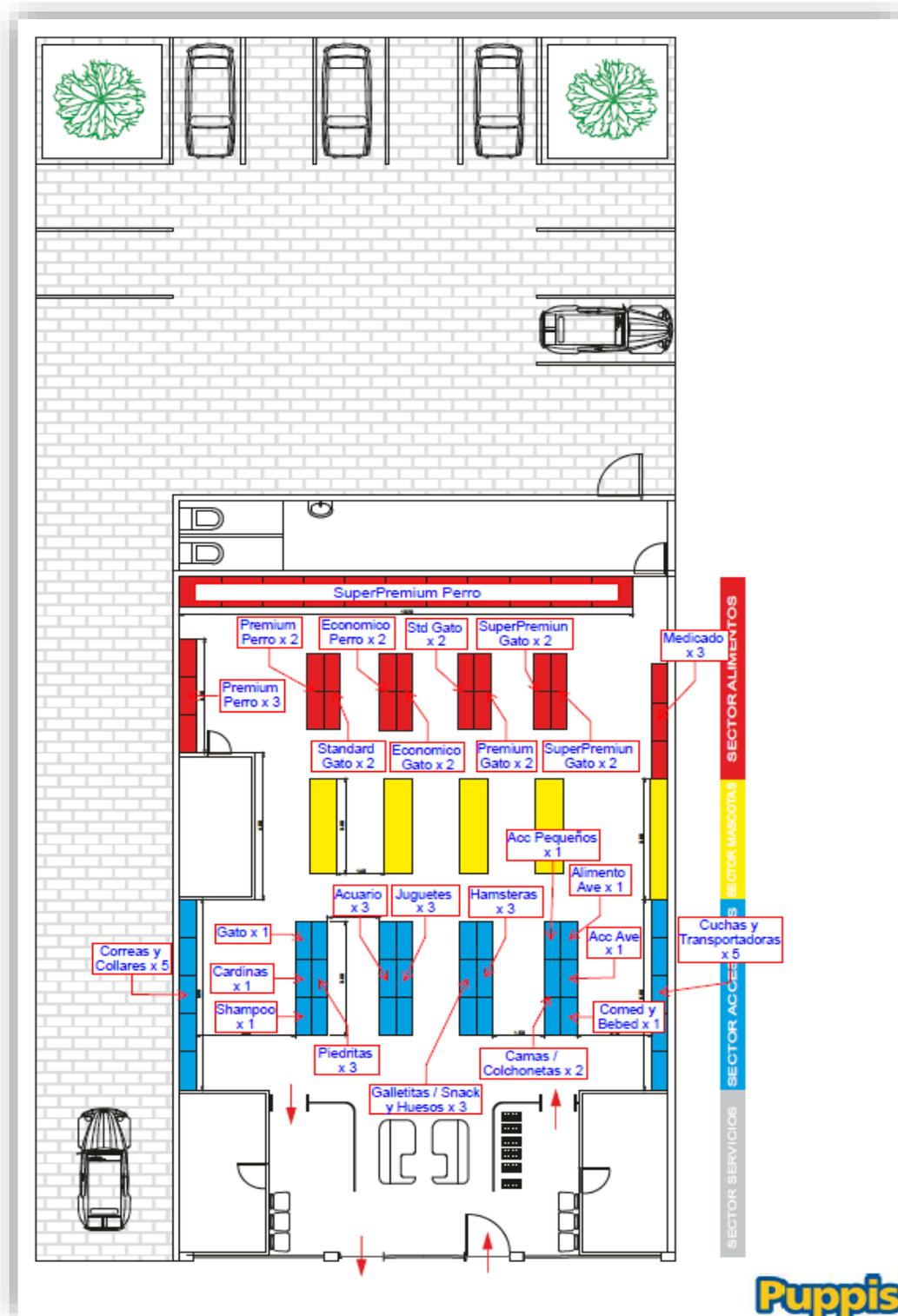
San Andrés

Inversión estimada: \$ 50K.

CLINICA	CONSULTORIO
<u>Prestación</u>	<u>Prestación</u>
• Consultas generales	• Consultas generales
• Vacunación	• Vacunación
• Cirugía menor	• Cirugía menor
• Cirugía mayor	
• Internación	

EQUIPAMIENTO	Cantidad
Camilla	2
Equipo RX	0
Ultrasonido	0
Ecografia	0
Pc	1
Microscopio	0
Caja Cirugia	0
Canil internacion	0
Equipo Anestesia	0
Equipo Electro	0
Heladera	1

**ANEXO VIII:** LAYOUT SUPERFICIE y DISPOSICION DE PRODUCTO.



## ANEXO IX: RETORNO DE LA INVERSION

**Puppis**

Supermercado para Mascotas

### Retorno Financiero Modelo Caja

Conveniencia

Total Revenue	1.179.686
Total Cost of Sales	-793.653
Gross Profit	386.033
Operating Expenses	-187.167
Operating Income	187.167
EBITDA	187.167
Operating Income/Revenue %	15,9%
EBITDA/Revenue %	15,9%

Pay Back	2 años
NPV (5) =	\$2MM
Hurdle Rate	25%
Internal Rate of Return	69%

<b>Revenue</b>	
Pet Food Revenue	580
Accessory Revenue	1.944
Advertising Front	5.743
Other Income	186
<b>Total Revenue</b>	<b>8.453</b>
<b>Cost of Sales</b>	
Pet Food	30.225
Accessory	73%
Marketing Cost	27%
Other Costs	
<b>Total Cost of Sales</b>	<b>45.000,00</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>35.000,00</b>
<b>Operating Expenses</b>	
Payroll	9
Rental Expenses	44
Other Overhead Costs	700
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>753</b>
<b>Operating Income</b>	<b>34.247</b>
<b>EBITDA</b>	<b>34.247</b>
<b>Operating Income/Revenue %</b>	<b>40,5%</b>
<b>EBITDA/Revenue %</b>	<b>40,5%</b>
<b>KPIs</b>	
<b>m2</b>	
Facturación x M2	580
Tickets Mes	5.743
Ticket Promedio	186
Tks x Metro2	10,4
Tickets como % de Habitantes	1,87%
<b>Payroll</b>	
Kilos vendidos Mes	30.225
% Alimento balanceado	73%
% Accesorios	27%
<b>Costo de Ocupacion (alquiler+imp+ exp)</b>	
Costo Ocupación x M2	45.000,00
Costo Ocupación como % Ventas	82
\$ Vendidos por cada \$ de alquiler	3%
Empleados	21,57
Empleados x M2 (M2)	10
Tickets por empleado (Mes)	55
Tickets por empleado (Dia)	574
	19

Punto de destino

Total Revenue	1.069.072
Total Cost of Sales	-716.931
Gross Profit	352.141
Operating Expenses	-178.941
Operating Income	178.941
EBITDA	178.941
Operating Income/Revenue %	16,7%
EBITDA/Revenue %	16,7%

Pay Back	2 años
NPV (5) =	\$2MM
Hurdle Rate	25%
Internal Rate of Return	65%

**Puppis**

Supermercado para Mascotas

### Retorno Financiero Consultorio y Clínica Veterinaria

Consultorio

Inversion	\$ -70.000
ventas mes	7 X Dia. Consulta 23100media: 110
costos	
Payroll	-10000
Other Overhead Costs	-2500
EBITDA	10600
m2	15
Venta x m2	1540
EBITDA/Revenue %	46%
PayBack	1 año y 21 dias
VAN	\$154.985,16
Hurdle Rate	25%
Internal Rate of Return	117%

Clínica

Inversion	\$ -200.000
ventas mes	10 X Dia. Consulta 36000media: 120
costos	
Payroll	-10000
Other Overhead Costs	-6000
EBITDA	20000
m2	30
Venta x m2	1200
EBITDA/Revenue %	56%
PayBack	1 año y 21 dias
VAN	\$227.057,66
Hurdle Rate	25%
Internal Rate of Return	74%

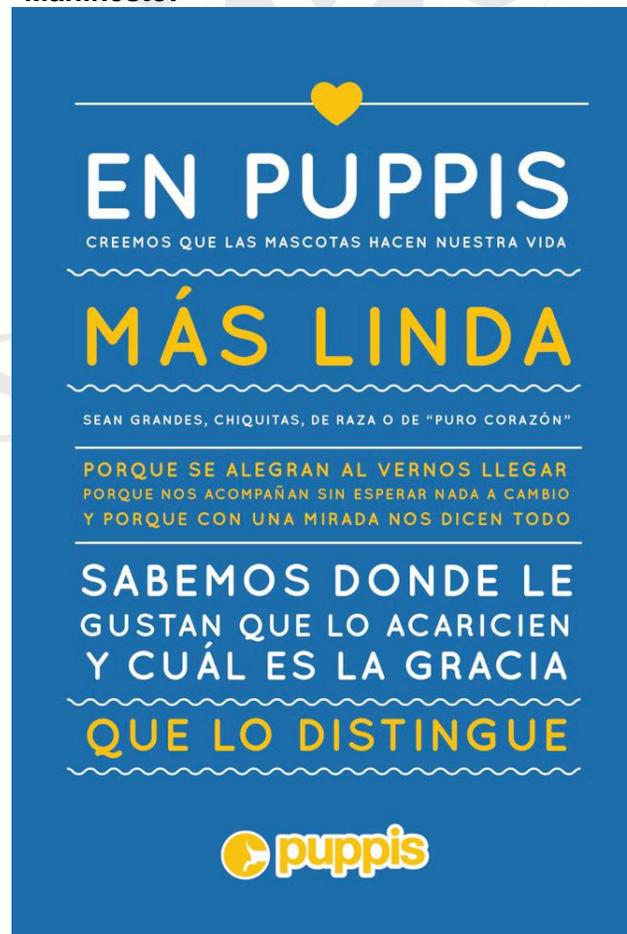
**ANEXO X:** MARCA. DISEÑO. PRESENTACION PALO BORRACHO. Abril 2014.

**a- Marca y Claim:**



Lineamientos lúdicos  
Layout enfocado en el disfrute  
Amamos verlos mover la cola  
Emoción  
Fantasía  
Sensibilidad

**b- Manifiesto:**



EN PUPPIS  
CREEMOS QUE LAS MASCOTAS HACEN NUESTRA VIDA

MÁS LINDA

SEAN GRANDES, CHIQUITAS, DE RAZA O DE "PURO CORAZÓN"

PORQUE SE ALEGAN AL VERNOS LLEGAR  
PORQUE NOS ACOMPAÑAN SIN ESPERAR NADA A CAMBIO  
Y PORQUE CON UNA MIRADA NOS DICEN TODO

SABEMOS DONDE LE  
GUSTAN QUE LO ACARICIEN  
Y CUÁL ES LA GRACIA  
QUE LO DISTINGUE



c- Estilos. Concepto. Marca:



d- Fachada Sucursal Puppis:



e- Diseño interior de sucursal:



f- Tarjeta puppis

