



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Pet Club

Autor: Vilariño, Agustín / Rampone, Francisco José

Legajo: 24211 / 24178

Director de Tesis: Zerboni, Fernando

Buenos Aires, 31 de Mayo de 2017



Universidad de
San Andrés

Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación
para Licenciatura en Administración de Empresas



Alumnos: Vilariño, Agustín (Legajo N° 24211)

Ramponé, Francisco José (Legajo N° 24178)

Mentor: Zerboni, Fernando

Buenos Aires, 31 de Mayo de 2017

INDICE

I. Resumen Ejecutivo.....	3
II. Oportunidad de Negocio.....	5
III. Negocio Propuesto para capturar la Oportunidad.....	9
IV. Modelo de Negocio.....	18
V. Análisis del Sector.....	25
VI. Investigación de Mercado.....	34
VII. Plan de Marketing.....	38
VIII. Operaciones.....	44
IX. Costos, Finanzas, e Inversión.....	49
X. Aspectos Legales.....	63
XI. Equipo.....	65
XII. Plan de Implementación y Riesgos.....	68
XIII. Conclusión.....	74
XIV. Fuentes y Bibliografía.....	77
XV. Cronograma.....	80
XVI. Anexos.....	81

I. RESUMEN EJECUTIVO

Existe en la actualidad una importante tendencia hacia la humanización de las mascotas. Cada vez con más frecuencia, las personas tienden a incluir a los animales domésticos como miembros de su familia, y el cuidado y el tratado es acorde a este status. Esto se ve demostrado en el significativo aumento del presupuesto familiar que se asigna a las mascotas, las cuales reciben cada vez más servicios, similares a los que puede recibir un ser humano. Por ejemplo, los animales de compañía reciben periódicamente servicios de baños, visitas al peluquero, spa, manicura y pedicura, lavado de dientes, maestros de adiestramiento, paseos, cuidadores, y alimentos cada vez más sofisticados y de mayor costo. Sumado a ello, el número de animales domésticos continúa en crecimiento.

Ambos factores combinados (humanización y aumento de mascotas), generan que la industria de mascotas sea una de las pocas industrias que continúa expandiéndose y mostrando crecimiento en sus números, a pesar de las crisis y recesiones de la última década.

En Argentina, uno de los países con mayor cantidad de mascotas en términos relativos a la población, aun no se ha desarrollado una comunidad que acapare a la industria de animales para el hogar. En otras industrias, han tenido éxito en nuestro país modelos como Despegar.com, Mercado Libre, y Avenida.com, lo que demuestra que, adaptándose al entorno local, hay posibilidad de desarrollar modelos de negocios similares a aquellos que demuestran ser exitosos en otras partes del globo. Además de ser uno de los países más mascoteros, el entorno para emprendimientos digitales es positivo, ya que Argentina se encuentra entre los 5 países con mayor penetración de internet del continente.

El objetivo principal de la plataforma PET CLUB es crear la primera

comunidad de padres (o dueños) de mascotas del país, a partir de un club online al cual pueden ingresar desde cualquier dispositivo, el cual les permite a todos los usuarios, de una forma práctica y simple, mejorar la vida de sus mascotas/futuras mascotas, a la vez que comparten el amor por sus mascotas con otras personas, tanto dentro como fuera de la plataforma.

Desde PET CLUB, los usuarios podrán encontrar todos los productos y servicios necesarios para sus animales, ofrecidos por diferentes proveedores que reciben puntuaciones y recomendaciones según su relación precio-calidad, a la vez que encuentran herramientas innovadoras como una libreta sanitaria online, una función para facilitar una la cruce de animales, una herramienta para encontrar más rápido mascotas perdidas, y recomendaciones de actividad física y alimentación personalizadas para cada animal según su perfil, con el aval de veterinarios expertos. Además, quienes elijan ser miembros recibirán una membresía con descuentos, participarán de sorteos y promociones, serán invitados a testear productos *sponsorados* por los proveedores, y participarán de eventos, exhibiciones, viajes, competencias, recitales, junto con otros miembros, lo cual fortalecerá el sentimiento de pertenencia al club y la fidelización con la marca.

Como inversión inicial, se requiere un capital de \$1,000,000 para la primera etapa, cuyo foco será financiar los gastos únicos iniciales y testear PET CLUB en versión beta. Teniendo en cuenta la inflación, el período de recupero de este capital inicial será de 30 meses. En caso de éxito, se buscará recaudar \$3,802,149.02 en rondas de inversión, con un cobro mensual de \$150,000 durante 18 meses. La tasa de descuento utilizada será de 35%, lo cual resulta en un VAN de \$1,540,370.52. La Tasa Interna de Retorno es de 58.95% El apartado VIII de este plan de negocios manifiesta la viabilidad financiera del proyecto.

II. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Existe, en la actualidad, un sustancial crecimiento de la utilización de plataformas online, tanto a través de la Web como mediante aplicaciones móviles para recurrir a diferente información y satisfacer diversas necesidades. Según datos aportados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)¹, a Diciembre del 2015, el 55% de toda la población latinoamericana utilizaba internet. En nuestro país, ese porcentaje se incrementa a 70%, lo que evidencia una penetración de internet aún más importante, siendo el país con mayor preponderancia de la región (ver Anexo 1).

En los últimos años, se han creado plataformas y bases de datos para numerosas industrias. Se han desarrollado soluciones para las (cada vez más complejas) necesidades de los clientes. Por ejemplo, en nuestra región se conocen casos exitosos como MercadoLibre.com y Despegar.com, que básicamente son plataformas (tanto web como móvil) en donde se reúnen los oferentes y los demandantes de un amplio espectro, de manera de generar una herramienta integral.

Sin embargo, hay una industria que está en un gran auge y no ha sido tenido en cuenta en esta revolución web. Esta es la industria de mascotas o animales domésticos, un sector que factura millones de dólares por año, y a pesar de los recientes conflictos económicos regionales y mundiales y el cese del crecimiento de muchos sectores, continúa en pleno crecimiento, año tras año.

Este crecimiento se debe, por un lado, a la mayor importancia y rol que poseen las mascotas dentro de las familias, llegando al punto de ser tratados como un miembro más de la familia. Este concepto incluye un cuidado y tratamiento acorde a este estatus, lo cual requiere una gran inversión. Por el otro

¹ (CEPAL, Septiembre 2016)

lado, no es solo la importancia lo que aumenta, sino también la cantidad de personas que deciden adquirir una mascota o animal de compañía en su hogar. Ambos factores combinados, generan el driver que empuja el crecimiento de esta industria en el país, en la región y en el mundo.

Un informe sobre animales domésticos realizado por la agencia GFK en 2016² asegura que más del 56% de la población mundial tiene por lo menos una mascota en casa. Esta investigación llevó a concluir que Argentina no solo es el país con más mascotas de América Latina, sino del mundo entero, debido a su liderazgo en el ranking canino (ver Anexo 2). Según este mismo estudio, el 66% de la población argentina tiene al menos un perro, el 32% un gato, el 8% un pez y 7% un pájaro (ver Anexo 3).

Sumado a ello, en Argentina, los fabricantes de alimentos balanceados producen 520 mil toneladas de comida para perros y casi 93 mil toneladas de comida para gatos, las cuales en 2015 les hicieron facturar unos 17 mil millones de pesos, según CAENA³, la cámara que los agrupa. El potencial del alimento balanceado, sin embargo, es aún mayor, ya que este tipo de alimento únicamente cubre al 70% de los gatos y al 50% de los perros de nuestro país, mientras que en Estados Unidos el alimento balanceado es consumido por el 80% de los perros.

Según un estudio de la consultora Kantar Worldpanel⁴, se estima que las personas gastan, según su nivel socioeconómico, entre \$800 y \$1500 anuales en alimento balanceado. Esto representa un gasto mayor al que dedican a la leche, la pasta o la yerba mate.

Estos números son evidencia de la gran importancia y potencial de esta industria en nuestro país, la cual continúa en crecimiento.

² (GFK, Mayo 2016)

³ (Melamed para LN, Julio 2016)

⁴ (BAE Negocios, Mayo 2016)

Las mascotas por lo general son adquiridas de dos formas distintas. Pueden ser compradas o adoptadas. Cuando son compradas, esto se realiza a través de veterinarias y criaderos. Incluso los productos y servicios requeridos por los mismos también son accedidos por estos canales. Puede resultar difícil para una persona encontrar exactamente lo que quiere sin antes tener que haber visitado múltiples lugares y haber realizado una investigación. Inclusive, puede resultar casi imposible para una persona saber cuál es verdaderamente el mejor producto para su mascota, y no solo comprar lo que esté disponible en el lugar que suele visitar. Muchas veces, las recomendaciones de las personas trabajando en estos lugares pueden estar basadas solamente en lo que ellos tienen y no en lo que hay en el mercado en general.

De esta manera los dueños de las mascotas no se aseguran de estar comprando exactamente lo mejor para su mascota. Por lo tanto, esta plataforma ayuda a brindar información, confiable y segura, a los dueños de las mascotas. Esta información puede ser compartida entre ellos, y con las herramientas provistas por la plataforma ayudará a que ellos tomen las mejores decisiones a la hora de adquirir un producto o servicio para sus mascotas.

Cada vez que una persona quiere comprar una mascota debe averiguar en distintas veterinarias, preguntar a conocidos, consultar a distintos criaderos, comparar precios y encontrar el animal que le gusta. En vez de tener que perder tiempo visitando veterinarias múltiples, ¿por qué no tener toda esta información centralizada en un lugar, al cual se pueda acceder desde cualquier Smartphone o Computadora?

Esta es una oportunidad, ya que existen muchos casos en los cuales esta plataforma sería útil para los usuarios que cuenten con mascotas. No solo para cuando los dueños de mascotas necesiten algún producto o servicio, pero inclusive para la interacción entre las distintas mascotas. Por ejemplo, se podrá utilizar también para cuando queremos que nuestras mascotas conozcan a otras

para socializar o poder cruzarlas. Esto normalmente se realiza con el boca a boca, o conociendo a alguien que tenga el mismo deseo.

El potencial de crecimiento en esta oportunidad es muy grande ya que se estima que el 78% de los argentinos tienen mascotas, y una gran proporción de Latinoamérica también. Por lo tanto, a largo plazo no es solo una oportunidad a nivel local, sino a nivel regional. Esto implica que la plataforma sería aplicable al resto de los países de Latinoamérica, manteniendo un crecimiento exponencial de clientes.



III. NEGOCIO PROPUESTO PARA CAPTURAR LA OPORTUNIDAD

La idea se basa en una plataforma para dueños/ potenciales dueños de mascotas, disponible tanto en la computadora (en forma de Web) como en el celular (en forma de Aplicación). En la misma, se busca conectar a todos los argentinos que se relacionen con las mascotas, ya sea quienes poseen o quieran poseer un animal, como quienes proveen productos y servicios para estos animales.

El principal diferencial de nuestra propuesta reside en la conjunción de todos los oferentes de productos y servicios de mascotas con sus actuales y potenciales demandantes (dueños), llevando a un nuevo nivel el concepto de Mascota como miembro de la familia. Es importante dejar en claro que la oferta de productos y servicios para mascotas en Argentina está muy atomizada, por lo que lo que buscaríamos en PET CLUB es reunir a los diferentes oferentes (*pet shops*, forrajearías, veterinarias, *grooming*, cuidadores, paseadores, redes sociales, refugios de animales, entre otros) en una sola plataforma, donde el demandante tenga la posibilidad de comparar entre los distintos oferentes, elegir la mejor relación precio-calidad y luego otorgar puntuaciones positivas o recomendaciones a quienes mejor satisfagan sus necesidades.

El objetivo primordial que hace a nuestra aplicación única es la búsqueda de la creación de la primera comunidad nacional de dueños de mascotas. Esta comunidad buscará integrar a cualquier persona dueña de mascota, o simplemente interesados en las mismas (sin necesidad de tener una). Esta comunidad promoverá la tenencia de mascotas, el buen cuidado y la responsabilidad de tenencia. Por otro lado, permitirá que grupos personas con intereses similares se relacionen entre sí. Se buscará realzar el sector de las

mascotas dentro de la sociedad y generar el sentido de pertenencia para quienes decidan unirse al club. Para alcanzar esa misión es que se ofrecerán diferentes servicios y herramientas para generar un flujo de interacciones y relaciones entre distintos participantes de la industria mascotera. También serán herramientas que ayudaran y facilitaran el cuidado y la atención de estas mascotas.

Sumado a ello, también hace atractiva a la plataforma su accesibilidad y el ingreso gratuito para todos aquellos dueños (y potenciales dueños) de mascotas, teniendo en cuenta que la oferta disponible para ellos es completa, ayudando a los usuarios a resolver cualquier tipo de problema o deseo con respecto a su mascota, teniendo toda la información y las posibilidades centralizadas en una misma plataforma. A su vez, ayudarlos a elegir lo mejor en base a recomendaciones y poder mejorar el cuidado de sus mascotas.

Para comenzar, aquí mismo se podrán encontrar absolutamente todos los servicios que puedan ofrecer los proveedores:

- Los potenciales interesados en una mascota podrán encontrar ofertas de diversos tipos para encontrar su compañero ideal, ya sea en criaderos como en veterinarias y en refugios:
 1. Cada criadero contará con información de contacto, foto de sus actuales animales, el precio y la posibilidad de consultar. Se podrá puntuar a los criaderos según el trato al cliente, el pedigrí del animal y demás información que se considere importante a la hora de elegir un criadero para comprar un animal.
 2. Para aquellos entusiastas de la adopción, una creciente corriente en el día a día, habrá una sección de adopción de animales. Aquí se buscará reglamentar su manera de dar y recibir en adopción, cumplir con ciertas pautas para el mejor trato y cuidado de los animales en cuestión. Las distintas

veterinarias, individuos o refugios que tengan animales para dar en adopción podrán publicarlos con fotos, información y condiciones de adopción. De esta manera cualquier interesado en adoptar podrá buscar en una base de datos muchísima más amplia que si tiene que visitar a su veterinaria local.

- Los dueños de mascotas podrán adquirir alimento balanceado a domicilio, con diferentes propuestas según calidad y precio buscado.
- Los dueños de mascotas se podrán poner en contacto con paseadores de perros de acuerdo a la zona donde viven.
- Las guarderías y los cuidadores de animales podrán ofrecer sus servicios para aquellos dueños de mascotas que viajen o por alguna razón necesiten de alguien que de cuidado a su perro.
- Los usuarios podrán sacar turnos en veterinarias para atender a su perro, vacunarlos o inclusive obtener cualquier producto que estas mismas puedan ofrecer.
- Se podrán encontrar servicios de consultas y de emergencias 24hs
- También, se podrá encontrar salones de belleza animal.
- Por último, se podrá dar el debido trato al animal luego de su deceso, con servicio de réquiem, y se enviarán fotos a los amigos de la mascota para invitarlos a su entierro.

Todos los proveedores de estos servicios y productos podrán ser puntuados con un puntaje del 1 al 5. Esta puntuación vendrá complementada con un comentario por las personas que hayan utilizado su servicio, así los demás clientes podrán saber la calidad del servicio. De esta manera, los mejores proveedores de estos servicios podrán destacarse, y a su vez los dueños de las mascotas asegurarse de estar pagando por un buen servicio.

También, se contará con una herramienta donde se publicaran las mascotas encontradas y/o perdidas. Se calificarán por zona de encuentro o pérdida para así en lo posible hacer un *match* y que con esta información sea más rápido y fácil encontrar la mascota. A esta sección no hará falta estar registrado para acceder ya que si la persona que encuentra la mascota no tiene usuario se le simplifica para poder hacer la publicación del animal encontrado.

Además, se presentará como novedad una herramienta para ayudar a los usuarios a cuidar de sus animales. Esta herramienta contará con recordatorios del cuidado animal e información del mismo. A la hora de crear un usuario se creará un perfil para cada mascota que tenga donde se ingresarán todos los datos que tengan de la misma hasta el momento. Se contará con una libreta sanitaria online que podrá ser bajada al celular. Tendrá recordatorios sobre las fechas de vacunación de los animales, la compra de alimento, cumpleaños, cuando le toque bañarse y otros recordatorios sobre salud y ejercicio necesarios para una mejor vida.

Por otra parte, algunos dueños de mascotas deciden no castrar a las mismas, y buscan cruzarlas cuando sean adultos. Dentro de la plataforma contarán con un instrumento para hacer *match* entre los distintos posibles candidatos de cruce. Se segmentará la información por tipo de animal, raza y zona de residencia. Así, los dueños de mascotas podrán encontrar una pareja perfecta para los mismos y poder hacer efectiva la cruce.

Por último, se contará con un blog: aquí se publicará información respecto a las mascotas, noticias, consejos, eventos y cualquier usuario podrá dar opiniones, comentarios y *reviews*.

De esta manera, además de la presencia online, la idea de formar un CLUB se vería representada en foros donde los usuarios intercambian opiniones, consejos, fotos, videos, etc., y como detalle importante, se dará proyección a la organización de eventos mensuales o anuales para reunir usuarios y mascotas,

competencias, festejos, etc. Por ejemplo, invitar a todos los dueños de mascotas a retiros organizados por PET CLUB (a un precio bajo, subsidiado por los sponsors y las marcas que quieran promocionarse), en donde las mascotas y sus dueños acudan a clases de aprendizaje dictadas por expertos, actividades, concursos y seminarios.

Esta propuesta no es una innovación radical, sino más bien una plataforma centralizada para generar información y ayudar al cliente, a los dueños de las mascotas y a los proveedores de servicios y productos. Hace falta un negocio como este, porque suele suceder que las personas que tienen mascotas cuidan e invierten en ellas como si fuesen sus propios hijos, y por lo tanto buscan la mejor opción. El fin último es el de generar la primera comunidad de mascotas que exceda el ámbito virtual.

Esto hace que el negocio sea viable, ayudándolos a encontrar la posibilidad de una vida mejor, a través de la socialización que pueda generar la plataforma, y un mejor (y más económico) cuidado, a través de la variedad de productos y servicios que se puedan encontrar en la misma.

La facturación del negocio va a contar con cuatro partes: En primer lugar, la comisión por transacción facturada a los proveedores de servicios o productos. Segundo, con la publicidad generada en la plataforma. En tercer lugar, con la venta de información segmentada sobre los usuarios y su comportamiento de consumo, lograda mediante la realización de data mining sobre Big Data que genera la actividad en la plataforma. Por último, se intentará introducir cuentas de carácter *Freemium*, es decir, con beneficios adicionales a aquellos que elijan suscribirse a un bajo precio.

El negocio no será estacional, ya que las mascotas son seres vivos y por ende hay que cuidarlas de la misma manera durante todo el transcurso del año. Esto quiere decir que los clientes tendrán que utilizar la plataforma constantemente, todo el año. Esta propuesta debería de tener muy buena liquidez.

Este es un negocio de volumen, ya que al contar con más usuarios registrados se podrá cobrar más por las publicidades, y se realizarán un mayor número de transacciones, aumentando el ingreso por comisiones y generando data adicional para la venta de información. Además, de esta manera, habrá posibilidad de más cuentas Premium, aumentando así la facturación del negocio.

La implementación de esta idea no requiere un know-how muy específico. La tecnología necesaria es tecnología accesible a todos, que es lo necesario para poder crear y mantener una página web y una aplicación de dispositivo móvil. El insumo más importante son los programadores y diseñadores web. Estos van a ser los principales encargados de mantener la plataforma funcionando y de hacerla atractiva y fácil de usar para los clientes. Como ventaja, cabe destacar que se tiene cercanía con un programador y diseñador web, el cual ha sido incorporado como CTO en el proyecto.

Al ser un desarrollo online no es necesaria una ubicación geográfica específica, por lo que nos da flexibilidad e incluso facilidad para la entrada de mercado en otros países.

No se conoce la existencia de otra idea con el mismo foco que se haya llevado a cabo en Argentina, ni siquiera intentado, por lo que sabemos. Si hay una idea con algunas similitudes llevada a cabo en España llamada Mascotea. En Argentina se ha encontrado un servicio para mascotas vigente, llamado Pluv, pero cuyo enfoque de clientes son los dueños de las mascotas, y su principal manera de facturar es a través de la venta de chapitas con GPS que permiten acceder a servicios ofrecidos por esta empresa. Además, este servicio solo se puede acceder por celular.

En conclusión, se trata de una propuesta única en la región que permitirá generar la primera comunidad mascotera del país, a la vez que unifica el negocio de animales domésticos.

Comparativa de Modelos de Negocio

Existen en el mundo modelos de negocios con ciertas similitudes, lo cual demuestra que este proyecto realmente puede ser llevado a cabo en la práctica, a pesar de su amplio espectro de productos y servicios, y de las diferencias macroeconómicas y sociales en los países en los que una plataforma integral para mascotas ha sido exitosa.

Por ejemplo, en Estados Unidos existe un caso que en la actualidad demuestra un crecimiento importantísimo. La compañía Bark & Co, con sede principal en Nueva York y ahora una nueva oficina en Ohio, es una plataforma que comenzó con un proyecto llamado BarkBox, muy similar a el proyecto de Petnia aquí en Argentina (Ver Anexo 4), iniciado en 2012 con el objetivo de conseguir miembros que quisieran aportar un *fee* mensual (30 dólares por mes o 252 anuales) a cambio de una caja con objetos para sus mascotas, específicamente perros. Estas cajas poseen adentro 2 juguetes innovadores, 2 snacks naturales para perros, y un objeto masticable.

La compañía ha logrado afianzarse con este proyecto, y hasta el momento Bark & Co ha enviado más de 38 millones de juguetes y golosinas, y recaudado \$ 77 millones en fondos de inversores.

Además, el éxito de ese servicio le ha permitido a la compañía ampliar su espectro de productos y servicios, por lo que luego creó un segmento llamado BarkShop, una tienda virtual que incluye regalos, alimentos, juguetes, ropa, correas y collares, camas y jaulas para transporte, entre otras.

Posteriormente también crearon BarkPost (para crear contenidos cómicos y amistosos sobre perros, apoyados por sponsors como Subaru, AmEx, P&G) y BarkLive (organizadora de eventos para los perros y sus dueños, incluyendo festivales, caminatas y reuniones).

La compañía aprovecha cada oportunidad para hacer que los clientes se sientan especiales y partes de una comunidad, usando GIFs divertidos y notas escritas a mano o garabatos mientras manejan miles de consultas por semana a través de una variedad de canales, incluyendo Facebook Messenger, Twitter, texto, correo electrónico, chat y teléfono.

La firma superó los 100 millones de dólares en ingresos generados el año pasado. Como BarkBox y BarkShop siguen prosperando, Bark & Co también ahora crea sus propios productos, que abarcan juguetes, golosinas, contenido y experiencias.

En conclusión, esta compañía ha ido mutando hasta convertirse en una comunidad para mascotas (en este caso solamente perros) y sus dueños, lo cual le agrega un valor diferencial que genera la fidelidad del cliente, y por ende, el éxito a largo plazo.

Esto es lo que ha generado una supervivencia para este tipo de plataformas, a diferencia de aquellas que se dedican única y exclusivamente a vender productos, ya sea normalmente o en una caja con sorpresas, como Petsecret en España, o Petnia en Argentina, las cuales ya no existen.

Existen algunos modelos de negocios similares a BarkBox o nuestro proyecto, en cuanto a la búsqueda de acaparar diversas necesidades de una mascota desde una misma plataforma. Por ejemplo, en la India existe Scotchu, que incluye tips, artículos de veterinarios y noticias para mejorar la vida del animal, un blog para generar diálogo entre los dueños de mascotas, el fomento y la información necesaria para la adopción de perros, y la ayuda para entrenar perros.

En el Reino Unido, ha tomado relevancia otro proyecto similar, llamado Patty Pets, el cual, según dicen sus dueños, comenzó como un proyecto regional pequeño, y al ver que la competencia para una plataforma de este tipo era poca, ha logrado crecer hasta expandirse por todo el país.

El racional de la compañía es afín al de nuestro proyecto en Argentina: Los padres de mascotas van a los sitios de Social Media para agregar fotos y videos de sus mascotas, van a sitios de comercio electrónico para comprar productos de mascotas y van a buscadores/ páginas amarillas para buscar proveedores de servicios para mascotas. Pattypets está cambiando el juego significativamente al mejorar la experiencia de los padres de mascotas permitiéndoles hacer todo esto en un solo espacio. Pattypets es un PaaS (plataforma como servicio) que conecta a los padres de mascotas con los proveedores de servicios de mascotas a través de un mercado innovador que tiene Redes Sociales, un buscador de servicios basado en ubicación (búsqueda basada en su ubicación), SaaS (reserva de citas / calendario) e E-Commerce.

PetMasters en Connecticut, Estados Unidos, es un Marketplace, similar al de Patty Pets, pero con una forma diferente de operar, ya que los proveedores directamente postean en la página sus ofertas. Debido a esto, la variedad de profesionales existentes es amplia, desde peluqueros de mascotas hasta detectives de mascotas, dentistas de mascotas, artistas y psicólogos de mascotas, entre otras. Al igual que PET CLUB, ofrecen servicios para todos los animales domésticos.

Por otro lado, existen exitosas compañías que se han concentrado en un único servicio para proveerlo de manera superior, como el caso de Rover en Seattle, Estados Unidos, el sitio de paseadores y cuidadores de mascotas más grande de ese país, o PetValet en Colombia.

IV. MODELO DE NEGOCIO

Propuesta de Valor

PET CLUB es una plataforma a la cual se puede acceder desde la web o a través de una aplicación móvil que permite de una manera fácil, rápida y confiable a los interesados obtener información sobre mascotas, donde conseguirlas, productos y servicios para las mismas, y herramientas para ayudar al cuidado de ellas. Por el otro lado, es capaz de dar un lugar con mayor exposición y comodidad a quienes estén a cargo de vender estas mascotas y, los productos y servicios, necesitados por las mismas. Por primera vez, cualquier aspecto relacionado a una mascota va a ser posible acceder en un solo lugar, permitiendo la comparación, puntuación y comentarios de manera integral y abarcativa.

Segmentos de clientes

1) Segmento Primario

- a) Futuros Dueños/Dueños de mascotas: PET CLUB está orientada a todas las personas que quieran obtener información sobre algún tipo de mascota, estén interesados en obtener alguna mascota, o ya tengan mascotas. En esta misma sus segmentos objetivos son los Millenials (nacidos entre 1981-1995) o Generación X (nacidos entre 1961-1980). Los primeros son aquellos más acostumbrados al uso de *smartphones* para resolver situaciones de su vida diaria. A los segundos, habrá una adopción más lenta pero que igualmente ocurrirá, ya que no es necesario solo un Smartphone sino que se podrá acceder a través de la

computadora (una herramienta a la que tienen una mayor costumbre).

- b) Proveedores de productos/servicios: Dentro de este segmento se pueden encontrar a las veterinarias o pet shops que venden distintos tipos de mascotas, productos alimenticios, atención médica, baños de animales, juguetes de mascotas y cualquier otro tipo de producto. Además, las forrajearías, o inclusive los refugios de animales. También pueden estar los criaderos, los cuales cada uno son encargados de vender algún tipo de animal específico. Los paseadores y cuidadores de perros, quienes podrán ofrecer sus servicios a través de la plataforma. En este segmento no hay una clase social específica ya que puede pertenecer a cualquiera, mientras este ofreciendo alguna información, producto o servicio que sea requerido por otro cliente.

2) Segmento Secundario

- a) Usuarios de Big Data: Compañías e Individuos que necesiten información sobre los dueños de mascotas, la industria y los oferentes de estos servicios. Toda la información que se pueda recolectar gracias a la actividad dentro de la plataforma. Le proveeremos Big Data para que se pueda realizar data mining y conocer mejor a los clientes y sus tendencias de consumo.
- b) Interesados en publicidad: Cualquier marca o empresa que pueda estar interesada en invertir en publicidad segmentada, según el tipo de mascota y la información de los dueños.

Canales de Distribución y Comunicación

Para poder empezar a generar contenido en la plataforma se buscara acercar el proyecto a los clientes Tipo A (los oferentes) con visitantes especializados en el tema. De esta manera se buscara captar masivamente a todos los clientes interesados en ofrecer algún producto o servicio para mascota, demostrándoles el valor agregado que les generara participar en la misma. Incluso, es una ventaja ya que no incurren en ningún costo por inscripción. El único costo se generara a partir del incremento de cartera de clientes, gracias a la plataforma y su extenso alcance. Ambos creadores de este proyecto cuentan con una red de aliados (detallados posteriormente) que ayudaran a la distribución de la propuesta de valor para el cliente. De esta manera, se hará conocer la misma, a través de distintos clientes claves que ayudaran a su expansión. Para los clientes Tipo B (dueños o interesados en mascotas) se realizara una fuerte campaña publicitaria incluyendo distintos medios como las redes sociales, páginas de internet, folletos y revistas. De esta manera, se buscara captar la atención de este tipo de clientes para dar a conocer la plataforma. Debido a los contactos poseídos en esta industria, existe el conocimiento de empresas y personas que participan en reuniones o convenciones periódicas sobre mascotas. Inclusive en exposiciones caninas organizadas por la FCA (Federación Cinológica Argentina).

Relación con los Clientes

Es de suma importancia para PET CLUB contar con clientes Tipo A que ayudaran en conjunto a la plataforma a crear contenido. De esta manera, el contenido dentro de la misma será exponencial. Es de suma importancia

establecer primero el contacto y la adhesión de los clientes Tipo A ya que se les demostrara que no hay ningún tipo de riesgo al sumarse a la plataforma. Si no, que todo lo contrario, obtendrán el beneficio de aumentar su cartera de clientes prácticamente sin esfuerzo, y sin costo hasta que comprueben el potencial de esta herramienta. Con esta base de contenido, será más tentador para los clientes de Tipo B acceder a la misma.

Por lo tanto, es de gran relevancia brindarles a los clientes Tipo A una atención personalizada, logrando que los mismos sean parte de este CLUB, así mismo ofreciéndoles un servicio de primera calidad para lograr mantenerlos dentro de la plataforma. Tendrán acceso a un personal altamente capacitado para poder brindarles todas las respuestas que necesitan para el uso de la plataforma y sus herramientas. Por el otro lado, a los clientes Tipo B se les brindara un servicio automatizado que es similar al autoservicio, pero más personalizado, ya que se tiene la capacidad de identificar clientes individuales y sus preferencias.

Flujos de Ingresos

La compañía contará con distintas fuentes de ingresos. Para comenzar a los clientes Tipo A (proveedores), podrán ingresar a la plataforma a través de cuentas totalmente gratuitas. Se les cobrara por cada transacción que consigan a través de la misma. El porcentaje a cobrar será de entre 5-10% por transacción, dependiendo el volumen de transacciones mensuales que realiza el proveedor. Por el otro lado, para los clientes Tipo B se aplicará un sistema *Freemium*. Esto quiere decir que podrán crear cuentas gratuitas pero que no podrán acceder a todas las ventajas de la página. Este tipo de clientes contarán con la opción de tener una cuenta Premium que tendrá un precio de suscripción mensual, pero les brindara un acceso total a la plataforma y sus herramientas. También serán

participes de promociones, sorteos, premiaciones y se les eliminara la publicidad. El precio estimado de la cuenta Premium es de \$50, con posibilidad de suscripciones anuales a un precio promocional de \$500.

Además de estos tipos de ingreso, se contará con un ingreso por publicidad, y la venta de información a interesados de la utilización del Big Data generada por la actividad dentro de la plataforma.

Estructura de Costos

PET CLUB tendrá que incurrir en cuatro costos principales. El mayor desembolso de dinero será destinado al desarrollo de la plataforma, la cual se realizará gradualmente, y adaptándola según la respuesta de los usuarios. El segundo costo está relacionado con la capacitación y puesta en marcha de los visitantes a clientes Tipo A. Por otro lado, el tercer costo será el marketing digital, utilizado para atraer clientes Tipo B. Por último, el costo final es en el alquiler de oficinas de coworking, sobre las cuales se dará más detalle más adelante.

Recursos Claves

El principal recurso clave es el contacto directo que los fundadores de PET CLUB tienen con distintos miembros líderes del país dentro de la industria de mascotas. Esto permitirá generar las reuniones necesarias para asegurar aliados claves que ayuden a atraer una gran cantidad de clientes Tipo A.

Actividades Claves

Concurrir a Congresos y Exposiciones será elemental para publicitar el

proyecto entre los profesionales y las marcas líderes. Además, se considera clave brindar capacitaciones para los visitantes de clientes Tipo A sobre las funciones y beneficios de la plataforma. Solo de esta manera se logrará comunicar de forma plena las ventajas y el valor que agrega PET CLUB a sus clientes.

Aliados Claves

PET CLUB cuenta con aliados claves establecidos dentro de la industria de las mascotas. Para comenzar, Alicia Perez, la dueña del criadero Sunhill Boxers, especializada en la venta de cachorros bóxers de pedigrí. Siendo este uno de los tops criaderos de su tipo. Por otro lado, la Dra. María Florencia Lagares, veterinaria especializada en animales medianos. El Sr. Miguel Ángel Martínez, vicepresidente del comité ejecutivo de la Federación Cinológica Argentina.

Sumado a ello, se conocen numerosos profesionales que actualmente se desarrollan en el área de Pet Care de Mars, compañía líder en alimento balanceado para animales domésticos. Estos han sido de gran utilidad a la hora de brindar información interna, datos sobre tendencia de comportamiento del consumo y aportes a la investigación de mercado. Lo que es más, se sumarán como proveedores en la etapa inicial de la plataforma, lo cual será determinante a la hora de atraer otros proveedores, y por supuesto demandantes de los productos, debido a su importancia por volumen y por imagen de marca.

Respecto de la industria tecnológica, PET CLUB posee contacto cercano con un desarrollador y programador web, como ya se mencionó. Se trata de Nicolás Vilariño, quien ya tiene experiencia con nuevas plataformas y será de gran ayuda tanto para la creación de la plataforma web, la aplicación móvil, y el sistema de gestión de cobros y pagos.

Consecuentemente, los aliados clave son un elemento basal en el *start-up*,

debido a que han contribuido y contribuirán al armado del proyecto de diversas maneras.



Universidad de
San Andrés

V. ANÁLISIS DEL SECTOR

Descripción del Sector – Situación Actual y Perspectivas –

Tamaño del Mercado y Tendencias

Un estudio realizado por la consultora Kantar Worldpanel⁵ en Argentina, demuestra que para el 2016 el mercado de mascotas mueve más de \$6.000 millones anuales. El alimento para mascotas, junto con pañales y cremas faciales, son las categorías con el desembolso más alto dentro de la canasta básica de alimentos, limpieza y perfumería. El tamaño del negocio, en términos de facturación, es del doble que shampoo y desodorantes, pero un tercio que el mercado de gaseosas, indica la consultora Kantar Worldpanel.

De acuerdo a Carolina Nuñez (Business Development Manager de Kantar Worldpanel): “La categoría de alimento para mascotas evoluciona de forma positiva en los últimos años, gracias a compras de mayor volumen. El 76% del volumen de la categoría se comercializa en tiendas especializadas, canal donde logra evolucionar de forma positiva”⁶

Siendo este un sector con una muy poca formalización, se utiliza como índice para analizar el sector del alimento balanceado. Dentro del sector de las mascotas existe una gran informalización. Hay muy poca organización, e instituciones que representen los intereses e información al respecto. Se toma como índice para poder analizar este sector a la industria de alimento balanceado, ya que dentro del sector de *pet care* es la única industria que contiene algún grado de formalización. De esta manera es que se reúnen bajo un organismo

⁵ (Kantar Worldpanel, Abril 2016)

⁶ *Ibíd.*

denominado Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal.

Por lo tanto a continuación se hace un análisis, a partir de un estudio realizado por la consultora Euromonitor International⁷, de la situación actual y un *forecast*, con respecto a esta industria.

Alimento para gatos en Argentina

Tendencias: En 2016, la comida para gatos continuará su tendencia al alza en términos de volumen. Aunque los perros son las mascotas favoritas de los argentinos, los gatos están ganando una posición cada vez más importante en el hogar. Dado que los gatos son independientes y requieren poco espacio, poco a poco se están convirtiendo en los animales favoritos de las nuevas generaciones.

Panorama Competitivo: En cuanto al panorama competitivo, no se esperan grandes cambios en los alimentos para gatos en 2016. A finales de diciembre de 2015, el nuevo gobierno eliminó los obstáculos a las importaciones, después de lo cual los nuevos productos y marcas pueden ser importados libremente por compañías de cuidado de mascotas. Sin embargo, de acuerdo con fuentes de la industria sólo a finales de 2016 podría registrarse la entrada de una marca importante, teniendo en cuenta los problemas económicos que enfrenta el país en particular en la primera mitad del año.

Perspectivas: La población de gatos seguirá creciendo a un ritmo más rápido que el de los perros, las principales mascotas de los argentinos. En el período de pronóstico se espera que la población de gatos crezca a un CAGR de 3%, llegando a un total de cinco millones de mascotas en 2021. Dado que los gatos son independientes, requieren poco espacio y poco tiempo y por lo tanto se convierten en los compañeros ideales en pequeños apartamentos que son habitadas por las parejas jóvenes que retrasan tener hijos hasta la edad de 30 años.

⁷ (Euromonitor International, Mayo 2017)

Alimentos para perros en Argentina

Tendencias: En 2016 se espera que la demanda de alimentos para perros se recupere después de la caída de volumen registrada en 2015. En particular, se espera un segundo semestre dinámico después de un primer semestre marcado por cambios significativos en la economía que frenará la demanda de alimentos para perros. En Argentina, la demanda de alimentos para perros tiene una fuerte correlación con la actividad económica, incluso mayor que la de los alimentos para gatos.

Panorama Competitivo: En 2014, Mars Inc. adquirió una parte importante del negocio de alimentos para mascotas de Procter & Gamble. Esta adquisición no tuvo un efecto positivo en las ventas de la marca Eukanuba en 2015, ya que se realizaron cambios en la planta de producción. Sin embargo, las principales compañías de alimentos para perros esperan que las ventas de Eukanuba se recuperen en 2016.

Perspectivas: Durante el período de pronóstico se espera que la mejora de las condiciones económicas impulse las ventas de alimentos para perros, contrarrestando el mal desempeño de 2015. La recuperación de los salarios reales jugará un papel clave en las ventas a corto plazo. Además, la comida para perros tiene un alto potencial de desarrollo, considerando que sólo el 39% de los perros fueron alimentados con alimentos preparados en 2015.

Otros alimentos para mascotas en Argentina

Tendencias: Según las clínicas veterinarias y las tiendas de mascotas, el interés en los pequeños mamíferos como los hámsteres, cobayas y erizos están creciendo, dado el poco espacio y el cuidado que necesitan. Por otro lado, el

interés por los reptiles y las mascotas exóticas está disminuyendo.

Panorama Competitivo: Con el fin de las barreras a las importaciones a finales de 2015, se espera que las marcas importadas de otros alimentos para mascotas vuelvan a estar disponibles en 2016. Sin embargo, esto no implica que se esperen cambios significativos en las acciones de valor al por menor ya que la mayoría de las ventas de otros alimentos para mascotas se concentrarán en la economía de los productos alimenticios para aves.

Perspectivas: El bajo interés en aves y peces como mascotas afectará negativamente la demanda de otros alimentos para mascotas en el período de pronóstico. Los niños no tienen ningún interés en este tipo de mascotas, la elección en su lugar pequeños mamíferos como los hámsters, conejillos de indias y erizos.

Cuidado de mascotas en Argentina

Pet Care registra la mayor caída en volumen desde 2002: La crisis económica y una de las tasas de inflación más altas del mundo, superada sólo por Venezuela y Ucrania, según cifras del FMI, impactó negativamente en el año 2015, La demanda de cuidado de mascotas en Argentina. A pesar de la fuerte tendencia a humanizar las mascotas, la pérdida de poder adquisitivo no permitió a los dueños de mascotas mantener la tasa de crecimiento de los productos de cuidado de mascotas registrados en el período de revisión.

La oferta y la demanda se reorganizan: Después de un olvidable 2015, las perspectivas para 2016 son positivas, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda. Poco después de asumir el cargo, el recién elegido presidente en diciembre de 2015 eliminó las barreras a las importaciones que afectaron negativamente la oferta en el período de revisión. Esto permitirá a las empresas

importar productos de cuidado de mascotas e introducir nuevas marcas. Una buena expectativa de empleo y salarios, junto con la fuerte tendencia a humanizar las mascotas, impulsará de nuevo la demanda de cuidado de mascotas en 2016, particularmente en la segunda mitad del año.

Nestlé confortablemente lidera la industria: Nestlé Argentina SA lideró cómodamente las ventas de cuidado de mascotas en Argentina en el 2015. La compañía fue una de las empresas con mejor desempeño con un fuerte incremento en la participación en el valor al por menor en el período de revisión. La compañía tiene productos en todos los segmentos de precios y tiene una larga tradición de ser la primera en el mercado con alimentos preparados para mascotas con la marca Dogui en el país. A pesar de la aparición de un gran número de empresas nacionales dedicadas a la alimentación de animales de compañía en el período de revisión, Nestlé pudo no sólo mantener su posición de liderazgo, sino también aumentar su cuota de mercado.

Otros *retailers* que ganan terreno: Otros minoristas no sólo lideraron la comercialización de productos de cuidado de mascotas, sino que también registraron el mejor desempeño en 2015. Dado el contexto económico difícil, los dueños de mascotas aumentaron la demanda de alimentos económicos a expensas de alimentos de precio medio y *premium*. Esta tendencia afectó negativamente a las clínicas veterinarias que comercializan marcas exclusivas y benefició a otros minoristas de comestibles, comúnmente llamados forrajerías, que se dedican a la comercialización de marcas económicas.

Horizonte positivo para Pet Care: El período de previsión y cuidado de mascotas se espera que registre un buen rendimiento y, Volumen, incluso mejor que el registrado en el período de revisión. Aunque la inflación seguirá siendo un inconveniente, el entorno económico general será más favorable y las grandes empresas son muy optimistas sobre el rendimiento de las ventas, incluso en el corto plazo. La humanización de las mascotas y el crecimiento de la población,

con los gatos en primer lugar y los perros en segundo lugar, también jugará un papel clave en el crecimiento y el desarrollo de cuidado de mascotas en el período de previsión.

Productos para mascotas en Argentina

Tendencias: La humanización de mascotas aumenta La demanda de productos para mascotas en Argentina. Sin embargo, estos productos tienen una fuerte correlación con la economía y el poder adquisitivo disminuye cuando disminuye la demanda. En 2016, por lo menos en el primer semestre, se espera un moderado dinamismo en la demanda de productos para animales de compañía.

Panorama Competitivo: El panorama competitivo se mantuvo estable en 2015, aunque la diversificación de productos aumentó lentamente el número de jugadores en la categoría. Esta característica se destaca principalmente en otros productos para mascotas y en la mayor variedad de productos que han surgido durante el período de revisión.

Prospectos: Con la eliminación de los obstáculos a las importaciones en diciembre de 2015, se espera un aumento de la oferta de productos y el número de empresas en otros productos para mascotas Durante el período de previsión. La tendencia a humanizar a las mascotas se profundizará, beneficiando la llegada de nuevos jugadores.

Estructura de la industria

Análisis Porter de las Cinco Fuerzas⁸

Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son una de las mayores amenazas del negocio. Dentro de los productos sustitutos encontramos tanto a las opciones clásicas de cuidado de la mascota, como opciones innovadoras que buscan satisfacer una parte de la cadena de suministros.

Entre las clásicas: Veterinarias, Forrajearías, Spas, *Groomers*.

Innovadoras: La Web llamada Paseaperros.com; Las Apps llamadas Buscacucha y Pluvia.

Competencia

La competencia existente para este tipo de herramienta no es del todo directa, ya que no hemos encontrado en Argentina una plataforma vigente que provea soluciones integrales, incluyendo todas las ramas correspondientes a la industria de las mascotas.

En otros países, sí hemos encontrado plataformas que proveen servicios similares. Por ejemplo, la Red Social Mascotea o el sitio Masquecotas.com, en España, PetMasters y Bark&Co en EEUU.

⁸ (Porter en HBR, Marzo 1979)

Poder de Negociación de los Clientes

En los comienzos de la compañía, el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que se debe demostrar a las distintas empresas y profesionales que nuestra plataforma posee alcance y genera un incremento en exposición y en ventas para aquellos que decidan publicar sus productos y servicios en ella.

Esto representa la debilidad más palpable del negocio, ya que, para lograr una mayor cantidad de usuarios, se debe ofrecer una gama completa de servicios y productos para distintas mascotas en distintas localidades, pero a su vez para lograr mayor cantidad de clientes (proveedores de servicios), se debe convencer a estos de que existen usuarios registrados que generaran mayores ventas para quien publique en nuestro sitio.

Una vez logrado convencer a las principales empresas y profesionales de las distintas ramas, entonces el poder de negociación baja, ya que desde nuestra compañía se podrá atraer fácilmente nuevos clientes utilizando la presión de poseer a sus competidores ofreciéndose dentro de la plataforma.

Esto se relaciona con la Ley de Metcalfe: El valor de una red aumenta según la cantidad de usuarios que la utilicen.

Poder de Negociación de los Proveedores

Teniendo en cuenta que los proveedores principales de la compañía son desarrolladores web y diseñadores de apps, se entiende que el poder de negociación es bajo, ya que existen numerosos oferentes de estos servicios.

Barreras de Entrada

Al igual que para otras plataformas y redes sociales, las barreras de entrada dependen mucho de la popularidad que adquiera y la cantidad de usuarios que logre afiliarse, debido a que una vez alcanzado un importante nivel de popularidad y de oferentes, es muy difícil para un nuevo entrante competir con una red social asentada.



VI. INVESTIGACION DE MERCADO

El mercado de las mascotas es uno de los más grandes del mundo, está más que claro que en las mascotas cada vez cumplen un rol más importante dentro de las sociedades. En muchas sociedades, y familias, estas mascotas llegan a ser tratadas como un individuo más. Muchos son los casos en los que estos animales son tratados como hijos o hermanos dentro de las familias. Esto está demostrado por la investigación realizada por Kantar⁹ el 91% de los encuestados están “Totalmente de acuerdo” o “Algo de acuerdo” en que las mascotas son un miembro más de la familia. No solo esto sino que es de placer para ellos cuidarlos y que muchos de ellos se preocupan por que van a hacer con sus mascotas si se van de vacaciones. La conclusión de esta sección de la investigación indica que los argentinos son muy afectos a los animales domésticos, los argentinos integramos a las mascotas a nuestra familia y vida cotidiana, ocupándonos de ellas con placer, responsabilidad y dedicación (Anexo 8). A continuación se resumen el conjunto de conclusiones obtenidas por la encuesta ómnibus realizada por Kantar TNS, a modo informativo, el cual demuestra la importancia de este mercado y de las mascotas para los argentinos (Anexos 8, 9, 10 y 11).

“Algunos de los resultados más interesantes que arroja la investigación realizada por Kantar es que 7 de cada 10 argentinos tienen al menos una mascota, 61% tiene perro, 34% gato y un 24% tiene ambos. La tenencia de mascotas es mayor en el GBA e Interior, entre los sectores bajos versus los medios y entre las personas de 18 a 64 años versus los más grandes. En promedio, hay 2 mascotas por hogar en los hogares donde hay perros o gatos, pero en aquellos hogares donde hay ambos, el promedio de animalitos trepa a 4. Por otro lado, la región menos “mascotera” del país es CABA: solamente el 24% de los porteños tiene gatos y el 36% tiene perros. Con respecto al cuidado de las

⁹ (Kantar TNS, Abril 2017)

mascotas las mujeres son mayoritariamente las responsables del cuidado del animal (69%), pero los hombres no se quedan tan atrás: el 53% declara ocuparse de su mascota. El 91% de quienes tienen alguna mascota, la considera “un integrante más de la familia” y piensa que tenerla es una gran responsabilidad que asume con placer. Esta es posiblemente la razón por la cual casi la mitad de los poseedores de mascotas declara que no dejaría de comprar productos o servicios para sus animalitos aun cuando tuviera que reducir sus gastos. Respecto de los productos y servicios más consumidos en los últimos 30 días relativos al cuidado de las mascotas, el alimento balanceado es el más mencionado (90% lo compra), seguido por los pulguicidas (70%), garrapaticidas (56%), piedritas sanitarias (52%) y consulta al veterinario por rutina o por un problema específico (50% y 48% respectivamente). Otros servicios son menos masivos: baño y peluquería (28%), juguetes (22%), golosinas (14%) y paseador (8%). El consumo de estos productos y servicios arroja un gasto promedio mensual cercano a los 700 pesos. En un escenario hipotético de reducción de gastos, el 45% opina que no suprimiría ningún producto o servicio para el cuidado de su mascota (sin diferencias por sexo, edad, nivel o zona), mientras que entre los que sí harían alguna reducción (55%) los productos más superfluos son los que más sufrirían el impacto.” (Souto, 2017, p.9)

No solo esto sino que comienzan a tener una consideración legislativa, ya que se en muchos países se comenzaron a pasar leyes contra el maltrato animal o la multa ante el abandono del mismo. No solo esto sino que en algunos lugares comenzó a haber distintos tipos de controles para el cuidado de los mismos, por ejemplo en algunos países de Europa donde es obligatoria la colocación de un chip que sirve para historia clínica, localización e identificación de animales.

Todo esto demuestra la importancia de este mercado, y los individuos que lo componen. Como contiene un crecimiento exponencial y como avanza el trato e importancia que se le da.

A nivel mundial el mercado es inmenso, por lo que para hacer un resumen de que se puede esperar con respecto a este mercado se compartirá a continuación una serie de resultados resumidos obtenidos por un estudio realizado por GFK sobre *pet ownership*¹⁰. Este estudio fue realizado en todo el mundo, en el cual participaron 27.000 usuarios de 22 países. Los *highlights* que arrojó éste estudio fueron:

- ❖ Más de la mitad de las personas internacionalmente tienen al menos una mascota.
- ❖ Argentina, México y Brasil tienen el mayor porcentaje de dueños de mascotas.
- ❖ Los asiáticos son menos propensos a poseer una mascota
- ❖ Las mujeres golpean a los hombres para el perro o gato, los hombres golpean a las mujeres para los peces de mascota
- ❖ Los perros son la mascota más popular en Argentina, México y Brasil
- ❖ Los gatos son los más populares en Rusia, Francia y los EE.UU.
- ❖ Los peces de mascotas son los más populares en China, las aves de compañía en Turquía

Diversos estudios demuestran que el mercado de mascotas en Argentina es de los más grandes a nivel mundial. Se estima que este país es uno de los países con mayor tenencia de mascotas en el mundo, sobre todo de perros y gatos.

Solo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se estima que 430.000 perros y 250.000 gatos viven con familias (ver Anexo 5). Los datos surgen de la Encuesta Anual de Hogares 2014 que realiza la Dirección General de Estadística y Censos de la ciudad. Según el relevamiento y sus proyecciones, la mitad de los perros (54,3%) son de raza, pero entre los gatos el 80% son mestizos. Existen

¹⁰ (GFK, Mayo 2016)

diferencias en el modo en que se incorporaron al hogar: cerca del 70% de los perros fueron comprados o regalados y el resto fue recogido de la calle, adoptado o es cría de un perro ya existente en la casa. En cambio, el 40% de los gatos fue comprado o regalado, otro 40% fue rescatado de la calle y el 20% restante llegó adoptado o es cría de otro animal que ya habitaba el domicilio.



Universidad de
San Andrés

VII. PLAN DE MARKETING

Para atraer a los dos principales clientes de PetClub, los proveedores y los dueños de mascotas, se harán uso de distintas herramientas de marketing. La estrategia se irá adaptando según la maduración del proyecto. En un comienzo se buscara atraer a los proveedores de servicio, para así tener una buena base que resulte tentadora para los dueños de mascotas.

Como se ha mencionado en una primera instancia se buscará realizar acciones concretas con las distintas veterinarias y posibles proveedores de servicios, a través de contactos personales. Una vez capturados los proveedores se utilizaran distintas herramientas de marketing para poder llegar a los dueños de mascotas, y que quieran ser parte del club.

Análisis de las 4P

Producto

- Amplitud: Los productos ofrecidos por PetClub son 3:
 - 1) La pertenencia a un Club, que sea totalmente integrado por todos aquellos interesados en las mascotas.
 - 2) La plataforma, que permitirá conectar a dueños de mascotas con proveedores. De esta manera van a poder acceder a distintos productos y servicios a través de la misma, facilitándoles el cuidado de su mascota.
 - 3) Herramientas que ayuden a los dueños
- Extensión: Con respecto al primer producto, está enfocado a las familias tipo y personas con un nivel económico medio, y que utilizan una parte de sus

ganancias en el cuidado de sus mascotas y resultaron ser los que más mascotas tienen según el estudio de Kantar¹¹. Son aquellos dueños que quieran permanecer a un club de mascotas, y poder integrar una red de usuarios con los mismos intereses.

- **Profundidad:** El tipo de producto es totalmente flexible, y cuenta con una gran profundidad ya que va a ser totalmente personalizado por cada dueño de mascota y por cada proveedor. Los dueños utilizarán las herramientas que necesiten, se apoyarán en la plataforma de la manera que ellos necesiten para poder acceder a los distintos productos y tendrán o no una participación activa en el Club.

- **Unidad de producto:** Un usuario registrado (sea como dueño de mascota o como proveedor).

- **Valor Agregado:** Para el cliente Tipo A (Proveedor de Servicio), le brindamos una herramienta integral para vender sus productos/servicios, y poder extender el horizonte de sus clientes. Para el cliente Tipo B, es la pertenencia a un Club, donde encontrara información de su interés y que le permitirá en un solo lugar tener las herramientas y productos para un mejor cuidado de su mascota.

Precio

El pricing que se utilizará estará dividido en dos sistemas, uno para el cliente Tipo A, y otro para el cliente Tipo B.

Para los proveedores de servicios (Cliente Tipo A) el sistema a utilizar sería el de Costo por Adquisición. Es decir, que se les cobra a ellos una comisión por cada transacción lograda. De esta manera, ellos podrán crear sus perfiles y publicar sus productos y servicios de manera gratuita. Solamente habrá un costo

¹¹ (Kantar TNS Gallup, Abril 2017)

para el Cliente A si es que verdaderamente logran aumentar sus ventas. También, a modo de buscar penetrar el mercado, y poder atraer estos clientes a probar las ventajas de la plataforma, se les subsidiara los costos por adquisición a los que incurran en los primeros 2 meses. El costo por adquisición será de un porcentaje del precio de transacción total. Este porcentaje, se irá reduciendo a medida que las transacciones generadas a través de la plataforma aumenten.

Transacciones/Pricing

- 0 – 500: 10%
- 500-2000: 7,5%
- 2000 o más: 5%

Según una investigación realizada por la consultora Kantar TNS Gallup, se estima que para Febrero 2017 una persona gasta \$680 por mes para la manutención de su mascota. El siguiente cuadro muestra, entre los encuestados, cuáles de los siguientes productos/servicios adquirieron durante el último mes.

Respecto de los productos y servicios más consumidos en los últimos 30 días relativos al cuidado de las mascotas, el alimento balanceado es el más mencionado (90% lo compra), seguido por los pulguicidas (70%), garrapaticidas (56%), piedritas sanitarias (52%) y consulta al veterinario por rutina o por un problema específico (50% y 48% respectivamente).

Los productos menos comprados en el último mes son los más superfluos: baño/peluquería, juguetes, golosinas y paseador. Los juguetes son más comprados por residentes en CABA y las golosinas por habitantes de CABA y GBA. Tendencialmente también el paseador es un servicio más utilizado por los

porteños.¹²

Para la publicidad se hizo una investigación de mercado, y después de haber averiguado y consultado a distintas fuentes se estimó un cálculo de \$20.000 pesos de publicidad para el primer año entero. A partir del siguiente año este monto comienza a subir, afectado tanto por la inflación como por el aumento de tráfico y exposición que tendrá la plataforma.

La venta de Big Data se llevaría a cabo en una etapa de maduración, en la cual dependiendo el flujo de información a la que llegue la plataforma se hará un posterior análisis para determinar el precio y la forma de venta.

Por último, para los clientes Tipo B (los dueños e interesados en mascotas) se implementará un sistema Premium. Es decir, pueden tener una cuenta gratis o una paga. Las ventajas de tener la cuenta paga son la total accesibilidad a las herramientas, será *ad-free* para ellos, podrán acceder a descuentos y promociones conseguidas a través de los sponsors, un carnet de membresía que también permitirá descuentos en lugares físicos adheridos al club, y la posibilidad de participar en sorteos por muestras gratis, etc. El costo de la membresía dependerá en si se realiza mes a mes, o con una suscripción anual. El precio por la membresía mensual será de \$50 y para la suscripción anual de \$500.

Además, cada vez que un usuario Premium logre que alguien recomendado por él adquiera la membresía, inmediatamente se le realiza un descuento de 50% en su próxima cuota mensual. Esto será importante para generar un crecimiento orgánico de usuarios, y para fomentar aún más las relaciones dentro y fuera de la plataforma, con las mascotas como punto de encuentro.

¹² (Kantar TNS Gallup, Abril 2017)

Plaza

El canal de distribución por el cual se ofrecerá el producto sería a través de Internet. La disponibilidad de la plataforma se dará tanto vía web, accediendo desde cualquier tipo de dispositivo (tablets, smartphones, computadoras, etc.), como a través de una aplicación móvil que se desarrollara para facilitar el acceso de las personas desde sus celulares. Esta aplicación les acercara las herramientas de una manera más fácil a los usuarios, permitiendo ayudarlos en el día a día a cuidar de sus mascotas, tener las últimas noticias del rubro, y poder recibir promociones.

Cada usuario decidirá a que profundidad utilizara el producto o no, permitiendo distintos niveles de interacción y acceso. Este no es un producto estacional ya que el interés de los dueños de mascotas es durante todo el año, y el cuidado de las mismas también.

Promoción

La comunicación será dirigida al segmento apuntado, es decir a las personas o negocios que quiera proveer algún producto y servicio, y a los interesados en mascotas. Para los interesados en proveer, se intentara comunicar como en esta plataforma podrán encontrar una base de posibles clientes, extendiendo su actual alcance, sin ningún costo al menos que se genere una venta. Para los segundos, el objetivo de esta comunicación es transmitir cuales son las ventajas que genera la utilización de esta plataforma, y como aquí van a poder encontrar usuarios con intereses similares. En este caso esos puntos específicos a transmitir serian la facilidad y flexibilidad que ofrece nuestra web para que el cliente pueda acceder a las herramientas, los productos y los demás usuarios. Además es fundamental poder comunicar la finalidad del club, generándoles un deseo de pertenecer a la comunidad que se extenderá fuera de lo virtual a través del plan de acción llevado

a cabo por el negocio.

Los mejores medios para comunicar esta información es a través de internet (redes sociales y Google) ya que la plataforma será en la web, con la herramienta que provee Google (AdWords) y con la publicidad también que es posible generar a través de Facebook con sus páginas y la promoción de la misma pagando un presupuesto diario.

Para poder realizar esto se necesitaría un presupuesto dividido primero para AdWords de \$6.000 por mes con el cual el sistema estiman más de 1.000 clics y 30.000 visualizaciones (Anexo 7). En Facebook se creara la página lo cual es gratuito pero luego se promocionara la misma para generar liques. Aunque los liques no generen compras ni ingresos directamente esto hace que se propague vía Facebook y haga que la gente nos pueda llegar a conocer. En Facebook/Instagram se creara una campaña de marketing denominada "Reconocimiento de marca" que permite llegar a las personas con más probabilidades de prestar atención a tus anuncios para aumentar el reconocimiento de marca. Para comenzar se asignaran \$6.000 por mes. Con este presupuesto asignado se deberían alcanzar entre 13.000 y 53.000 visualizaciones por día (Anexo 6).

San Andrés

VIII. OPERACIONES

Las operaciones de la compañía se llevarán a cabo utilizando diferentes fases en las que se irán introduciendo nuevas herramientas en la plataforma a medida que transcurra el tiempo y se sumen nuevos usuarios.

De esta manera, se concentrarán los recursos y los esfuerzos en ciertas funciones esenciales para atraer clientes Tipo A y Tipo B, combinando de manera eficiente herramientas atractivas para los usuarios con servicios rentables para la compañía, utilizando el método de retroalimentación y mejora continua para ajustar la plataforma web y la aplicación móvil a las necesidades de los consumidores.

En una fase inicial, se utilizará una versión *Beta* de la aplicación.

El término Beta¹³ hace referencia a una aplicación/plataforma que aún se encuentra en la fase de desarrollo, y no en su versión final. El desarrollador de la aplicación, en este caso nuestro CTO en conjunto con los socios, lanza la versión beta para probar de manera pública o semipública (con usuarios selectos) dicha aplicación y luego recibir retroalimentación de parte de los usuarios.

En esta fase, se testearán las siguientes funciones:

En primer lugar, se proveerá el servicio para adquirir o encontrar al compañero ideal, ya que este es esencial para incluir en la comunidad de PET CLUB no solo a aquellos que ya poseen una mascota, sino también a aquellos que están buscando una. Este servicio se divide a su vez en dos ramas con usuarios que muchas veces son diferentes: Por un lado, aquellos que buscan comprar un animal, ya sea de un criadero o de alguien que haya tenido cachorros. Por el otro, aquellos entusiastas de la adopción, que prefieren acudir a refugios, perreras y demás para adoptar como mascota a animales que han sido

¹³ (eHow en Español, 2013)

abandonados o que aún no tienen una familia.

Como segundo servicio a introducir en la versión beta, se encuentra aquel que generará el mayor volumen de transacciones (por ende, de beneficios), y el que atraerá la mayor cantidad de usuarios y proveedores: la venta de alimento balanceado. Este servicio es esencial para la plataforma, debido a que el alimento para animales domésticos, como se mencionó previamente, es el producto de mayor preponderancia en la industria. La diferenciación aquí con respecto a comprar online o presencialmente en las veterinarias y forrajearías, es que se trata de un servicio con comparación de precios para lograr la mejor relación calidad-precio para el usuario, integrado con la herramienta de cuidado personal, la cual incluye recomendaciones nutricionales según la raza y el perfil del animal, recordatorios periódicos de compra, de alimentación y de ejercitación, libreta sanitaria online, y finalmente el nombrado sistema de puntuación y recomendaciones.

Para incrementar la oferta de productos y servicios provistos por veterinarias, se plasmará en la página también la posibilidad de reservar turnos de vacunación, consultas, *grooming* y belleza animal (baño, spa, pelo, dientes, etc.), además de otros productos ofrecidos comúnmente como ropa, juguetes, correas, anti pulgas.

Sumado a ello, se presentará una novedosa herramienta para facilitar la cruce entre los distintos animales de los usuarios. Esta herramienta por sí misma no genera transacciones con rédito económico, ya que se lleva a cabo entre las partes, con la plataforma únicamente generando el nexo ideal según los filtros de búsqueda, pero se concibe que es relevante por varias razones: primero, porque es una herramienta distintiva, que facilita un proceso que en la actualidad es complejo, y genera un atractivo para conquistar potenciales usuarios; segundo, porque aquí se pueden generar importantes espacios de publicidad, en especial para los criaderos y vendedores de mascotas; por último, porque genera un

vínculo entre las partes que fomenta el citado sentimiento de comunidad mascotera tanto dentro como fuera de la plataforma, aumentando las relaciones entre usuarios.

Por último, se buscará proveer noticias e información útil y generar diálogo y discusiones entre todos aquellos involucrados en la industria de mascotas, lo cual incrementa el contenido, la afluencia en la página y el sentido de pertenencia comunitario, a un costo marginal para los socios. Para lograrlo, se plasmarán en la plataforma las siguientes secciones: a) un foro en donde los usuarios podrán hacerse amigos de otros dueños de mascotas, conversar y discutir sobre todos los temas relacionados con sus animales, además de organizar reuniones, cumpleaños y festejos; b) noticias de actualidad relacionadas con la industria; c) enciclopedia sobre los animales domésticos, teniendo en cuenta las diferentes razas; d) consejos de veterinarios especializados en nutrición animal para las mascotas; e) eventos oficiales organizados por PET CLUB para reunir a sus usuarios, mediante fiestas, días de parque, exposiciones, viajes, entre otros.

A través de estos 5 servicios y herramientas, se buscará incrementar exponencialmente la cantidad de usuarios y de miembros, con el fin último de generar la primera comunidad de dueños de mascotas del país, la cual tendrá lugar tanto en la plataforma virtual como en la vida cotidiana de las personas.

Igualmente, es muy importante tener en cuenta que en esta etapa se trata de un MVP (*producto mínimo viable*, por sus siglas en inglés), ya que se busca testear el producto pero sin incurrir en mayores costos, con un equipo acotado y una oficina de menor tamaño.

Una vez concretada la implementación de la versión beta, según la respuesta obtenida del usuario, los comentarios, quejas y sugerencias recibidas, además de lo que se pueda destacar desde la óptica de los creadores, se llevarán a cabo mejoras, se potenciarán aquellas herramientas y servicios que tengan mayor éxito comercial, se corregirán las que contengan errores, y se introducirán

parcialmente nuevas funciones y herramientas, para pasar de un MVP a una plataforma completa. Por ejemplo, en esta instancia se agregarán las siguientes opciones:

1. Herramienta tecnológica para una más eficaz búsqueda de perros perdidos. La herramienta de Lost & Found se realizará con un mapa dentro de la aplicación, donde cualquier individuo, sin necesidad de registrarse, podrá seleccionar donde perdió o encontró a una mascota, de manera de agilizar el proceso, además de agregar fotos, datos y detalles.

Esto aumentará también el sentido de amistad y pertenencia entre dueños.

2. Obra Social para mascotas, respaldada por importantes veterinarios que cubrirán las áreas en donde PET CLUB consiga significativo número de socios. Esta función acarreará importantes beneficios para la compañía, pero para ello se debe poseer un importante número de individuos asociados a PET CLUB, a los que se les ofrecerá la obra social.

3. La posibilidad de contratar Paseadores, Cuidadores y Guarderías, lo cual incrementará importantemente el flujo de transacciones, además de agregar valor para el dueño que busca mejorar la vida de su perro completamente desde una plataforma facilitadora.

4. Teléfono para consultas y emergencias las 24hs, también una vez que se consiga un importante número de clientes, aumentando el sentimiento de confianza y de integralidad de la plataforma, la cual intenta cubrir todas las necesidades de las mascotas y sus dueños.

Ubicación

Para llevar a cabo las operaciones descriptas, la compañía ubicará su

oficina principal en Esmeralda 950, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la Torre Bellini. Esta oficina está totalmente equipada por la compañía WeWork y posee *amenities* y un estilo corporativo que generan un espacio muy favorable para atraer nuevos clientes de Tipo A y para realizar reuniones y conferencias con inversores.

La ubicación de la oficina principal está relacionada con un sitio estratégico para el avance de las actividades de la firma. Como ya se mencionó, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la región que concentra la mayor cantidad de mascotas en el país, con 450,000 perros y 250,000 gatos aproximadamente. Lógicamente, también una gran cantidad de proveedores de esta industria se ubican en esta ciudad. De esta forma, se busca estar cerca de los clientes, especialmente los de Tipo A, para comercializar el servicio y responder ante cualquier inconveniente o dificultad de uso. También, al estar instalados en la capital económica del país, es conveniente para atraer inversores y realizar reuniones y presentaciones en la propia oficina.



Universidad de
San Andrés

IX. COSTOS, FINANZAS E INVERSION

A continuación, se presentara el análisis financiero realizado para el plan de negocios. Este análisis incluye tanto los primeros cuatro meses de *start-up* como lo que se denomina el *on-going* (un total de 4 años y 4 meses).

Primero se presentara la inversión inicial necesaria para poder poner en marcha el emprendimiento. Luego, se informara acerca de los costos que tiene PET CLUB, tanto costos fijos como variables. Luego se hará un detalle de la proyección estimada de ingresos para el primer año del negocio, y a partir de esto, se establecerán las necesidades de financiación. Lo siguiente será mostrar un Estado de Resultados con un análisis del VAN y de la TIR del proyecto. Finalmente, se presentara el cash-flow durante el periodo en discusión.

INVERSION INICIAL NECESARIA

El proceso de desarrollo estimamos que durara 4 meses, comenzando desde Septiembre 2017 hasta Diciembre de ese mismo año. Durante este transcurso de tiempo se incurrirán tanto a costos fijos, como costos que aplicaran solamente una vez. Los costos fijos para todo el primer año (etapa de desarrollo + primeros 8 meses de operación) son los siguientes:

COSTOS FIJOS			
Concepto	Unidad	Precio	Total
Oficina WeWork (5 Seats)		1 \$18,500.00	\$18,500.00
Programador		2 \$20,000.00	\$40,000.00
Scouting		5 \$15,000.00	\$75,000.00
Client Desk		1 \$12,000.00	\$12,000.00
Estudio Contable		1 \$20,000.00	\$20,000.00
Estudio Juridico		1 \$10,000.00	\$10,000.00
Servidores		1 \$10,000.00	\$10,000.00
AdWords		1 \$6,000.00	\$6,000.00
Facebook		1 \$6,000.00	\$6,000.00
TOTAL CF		\$197,500.00	

Los costos fijos detallados anteriormente son los costos fijos para el primer año y cuatro meses en total. Es decir, incluyen la etapa de desarrollo y el año entero de operaciones). Al no necesitar un equipo dentro de oficinas tan grande, se ha optado por utilizar un nuevo sistema conocido a nivel global como coworking. Para esto recurrimos a una empresa llamada WeWork. Para el primer año simplemente alquilamos 5 espacios, ya que las personas que estarán de manera fija en las oficinas serán solo ese número. La ventaja de este sistema es que provee de acceso a internet de alta velocidad, espacios de trabajo, salas de reuniones, limpieza, eventos y bebidas gratis. De esta manera simplificando el problema de tener un lugar físico de trabajo. Los programadores serán quienes colaboraran con el CTO para la puesta en marcha de la empresa, siendo miembros muy importantes del equipo ya que con su ayuda la plataforma deberá quedar funcionando a su máxima capacidad. El equipo de *scouting* serán los encargados de visitar todas las veterinarias y lugares relacionados a mascotas posibles. Ellos recibirán una capacitación que les permitirá aumentar sus habilidades de ventas, y donde se les inculcará las ventajas de esta plataforma para los clientes Tipo A. De esta manera podrán tener más herramientas y habilidades para poder captar a este tipo de clientes. Además, es de suma importancia contar con una persona a cargo del *Client Desk*, donde podremos

recibir llamadas con problemas o sugerencias. Este *Desk* será exclusivamente de atención a los clientes Tipo A, ya que el otro tipo de clientes tendrán una experiencia más automática a través de la plataforma. Para toda la tratativa contable del emprendimiento se optó por facilitar el tema y tercerizar estas responsabilidades a un estudio contable. De esta manera se pagará un *fee* mensual pero ellos serán los encargados de llevar a cabo todos los registros contables de PET CLUB. Lo mismo sucede con los temas legales, como se ha mencionado anteriormente se ha contratado a VGT abogados. Por otro lado, se contarán con dos servidores donde se alojara la plataforma online, para las cuales se pagará un precio mensual. Por último los dos gastos a incurrir son relacionados a aquellos de marketing virtual, en las redes sociales y a través de la herramienta AdWords, así de esta manera poder llegar al público online.

Al ser la implementación del emprendimiento se contará no solo con costos fijos, sino también con lo que denominamos Costos Únicos. Estos son gastos a realizarse solo una vez para el comienzo del desarrollo e implementación de la plataforma. A continuación se detallan los costos únicos:

COSTOS UNICOS (Primer Mes)				
Concepto	Unidad	Precio	Total	
Dominio	1	\$47,850.00	\$47,850.00	
Capacitaciones para Scouting	1	\$50,000.00	\$50,000.00	
Diseño de marca	1	\$25,000.00	\$25,000.00	
TOTAL CU		\$122,850.00		

Es importante establecer el dominio, al cual pertenecerá la plataforma. La compra del mismo está estimada en \$47.850. También como ya se contará con un equipo de *scouting* que comenzara desde el primer día a visitar veterinarias para poder integrarlas a la plataforma, y tener una buena base de oferentes iniciales. Por lo tanto, se realizará una capacitación con las ventajas de la plataforma, para

que los encargados de scouting las interioricen, y en conjunto con técnicas de venta para poder tener una tasa mayor de éxito. Por último, como costo único, se encuentra el diseño de marca, que contaremos con una empresa terciarizada que ayudara a plasmar el concepto, y poder desarrollar una imagen y un diseño de marca acorde a la visión de los fundadores del Club.

Teniendo en cuenta los costos fijos, mas estos costos mencionados anteriormente durante toda la etapa de desarrollo que son los últimos cuatro meses del 2017, se realizo un cálculo estimativo de la inversión inicial necesaria. Este monto dio un total de \$936,550. Para poder tener un margen de error en los cálculos y poder cubrir algún costo adicional que se pueda incurrir, se solicitara como inversión inicial el monto de \$1.000.000. Con este dinero se podrá cubrir todos los gastos del desarrollo e implementación del emprendimiento, hasta poder tener las primeras transacciones y flujo de dinero.

INFLACIÓN

Considerando la actual situación económica del país se tiene que tener en cuenta en los cálculos estimativos de costos y precios a la inflación. Por lo tanto, para poder hacer las estimaciones más realistas posibles se indico una inflación del 24% para el año 2017, de 24% también para el 2018, de 22% para el 2019, 20% para el 2020 y 18% para el 2021.

COSTOS FIJOS

Los costos fijos para los primeros años ya fueron incluidos en la muestra del cálculo de inversión inicial. Allí se mostro en detalle cuales serian todos los costos fijo que tendrá la compañía tanto para la etapa de desarrollo como para su primer año de operaciones. Por lo tanto a continuación se detallaran los costos fijos para los siguientes años, suponiendo un año normal de operaciones:

COSTOS FIJOS			
Concepto	Unidad	Precio	Total
Oficina WeWork (10 Seats)	1	\$30,000.00	\$30,000.00
Programador	2	\$20,000.00	\$40,000.00
Scouting	5	\$15,000.00	\$75,000.00
Client Desk	5	\$12,000.00	\$60,000.00
Estudio Contable	1	\$20,000.00	\$20,000.00
Estudio Juridico	1	\$10,000.00	\$10,000.00
Servidores	2	\$10,000.00	\$20,000.00
AdWords	1	\$10,000.00	\$10,000.00
Facebook	1	\$10,000.00	\$10,000.00
TOTAL CF		\$275,000.00	

Como bien se puede ver en la tabla detallada anteriormente, muchos de los costos fijos para un año normal son los mismos que los de primer año. Es decir, no existen costos fijos nuevos, sino que hay variaciones de los ya existentes. Para un año corriente ya se espera pasarse dentro de WeWork a un contrato que incluya 10 *seats* (es decir, para quince personas). Por otro lado, habrá una modificación en el *Client Desk*, ya que este aumentará a 5 empleados. Debido al crecimiento que se espera de clientes Tipo A, resulta necesario tener más líneas abiertas de conexión entre estos y la empresa. Para así poder ayudar a resolver cualquier inconveniente que puedan tener. Por último, hay un aumento sustancial en el dinero destinado al marketing digital, así aumentando la cantidad que se gasta por mes tanto en AdWords como en Facebook.

ESTIMACION DE LA DEMANDA

Para poder realizar el siguiente análisis la demanda se dividió en dos. Primero se estimó una cantidad de usuarios (Clientes Tipo B, es decir, dueños de mascotas) que habría cada mes para los siguientes cuatro años. Sobre estos usuarios se hizo un cálculo objetivo de como sería la composición de las cuentas registradas. Es decir, del total de usuarios cuantos estarían registrados con una cuenta Free, cuantos con una cuenta Premium de suscripción anual, y cuantos

con una cuenta Premium de suscripción mensual. De acuerdo al estudio realizado, y teniendo en vista un objetivo realista la composición de usuarios sería la siguiente:

Suscripciones		Precio
Free	60%	0
Anual	25%	500
Mensual	15%	50
Promedio Ponderado Mensual		\$ 17.92

Como se puede ver en la tabla, creemos que el 60% de nuestros usuarios simplemente se mantendrán en una cuenta free, es decir con un precio de \$0. Los usuarios con una suscripción anual, que tendrá un precio de \$500 al año, serán el 25% de la base de usuarios. A pesar de que en muchos casos el sistema *freemium* no es exitoso, consideramos que habrá una buena cantidad de los mismos que en este caso decidirán aceptar hacer el pago por estas cuentas, ya que es a un precio módico, el cual brindara acceso a muchas herramientas y descuentos que generaran un mayor ahorro que el costo de la suscripción. Por último, con suscripción mensual se tendrán al 15% del total de los usuarios, y para ellos habrá un costo mensual de \$50.

Además de calcular el porcentaje de cada tipo de usuarios, sabiendo los precios que tienen cada tipo de usuario se hizo un cálculo de precio ponderado en base a la distribución de tipos de usuarios que hay. Con esto y el cálculo de usuarios que habrá mes a mes es que se podrá calcular la facturación total provista por las cuentas de los usuarios. El precio ponderado de las cuentas según su distribución es de \$17,92.

Por otro lado, se estableció cuanta cantidad de perfiles de mascotas hay. Habiendo demostrado durante el análisis que aproximadamente 1 de cada 4 personas tiene más de una mascota, se estableció que esta demanda sería igual a un 25% más que la cantidad de usuarios Tipo B. Además, sabiendo que el gasto promedio por mascota es de 680 pesos mensuales, se supone que esos gastos se realizan dentro de la plataforma, y que PET CLUB cobra el 10% de comisión. Es decir que por perfil de mascota resultaría \$68 por mes.

A continuación se detalla mes a mes la cantidad de usuarios y perfiles de mascotas que se espera tener:

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Usuarios Tipo B					100	150	200	250	300	350	400	450
Perfiles Mascotas					125	188	250	313	375	300	400	500

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Usuarios Tipo B	500	550	600	650	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400
Perfiles Mascotas	625	687.5	750	812.5	875	1000	1125	1250	1375	1500	1625	1750

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Usuarios Tipo B	1600	1800	2000	2200	2400	2700	3000	3300	3600	3900	4200	4500
Perfiles Mascotas	2000	2250	2500	2750	3000	3375	3750	4125	4500	4875	5250	5625

	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Usuarios Tipo B	4800	5100	5400	5700	6000	6200	6400	6600	6800	7000	7200	7400
Perfiles Mascotas	6000	6375	6750	7125	7500	7750	8000	8250	8500	8750	9000	9250

PROYECCION DE INGRESOS

Como ya se explico anteriormente los ingresos de PET CLUB vendrán de cuatro fuentes diferentes: La suscripción de los clientes Tipo A, la comisión por venta a través de la plataforma, publicidad y la venta y explotación del Big Data generada por el tráfico dentro de la plataforma. Debido a la falta de información respecto al tema de Big Data, y a la necesidad de que para poder generar esta venta la plataforma tiene que tener un alto flujo de contenido y actividad se ha

dejado fuera del análisis actual. Siendo este un análisis que se deberá retomar en aproximadamente 3 o 4 años según la madurez del emprendimiento.

En base al análisis de mercado, analizada anteriormente en el trabajo, y a las estimaciones de demanda se hizo una proyección de demanda, ingresos y costos. A continuación se muestra en detalle esta proyección dada por *quarters* (para información detallada mensualmente consultar Anexo 14):

2018	Q1	Q2	Q3	Q4
Cantidad de Usuarios Tipo B	450	900	1350	1150
Precio Promedio Ponderado Suscripciones	\$ 53.75	\$ 53.75	\$ 53.75	\$ 35.83
Cantidad de Perfiles de Mascotas (FULL)	562.5	1125	1687.5	1437.5
Comision s/ Gasto Promedio Mascota	\$ 204	\$ 204	\$ 204	\$ 136
Ingreso por suscripciones	\$ 8,905	\$ 18,741	\$ 29,545	\$ 41,316
Ingreso por comisiones	\$ 42,245	\$ 88,910	\$ 140,165	\$ 124,185
Ingreso por Publicidad	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 7,000	\$ 6,000
Facturacion Total	\$ 57,149.58	\$ 113,650.83	\$ 176,709.58	\$ 156,361.25
IIBB	\$ 1,714.49	\$ 3,409.53	\$ 5,301.29	\$ 4,690.84
Costo Total	\$ 651,750.00	\$ 687,300.00	\$ 722,850.00	\$ 501,650.00
Ajuste Inflacionario	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Resultado a/Imp a las Ganancias	\$ -596,314.90	\$ -577,058.69	\$ -551,441.70	\$ -349,979.59
INGRESO TOTAL	\$ -596,314.90	\$ -577,058.69	\$ -551,441.70	\$ -349,979.59

2019	Q1	Q2	Q3	Q4
Cantidad de Usuarios Tipo B	2700	4500	6300	8100
Precio Promedio Ponderado Suscripciones	\$ 53.75	\$ 53.75	\$ 53.75	\$ 53.75
Cantidad de Perfiles de Mascotas (FULL)	3375	5625	7875	10125
Comision s/ Gasto Promedio Mascota	\$ 204	\$ 204	\$ 204	\$ 204
Ingreso por suscripciones	\$ 64,793	\$ 112,335	\$ 163,424	\$ 218,061
Ingreso por comisiones	\$ 307,388	\$ 532,936	\$ 775,313	\$ 1,034,521
Ingreso por Publicidad	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 10,000	\$ 12,000
Facturacion Total	\$ 381,180.95	\$ 654,270.27	\$ 948,737.05	\$ 1,264,581.29
IIBB	\$ 11,435.43	\$ 19,628.11	\$ 28,462.11	\$ 37,937.44
Costo Total	\$ 1,102,749.95	\$ 1,148,124.86	\$ 1,193,499.78	\$ 1,238,874.70
Ajuste Inflacionario	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%
Resultado a/Imp a las Ganancias	\$ -733,004.42	\$ -513,482.70	\$ -273,224.84	\$ -12,230.85
INGRESO TOTAL	\$ -733,004.42	\$ -513,482.70	\$ -273,224.84	\$ -12,230.85

2020	Q1	Q2	Q3	Q4
Cantidad de Usuarios Tipo B	10500	13200	15900	18600
Precio Promedio Ponderado Suscripciones	\$ 53.75	\$ 53.75	\$ 53.75	\$ 71.67
Cantidad de Perfiles de Mascotas (FULL)	13125	16500	19875	31687.5
Comision s/ Gasto Promedio Mascota	\$ 204	\$ 207	\$ 216	\$ 302
Ingreso por suscripciones	\$ 292,443	\$ 379,500	\$ 471,427	\$ 568,223
Ingreso por comisiones	\$ 1,387,404	\$ 1,828,282	\$ 2,369,560	\$ 2,974,799
Ingreso por Publicidad	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Facturacion Total	\$ 1,691,846.39	\$ 2,219,782.21	\$ 2,852,986.13	\$ 3,555,021.86
IIBB	\$ 50,755.39	\$ 66,593.47	\$ 85,589.58	\$ 146,912.48
Costo Total	\$ 1,281,682.88	\$ 1,323,207.68	\$ 1,364,732.49	\$ 1,883,748.60
Ajuste Inflacionario	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Resultado a/Imp a las Ganancias	\$ 359,408.13	\$ 829,981.07	\$ 1,402,664.05	\$ 2,866,421.63
INGRESO TOTAL	\$ 359,408.13	\$ 829,981.07	\$ 1,402,664.05	\$ 2,277,633.14

2021	Q1	Q2	Q3	Q4
Cantidad de Usuarios Tipo B	21000	23250	25500	27750
Precio Promedio Ponderado Suscripciones	\$ 53.75	\$ 53.75	\$ 53.75	\$ 53.75
Cantidad de Perfiles de Mascotas (FULL)	26250	29062.5	31875	34687.5
Comision s/ Gasto Promedio Mascota	\$ 234	\$ 243	\$ 249	\$ 249
Ingreso por suscripciones	\$ 659,073	\$ 748,419	\$ 841,393	\$ 937,995
Ingreso por comisiones	\$ 3,587,941	\$ 4,230,851	\$ 4,872,252	\$ 5,431,646
Ingreso por Publicidad	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Facturacion Total	\$ 4,259,013.64	\$ 4,991,269.43	\$ 5,725,645.03	\$ 6,381,640.92
IIBB	\$ 127,770.41	\$ 149,738.08	\$ 171,769.35	\$ 191,449.23
Costo Total	\$ 1,444,848.90	\$ 1,481,973.90	\$ 1,519,098.90	\$ 1,556,223.90
Ajuste Inflacionario	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Resultado a/Imp a las Ganancias	\$ 2,686,394.33	\$ 3,359,557.45	\$ 4,034,776.78	\$ 4,633,967.79
INGRESO TOTAL	\$ 1,746,156.32	\$ 2,183,712.34	\$ 2,622,604.91	\$ 3,012,079.06

San Andrés

FINANCIACION DEL PROYECTO

Para comenzar el inicio del proyecto será financiado por lo que se denomina la triple F (Friends, Family and Fools). Es decir, se buscara gente interesada en colaborar, ser participe, ayudar o invertir en el negocio. Debido a la red de posibles contactos obtenida por ambos socios fundadores se estima que se podrá conseguir el primer \$1,000,000 sin problema. Se espera ser cobrado durante el último cuatrimestre de 2017 para afrontar gastos iniciales. Este pago se dividirá en los cuatro meses del cuatrimestre, siendo el primer pago de \$550,000. El resto de los pagos serán de \$150.000 cada uno. Es decir que se superara el

monto necesitado como inversión inicial de \$936,867.58. Este préstamo se devolverá con el ajuste inflacionario correspondiente a la fecha de devolución. Según estos cálculos se devolverá al finalizar Enero del año 2020, es decir 40 meses después. De acuerdo a lo estimado, la devolución que se deberá hacer a la fecha es de \$1,670,999. Luego de esto viene una de las etapas más difíciles, ya que como se puede ver claramente en el EERR por *Quarter* en el inciso anterior (o en el detallado mensualmente en el Anexo 14), el negocio estará un año y once meses operando a pérdida. Es decir, será necesario conseguir dinero para poder financiar la continuación de las operaciones y mantener a flote hasta poder generar suficiente facturación como para obtener ganancias. Aquí, se buscare conseguir a través de rondas de inversión algunos inversores ángeles. Este tipo de inversor es alguien que provee capital a cambio de participación accionaria, que en este caso, saldrá de las partes de los socios fundadores. Además del capital financiero, aportan sus conocimientos empresariales o profesionales adecuados para el desarrollo de la sociedad en la que invierten. El monto total necesitado durante este periodo será de \$3,802,149.02. Se estima que será cobrado de a \$150,000 por todo el 2018 y medio año del 2019. A partir de ahí habrá una cuota de \$150,000 y la última de \$52,150.

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

A partir de los análisis realizados, en los cuales se pudo estimar la demanda, el *pricing*, y los costos, se presentará a continuación el Estado de Resultados de PET CLUB, comenzando desde su puesta en marcha en el 2018 hasta el año 2021.

EERR	2018	2019	2020	2021
INGRESOS				
Por Suscripciones	\$ 98,506	\$ 558,612	\$ 1,711,592	\$ 3,186,880
Por Transacciones	\$ 467,330	\$ 2,650,158	\$ 8,560,044	\$ 18,122,689
Por Publicidad	\$ 28,000	\$ 40,000	\$ 48,000	\$ 48,000
TOTAL FACTURADO (IIBB)	\$ 593,836	\$ 3,248,770	\$ 10,319,637	\$ 21,357,569
EGRESOS				
Oficina WeWork	\$ 264,180	\$ 510,900	\$ 586,460	\$ 654,780
Programador	\$ 571,200	\$ 681,200	\$ 781,946	\$ 873,039
Scouting	\$ 1,071,000	\$ 1,277,250	\$ 1,466,149	\$ 1,636,949
Client Desk	\$ 171,360	\$ 1,021,800	\$ 1,172,919	\$ 1,309,559
Estudio Contable	\$ 285,600	\$ 340,600	\$ 390,973	\$ 436,520
Estudio Juridico	\$ 142,800	\$ 170,300	\$ 195,487	\$ 218,260
Servidores	\$ 142,800	\$ 340,600	\$ 390,973	\$ 436,520
AdWords	\$ 85,680	\$ 170,300	\$ 195,487	\$ 218,260
Facebook	\$ 85,680	\$ 170,300	\$ 195,487	\$ 218,260
Subtotal Costos	\$ 2,820,300	\$ 4,683,249	\$ 5,375,880	\$ 6,002,146
IMPUESTOS IIBB (3%)	\$ 17,815	\$ 97,463	\$ 309,589	\$ 640,727
TOTAL COSTOS	\$ 2,838,115	\$ 4,780,712	\$ 5,685,469	\$ 6,642,873
EBITDA	-\$ 2,244,279	-\$ 1,531,943	\$ 4,634,167	\$ 14,714,696
Impuesto a las Ganancias (35%)	-\$ 785,498	-\$ 536,180	\$ 1,621,959	\$ 5,150,144
RESULTADO NETO	-\$ 1,458,782	-\$ 995,763	\$ 3,012,209	\$ 9,564,553

VAN, TIR Y PERIODO DE RECUPERO

A continuación se utilizan tres herramientas que juntas ayudan a realizar un análisis acerca de la inversión a realizar en este proyecto. Estas herramientas son la VAN, TIR y Tasa de Retorno. Aunque cada una de estas herramientas tiene características propias, la que más importancia se le debe dar es el VAN, ya que si este da positivo significa que la inversión puede resultar.

El Valor Actual Neto (VAN) consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión y calcular su diferencia. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. En este caso, la tasa de descuento utilizada es del 35%. Esta tasa de descuento se estima en base a una inversión local que podrían ser las letras del tesoro, denominadas Lebacs. Estas mismas tienen una tasa del 24.25% anual, y en nuestro caso queremos que opten por invertir en este proyecto. Por lo tanto el Valor Actual Neto generado por nuestro proyecto es el siguiente:


$$\text{VAN} = \$ 1,540,370.52$$

Al ser ampliamente positivo, demuestra que esta es una inversión que puede ser muy atractiva para aquellas personas interesadas en ingresar a un proyecto como este.

A continuación, se pasa a calcular la TIR. Esta es la tasa de retorno con la cual nuestra VAN es igual a cero.

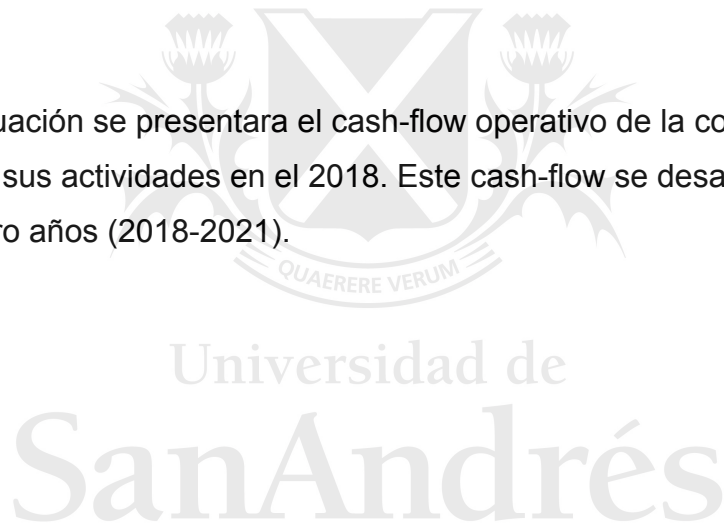
$$\text{TIR} = 58.95\%$$

Estas proyecciones resultan tentadoras, para que aquellos posibles inversores a los que se les presente la propuesta de negocio, así haciendo más conveniente una inversión en este proyecto, antes que otras fuentes de inversión dentro de Argentina.

Por último el periodo de recupero de \$1,000,000 que es la inversión inicial necesitada, es de 30 meses (desde que comienzan las operaciones del proyecto), es decir para finales de Junio del 2020. Igualmente se estipula que la devolución final del capital se realizara en Septiembre del 2020 ya que como se menciono anteriormente se hará una devolución con ajuste inflacionario, por lo que serán de \$1.670.999.

CASHFLOW

A continuación se presentara el cash-flow operativo de la compañía desde el comienzo de sus actividades en el 2018. Este cash-flow se desarrolla por los siguientes cuatro años (2018-2021).



CASHFLOW	2018				2019				2020				2021			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Balance Inicial Prestamo	\$ 63,450	\$ 67,135	\$ 90,076	\$ 138,635	\$ 403,795	\$ 270,790	\$ 357,308	\$ 286,233	\$ 274,002	\$ 633,410	\$ 1,463,391	\$ 1,195,056	\$ 2,419,136	\$ 4,165,293	\$ 6,349,005	\$ 8,971,610
Ingreso de Dinero	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 202,150	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de Capital	\$ 8,905	\$ 18,741	\$ 29,545	\$ 41,316	\$ 64,793	\$ 112,335	\$ 163,424	\$ 218,061	\$ 292,443	\$ 379,500	\$ 471,427	\$ 568,223	\$ 659,073	\$ 748,419	\$ 841,393	\$ 937,995
Por Suscripciones	\$ 42,245	\$ 88,910	\$ 140,165	\$ 124,185	\$ 307,388	\$ 532,936	\$ 775,313	\$ 1,034,521	\$ 1,387,404	\$ 1,828,282	\$ 2,369,560	\$ 2,974,799	\$ 3,587,941	\$ 4,230,851	\$ 4,872,252	\$ 5,431,646
Por Comisiones	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 7,000	\$ 6,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 10,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Por Publicidad	\$ 657,150	\$ 713,651	\$ 776,710	\$ 771,501	\$ 981,181	\$ 1,254,270	\$ 1,150,887	\$ 1,264,581	\$ 1,691,846	\$ 2,219,782	\$ 2,852,986	\$ 3,555,022	\$ 4,259,014	\$ 4,991,269	\$ 5,725,645	\$ 6,381,641
TOTAL INGRESO DE DINERO	\$ 651,750	\$ 667,300	\$ 722,850	\$ 501,650	\$ 1,102,750	\$ 1,448,125	\$ 1,193,500	\$ 1,238,875	\$ 1,281,683	\$ 1,323,208	\$ 1,364,732	\$ 1,883,749	\$ 1,444,849	\$ 1,481,974	\$ 1,519,099	\$ 1,556,224
Egreso de Dinero	\$ 1,714	\$ 3,410	\$ 5,301	\$ 4,691	\$ 11,435	\$ 19,628	\$ 28,462	\$ 37,937	\$ 50,755	\$ 66,593	\$ 85,590	\$ 146,912	\$ 127,770	\$ 149,738	\$ 171,769	\$ 191,449
Costos Totales	\$ 653,464	\$ 690,710	\$ 728,151	\$ 506,341	\$ 1,114,185	\$ 1,467,753	\$ 1,221,962	\$ 1,276,812	\$ 1,332,438	\$ 1,389,801	\$ 1,312,321	\$ 2,030,661	\$ 1,572,619	\$ 1,631,712	\$ 1,690,868	\$ 1,747,673
Ingresos Brutos	\$ -596,315	\$ -577,059	\$ -551,442	\$ -334,840	\$ -733,004	\$ -513,483	\$ -273,225	\$ -12,231	\$ 359,408	\$ 829,981	\$ -268,335	\$ 1,524,361	\$ 2,686,394	\$ 3,359,557	\$ 4,034,777	\$ 4,633,968
Devolucion Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,281	\$ 940,238	\$ 1,175,845	\$ 1,412,172	\$ 1,621,889
TOTAL EGRESO DE DINERO	\$ 67,135	\$ 90,076	\$ 138,635	\$ 403,795	\$ 270,790	\$ 357,308	\$ 286,233	\$ 274,002	\$ 633,410	\$ 1,463,391	\$ 1,195,056	\$ 2,419,136	\$ 4,165,293	\$ 6,349,005	\$ 8,971,610	\$ 11,983,699
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IIIG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cashflow del Periodo	\$ 67,135	\$ 90,076	\$ 138,635	\$ 403,795	\$ 270,790	\$ 357,308	\$ 286,233	\$ 274,002	\$ 633,410	\$ 1,463,391	\$ 1,195,056	\$ 2,419,136	\$ 4,165,293	\$ 6,349,005	\$ 8,971,610	\$ 11,983,699

X. ASPECTOS LEGALES

Tras una serie de reuniones con el estudio VGT Abogados, en donde se analizaron las distintas propuestas que ofrecían los diferentes tipos de sociedad, decidimos empezar con una Sociedad Anónima (SA). Este tipo de sociedad es una sociedad de capital en la que el capital social se encuentra dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, y en la que los socios no responden personalmente de las deudas sociales. Como se buscaran inversores para poder financiar la puesta en marcha del negocio la S.A. brinda algunas ventajas que ayudan a facilitar este proceso. En este tipo de sociedad el capital se divide en acciones que son títulos negociables y su principal ventaja es la rapidez y sencillez al momento de la transferencia de las acciones, permitiendo ingreso o salida de socios sin grandes formalismos.

Por otro lado, comúnmente tiene mejor marketing respecto de los clientes, el capital mínimo de suscripción es de 100.000 pesos, para poner en marcha el emprendimiento se necesitan actas de directorio, asamblea, registro de acciones, registro de asistencias a asambleas, etc.

Estaremos trabajando en conjunto con VGT Abogados para garantizar la legalidad y viabilidad del emprendimiento en todo momento. No se necesitan permisos particulares ni normas de importación para empezar a funcionar.

En 2008 se sanciona una ley contra los delitos informáticos (ley 26.388) que esclarece y actúa de protección contra distintas vulnerabilidades del e-commerce.

Si bien no se presentan mayores dificultades legales en un comienzo, la idea es tener una relación directa con VGT Abogados y prestar sus servicios durante todo el tiempo para poder cubrirse en caso de alguna eventualidad. De hecho, en el período de On-Going, como detallamos anteriormente, está previsto incrementar las horas de trabajo de VGT para ir de la mano con el aumento de la demanda estimada.

Por último, es importante establecer que la empresa no se responsabiliza por las transacciones entre las partes dentro de la plataforma, como bien se nombra simplemente brindamos las herramientas para que esta transacción se pueda dar. Existe un compromiso implícito de parte de PET CLUB de tener un sistema en el cual se busque tener solamente usuarios que actúen de Buena fe, reservándonos así el derecho de admisión y la posibilidad de bloquear usuarios en caso de actuar en contra de las condiciones y términos de uso. Se tendrá un equipo especializado en la búsqueda de fraude, el cual se dedicara a mediar las situaciones conflictivas entre dos partes intentando llegar al resultado más justo posible.

XI. EQUIPO

Los miembros fundadores del equipo son Rampone Francisco y Vilariño Agustín. Ambos socios son recibidos de la Universidad de San Andrés, en donde Francisco obtuvo los títulos de Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público, y Agustín, de Licenciado en Administración de Empresas. Francisco ha tenido experiencia laboral en Citibank dentro del área de Risk Management, adquiriendo de esta manera una gran experiencia en el análisis de las empresas, habiendo trabajado en una compañía altamente competitiva. También, al ser líder de proyecto, adquirió las habilidades necesarias para el manejo y liderazgo de un equipo. Así logrando estructurar las dinámicas del equipo de tal manera que puedan lograr un buen rendimiento. Por otro lado, Agustín ha trabajado como Analista Financiero Regional en Johnson & Johnson Medical, logrando así obtener habilidades analíticas y una visión más numérica de la empresa. Anteriormente, trabajo como comprador de hacienda para un frigorífico familiar, desarrollando así habilidades de compra y venta, aprendiendo sobre dinámicas de mercado, *pricing* y estrategias de abastecimiento.

Los socios de PET CLUB serán los ya mencionados Francisco y Agustín, pero a estos se le sumaran los inversores que aportaran el capital para llevar a cabo el proyecto. Los socios fundadores tendrán un 30% cada uno.

Se necesitara de socios inversores, para poder financiar la puesta en marcha del negocio, a quienes se les proveerá el 25% de las acciones. No solo se necesitara inversores iniciales, sino que al ser un *Start-up* en su etapa de crecimiento necesitara de lo que se denomina *venture capital*. Es decir, capital de riesgo, donde el riesgo es alto pero las ganancias pueden ser aun más altas. Se recurrirá a este dinero una vez que se haya puesto en marcha el negocio, sabiendo que este tipo de emprendimientos suelen operar con perdidas por los primeros años. Por lo tanto se participara en rondas de inversión, o se buscara el apoyo de lo que se denomina una incubadora. Una incubadora de empresas es

una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, *coaching*, *networking* (es decir acceso a una red de contactos) y otros servicios básicos como telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento. Por supuesto que esto va a requerir que se les dé una participación del negocio, por lo que se descontara del porcentaje actual que tienen los socios fundadores para ser transferidos a estos nuevos socios necesitados para financiar al negocio hasta que pueda generar ganancias.

.Por otro lado, al ser una plataforma tecnológica y necesitar seriamente del liderazgo de un CTO, se contara con el programador y diseñador web, Nicolás Vilariño. Con más de 20 años de experiencia en el rubro, teniendo una visión del avance de las tecnologías, y un especial gusto por el desarrollo de este tipo de plataformas. Al contar con su vasta experiencia, y haber sido integrado en el proyecto desde un principio para que pueda aportar sus ideas respecto al tema, y para poder realizar una reducción de costos para aumentar la viabilidad del negocio, el CTO no recibirá un sueldo, pero será otorgado con un 5% de la tenencia de acciones. De esta manera, cobrara una gran importancia dentro de la empresa, y ayudará con la falta de liquidez que se contara hasta la puesta en marcha del negocio. El contara con el apoyo de dos programadores que serán contratados durante la puesta en marcha del negocio, y que después aumentaran a cinco una vez que el negocio se encuentre en etapa de *on-going*.

Además, se contara con un equipo de *scouting*, que para comenzar contara con 5 personas. Estos serán los encargados de salir a visitar todas las veterinarias posibles, para vender las ventajas y ayuda que generan las plataformas a todos los proveedores de servicios de mascotas. De esta manera se buscara que haya una integración de estos proveedores, impulsada por el equipo de *scouting*. A las personas del equipo que logren captar algún cliente en la plataforma, y obtenga alguna operación a través de la misma, se les dará un bono económico. Para así

incentivar a que realmente logren vender el producto. Estos miembros del equipo recibirán una capacitación en la cual se les enseñara a la perfección el funcionamiento de la plataforma, y el por qué de las ventajas. Además, se les brindara técnicas de venta que ayuden a facilitar la transmisión de esta información, para poder así captar la mayor cantidad de clientes Tipo A posibles.

Por último, en el *start up* se contara con una persona a cargo del *client desk*. El cual servirá de atención de cliente sobre todo para aquellos clientes Tipo A, que serán los que recibirán una atención más personalizada. Ya que para el servicio que se brindara a los clientes Tipo B, la atención será automatizada a través del sistema.

XII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

Cronograma para la Puesta en Marcha

Las etapas a utilizar para la implementación del proyecto fueron mencionadas en el punto VII (Operaciones). Es importante destacar que la versión Beta, como se dijo, será un producto mínimo viable, para reducir el riesgo del *start-up*.

Para esta etapa, se estima que el tiempo de prueba será de un año, hasta diciembre 2018. En ese momento, se realizará una evaluación para entender si las proyecciones realizadas tuvieron efecto en la práctica, y para ajustar el plan de implementación en base a los resultados obtenidos en el período de prueba con el MVP.

En caso de que el tiempo estimado sea similar al tiempo real, entonces se procederá con la segunda etapa de implementación a partir de enero de 2019, agregando todos los servicios y herramientas previamente mencionados, conformando la plataforma completa, buscando acaparar todas las necesidades de los padres de mascotas, con el fin último de ser su aliado más confiable, y generar el sentimiento de comunidad mascotera.

Para la segunda etapa, se ampliarán los espacios en la oficina, pasando de 5 a 10 lugares, aumentando la cantidad de personal en Client Desk para atender a la mayor base de clientes, y también incrementando el gasto en publicidad, para lograr una mayor penetración en el mercado.

Riesgos y Factores Críticos para el Éxito del Negocio

La misión y la visión de la compañía son fundamentales para poder definir

cuáles son los factores críticos para el éxito de este negocio.

En primer lugar, la misión de PET CLUB es ser la primera comunidad para padres de mascotas y sus animales en la República Argentina.

La visión, a su vez, es que en los años por venir PET CLUB represente realmente un club tanto online como offline para todos aquellos amantes de los animales domésticos, en el país y en América Latina.

A partir de allí, se plantean los objetivos a corto y mediano plazo para alcanzar esa visión, los factores que determinarían el éxito de estos objetivos, los riesgos asociados con estos factores, y las formas de mitigar estos riesgos.

Objetivos:

- ✓ Lanzar al mercado una plataforma (tanto web como *app*) realmente completa, integradora y útil para todos los participantes de la industria, que genere un sentimiento de pertenencia a una comunidad.
- ✓ Atraer la mayor cantidad posible de proveedores que publiquen sus productos y servicios en la plataforma.
- ✓ Incrementar exponencialmente el número de transacciones que se realizan desde la plataforma entre proveedores y dueños de mascotas.
- ✓ Generar importantes flujos de contenido, de manera de poder utilizar la venta de publicidad como un ingreso sólido.
- ✓ Estar presente en todas las ciudades importantes del país, y en un futuro, de la región latinoamericana.

Factores Críticos:

- Poseer un CTO y desarrolladores de calidad para que tanto la versión beta como el producto final sean realmente innovadores y a la vez de interfaz simple para el usuario.
- Convencer a todos los padres y futuros padres de mascotas sobre la conveniencia de satisfacer las necesidades de su animal desde PET CLUB, proveyendo una mejor calidad de vida para sus animales.
- Formar una comunidad que comience dentro de la web, pero que se expanda fuera de ella, de manera de generar un verdadero sentido de pertenencia para los miembros del club.
- Tener un equipo de trabajo capacitado para atraer y retener nuevos clientes de ambos tipos en todo momento.
- Obtener ingresos suficientes para poder mantener precios competitivos que generen nuevos adeptos.
- Realizar una expansión geográfica gradual, con asociación con proveedores claves en regiones en las que se encuentra mayor potencial.

Riesgos Asociados:

- ❖ Que la aplicación personalizada no sea efectivamente útil para facilitar que los padres de mascotas mejoren la calidad de vida de sus animales.
- ❖ Que los padres o futuros padres de mascotas entiendan a la plataforma únicamente como un *marketplace* integrador donde pueden encontrar todos los servicios, y no se sientan miembros de un club, ni parte de una comunidad, debido a que únicamente realizan transacciones porque la actividad en el foro y la organización de eventos es muy limitada.

- ❖ Que el costo de atraer y capacitar un equipo talentoso sea muy superior al presupuesto, teniendo que reducir la calidad del equipo de trabajo.
- ❖ Que surja competencia con precios más accesibles, o que los proveedores actuales de servicios elijan desarrollar su propia plataforma personalizada.
- ❖ Encontrar diferencias sociales, geográficas o culturales que no permitan replicar el modelo en otras regiones.

Mitigantes:

- La implementación del *Minimum Viable Product* (MVP), permitirá a la compañía testear la aceptación y la respuesta de los usuarios de la plataforma, en una versión beta, sin incurrir en costos extraordinarios, para luego adaptar PET CLUB a las necesidades del cliente, teniendo en cuenta críticas y comentarios, potenciando las funciones que tengan mayor utilidad, corrigiendo aquellas que demuestren fallas, y eliminando aquellas que no generen valor agregado, de manera de que sea el cliente quien moldea la versión final de la plataforma.
- Generar debates a partir de temas y noticias importantes, incitar a la participación mediante comentarios, presentar *tips* e información de expertos a los cuales los miembros le pueden consultar, y fomentar el intercambio de fotos, videos, etc., con “amigos” en la plataforma.
- Organizar eventos, viajes, exhibiciones, competencias y recitales, todos para reunir a las mascotas y sus padres, lo cual sirve como disparador tanto para reunir a los miembros, como lugar donde los proveedores pueden patrocinar y promocionar sus productos y servicios.
- Aplicar el sueldo por comisión, de manera que todos los que participan en la creación y crecimiento de la compañía estén

comprometidos con una causa común, y en caso de tener éxito, puedan ampliar sus ganancias personales.

- La adaptación de modelo de negocio a las necesidades sociales de cada región, potenciando las funciones que más éxito tengan en cada lugar.

Estrategias de Salida

El objetivo principal de las estrategias de salida es atenuar o resolver dificultades que posiblemente puedan surgir durante la existencia y el desarrollo del negocio.

Por ejemplo, puede ocurrir que los ingresos totales no superen a los costos (ordinarios o extraordinarios), que el incremento de la base de usuarios y de las ventas por transacción sea menor al estimado, que un competidor (ya sea nuevo o existente) sea más fuerte y adquiera la porción de mercado o los clientes de PET CLUB, que el producto no logre captar al segmento objetivo, o que condiciones macroeconómicas o legales del país no permitan continuar con la viabilidad negocio, entre otros conflictos.

A continuación se plantean diferentes opciones que pueden ser tomadas como estrategia de salida para afrontar los inconvenientes mencionados:

- Enfocar el negocio hacia un público específico, por ejemplo, únicamente los dueños (padres) de perros, como es el caso del mencionado modelo Bark&Co, de manera de concentrar los esfuerzos en ganar *market share* en ese nicho, dejando de lado otras mascotas.
- Modificar la plataforma y sus servicios para atraer clientes diferentes a los apuntados anteriormente, por ejemplo, ingresando en el negocio de las

cajas sorpresa, el cual era realizado por Petnia en Argentina.

- Fusionarse con un competidor o compañía del sector tecnológico, para crear sinergias, de manera de generar eficiencia en costos mediante las economías de escala, y adquirir nuevos conocimientos e ideas para superar las dificultades.
- Vender la empresa a un competidor de la industria de mascotas o del sector de *start-ups* tecnológicos. El valor de PET CLUB estaría conformada principalmente por su cartera de clientes, por su imagen de marca, y por el *know-how* de sus miembros, ya que la compañía no posee oficina propia ni maquinaria, es decir, prácticamente no tiene activos fijos para liquidar.

El resultado final de estas estrategias pueden ser dos, según como se desarrolle en la práctica la decisión tomada: por un lado, la compañía puede lograr superar las dificultades, corrigiendo el rumbo del negocio y manteniéndose competitiva en el mercado; por el otro, puede suceder que la estrategia de salida tenga como objetivo reducir al mínimo las pérdidas al momento de cesar las operaciones.

XIII. CONCLUSIÓN

Después de meses de trabajo, y análisis, se ha podido desarrollar un trabajo donde se ha podido encontrar y describir la oportunidad y viabilidad de PET CLUB. Como bien se demostró, con la investigación y los datos conseguidos, la industria de las mascotas resulta de gran importancia en Argentina y en la región (Ver Anexo 2). Son muchos, y sólidos, los datos que demuestran la importancia y el futuro de esta industria. Por ejemplo se pueden ver No solo por su crecimiento año a año, sino por su estabilidad ante las diferentes crisis y recesiones del país. Por lo tanto, debido a su escala, y a la falta de otra opción que pueda cubrir las necesidades que cubre PET CLUB, es que se puede ver a esta propuesta como una gran oportunidad de negocio.

Como se ha demostrado en la sección de Investigación de Mercado no solo existe un gran mercado, sino que también hay una gran importancia en la tenencia de mascotas (Ver Anexo 8 y 9). Se ha demostrado como los argentinos suelen ser la población con mayor tenencia de perros, brindando así un gran mercado al cual acceder. No solo porque son dueños de mascotas, sino por lo que significan estas mascotas para las personas, el cuidado que se les da y la cantidad de plata que invierten en ellos, tratándolos muchas veces como a un hijo propio.

Es debido a estas oportunidades, y a las ventajas que ofrecerá PET CLUB que es esta una gran oportunidad como negocio, para poder impactar en este mundo mascotero, siendo los pioneros con una propuesta única. Por que como bien se ha demostrado anteriormente, existieron otros intentos similares, pero un elemento diferenciador es que no solo es una herramienta. Sino que bien como su nombre lo indica es un CLUB. Es decir, se buscara apuntar e integrar un conjunto de personas con gustos similares, a través de un proceso de facilitación del cuidado de la mascota, brindado por las herramientas que proveerá la plataforma.

Las bases del proyecto son muy firmes y establecidas dentro de las

oportunidades, con la posibilidad de una muy buena explotación de las mismas, y una posibilidad de gran crecimiento, a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, la propuesta tiene un futuro viable desde el punto de vista financiero. El proyecto, teniendo en cuenta los estudios realizados y las proyecciones estimadas, comienza con pérdidas. Como muchos otros proyectos de la misma índole, pero una vez superados estos 23 meses, los números son muy alentadores y el crecimiento muy alto. El tiempo de retorno estimado para esta inversión es de 30 meses, una vez comenzadas las operaciones. De esta manera, trayendo una posibilidad de desarrollo y ganancias para los participantes del proyecto que pueden resultar muy elevadas. Haciéndolo así tentador inclusive para los inversores que se buscaran para poder financiar el periodo de pérdida. Como bien se ha demostrado en esa sección, inclusive con un Valor Actual Neto elevado, utilizando una tasa de descuento mayor que la tasa de retorno de cualquier tipo de inversión que se pueden conseguir en el país. Haciendo así de esta una VAN exigente, y dando un resultado más que satisfactorio, demostrado un primer indicio de que esta es una buena inversión. No solo esto sino que también trayendo una TIR mas que satisfactoria, permitiendo que se pueda comparar el proyecto con otros.

Además, se cuenta con un equipo más que calificado como para poder poner en marcha este proyecto, habiendo los mismos realizado ya experiencias anteriores, y debido a las energías que le pueden dedicar al proyecto. Sabiendo que van a poder desarrollar e implementar el mismo de una manera exitosa, buscando lo mejor para el negocio y su futuro. También, debido al tipo de proyecto propuesto, no habrá mayores complicaciones legales y todo podrá ser llevado a cabo con normalidad y facilidad. No solo esto, sino que se contara con el apoyo de un muy buen grupo de abogados de primera línea, permitiendo así la tranquilidad en todo lo que se refiere a los temas legales.

Por último, aunque no se crea que vaya a ser necesitada, la estrategia de salida es simple, los costos fijos son altos pero la gran mayoría son de fácil liberación. Habrá algunos costos hundidos pero al ser una plataforma online, inclusive, existen muchas estrategias posibles de redirección del proyecto. Haciendo que esta misma plataforma o idea pueda sufrir cambios y modificaciones para adaptarse a lo que se pueda ir encontrando en el camino en el caso de fallar la idea actual. Esta evidenciado a través de todo el análisis realizado que hay muchas posibilidades y oportunidades que podrían hacer de este proyecto un éxito, pero nunca hay que dejar de tener una estrategia de salida o adopción al cambio. Por eso es que se han establecido estrategias y posibilidades claras y realizables.

XIV. FUENTES Y BIBLIOGRAFIA

- Anónimo (2013). *Guau y Miau en la Web*. Marzo 27, 2013. De Clarin.com. Sitio Web: http://www.clarin.com/buena-vida/mascotas-red-social_0_B1dt8hFoDQg.html
- Anónimo (2016). *Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos*. Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda). Sitio Web: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/02/eah_2014_tenencia_responsable_perros_gatos.pdf
- Anónimo (2016). *Cuáles son los países con más mascotas?* Mayo 31, 2016. De Periodismo.com Sitio Web: <http://www.periodismo.com/2016/05/31/cuales-son-los-paises-con-mas-mascotas-en-el-mundo/>
- Anónimo (2016). *El negocio de las mascotas no detiene su expansión y ya mueve más de \$6.000 M*. Mayo 2, 2016. De Diario Bae. Sitio Web: <http://www.diariobae.com/article/details/60844/el-negocio-de-las-mascotas-no-detiene-su-expansion-y-ya-mueve-mas-de-6000-m>
- Anónimo (2016). *La pasión por los animales ya invade internet*. Marzo 6, 2008. De La Nación. Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/993150-la-pasion-por-los-animales-ya-invade-internet>

- Anónimo (2016). *Pet Ownership*. Mayo, 2016. De GfK. Sitio Web: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/NL/documents/Global-GfK-survey_Pet-Ownership_2016.pdf
- Anónimo. (2011). *En el 80% de los hogares vive algún animalito*. Octubre 21, 2011. De La Gaceta. Sitio Web: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/461128/Tucumanos/el-80pc-hogares-vive-algun-animalito.html>
- Anónimo. (2016). *Internet World Stats – Usage and Population Statistics*. Junio 30, 2016. Sitio Web: <http://www.internetworldstats.com/stats2.htm>
- Anónimo (2017). *Dog Food in Argentina*. Mayo 2017. De Euromonitor International. Sitio Web: www.euromonitor.com/dog-food-in-argentina/report
- Frascino, N. (2016). *Claves para contratar el mejor paseador de perros*. Marzo 6, 2008. De La Nación Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/993148-claves-para-contratar-el-mejor-paseador-de-perros>
- Marino, J.P. (2016). *Pet Food: La recesión ladra pero no muerde*. Noviembre 30, 2016. De Ámbito Sitio Web: <http://www.ambito.com/864170-pet-food-la-recesion-ladra-pero-no-muerde>
- Melamed, M. (2016). *Mitos y verdades sobre la comida para mascotas*. Julio 5, 2016. De La Nación. Sitio Web:

<http://www.lanacion.com.ar/1915297-mitos-y-verdades-sobre-la-comida-para-mascotas>

- Mon, M. (2016). *Perros y gatos porteños: hay una mascota cada dos hogares en la ciudad*. Marzo 9, 2016. De La Nación Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/1877921-perros-y-gatos-portenos-hay-una-mascota-cada-dos-hogares-en-la-ciudad>
- Nuñez, C. (2016). *El 69% de los hogares tiene al menos un perro o gato*. De Kantar Wordpanel. Sitio Web: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/El-69-de-los-hogares-tiene-al-menos-un-perro-o-gato>
- Padgalskas, Vanessa (2013). *¿Qué es una aplicación Beta?* de eHow en español, sitio web: http://www.ehowenespanol.com/aplicacion-beta-info_254507/
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, Marzo, 1979.
- Rojas, E.; Poveda, L. & Grimblatt N. (2016). *Estado de la Banda Ancha en América Latina y el Caribe 2016*. Septiembre 12, 2016, de Cepal.org. Sitio Web: <http://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-aumenta-fuertemente-uso-acceso-internet-america-latina-caribe>
- Souto, M. (2017). *¿Qué vínculo tenemos los argentinos con las mascotas?* De Kantar Group. Sitio Web: <http://www.tns-gallup.com.ar/InformeMascotas.pdf>

XV. CRONOGRAMA

	Diciembre	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Defensa de propuesta		X			
Revisión de marco teórico		X	X		
Cuestionarios		X			
Entrevistas	X	X	X		
Trabajo de campo			X		
Resultados y conclusiones				X	
Revisión de formalidades				X	
Revisión de mentor					X
Defensa de tesis					X

XVI. ANEXOS

ANEXO 1: Porcentaje de Personas que utilizan Internet en Latam



Fuente: ORBA de la CEPAL con base en datos de UIT, *World Telecommunications Indicators Database*, 2016.

ANEXO 2: Ranking Mundial de Hogares con Animales Domésticos

Pet ownership – Top 3 Across 22 countries



No pets



- South Korea: 68%
- Hong Kong: 64%
- Japan: 63%

Fish



- China: 17%
- Turkey: 16%
- Belgium: 15%

Dog



- Argentina: 66%
- Mexico: 64%
- Brazil: 58%

Bird



- Turkey: 20%
- Spain: 11%
- Brazil: 11%

Cat



- Russia: 57%
- France: 41%
- USA: 39%

Other



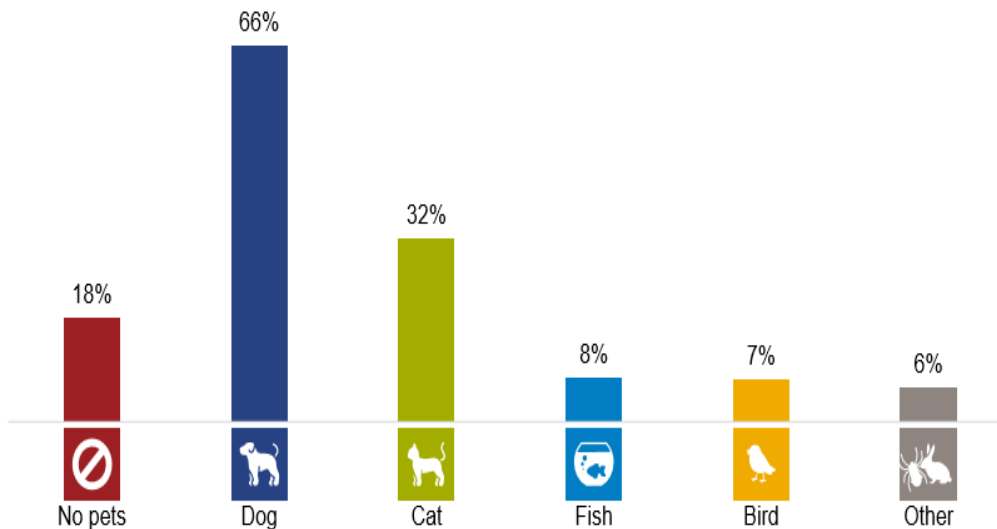
- Czech Republic: 15%
- Belgium: 12%
- Poland: 11%

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

ANEXO 3: Posesión de Animales Domésticos en Argentina



Argentina: Pet ownership



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

ANEXO 4: Entrevista con A. Spampinato, fundador de Petnia

1) ¿Cuál fue la oportunidad de negocio que encontraron en el mercado argentino de mascotas cuando decidieron crear Le Mascotte y luego mutarlo hacia Petnia?

A.S. / Oportunidad: El nicho de las mascotas y el gasto promedio mensual de los dueños por animal.

El cambio de Le Mascotte a Petnia se generó al haber ganado Buenos Aires

Emprende en 2011, obtuvimos una inyección de capital que hizo crecer la empresa.

2) En el modelo de negocio de Petnia, ¿Existían diferentes fuentes de ingreso? ¿Cuáles eran las fuentes de mayor confiabilidad, y cuáles eran aquellas con mayor imprevisibilidad?

A.S. / *La fuente principal era el modelo de suscripción de las cajas y la secundaria era la publicidad (email mkt y pauta en la web)*

3) ¿Cuál era el enfoque innovador de la propuesta de su compañía? Si es posible, nos gustaría saber cómo funcionaba Petnia Box.

A.S. / *Se trataba de un b2b y un b2c. A la empresa le garantizamos datos de consumidor, y al cliente, la posibilidad de acceder a una caja de regalos para su mascota a un precio económico (Petnia Box).*

4) ¿Cuáles son los principales problemas de construir un start-up? ¿Encontraron competencia directa?

A.S. / *Problemas: Financiación y armado de estrategia inicial. Por suerte, no había competencia de cajas de regalos para mascotas, fuimos pioneros en la región.*

5) ¿Puede mencionar cuáles son, en su opinión, los principales riesgos y oportunidades del mercado de mascotas en la actualidad?

A.S. / *Riesgos: mucha informalidad, poco profesionalismo en el rubro (sacando las grandes empresas de alimentos para mascotas).*

Oportunidades: posibilidad de desarrollo del mercado. Por ejemplo, en otros países como EEUU o cualquier europeo hay una diversidad de productos y servicios para los animales de compañía o mascotas.

6) ¿Existen problemas legales/sindicales/laborales en la industria de mascotas?

A.S. / Laborales más que nada, al ser todo muy "casero" e informal, ya que por lo general son empresas familiares que se dedican a hacer snacks para mascotas, shampoo o vender indumentaria para mascotas.

7) Si es posible, ¿puede mencionar cuales fueron las causas para no continuar con el proyecto, y de qué manera lo hicieron?

A.S. / Causas: Devaluación, suba de hasta un 40% en el costo de la logística (Andreani) y cierre de importaciones para minoristas.

8) ¿Tuvieron problemas con costos adicionales o problemas inesperados que no habían previsto?

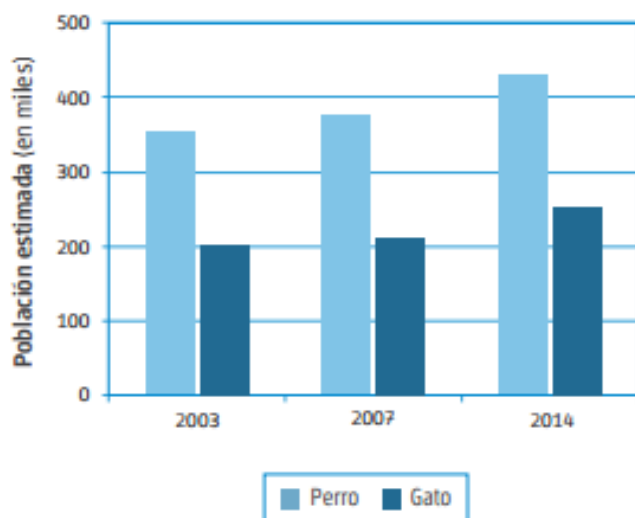
A.S. / La devaluación de enero de 2014 nos hizo cambiar los planes previstos para ese año y ocasionó la decisión de finalizar el proyecto.

9) ¿Conoce en Argentina o en el mundo otras propuestas innovadoras en relación a esta industria que hayan o no tenido éxito?

A.S. / Sí, Dogster, Catster, Barkbox en EEUU y PetSecret en España.

ANEXO 5: Población estimada de Perros y Gatos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Gráfico 1 Población estimada de perros y gatos. Ciudad de Buenos Aires. Años 2003 - 2007 - 2014



Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA).

ANEXO 6: Publicidad de Facebook/Instagram

Agustin Vilarinho (273367700) **Campaña: Elige tu objetivo.** Ayuda: selección de un objetivo | Usar campaña existente

¿Cuál es tu objetivo de marketing?

Reconocimiento	Consideración	Conversión
<input checked="" type="checkbox"/> Reconocimiento de marca	<input type="checkbox"/> Tráfico	<input type="checkbox"/> Conversiones
<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Interacción	<input type="checkbox"/> Ventas del catálogo de productos
	<input type="checkbox"/> Instalaciones de la aplicación	<input type="checkbox"/> Visitas en el negocio
	<input type="checkbox"/> Reproducciones de video	
	<input type="checkbox"/> Generación de clientes potenciales	

Reconocimiento de marca

Llega a las personas con más probabilidades de prestar atención a tus anuncios para aumentar el reconocimiento de marca.

Nombre de la campaña

Cerrar Reportar un problema

www.tns-gallup.com.ar/informeMascotas.pdf | facebook.com | Administrador de anuncios

Agustín Vilarriño (273367700)

Nombre del conjunto de anuncios: AR - 18+

Público
Define quién quieres que vea tus anuncios. Más información.

Crear nuevo | Usar un público guardado

Públicos personalizados

Dirige tus anuncios a las personas que conocen tu negocio
Puedes crear un público personalizado para mostrar los anuncios a tus contactos, visitantes del sitio web o usuarios de la aplicación. Crear un público personalizado.

Lugares: Todas las personas en este lu...
Argentina
Argentina
Incluir | Agrega lugares
Agregar varios lugares...

Edad: 18 - 65+

Sexo: Todos | Hombres | Mujeres

Idiomas: Ingresar un idioma...

Segmentación detallada: INCLUIR personas que cumplan al menos UNA de las siguientes condiciones

Tamaño del público
Tu selección de público es bastante amplia.
Alcance potencial: 12.000.000 personas

Resultados diarios estimados
Alcance: 2.100 - 9.000 (de 11.000.000)

La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de campañas anteriores, el presupuesto definido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.
¿Te resultaron útiles estas estimaciones?

Cerrar | Reportar un problema

www.tns-gallup.com.ar/informeMascotas.pdf | facebook.com | Administrador de anuncios

Agustín Vilarriño (273367700)

Nombre del conjunto de anuncios: AR - 18+

Ubicaciones
Muestra tus anuncios a las personas adecuadas en los lugares correctos.

Ubicaciones automáticas (recomendado)
Tus anuncios se mostrarán automáticamente a tu público en los lugares con más probabilidades de obtener un mejor rendimiento. Con este objetivo, las ubicaciones pueden incluir Facebook e Instagram. Más información.

Editar ubicaciones
Al eliminar las ubicaciones es posible que reduzcas el número de personas a las que llegan tus anuncios y, por lo tanto, será menos probable que alcances tus objetivos. Más información.

Presupuesto y calendario
Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios. Más información.

Presupuesto: Presupuesto diario | \$200,00
\$200,00 ARS
El importe real gastado por día puede variar.

Calendario: Poner mi conjunto de anuncios en circulación continuamente a partir de hoy | Definir una fecha de inicio y de finalización

No gastarás más de \$1.400,00 a la semana.
Mostrar opciones avanzadas

Tamaño del público
Tu selección de público es bastante amplia.
Alcance potencial: 12.000.000 personas

Resultados diarios estimados
Alcance: 13.000 - 53.000 (de 11.000.000)

La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de campañas anteriores, el presupuesto definido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.
¿Te resultaron útiles estas estimaciones?

Cerrar | Volver | Continuar | Reportar un problema

ANEXO 7: Google AdWords

Su primera campaña

Una **campaña** se centra en un tema o en un grupo de productos. Para crear una campaña, debe establecer un presupuesto, elegir el público y escribir su anuncio. Tenga en cuenta que no se le cobrará por seleccionar las opciones que desee y que siempre podrá realizar cambios más adelante.

1 Decida cuánto dinero invertir

Su presupuesto: AR\$200.00 por día

2 Elegir un público objetivo

Lugares: Argentina

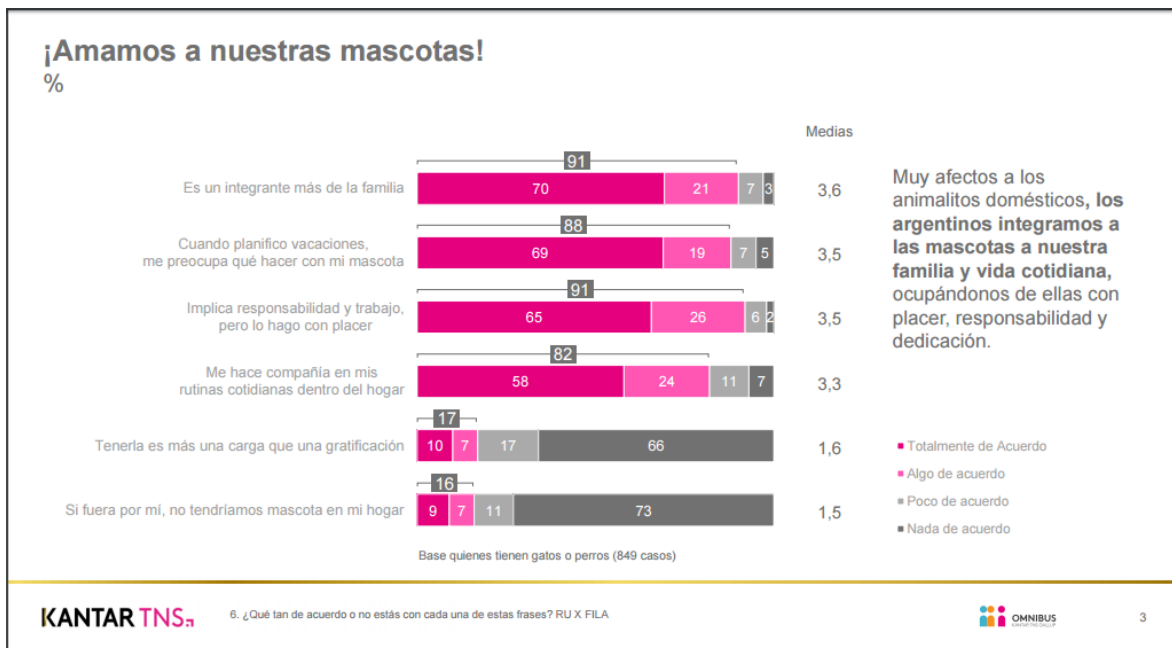
Redes: Red de búsqueda, Red de Display

Palabras clave: Agregue aproximadamente entre 15 y 20 palabras clave. Estos son los términos de búsqueda que pueden activar la publicación de su anuncio junto a los resultados de la búsqueda.

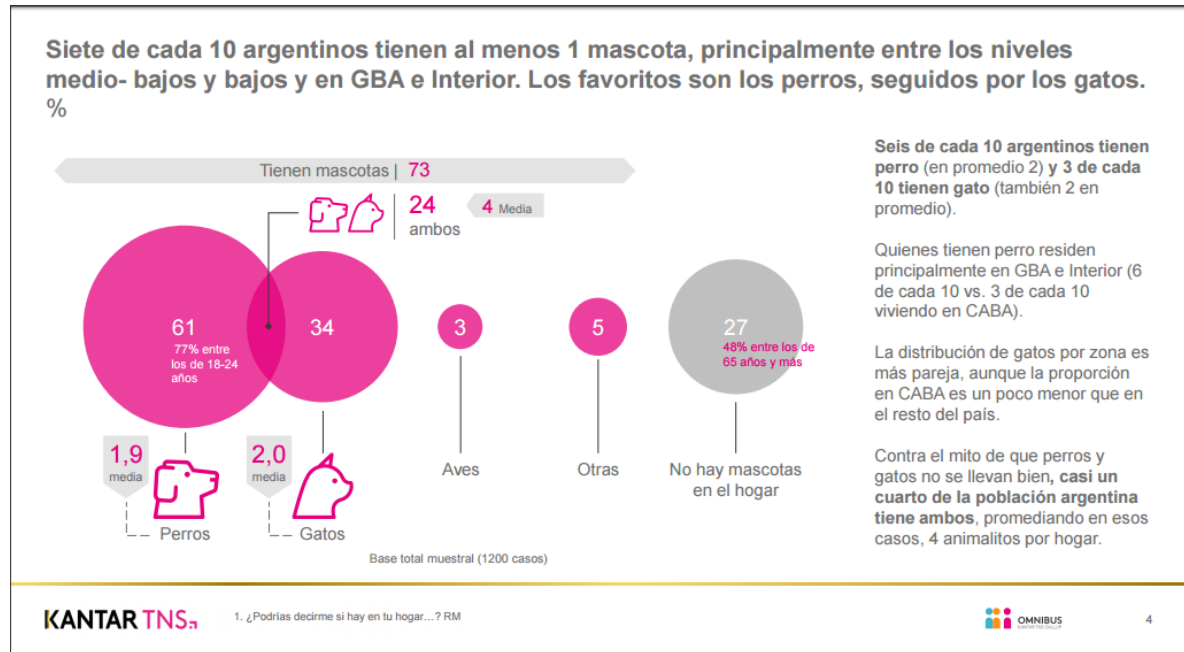
Palabra clave	Popularidad de la búsqueda
adopcion de perro	33100
pet club	22200
pet	2240000
peluqueria canina	40500
animales	550000

Alcance diario potencial: 34+ clics, 1K+ Impresiones

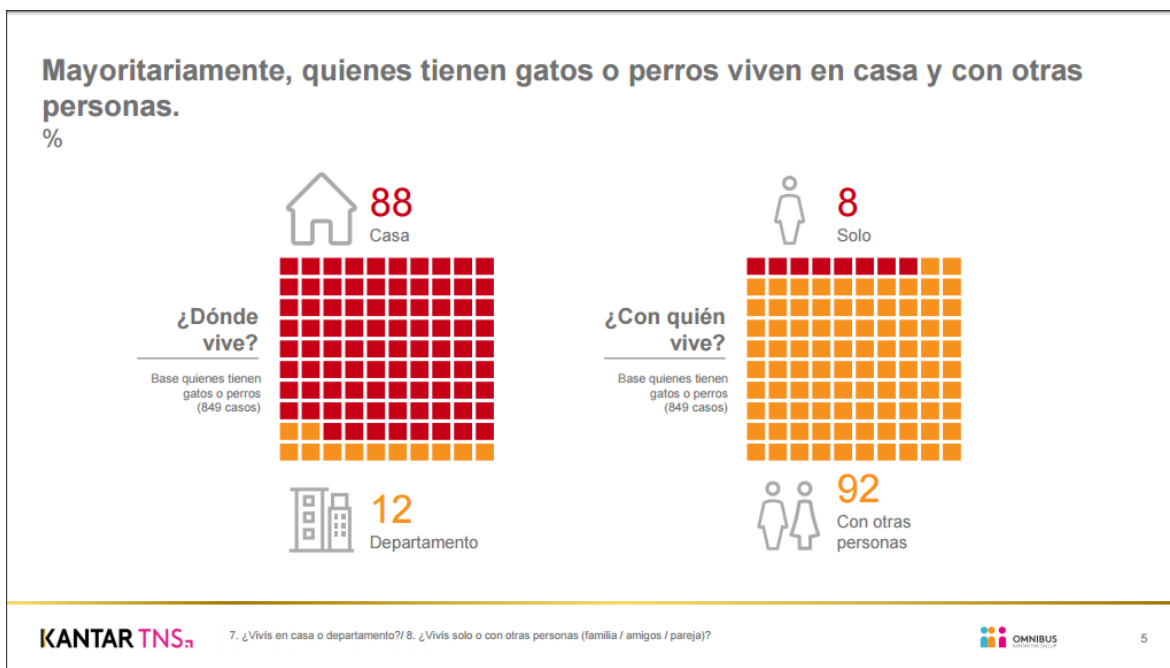
ANEXO 8: Estudio Kantar – Apego a las mascotas



ANEXO 9: Estudio Kantar – Tenencia de mascotas



ANEXO 10: Estudio Kantar – Tenencia de mascotas 2

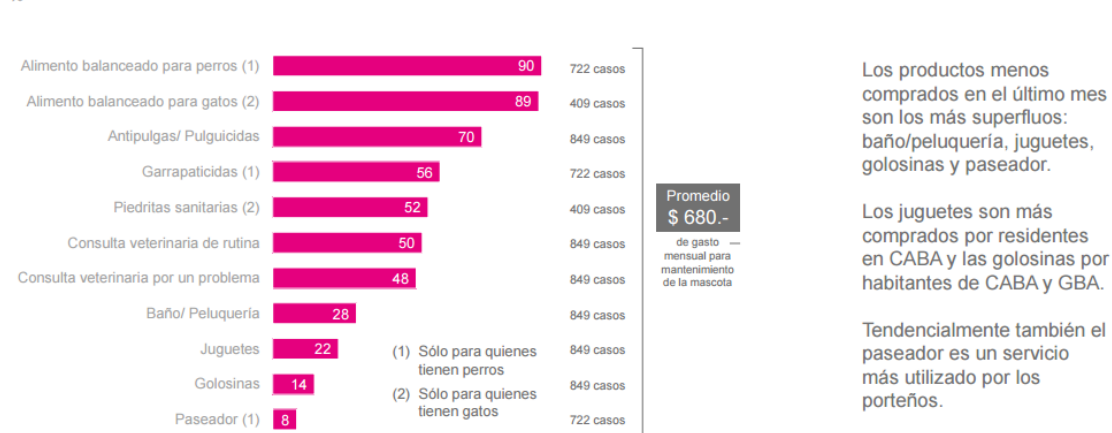


ANEXO 10: Estudio Kantar – Responsable de la mascota



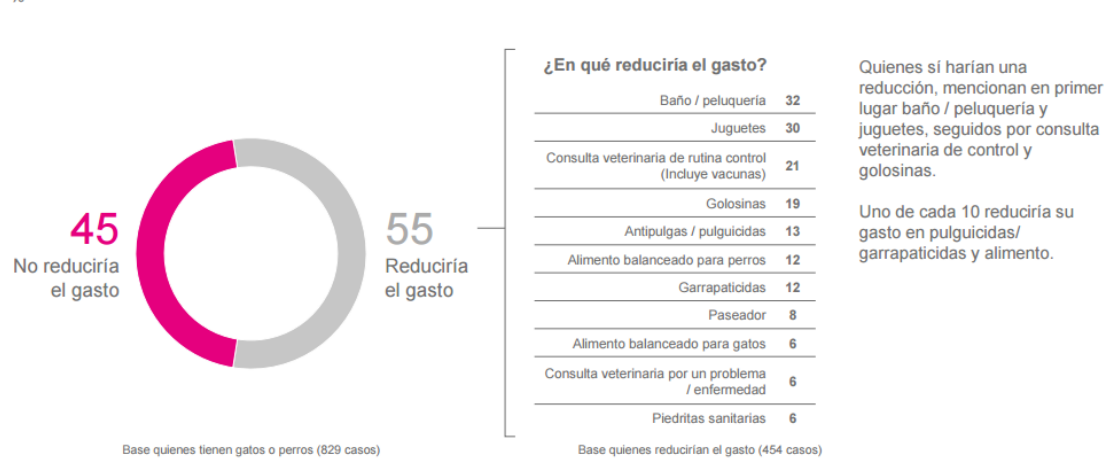
ANEXO 11: Estudio Kantar – Gasto promedio en mascotas

Con un promedio de gasto mensual de alrededor de \$ 700.-, el alimento balanceado y los pulguicidas son los principales productos comprados en los U30D



ANEXO 12: Estudio Kantar – Sensibilidad al gasto

En un escenario de alza de precios y caída del consumo, casi 5 de cada 10 argentinos que tienen mascota dicen que NO reducirían el gasto que hacen en su animalito



ANEXO 13: Proyección Mensual

Concepto	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Cantidad de Usuarios Tipo B					100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600	650
Precio Promedio Ponderado Suscripción	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92
Cantidad de Perfiles de Mascotas (FULL)					125	188	250	313	375	438	500	563	625	688	750	813
Comisión s/ Gasto Promedio Mascota	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68
Ingreso por suscripciones	\$ 1,935	\$ 2,956	\$ 4,013	\$ 5,106	\$ 6,235	\$ 7,400	\$ 8,600	\$ 9,836	\$ 11,108	\$ 12,416	\$ 13,760	\$ 15,140	\$ 16,556	\$ 18,000	\$ 19,480	\$ 21,000
Ingreso por comisiones	\$ 9,180	\$ 14,025	\$ 19,040	\$ 24,225	\$ 29,580	\$ 35,105	\$ 40,800	\$ 46,665	\$ 52,700	\$ 58,905	\$ 65,280	\$ 71,825	\$ 78,540	\$ 85,425	\$ 92,460	\$ 99,660
Ingreso por Publicidad	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00
Facturacion Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,115,00	\$ 18,981,25	\$ 25,053,33	\$ 31,331,25	\$ 37,815,00	\$ 44,504,58	\$ 51,400,00	\$ 58,501,25	\$ 66,008,33	\$ 74,321,25	\$ 82,040,00	\$ 89,964,58
IBBB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 393,45	\$ 569,44	\$ 751,60	\$ 939,94	\$ 1,134,45	\$ 1,335,14	\$ 1,542,00	\$ 1,755,04	\$ 2,004,25	\$ 2,229,64	\$ 2,461,20	\$ 2,698,94
Costo Total	\$ 320,350,00	\$ 201,450,00	\$ 205,400,00	\$ 209,350,00	\$ 213,300,00	\$ 217,250,00	\$ 221,200,00	\$ 225,150,00	\$ 229,100,00	\$ 233,050,00	\$ 237,000,00	\$ 240,950,00	\$ 244,900,00	\$ 248,850,00	\$ 252,800,00	\$ 256,750,00
Ajuste Inflacionario	\$ 1,00	\$ 1,02	\$ 1,04	\$ 1,06	\$ 1,08	\$ 1,10	\$ 1,12	\$ 1,14	\$ 1,16	\$ 1,18	\$ 1,20	\$ 1,22	\$ 1,24	\$ 1,26	\$ 1,28	\$ 1,30
EBITDA	\$ -320,350,00	\$ -201,450,00	\$ -205,400,00	\$ -209,350,00	\$ -200,578,45	\$ -198,638,19	\$ -196,698,27	\$ -194,758,69	\$ -192,819,45	\$ -189,880,55	\$ -187,142,00	\$ -184,203,79	\$ -180,095,92	\$ -176,758,39	\$ -173,221,20	\$ -169,484,35
IIIGG	\$ -320,350,00	\$ -201,450,00	\$ -205,400,00	\$ -209,350,00	\$ -200,578,45	\$ -198,638,19	\$ -196,698,27	\$ -194,758,69	\$ -192,819,45	\$ -189,880,55	\$ -187,142,00	\$ -184,203,79	\$ -180,095,92	\$ -176,758,39	\$ -173,221,20	\$ -169,484,35
INGRESOS TOTALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,578,45	\$ 198,638,19	\$ 196,698,27	\$ 194,758,69	\$ 192,819,45	\$ 189,880,55	\$ 187,142,00	\$ 184,203,79	\$ 180,095,92	\$ 176,758,39	\$ 173,221,20	\$ 169,484,35

Concepto	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Cantidad de Usuarios Tipo B	700	900	1100	1300	1500	1700	1900	2100	2300	2500	2700	2900
Precio Promedio Ponderado Suscripciones	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92
Cantidad de perfiles de Mascotas (FULL)	875	1125	1375	1625	1875	2125	2375	2625	2875	3125	3375	3625
Comisión s/ Gasto Promedio Mascota	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68
Ingreso por suscripciones	\$ 16,534	\$ 21,554	\$ 26,705	\$ 31,987	\$ 37,401	\$ 42,946	\$ 48,623	\$ 54,431	\$ 60,370	\$ 66,441	\$ 72,643	\$ 78,977
Ingreso por comisiones	\$ 78,441	\$ 102,255	\$ 126,692	\$ 151,753	\$ 177,437	\$ 203,745	\$ 230,676	\$ 258,230	\$ 286,407	\$ 315,208	\$ 344,632	\$ 374,680
Ingreso por Publicidad	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Facturacion Total	\$ 97,974,93	\$ 126,808,74	\$ 156,397,28	\$ 186,740,54	\$ 217,888,52	\$ 249,691,22	\$ 282,298,63	\$ 315,660,78	\$ 350,777,64	\$ 385,649,22	\$ 421,275,52	\$ 457,656,55
IBBB	\$ 2,939,25	\$ 3,804,26	\$ 4,691,92	\$ 5,602,22	\$ 6,535,16	\$ 7,490,74	\$ 8,468,96	\$ 9,469,82	\$ 10,523,33	\$ 11,569,48	\$ 12,638,27	\$ 13,729,70
Costo Total	\$ 362,541,66	\$ 367,583,32	\$ 372,624,97	\$ 377,666,63	\$ 382,708,29	\$ 387,749,95	\$ 392,791,60	\$ 397,833,26	\$ 402,874,92	\$ 407,916,58	\$ 412,958,23	\$ 417,999,89
Ajuste Inflacionario	\$ 1,32	\$ 1,34	\$ 1,35	\$ 1,37	\$ 1,39	\$ 1,41	\$ 1,43	\$ 1,45	\$ 1,46	\$ 1,48	\$ 1,50	\$ 1,52
EBITDA	\$ -267,505,98	\$ -244,578,83	\$ -220,919,61	\$ -196,528,31	\$ -171,404,93	\$ -145,549,47	\$ -118,961,93	\$ -91,642,31	\$ -62,620,61	\$ -33,836,83	\$ -4,320,98	\$ 25,926,96
IIIGG	\$ -93,627,09	\$ -85,602,59	\$ -77,321,86	\$ -68,784,91	\$ -59,991,72	\$ -50,942,31	\$ -41,636,67	\$ -32,074,81	\$ -21,917,21	\$ -11,842,89	\$ -1,512,34	\$ 9,074,44
INGRESOS TOTALES	\$ -267,505,98	\$ -244,578,83	\$ -220,919,61	\$ -196,528,31	\$ -171,404,93	\$ -145,549,47	\$ -118,961,93	\$ -91,642,31	\$ -62,620,61	\$ -33,836,83	\$ -4,320,98	\$ 25,926,96

Concepto	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Cantidad de Usuarios Tipo B	3200	3500	3800	4100	4400	4700	5000	5300	5600	5900	6200	6500
Precio Promedio Ponderado Suscripciones	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92
Cantidad de perfiles de Mascotas (FULL)	4000	4375	4750	5125	5500	5875	6250	6625	7000	7375	7750	8125
Comision s/ Gasto Promedio Mascota	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 69	\$ 70	\$ 71	\$ 72	\$ 73	\$ 74	\$ 75	\$ 76
Ingreso por suscripciones	\$ 88,109	\$ 97,421	\$ 106,913	\$ 116,586	\$ 126,440	\$ 136,474	\$ 146,688	\$ 157,082	\$ 167,657	\$ 178,412	\$ 189,348	\$ 200,463
Ingreso por comisiones	\$ 418,003	\$ 462,183	\$ 507,217	\$ 553,108	\$ 608,676	\$ 666,499	\$ 726,616	\$ 789,064	\$ 853,880	\$ 921,104	\$ 990,772	\$ 1,062,923
Ingreso por Publicidad	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Facturacion Total	\$ 510,111.99	\$ 563,603.46	\$ 618,130.95	\$ 673,694.46	\$ 739,115.38	\$ 806,972.38	\$ 877,303.20	\$ 950,145.60	\$ 1,025,537.33	\$ 1,103,516.13	\$ 1,184,119.76	\$ 1,267,385.97
IBBB	\$ 15,303.36	\$ 16,908.10	\$ 18,543.93	\$ 20,210.83	\$ 22,173.46	\$ 24,209.17	\$ 26,319.10	\$ 28,504.37	\$ 30,766.12	\$ 33,105.48	\$ 35,523.59	\$ 38,021.58
Costo Total	\$ 422,613.76	\$ 427,227.63	\$ 431,841.49	\$ 436,455.36	\$ 441,069.23	\$ 445,683.10	\$ 450,296.96	\$ 454,910.83	\$ 459,524.70	\$ 464,138.57	\$ 468,752.43	\$ 473,366.30
Ajuste Inflacionario	1.54	1.55	1.57	1.59	1.60	1.62	1.64	1.65	1.67	1.69	1.70	1.72
EBITDA	\$ 72,194.87	\$ 119,467.73	\$ 167,745.53	\$ 217,028.27	\$ 275,872.69	\$ 337,080.11	\$ 400,687.14	\$ 466,730.40	\$ 535,246.51	\$ 606,272.08	\$ 679,843.70	\$ 755,998.09
IIIG	\$ 25,268.21	\$ 41,813.71	\$ 58,710.93	\$ 75,959.89	\$ 96,555.44	\$ 117,978.04	\$ 140,240.50	\$ 163,355.64	\$ 187,336.28	\$ 212,195.23	\$ 237,945.31	\$ 264,599.33
INGRESOS TOTALES	\$ 72,194.87	\$ 119,467.73	\$ 167,745.53	\$ 217,028.27	\$ 275,872.69	\$ 337,080.11	\$ 400,687.14	\$ 466,730.40	\$ 535,246.51	\$ 606,272.08	\$ 644,162.28	\$ 491,398.76

Concepto	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Cantidad de Usuarios Tipo B	6750	7000	7250	7500	7750	8000	8250	8500	8750	9000	9250	9500
Precio Promedio Ponderado Suscripciones	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92	\$ 17,92
Cantidad de perfiles de Mascotas (FULL)	8437.5	8750	9062.5	9375	9687.5	10000	10312.5	10625	10937.5	11250	11562.5	11875
Comision s/ Gasto Promedio Mascota	\$ 77	\$ 78	\$ 79	\$ 80	\$ 81	\$ 82	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83
Ingreso por suscripciones	\$ 209,988	\$ 219,646	\$ 229,439	\$ 239,366	\$ 249,428	\$ 259,624	\$ 269,955	\$ 280,420	\$ 291,019	\$ 301,752	\$ 312,620	\$ 323,623
Ingreso por comisiones	\$ 1,128,073	\$ 1,195,284	\$ 1,264,583	\$ 1,335,999	\$ 1,409,559	\$ 1,485,292	\$ 1,563,226	\$ 1,623,825	\$ 1,685,201	\$ 1,747,356	\$ 1,810,289	\$ 1,874,000
Ingreso por Publicidad	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Facturacion Total	\$ 1,342,060.85	\$ 1,418,930.31	\$ 1,498,022.48	\$ 1,579,365.49	\$ 1,662,987.45	\$ 1,748,916.49	\$ 1,837,180.75	\$ 1,908,244.18	\$ 1,980,220.11	\$ 2,053,108.54	\$ 2,126,909.47	\$ 2,201,622.90
IBBB	\$ 40,261.83	\$ 42,567.91	\$ 44,940.67	\$ 47,380.96	\$ 49,889.62	\$ 52,467.49	\$ 55,115.42	\$ 57,247.33	\$ 59,406.60	\$ 61,593.26	\$ 63,807.28	\$ 66,048.69
Costo Total	\$ 477,491.30	\$ 481,616.30	\$ 485,741.30	\$ 489,866.30	\$ 493,991.30	\$ 498,116.30	\$ 502,241.30	\$ 506,366.30	\$ 510,491.30	\$ 514,616.30	\$ 518,741.30	\$ 522,866.30
Ajuste Inflacionario	1.74	1.75	1.77	1.78	1.80	1.81	1.83	1.84	1.86	1.87	1.89	1.90
EBITDA	\$ 824,307.72	\$ 894,746.10	\$ 967,340.51	\$ 1,042,118.22	\$ 1,119,106.53	\$ 1,198,332.70	\$ 1,279,824.02	\$ 1,344,630.55	\$ 1,410,322.21	\$ 1,476,898.98	\$ 1,544,360.89	\$ 1,612,707.92
IIIG	\$ 288,507.70	\$ 313,161.14	\$ 338,569.18	\$ 364,741.38	\$ 391,687.28	\$ 419,416.44	\$ 447,938.41	\$ 470,620.69	\$ 493,612.77	\$ 516,914.64	\$ 540,526.31	\$ 564,447.77
INGRESOS TOTALES	\$ 535,800.02	\$ 581,564.97	\$ 628,771.33	\$ 677,376.84	\$ 727,419.24	\$ 778,916.25	\$ 831,885.61	\$ 874,009.86	\$ 916,709.43	\$ 959,984.34	\$ 1,003,834.58	\$ 1,048,260.15