



Universidad de
San Andrés

**Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas**

Título : Buddy

Autores: Agustín Seoane y Nicola Rodney Stuart Milne

Legajos: 30208 - 29205

Mentor: Adrián Darmohraj

Lugar: Victoria, Buenos Aires, Argentina.

Índice

Observaciones Preliminares	4
1. Resumen Ejecutivo	5
2. Evaluación de la oportunidad	7
3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	15
3.1 Negocio Propuesto	16
3.2 Análisis FODA	17
3.3 Propuesta de Modelo de Negocios (CANVAS)	23
Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)	24
Propuesta de valor	25
Relaciones con los clientes	28
Segmentación de clientes	30
Canales de distribución	30
Recursos y Actividades Clave	31
Alianzas estratégicas	32
Revenue Streams	32
Cost Structure	33
4. Análisis del Sector	36
4.1 Demanda Potencial	36
TAM	36
SAM	37
SOM	39
4.2 Cinco Fuerzas de Porter	40
Amenaza de nuevos competidores entrantes: media	40
Amenaza de productos sustitutos: alta.	41
Poder de negociación de los clientes: medio.	42
Poder de negociación de los proveedores: media	43
Rivalidad entre los competidores existentes: media	44
5. Plan de Marketing	46
5.1 Investigación de Mercado	46
Demanda	46
Oferta	49
5.2 Segmentación objetiva	51
5.3 Análisis de las 4P	53
Producto	54

Logotipo	59
Precio	61
Promoción/Comunicación	63
Plaza	69
6. Operaciones del negocio	71
7. Costos, Finanzas e Inversión	74
7.1 Inversión inicial	74
7.2 Costos fijos y variables	77
7.3 Ingresos	81
Delivery de Comida y Juguetes	84
Hospedaje	85
Veterinarias, Paseos, Peluquería y Entrenamientos	86
Ancillaries	88
7.4 Flujos de Fondos y Tasa de Descuento	91
8. Equipo	94
Socios fundadores	94
Empleados	95
Consultores externos	97
Organigrama	97
9. Aspectos Legales impositivos y propietarios	99
Marco Societario y tributario	99
Contrato de adhesión	101
Contratos laborales	101
10. Plan de Implementación y Riesgos	103
Riesgos	104
Estrategias de salida o desinversión	105
11. Conclusiones y Recomendaciones	107
Recomendaciones futuras	108
12. Fuentes y Bibliografía	110
Anexo	118

Observaciones Preliminares

A lo largo del presente trabajo de graduación hemos hecho distintas suposiciones y generalizaciones en cuanto al valor de la moneda en curso (peso). Recientemente ha sufrido grandes cambios y ha estado sujeto a volatilidades que dificultan el desarrollo de un modelo consistente en moneda nacional (inflación anual de dos dígitos y devaluaciones bruscas). Dado esto, decidimos realizar el plan de negocios en moneda extranjera (dólar estadounidense) con un tipo de cambio a \$250 USD. Sin embargo, debido a la ventana de tiempo y dedicación que merece un plan de negocios, inevitablemente algunos montos en pesos han quedado desactualizados o no representan un fiel reflejo del precio real al momento de la lectura del trabajo.



1. Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es poder analizar cómo facilitar, agilizar y hacer más transparente el intercambio de bienes y servicios que involucran el bienestar de nuestras mascotas. La idea nació cuando nos cruzamos con la asombrosa estadística de que Argentina era el país con mayor cantidad de mascotas por hogar. A raíz de esto y, conjuntamente con otros datos sobre el crecimiento poblacional, la “humanización” en los afectos y el potencial de la industria de mascotas, buscamos validar, desarrollar y planificar el modelo de negocios de Buddy.

Esta funciona como una empresa intermediaria actuando como nexo entre proveedores de productos y servicios (veterinarias, paseadores, fabricantes de comida, guarderías y más) y demandantes de servicios (consumidores finales que buscan el bienestar de sus mascotas). Para cumplir esto, Buddy presenta el desafío de ser una solución tecnológica, novedosa y accesible para adaptarse al comportamiento de consumo de los dueños de mascotas y los proveedores de servicios.

La herramienta optada para canalizar esta oportunidad es una plataforma web y app para estar al alcance rápido de nuestros clientes, ofreciendo una grata experiencia en un mercado que aún no fue del todo digitalizado. De este modo, consumidores y proveedores podrán intercambiar bienes y servicios en todo momento, pudiendo comparar precios de otros proveedores, valoraciones de otros clientes y experiencias pasadas. Todo esto en pos de traer mayor transparencia al consumidor sobre qué es lo que consumirá o usará su mascota y, en definitiva, brindarle una mejor experiencia. En rigor, no buscamos ser con Buddy revolucionarios de una industria o un producto completamente novedoso, sino que indagamos cómo agilizar una ya existente desde antaño pero que cobra mayor relevancia hoy: el cuidado animal.

A través de un ecosistema centralizado que integre todas las funcionalidades disponibles para la vida de nuestras mascotas, Buddy incorpora innovación, transparencia e inclusividad en un entorno accesible y competitivo para que estas actividades se lleven de la mejor manera posible, sin detrimento del bienestar de nuestras mascotas o de la experiencia de los dueños.

Nuestro segmento objetivo estará, entonces, segmentado en dos partes. Por un lado, aquellos consumidores finales que son las personas que son los dueños y encargados de cuidar a sus mascotas y, por otro lado los proveedores de servicio que se ocupan del bienestar de las mismas. Se trata, en definitiva, de personas que tienen un vínculo afectivo con los animales difícil de imitar.

Buddy será liderada por sus dos socios fundadores y autores de este trabajo; Agustin Seoane y Nicola Stuart Milne. A su vez, estos serán acompañados por un equipo de trabajo diverso a lo largo de sus años de operación. La inversión inicial requerida es de \$143.250 USD, que será aportada por ambos socios. Se estima que se recuperará la inversión en tres años bajo un escenario conservador. A su vez, la tasa interna de retorno que generará el proyecto es de 74% al cabo de los 5 años, mientras que el VAN se encuentra en \$980.524 USD.

Como volveremos sobre el final del trabajo, es menester para el éxito del negocio poder mantener una estructura *lean* o "fit" a lo largo del crecimiento de Buddy para poder ser rentables. Se trata de un mercado inexplorado con un gran potencial, donde un plan de negocios consistente, junto a una correcta implementación, puede hacer frente al desafío.

2. Evaluación de la oportunidad

Existe, en la actualidad, un hábito común de dedicarle una excesiva cantidad de tiempo a la vida de las mascotas. Nos encontramos inmersos en resolver problemas rutinarios asociados al bienestar de los animales domésticos, incluso a veces experimentando malas experiencias. En particular, resulta común escuchar sobre experiencias negativas cuando uno aloja a las propias mascotas en una guardería temporal.¹² También, desde ya, surgen situaciones donde el dueño se puede sentir disconforme con el trabajo realizado por un paseador rutinario. O incluso puede suceder que haya una falta de información en los cuidados alimenticios, higiénicos o sanitarios por parte del dueño de la mascota (el pelo sucio, por ejemplo, puede generar parásitos, sarnas y alergias de varios tipos)³. Claro está, además, que no todos tienen la disponibilidad horaria para consultarlo con una especialista - una veterinaria, por ejemplo - de manera presencial. En definitiva, son muy diversos los problemas que pueden surgir en torno a nuestras mascotas, las cuales se han vuelto cada vez más importantes en la vida de los humanos. A su vez, estas disconformidades evidencian el tiempo dedicado al cuidado de estas, que por momentos puede ser excesivo⁴ - en el sentido innecesario -.

Esto se debe, particularmente, a la falta de información a disposición de los dueños, carencia que se remite a desconocer cómo fue la experiencia de su mascota, junto al desconocimiento de la valoración por parte del resto de los

¹ Mai, A. (24 de enero de 2012). ¿Qué hacemos con Toby durante las vacaciones? *El Litoral*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021 de

https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/72009-que-hacemos-con-toby-durante-las-vacaciones

² Reñones García, S. (27 de abril de 2018). ¿En qué manos dejas a tu mascota?. *Cadena Ser*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021 de

https://cadenaser.com/ser/2018/04/19/sociedad/1524154943_263751.html

³ La higiene de los perros: Una cuestión de salud. (s.f.) *Frontline*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021 de

<https://frontlinemascotas.es/la-higiene-de-los-perros-una-cuestion-de-salud>

⁴ Bech, L. (5 de diciembre de 2019). ¿No puedes despegarte de tu mascota? Podrías sufrir petofilia. *Hola.com*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021 de

<https://www.hola.com/estar-bien/20191205155108/mascotas-petofilia-que-es-lb/>

consumidores. En última instancia, nos basamos en la experiencia de boca en boca y carecemos de reseñas que nos permitan tomar decisiones eficientes. A su vez, el cuidado de éstas se encuentra altamente descentralizado de forma que nuestras vías de comunicación con terceros que proveen servicios a nuestras mascotas están desconectadas entre sí, volviéndose un caos comunicacional.

Por otro lado, quienes ofrecen servicios a las mascotas, se encuentran en una situación donde sus servicios no están estandarizados. Los veterinarios, los paseadores, los productores de comida y las guarderías operan y proveen servicios de manera antigua: su experiencia de servicio no está plasmada en ninguna plataforma - sea buena o mala -, y su propuesta de valor no se hace conocida más allá del “boca en boca”. Desde ya, la mayoría tiene una clientela estable y perdurable, pero la competencia de mercado no es tan fina, de manera que los mejores proveedores no necesariamente prevalecen por sobre los competidores.

En definitiva, hay una asimetría de información entre oferentes y demandantes que alcanza un nivel subóptimo de equilibrio, donde los demandantes pagan más caro y con más tiempo peores servicios (en promedio), y los oferentes tienen un mercado más pequeño que el potencial - en el caso de los más competentes - y no tienen centralizadas sus operaciones y clientela.

A raíz de esto, podemos destacar que en las últimas décadas ha habido una creciente “humanización” de las mascotas. Es común ver cómo éstas son tratadas en redes sociales - tal como Instagram o Facebook - como un amigo más, evidenciando un cariño que, si antes existía, no era tan notable. Incluso, es común ver cómo se crean perfiles exclusivamente para mascotas, como si fueran humanos, a tal nivel de llegar algunos a 10 millones de *followers*.⁵ Películas, series, o incluso documentales surgieron en los últimos años relatando vidas *perrunas*. Igualmente, no es sorpresa que empresas como

⁵ Ver Anexo 1

Google o Amazon permitan a sus trabajadores llevar sus propias mascotas a las oficinas de trabajo de Estados Unidos.⁶ En España, también, es común encontrarse en lugares cerrados como shoppings o en el transporte público con mascotas pequeñas.⁷ Como resultado, las innovaciones en este mundo son de las más variadas, como PetPlate que ofrece comida congelada o DOGTV, streaming destinado a TV para mascotas.⁸

En rigor, explica el sociólogo Adrian Franklin (1999), el fenómeno de humanizar a las mascotas se da por la creciente distancia interpersonal de los humanos, causada por una caída en las estructuras tradicionales de la sociedad, como la familia, comunidad y vecindario. De esta manera, los humanos tendemos a querer reemplazar estas relaciones tradicionales preexistentes con nuevos afectos con las mascotas, que incluso pueden llegar a apaciguar síntomas de soledad.⁹ Según un estudio de Euromonitor Internacional, esta creciente “humanización” se dio, en parte, por la tendencia de hogares cada vez más pequeños en cantidad de gente (1 y 2 personas), junto a la involucramiento de las mascotas en las actividades cotidianas, como salir a correr o caminar.¹⁰ Esto repercute en el bienestar de los humanos. Particularmente, niños con mascotas han demostrado mayores niveles de autoconfianza y empatía con

⁶ Google y Amazon permiten llevar mascotas al trabajo. (s.f.) *Mascoterros*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de

<https://www.mascoterros.com/blog/google-y-amazon-permiten-llevar-perro-al-trabajo/>

⁷ Viajar con perro. (s.f.) *SrPerro.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de

<https://www.srperro.com/consejos/viajar-con-perro/viajar-en-tren-con-perro-en-espana-las-normas-de-renfe>

⁸ Algunas nuevas tendencias se presentan acá:

Kestenbaum, R. (27 de noviembre de 2018). The Biggest Trends In The Pet Industry. *Forbes*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de

<https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/11/27/the-biggest-trends-in-the-pet-industry/?sh=66386143f099>

Nitchoun, D. (12 de abril de 2021). Latest trends in Pet tech and their fundraising. *Medium*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de

<https://medium.com/startup-trend/latest-trends-in-pet-tech-and-their-fundraising-596a3d14fcb5>

⁹ Las mascotas, un miembro más de la familia. (12 de noviembre de 2019). *Diario Libre*. Recuperado el 10 de octubre de 2021 de

<https://www.diariolibre.com/estilos/buena-vida/las-mascotas-un-miembro-mas-de-la-familia-DA15266454>

¹⁰ Pet Humanisation: The Trend and Its Strategic Impact on Global Pet Care Markets. (octubre, 2014). *Euromonitor International*. Recuperado el 10 de octubre de 2021 de

<https://www.euromonitor.com/pet-humanisation-the-trend-and-its-strategic-impact-on-global-pet-care-markets/reports>

otras personas en comparación a aquellos que no tienen. Incluso, el mismo artículo que revela esto, explica que trae beneficios a la salud y a las relaciones interpersonales, pudiendo formar microcomunidades con otras personas que tienen mascotas¹¹. Desde ya, como explica el estudio Euromonitor Internacional, todo esto además impulsa el mercado de cuidado para mascotas (y en mayor medida el de comida). Estudios revelados en Estados Unidos no se despegan de esta observación: The American Pet Products Association destaca que el mercado de mascotas es de alrededor de \$100B (100.000 millones de dólares) en USA y crece aproximadamente al 3% año a año.¹²

Para reforzar esta idea de “humanización”, podemos hacer referencia a un estudio revelado por The Harris Poll¹³ en Estados Unidos que arrojó resultados interesantes.

¿Quiénes consideran familia a las mascotas? El 93% de los encuestados que tiene una mascota, considera a estos como familia (7 puntos porcentuales por encima del 2007). De hecho, un estudio de Nielsen sostiene la posibilidad de que esta humanización de las mascotas se lleve a ámbitos

TABLE 4
PET AS MEMBER OF FAMILY
By Year & Type of Pet
"Do you consider your pet(s) to be a member of your family?"
Base: Has a pet

	Total	Total	Total	Total	Type of Pet	
	2007	2011	2012	2015	Dog	Cat
	%	%	%	%	%	%
Yes	88	91	91	95	96	93
No	7	7	6	4	3	5
Not sure	4	2	3	1	1	2

Note: Percentages may not add up exactly to 100 percent due to rounding

¹¹ Carver, L.F. (6 de enero de 2019). When pets are family the benefits extend into society. *The Conversation*. Recuperado el 10 de octubre de 2021 de <https://theconversation.com/when-pets-are-family-the-benefits-extend-into-society-109179>

¹² Pet Industry Market Size, Trends & Ownership Statistics. (24 de marzo de 2021). *American Pet Products Association*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de https://www.americanpetproducts.org/press_industrytrends.asp

¹³ Shannon-Missal, L. (16 de julio de 2015). More Than Ever, Pets are Member of the Family. *The Harris Poll*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://theharrispoll.com/whether-furry-feathered-or-flippers-a-flapping-americans-continue-to-display-close-relationships-with-their-pets-2015-is-expected-to-continue-the-pet-industrys-more-than-two-decades-strong/>

más críticos: ¿es posible que las tendencias de comida orgánica y vegana se trasladen a sus propias mascotas?¹⁴

A nivel latinoamericano, las tendencias se podrían ver más acentuadas en el futuro, pues se trata de la región con mayor crecimiento pronosticado de animales domésticos. “Entre el 2017 y 2022 se estima que en la región la población aumentará de 160 millones a 187 millones, un 17%. Con más detalles se espera que la cantidad de gatos crezca un 28% (47 millones) y la cantidad de perros un 72% (115 millones).”¹⁵ De hecho, World Animal Protection sostuvo en su estudio que el 95% de los latinos que tienen perros consideran a su mascota como parte de la familia, mientras que el 99% explica que mantienen conversaciones con estos regularmente.¹⁶ Esto se refleja por ejemplo en el mercado de comidas para mascotas, donde hay un crecimiento esperado muy pronunciado.¹⁷

Además, esta humanización ha traído aparejada una “premiumización” de las mascotas. En particular, según las respuestas de una encuesta de APPA¹⁸ realizada en Estados Unidos, el 32% de los dueños de perros y el 28% de los dueños de gatos priorizan la salud de estos por sobre la suya. Rover, la empresa de marketplace de mascotas más grande del mundo, explica sobre el comportamiento de compra:

¹⁴ The Humanization of pet food. (marzo, 2016). *Nielsen*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/humanization-of-pet-food-report-mar-2016-1.pdf>

¹⁵ Latinoamérica: Líder en el crecimiento poblacional de mascotas. (s.f.). *White Mountain Group*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/>

¹⁶ 95% de latinoamericanos dice que sus perros son parte de la familia. (7 de mayo de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.elcomercio.com/narices-frias/latinoamericanos-encuesta-perros-familia-worldanimal-protection.html>

¹⁷ Ver Anexo 1

¹⁸ Rover Group, Inc. Form 10-K for Fiscal Year Ended December 31, 2021. *EDGAR*. Securities and Exchange Commission, 2022. Recuperado el 6 de junio de 2022. <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1826018/000182601822000034/rovr-20211231.htm><https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1826018/000182601822000034/rovr-20211231.htm>

“Led by Millennials and Generation Z, many pet parents increasingly consider the needs of their pets not just equally important to those of the rest of the family, but more important. While pet ownership in the United States increased 2% annually on average from 2011 to 2018, overall spending on pets increased 7% annually on average over the same period according to Market Watch. From 2014 to 2019, according to Packaged Facts, annual spending per pet-owning household on non-medical pet services, which include boarding, sitting, walking, grooming, and training, grew 26% from \$120 to \$152 per year.”¹⁹

Particularmente, Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante. GFK Group destaca que el 80% de los argentinos tiene al menos un animal doméstico en su hogar.²⁰ Esto, al analizar una oportunidad de negocios, no es para nada trivial. Para que se pueda comparar con algún país similar en población y extensión, en España hay alrededor de 13 millones de mascotas, mientras que en Argentina hay 20 millones. El 66% son perros y el 32% gatos.²¹ El 70% de los perros en Argentina conviven dentro de la casa, e incluso el 40% vive exclusivamente en ella.²²

En un relevamiento realizado por Infobae²³, se diagnosticó que se necesitan aproximadamente \$8,500 mensuales para mantener a una mascota en la Ciudad de Buenos Aires (y puede llegar a \$10,638 en el caso de los perros en Argentina²⁴). Esto considera costos de alimento balanceado, vacunas anuales, pipetas antipulgas y antigarrapatas, el baño, consulta veterinaria en caso de

¹⁹ Ibidem

²⁰ Cantó, M. (23 de mayo de 2018). Argentina, el país con mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo. *Argentear.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://argentear.com/argentina-mascotas/>

²¹ Ver Anexo 1

²² Argentina, el país de la región con más mascotas por habitante. (16 de septiembre de 2011). *Infobae*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/>

²³ Blanco Gómez, D. (10 de julio de 2021). Mascotas en tiempo de crisis: cuánto cuesta mantener un perro en la Ciudad de Buenos Aires. *Infobae*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.infobae.com/economia/2021/07/10/mascotas-en-tiempos-de-crisis-cuanto-cuesta-mantener-un-perro-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>

²⁴ Es más caro un perro o un gato?: esto cuesta mantener una mascota en Argentina. (15 de septiembre de 2021). *iProfesional*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.iprofesional.com/economia/347737-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-en-argentina>

indisposición, el paseo si fuera necesario y algunos gastos adicionales como juguetes, cucha, correa y abrigo. Lo interesante aquí es que el paseo puede llegar a representar alrededor del 60% del gasto total (varía entre \$1200 y \$5000 mensuales, dependiendo de la cantidad de veces por semana). El paseo perruno, a su vez, no es para nada trivial, pues este compone parte de la salud de los animales. Estos necesitan, al igual que un ser humano, ejercitarse y tomar aire en el exterior.²⁵ Desde ya, los gastos más grandes generalmente son incurridos en comida. En particular, se gastaron U\$1.162 millones aproximadamente en comida de mascotas en 2020, negocio que creció un 10% de 2014 a 2020.²⁶ Para tener noción sobre su potencial a nivel mundial, Packaged Facts diagnosticó un crecimiento anual acumulado agregado (CAGR) en USA de 9,2% hasta 2024 en el mercado de comida de mascotas, mientras que el mercado de artículos no-médicos llega al 18,6%.²⁷

Además, algo que no podemos dejar de mencionar y acompaña la tendencia mundial de atención al bienestar animal que previamente estudiamos, es la creciente concientización sobre los animales “callejeros” en Argentina. Resulta cada vez más usual ver influencers apoyando la adopción de animales que se encuentran en situaciones deplorables de vida, generalmente tratándose de maltrato o malnutrición. Este advenimiento de adopciones se acentuó con la pandemia: ONGs han evidenciado aumentos de hasta 200% en el nivel de adopción de perros.²⁸

²⁵ Todo un presupuesto: ¿cuánto cuesta mantener una mascota en Argentina? (11 de febrero de 2020). *iProfesional*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.iprofesional.com/recreo/309161-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-en-argentina>

²⁶ Ver Anexo 1

²⁷ Rover Group, Inc. Form 10-K for Fiscal Year Ended December 31, 2021. *EDGAR*. Securities and Exchange Commission, 2022. Recuperado el 6 de junio de 2022. <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1826018/000182601822000034/rovr-20211231.htm><https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1826018/000182601822000034/rovr-20211231.htm>

²⁸ Alonso, M. (2 de junio de 2021). Las adopciones de perros aumentaron 200% durante la pandemia. *Télam Digital*. Recuperado el 22 de octubre de 2021 de <https://www.telam.com.ar/notas/202106/556204-las-adopciones-de-perros-aumentaron-200-durante-la-pandemia-dia-nacional-del-perro.html>

En rigor, con lo anteriormente mencionado y citado, queremos hacer hincapié en lo **importante** que son las mascotas para los humanos, en líneas generales y a nivel mundial, donde más datos sobre tendencias nuevas se pueden obtener. Pues nuestros “amigos de 4 patas”, ciertamente tienen un amor incondicional para con sus dueños, algo que sin lugar a dudas los humanos valoran mucho.

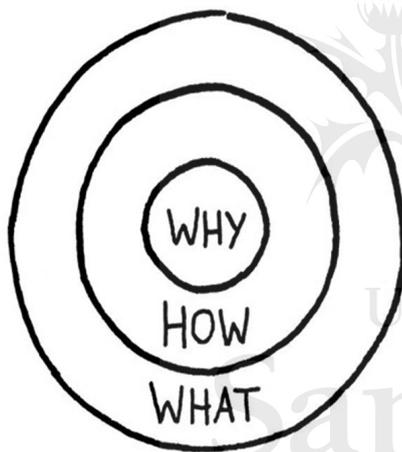
Comenzamos haciendo un análisis meramente descriptivo de la situación en la que se encuentra el dueño de mascotas. Hicimos hincapié en lo importante que se han vuelto las mascotas hasta el día de hoy. Luego, destacamos algunos datos a nivel mundial y en Argentina para evaluar la oportunidad. Descubrimos que Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante. Y no es particularmente la excepción a la regla de “humanización” que hay en el mundo. De hecho, los latinos en general han demostrado mayor índice de familiaridad con los animales domésticos. Las conclusiones parciales son clarividentes: las mascotas son cada vez más una figura clave en las familias tanto chicas como grandes. El tiempo que se les dedica es, por lo tanto, significativo. Y lo que nosotros nos proponemos en este trabajo es, en cierto modo, optimizar este tiempo para el consumidor.

Universidad de
San Andrés

3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

3.1 Negocio Propuesto

¿Cómo pensamos solucionar esto? La idea es facilitar el cuidado de las mascotas, resolver problemas rutinarios sobre estas y reducir el riesgo de malas experiencias, todo en un entorno accesible, transparente y conveniente para un usuario común. Antes de trabajar sobre una propuesta, debemos tener en claro cuál es nuestro objetivo, y para ilustrar eso utilizaremos el marco de “Círculo dorado” de Simon Sinek.²⁹



Empezando por afuera, ¿Qué queremos hacer? Una plataforma donde oferentes y demandantes de servicios y productos de animales domésticos puedan estar centralizados.

¿Cómo? Creando un sistema integrador donde la facilidad, transparencia y conveniencia de uso para el dueño sea la

regla, y no la excepción.

¿Por qué? Nuestro propósito va más allá de la app: estamos convencidos y comprometidos con desafiar el statu quo de la vida de nuestras mascotas. Nos guiamos porque tengan el mejor precio y servicio posible.

Nuestra propuesta le otorga la confiabilidad al cliente de que asegure el bienestar de su mascota. La principal oportunidad de negocios que surge es el

²⁹ Sinek, S. (Septiembre, 2009). How great leaders inspire action. *Ted Talks*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

hospedaje para mascotas, algo ya desarrollado en muchos otros países³⁰. Queremos facilitarle y otorgarle una experiencia grata a aquel dueño que quiere dejar su mascota cuando este no puede cuidarlo en un lugar confiable, que tenga valoraciones de otros usuarios y donde la transparencia sea regla. Queremos combatir la costumbre de dejar nuestra mascota en un lugar donde no es confiable, transparente o se lo encierra en una jaula. Ya sea que te vas de vacaciones por unas semanas o mismo necesitas un respiro para estar solo unos días, nuestra propuesta es poder ayudarte. Para eso, proponemos crear una plataforma donde puedas encontrar hospedaje para tu perro.

Adicionalmente, pensamos en extensiones a esta idea de negocios. No por el afán de agregar cosas, sino con el objetivo de crear un **ecosistema integrador** de la vida de tu mascota, y que esta pueda tener buenos servicios. Si bien podría ser una muy buena experiencia encontrar un hospedaje para tu mascota cuando estas de vacaciones, por ejemplo, nuestra idea va un poco más allá. Siempre con la visión de buscar la conveniencia y la transparencia, algo sin lugar a dudas muy demandado en el siglo XXI en todos los ámbitos, también buscamos incluir servicios como: prestación de paseos para mascotas con tracking (perros) y entrenamiento, delivery de alimentos, artículos de profesionales veterinarios para el bienestar y cuidado de tu mascota (por ejemplo información de vacunas), peluquería, compra y adopción de animales domésticos, donaciones para guarderías solidarias, e incluso una especie de “Tinder” en donde puedas cruzar tu mascota con otra. Queremos a su vez suprimir el método de “boca en boca” para encontrar un paseador o guardería de mascotas, reduciendo el tiempo para el cliente para encontrar estos y mejorando su experiencia, tanto en precio como en calidad. Explicaremos cada uno de estos servicios y productos más detalladamente a lo largo del ensayo, pero por el momento debemos conformarnos con remarcar por donde se guía nuestra visión de Buddy: queremos facilitar el cuidado de una mascota.

³⁰ Gudog UK, PetBacker España, Rover US, DogHero Brasil a modo de ejemplos.

3.2 Análisis FODA

Como bien conocemos, ninguna compañía es una isla. Competencia, proveedores, clientes y gobierno son solamente algunos de los *stakeholders* externos que afectan nuestro negocio, cualquiera sea el rubro. De este modo, no es para nada trivial realizar un diagnóstico de las (des)ventajas competitivas y los factores externos que pueden afectar (positiva o negativamente) nuestro negocio. Usaremos el análisis FODA para demostrar esta idea. Como menciona Lawrence G Fine (2009) en su libro *“The Swot Analysis”*, esta herramienta le permite a una organización maximizar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, y tomar ventaja de sus oportunidades para poder sobrepasar sus puntos débiles. Entonces, el análisis FODA se puede definir como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Además, el modelo se analiza a través de factores externos en cuanto a las oportunidades y amenazas, y los factores internos para las fortalezas y debilidades.

En cuanto a las fortalezas, aquellas cosas que nos diferencia de los competidores, podemos decir que Buddy es una empresa innovadora. Nuestro objetivo final es que el cliente tenga una grata experiencia cuidando a su mascota y, para ello, proponemos brindarle las herramientas más transparentes para su cuidado. Lo haremos mediante una app que integre todos los servicios y productos que necesitamos para cuidarlos, algo inexistente en la actualidad, pues ninguna otra app tiene la integración de todos los servicios que nombramos. Lógicamente, la segunda fortaleza del negocio es su plataforma integral donde los clientes podrán acceder a diversos servicios innovadores y diferenciales, así como también productos que mejoran la calidad de vida para las mascotas. Por ejemplo, además del servicio de hospedaje para mascotas, el negocio también tiene oferta de servicios complementarios básicos para el bienestar de los animales, como veterinarios y paseadores. La tercera fortaleza es que no dejamos a nadie afuera: con la condición unívoca de tener un smartphone a nuestro alcance, podemos convertirnos en oferentes o

demandantes del mercado de mascotas, con bajos o nulos costos de entrada y transacción (en su sentido económico de la palabra). La cuarta fortaleza es que nos encontramos más cerca del clientes, y podemos aprovecharlo. A diferencia de empresas como Rover o PetBacker, que si bien podrán estar funcionando en los límites geográficos de la Argentina (la última lo está), no tienen los mismos conocimientos y beneficios de estar en dicho lugar. La proximidad al cliente y proveedor no solo le puede transmitir más confianza a ellos mismos, sino que permite mayor flexibilidad y comprensión en diferentes situación, algo que suena lógico pero que no consideramos trivial. Retomaremos sobre cómo explotaremos esta oportunidad más adelante, pues buscamos que nuestro contacto con los proveedores de servicios sea estrecho. La quinta fortaleza es simplemente que es fácil de usar; no necesitamos levantar el teléfono y marcar varias veterinarias para poder reservar un turno para nuestra mascota. Simplemente podemos ver disponibilidades y comparar precios en la app. Como sexta fortaleza tenemos que no solo es un marketplace, sino que también es una fuente de información para el consumidor. Blogs, opiniones de expertos, precios para comprar y experiencias pasadas de otros consumidores nutren las futuras decisiones sobre nuestra mascota y logran optimizar el tiempo.

Por el lado de las debilidades, identificamos el posible escepticismo por parte de comercios y proveedores al acceder por primera vez a nuestro servicio. ¿De qué les sirve entrar en un marketplace donde le sacan una comisión por cada transacción que hacen? O mismo uno puede preguntarse si realmente una veterinaria o paseador tiene el tiempo y ganas de probar nuestra app. Notemos que estos son aspectos cruciales de la primera etapa de nuestra empresa, pero una vez sobrepasado este desafío (sin subestimar de ningún modo), podemos gozar de network effects y obtener ingresos estables de nuevos usuarios a nuestra plataforma. En definitiva, para abordar este desafío cabe remitirnos a la realidad de todos los días, pues no es un problema exclusivo de nuestro negocio. MercadoLibre, Uber, Amazon y muchas más probablemente tuvieron el mismo problema al comienzo. ¿Qué cliente va a dar el primer pasó hacia

adelante y meterse en un nuevo mercado desconocido? No encontramos mejor solución y respuesta a esto que: *generando los incentivos para hacerlo*. Es decir, detallando los beneficios, otorgando información clara sobre las cualidades de la app, exponiendo las ventajas que puede traer unirse a nuestra app (siendo la más clara la mayor clientela) pueden ser alguno de los caminos posibles. Lógicamente, esto es algo que tendremos que atacar desde el principio y bajo ninguna circunstancia pensar que los usuarios llegarán porque sí. Hay que atraerlos. La segunda debilidad que identificamos es por el lado del consumidor: el demandante debe adaptarse a una nueva modalidad de compra y puede verse reacio. De todos modos, a diferencia del proveedor de servicios, creemos más visible “a primera vista” los beneficios que trae al consumidor. Como tercera debilidad tenemos que no somos los *first movers* en algunos aspectos. Si bien nombramos que seríamos innovadores creando un marketplace con *features* que hoy no existen, lo cierto es que algunos aspectos sí existen. Y, esencialmente, estos son los negocios que más dinero mueven: delivery de comida de mascotas (vía Rappi o MisPichos.com por ejemplo), guardería temporal y paseos (vía Petbacker). En rigor, un desafío nuestro claramente sería tratar de atraer esa clientela que usa Rappi y esencialmente competir por los clientes que hoy utilizan Petbacker como método de compra en esos *features*.

Mirando ya los factores externos que pueden afectarnos, creemos que la adopción de mascotas en crecimiento podría ser considerado una oportunidad para Buddy para innovar y obtener una base de clientes estable. Esta adopción en crecimiento que mencionamos anteriormente, se puede entender a través del “fenómeno de la humanización de las mascotas” Según un estudio llevado por World Animal Protection, en 2018, recolectando datos de Latinoamérica, en primer lugar, el 95% de las personas encuestadas consideran a las mascotas como familia. Además, entre 2017 y 2022 crecerá un 17% la población de mascotas. Específicamente pasará de 160 millones de mascotas a 187. Por último, otra estadística relevante para entender este fenómeno, es que, el 99% de las personas encuestadas tienen conversaciones diarias con sus mascotas.

En rigor, apelar a los sentimientos que le tenemos a las mascotas como principal método de comunicación y marketing (y sin adelantarnos mucho), podría explotar este fenómeno de crecimiento de adopción y humanización de las mascotas. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el mercado de mascotas está en un crecimiento constante. Argentina, donde estarán los servicios de Buddy, es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante. Además, el 80% de los argentinos tiene al menos un animal doméstico en su hogar. Según Statista, el valor de la comida para mascotas en el país creció +10% del 2014 al 2020, dejando entrever el potencial crecimiento.

Tabla 1: Población Mascotas

<i>País</i>	<i>Numero de Gatos como animal de compañía (en miles)</i>	<i>Numero de perros como animal de compañía (en miles)</i>	<i>Total, de Mascotas</i>	<i>Tamaño de la población</i>	<i>Ratio mascotas/población</i>
Alemania	15.700	10.700	26.400.000	83,24 millones	32%
España	3.795	6.733	10.528.000	47,35 millones	22%
Italia	7.930	8.300	16.230.000	59,55 millones	27%
Argentina	6.720	13.860	21.000.000	45,38 millones	46%

Fuente: Statista 2020

Es interesante comparar el potencial que representa Argentina para la industria contra otros países donde la adopción de mascotas también es muy fuerte. Las comparaciones muestran como el ratio mascotas/población en Argentina es considerablemente mayor que en países como Alemania, España o Italia. Creemos que existe una gran oportunidad en el hecho que es un mercado increíblemente grande y desatendido en Argentina. Hay una gran oportunidad por explotar que hoy todavía no está siendo aprovechada, y creemos que el mercado es más grande de lo que PetBacker u otros competidores como MisPichos.com están atendiendo. Otra oportunidad que podemos reconocer es el creciente uso del e-commerce como método de transacción, junto al impulso de digitalización que hubo en los últimos años debido a la pandemia y la

necesidad de trabajar de manera remota.³¹ En definitiva, esto llevó a cambiar el comportamiento de los consumidores y oferentes hacia algo más digital, cambiando muchos hábitos que teníamos (compras en el supermercado, en un shopping, servicios de streaming y más). Desde ya, esto podría verse como una oportunidad para Buddy dada su esencia digital.

Continuando con el análisis FODA, existen ciertas amenazas. En primer lugar, las bajas barreras de entrada pueden resultar un desafío para nosotros una vez dentro del mercado. Montar una app que funcione en otro país es cada vez más accesible y fácil, perjudicando a los jugadores existentes. Desde ya, estas son las reglas del mercado y hay que adaptarnos a ella: la competencia debe elevarnos y volvernos más competitivos, no menos. Por eso, cuanto más explotemos el mercado desde un principio mejor, ya que luego se verá atractivo para nuevos ingresantes que verán las oportunidades de manera evidente. Como segunda amenaza, consideramos delicada la posibilidad de que empresas con mucha más envergadura como Airbnb ingresen en nuestro terreno. Obviamente esto no es algo que podamos controlar, pero refuerza la misma idea que antes: hay que trabajar en nuestras ventajas competitivas y diferenciarnos de la competencia. Lograr que el consumidor vea en nosotros confianza para nuestras mascotas y, en todo caso, vean en Airbnb el beneficio de poder viajar junto a mascotas, algo que ha revivido en los últimos tiempos.³² De hecho, Uber ha potenciado su oferta de valor introduciendo viajes aptos con mascotas bajo ciertas condiciones, algo que puede considerarse como otra amenaza a nuestro potencial servicio de traslado de mascotas.³³ Rappi no se ha quedado atrás con el delivery de comida balanceada para mascotas. Claro está, esto también refleja la oportunidad que hay, además de ser una amenaza

³¹ COVID 19: Un acelerador de la transformación digital | Deloitte Perú | Tecnología. (n.d.). *Deloitte Perú*. Recuperado el 22 de octubre de 2021.

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

³² <https://www.airbnb.com.ar/d/pet-friendly>

³³ Las mascotas ya pueden viajar con Uber. (2 de diciembre de 2021). *Infobae*. Recuperado el 3 de mayo de 2022 de <https://www.infobae.com/america/agencias/2021/12/02/las-mascotas-ya-pueden-viajar-con-uber/#:%7E:text=1...riesgo%20de%20da%C3%B1os%20o%20suciedad>.

a primera vista. Como última amenaza, identificamos algo más idiosincrático de nuestro país. La economía informal podría desalentar la integración a nuestra plataforma por clarividentes motivos fiscales³⁴. La inflación, la inestabilidad política y el cambio de instituciones (conocida como “reglas de juego” en la jerga de los negocios) puede resultar desfavorable. Estos factores no solo pueden afectarnos a nosotros, sino también al consumidor. Sin embargo, para mirar el lado positivo, nuestra App representa para el canal B2B (proveedores de servicios) un ingreso “extra” más allá de su actividad principal que puedan ejercer. En un momento de fragilidad económica, entonces, podemos verlo a su vez como una oportunidad.

En este contexto donde se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también se pueden mencionar estrategias ofensivas y defensivas. En cuanto a las estrategias ofensivas, para Buddy es crucial recurrir a las redes sociales e internet para captar potenciales clientes, así como también a los jóvenes que se encuentran familiarizados con el uso de aplicaciones en smartphones. Por el lado de las estrategias defensivas, en primer lugar, como mencionamos a lo largo del análisis, es crucial utilizar la tecnología adecuada para nuestra plataforma virtual. Además, buscaremos constante innovación y la diferenciación para aumentar la competitividad.

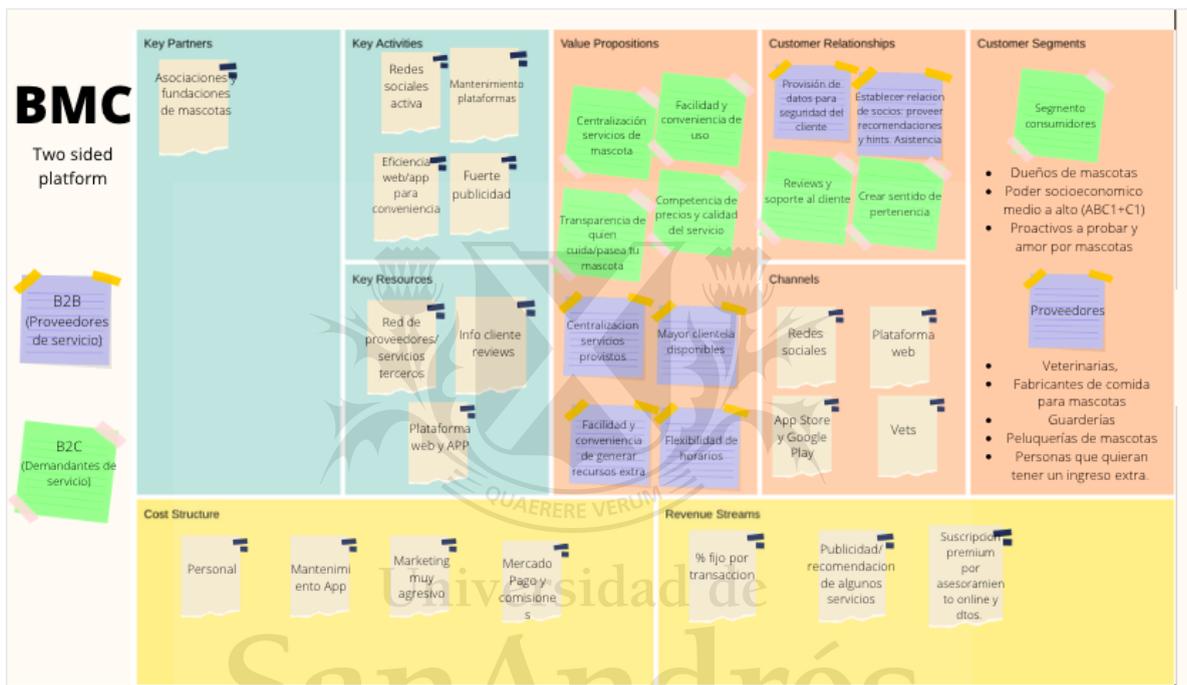
3.3 Propuesta de Modelo de Negocios (CANVAS)

Algo que no podemos dejar de mencionar es la conveniencia y la transparencia de este servicio. Quizá algo del éxito de plataformas como Uber o Airbnb se atribuye a esto, o al menos para nosotros. No es lo mismo saber quién es el que maneja en tu viaje o alquila en tu hospedaje, y tampoco lo es saber los precios de tus viajes con antelación y poder compararlo con otros (como es el caso de Airbnb o Booking). A su vez, tampoco es lo mismo viajar con alguien

³⁴ ¿Qué lugar ocupa la Argentina en el ranking mundial de la economía en negro? (13 de abril de 2015). *Chequeado*. Recuperado el 3 de mayo de 2022 de <https://chequeado.com/el-explicador/que-lugar-ocupa-la-argentina-en-el-ranking-mundial-de-la-economia-en-negro/#:%7E:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20ubica%20la%20Argentina,48%C2%B0%2C%20con%2039%25>).

que tiene una puntuación alta brindando el servicio que fuere, debido a experiencias pasadas con otros usuarios. Es por eso que una tendencia creciente es la transparencia y la conveniencia de tener todo lo más integrado posible. Tus viajes, tus hospedajes cuando estás de vacaciones, y en nuestro caso el cuidado de tu mascota. Nuestro modelo de negocios lo podemos exhibir de manera más concreta en la siguiente figura:

Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)



Fuente: Elaboración Propia

A continuación desarrollaremos el modelo de negocios que nos dará la posibilidad de explotar las oportunidades mencionadas. Este modelo de negocio, elaborado mediante un Business Model Canvas, nos dará una visión más estratégica, a través de un panorama global del negocio. Cabe recordar que nuestra propuesta de valor es una plataforma de ‘dos caras’. Por un lado, ofrece la centralización de los servicios de las mascotas para los consumidores finales (B2C) mediante nuestra plataforma. Por otra parte, les ofrecemos a los proveedores de servicios (B2B) la posibilidad de potenciar sus negocios, también, a través de la centralización que la plataforma ofrece como

intermediaria entre el proveedor y el cliente final. De esta forma obtendrán mayor flexibilidad y conveniencia. Pero veamos esto de a partes.

Propuesta de valor

A estos dos segmentos (consumidores y proveedores), Buddy, les ofrece lo siguiente: propuestas de valor que se ajuste a sus necesidades. ¿Por qué? A los proveedores de servicio, aquellos que contribuyen al bienestar de nuestras mascotas, les permitiría:

Centralizar sus servicios. Es menester otorgarle al proveedor de servicios un producto que integre sus operaciones. Nuestra principal propuesta de valor para el proveedor de servicios es que tenga centralizado en una plataforma sus operaciones. Pensemos la situación hoy: puede ser algo caótico e incómodo para una veterinaria que tiene decenas de clientes distribuidos por su Whatsapp sin registro alguno. O mismo un paseador de perros tiene sus clientes y direcciones distribuidos por decenas de chats. A su vez, podríamos argumentar que la industria de las mascotas no fue partícipe claro de la era de la digitalización. Incluso con el advenimiento de pandemia, cuando varios negocios tuvieron que necesariamente digitalizarse “a la fuerza”, veterinarias, paseadores y guarderías a lo sumo habrán migrado a Whatsapp para seguir funcionando de alguna manera, pero no fueron parte de una digitalización integral sobre todas sus operaciones (ofreciendo productos y servicios online por ejemplo). Nosotros proponemos apalancarnos de esto y ofrecerles aquello que les falta.

Potenciar su negocio: como los demandantes de servicios también estarán centralizados en una plataforma, como proveedores de servicio podrán ofrecer su propia propuesta de valor a un mayor número de clientes. Parece obvio, pero no es para nada trivial, pues tendrán un universo de posibles clientes más grande y más cerca. Además, la idea es ofrecer visualizaciones simples al proveedor de servicio de cómo creció su negocio: número de clientes, facturación, pedidos más usuales, métodos de pago utilizados y más.

Adicionalmente, sabemos que durante la pandemia del Covid-19 muchos negocios tuvieron que cerrar sus operaciones por tiempo indefinido. Lógicamente, sus ingresos se vieron gravemente afectados corriendo el riesgo de posible clausura. De esta manera, incorporar un nuevo canal de venta que pueda diversificar sus ingresos creemos que es bienvenido por esta industria.

Facilidad y seguridad de pago: la plataforma, como intermediario, simplifica y traería seguridad a las opciones de pago para el consumidor. Los pagos no necesariamente recaerán sobre la vieja modalidad de “efectivo”, si no que ofreceremos la posibilidad de pagar mediante nuestra propia plataforma con Mercado Pago, volviendo este un proceso más simple y seguro (volveremos sobre esto).

Flexibilidad de horarios: propuesta de valor para aquellos oferentes de servicio que no tengan horarios fijos de trabajo. Nuestra plataforma permitirá elegir cuándo y cuánto quiere uno trabajar: simplemente se mostrará como “activo” aquel que está dispuesto a ofrecer servicios o como “inactivo” en caso contrario. De esta manera no habrá llamadas ni mensajes en vano, creando una mejor y más eficiente comunicación entre cliente-proveedor. Los oferentes de servicio, en definitiva, tendrán el control sobre sus horarios.

Capacidad para generar recursos extra: no ofrecemos este servicio solo para aquellas empresas que están operando diariamente en el rubro de mascotas, sino también para aquellas personas que quieran tener un ingreso extra. Por ejemplo, si alguien nota que quiere alojar una mascota por dos noches, lo podrá hacer sin tener background como veterinario o guardería.

Seguridad: siempre tendrás nuestro apoyo por cualquier problema que tengas cuando ofrezcas productos y servicios en nuestra plataforma. En este sentido, contaremos con servicio al cliente para brindar una mayor confianza.

Para los consumidores, aquellas personas que tienen el decisión de compra sobre las mascotas, ofrecemos como propuesta de valor:

Centralizar los servicios necesarios para nuestra mascota: tener integrada en la plataforma el contacto con la veterinaria, paseador, peluquería y/o guardería. Poder hacer reservas online, tener un chat integrado, encontrar historial de turnos, información útil como vacunas necesarias, todo en un mismo lugar. Esto, desde ya, se relaciona con la facilidad de uso y la accesibilidad, que necesitará de una buena UX. Esto traerá aparejado mayor eficiencia: los consumidores tienen la posibilidad de acceder al marketplace, con distintos servicios, y así no perder su tiempo realizando una búsqueda de servicios externos.

Transparencia: sin duda uno de los desafíos más importantes en el mundo tecnológico hoy, es ofrecer transparencia al usuario. Y los grandes éxitos han demostrado cumplir con esto. Uber, Airbnb, Rappi, Cabify y decenas de empresas más ofrecen conocer a quien nos atiende como usuarios. Nosotros queremos seguir esta filosofía, manteniendo transparencia de quién está cuidando a nuestra mascota, ofreciendo seguridad al usuario. Para esto, lógicamente, necesitaremos información de quienes se postulen como oferentes de servicio.

Competencia de precios: si nos sirve de experiencia alguna lo que ha pasado en los últimos años en las industrias de e-commerce con empresas como Amazon³⁵, podemos destacar que tener muchos oferentes en un mercado centralizado contribuye a tener precios más competitivos para el consumidor. Esto, bajo un marco de competencia, no parece ser noticia. En esta línea, nuestro marketplace de mascotas traería este beneficio al mundo animal. Los oferentes de servicio al querer ser más competitivos y atraer una mayor clientela, tendrán que tener estrategias de precios más agresivas y con

³⁵ Long, K. A. (15 de Noviembre de 2021). Amazon push for lower prices could be bad for shoppers everywhere. *TechXplore*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://techxplore.com/news/2021-11-amazon-prices-bad-shoppers.html>

menores márgenes para lograrlo. Esto contribuye a una mayor competencia y precios más bajos, en favor de los consumidores.

Seguridad: si bien este va a ser probablemente el desafío más grande que nos enfrentaremos con Buddy, planeamos destinar muchos esfuerzos para que este no sea un problema para el cliente. Así, buscaremos que cada transacción esté asegurada por un broker de seguros o mismo asociarnos con veterinarias para cualquier emergencia. Esto es un común denominador que se ve en los benchmark que encontramos; Drover, PetBacker, DogHero, Pawshake y más. Luego retomaremos sobre este tema.

Relaciones con los clientes

En cuanto a las relaciones con nuestros clientes, también dividimos el análisis en dos partes. Por el lado de los consumidores finales, es decir, aquellas personas que tengan poder de decisión de compra sobre sus mascotas, buscamos crear junto a ellos un sentido de pertenencia de comunidad. Esto lo trataremos de fomentar junto a nuestra estrategia de fidelización, de la cual hablaremos más adelante - que consistirá en tener un fuerte programa de referidos-, beneficios exclusivos en veterinarias partners que tengamos, e incluir una serie de blogs y artículos profesionales con acceso libre y gratuito. Incluso, pensando a mediano plazo, podríamos generar Webinars con veterinarias, donde ambas partes saldríamos beneficiados: nosotros trabajaríamos la fidelización que buscamos, mientras que los profesionales tienen patrocinio gratuito. Sumado a esto, queremos generar un entorno de confianza y transparencia con las operaciones que uno pueda hacer dentro de nuestra plataforma. ¿Cómo lo haremos? Una forma muy común y simple, pero no por esto débil, es establecer un sistema de valoraciones. Esta es una llave importante para nuestro negocio, sin el cual sería difícil hacerlo próspero. Creemos que la confianza de nuestros clientes la conseguimos cuando ellos saben a quién contratan. Y qué mejor para esto que ver, investigar y aprender de las valoraciones de otros clientes. Los proveedores de servicio tendrán así puntajes de 0 a 5 basado en un promedio de sus valoraciones que se hacen

luego de realizado el servicio. Así, generamos un entorno de competencia leal donde los “premios” se los llevan los mejores proveedores (veterinarias, guarderías, paseadores etc.) teniendo una clientela cada vez más grande, y donde los “castigos” se los llevan aquellos malos oferentes. Si bien nos consideramos una compañía *customer driven* donde no queremos que nadie sea mal atendido, esto también favorece nuestras finanzas, lógicamente.

Por otra parte, los proveedores de servicios serán vistos por nosotros como socios estratégicos. Son como los drivers de Uber, o los *landlords* de Airbnb. Queremos crecer junto a ellos, no a costa de ellos. Por eso, si bien nos comportaremos como “auditores” de información al principio, esto será 100% para poder generar un entorno de confianza con nuestra app. Recopilaremos información de cuentas bancarias, de identificación personal y de domicilio, todo en pos de darle un buen servicio al cliente. Cada “contratista independiente” (es decir, proveedores de servicio que no sean certificados por un título profesional o no tengan experiencia) tendrá que pasar un *background check* que nosotros facilitaremos. Además, dado que queremos impulsar junto a ellos esta industria aún más, ofreceremos tips, consejos y recomendaciones para que sean los mejores en sus barrios. ¿Y por qué nosotros sabríamos de esto? Uno de los activos más importantes de las empresas hoy en día es la información de nuestros clientes: interacciones, comentarios, *reviews* y valoraciones son *inputs* para nosotros que pueden generar valiosos *insights* de *decision making* para una organización *data-driven*, como la que aspiramos que Buddy sea. De esta manera, al recopilar información de nuestros clientes B2C interactuando con nuestra página, extraemos información valiosa que pueda potenciar negocios B2B (veterinarias, paseadores, guarderías etc). Un ejemplo para visualizar esto: si vemos que los dueños de mascotas optan en general por aquellas guarderías que tienen fotos claras, nosotros mandaremos recomendaciones a todas las guarderías que tengamos asociadas para que impulsen esta medida y así puedan potenciar su negocio. Esa es la relación que queremos con los proveedores de servicios de mascotas.

Segmentación de clientes

Nuestro segmento objetivo tiene también a su vez un doble enfoque: por un lado los demandantes de servicio (a los cuales llamamos B2C) y por otro lado los oferentes de servicio (B2B). Esto lo trabajaremos más en profundidad en el capítulo de Segmento Objetivo pero planteamos aquí los elementos más esenciales.

Los demandantes de servicio son básicamente los consumidores finales que buscan servicios y productos para sus mascotas. Se trata de personas que tienen el decisión de compra sobre estas y no responden estrictamente a un rango etario, si no más bien a dicho comportamiento de consumo. Además, tienen un poder socioeconómico medio a alto (segmento ABC1 + C2). Las variables subjetivas que los caracteriza son la afinidad por la vida animal y el amor hacia las mascotas.

Por otro lado, tenemos a los oferentes de servicio, nuestro cliente B2B. Se trata de personas humanas o jurídicas que ofrecen productos y servicios para las mascotas. Esencialmente estos son, para ejemplificar: veterinarias, guarderías, particulares dispuestos a ser anfitriones de mascotas ajenas, peluquerías y productores de comida.

Canales de distribución

Nuestros canales de distribución, es decir, cómo llegaremos al cliente (física o virtualmente en nuestro caso), será por nuestra página web y por nuestra app que estará disponible en Google Play y App Store. Estas serán diseñadas y creadas por personas especializadas que contrataremos su servicio por un determinado tiempo (no empleados). Luego tendremos canales de comunicación varios, como por ejemplo redes sociales o mismo veterinarias y guarderías donde podamos hacer presencia mediante publicidad.

Recursos y Actividades Clave

En cuanto a las actividades claves, podemos mencionar que nuestra plataforma será crucial para el éxito de nuestra operación. El funcionamiento de esta tendrá que correr en todo momento y tendremos el apoyo de quien crea la App para mantenerla activa. Debemos mantener la plataforma para que en todo momento sea conveniente de utilizar para nuestros clientes. Además, queremos llevar a cabo una fuerte publicidad para tener mayor presencia que nuestros posibles competidores como PetBacker. Decimos esto porque creemos que no es un mercado que está del todo explotado y la demanda no está siendo satisfecha en su totalidad. Para esto, también, iremos por una estrategia con redes sociales muy activas para mantenernos “cerca” del consumidor, entendiendo el gran rol que juegan las redes sociales hoy en día en las decisiones de compra diarias. En este sentido, un estudio realizado por Forbes indica que “hasta el 78% de las compras realizadas de una persona con acceso a redes sociales son influenciadas por las publicaciones y la presencia de una marca en las redes sociales.”³⁶

En cuanto a los recursos claves, identificamos a la red de proveedores y conocimiento de mercado de mascotas que tendremos como algo esencial y muy valorable, pudiendo así distinguirnos de nuestros competidores y servicios sustitutos. Además, la información que recopilaremos de nuestros clientes cuando interactúen con nuestra plataforma también será un recurso clave, de la cual podremos apalancarnos para tomar mejores decisiones de negocio. Esto es algo que se ve constantemente en los negocios de hoy en día; observan el comportamiento del consumidor con variables como número de registros de clics, número de veces entrado a la web y más. Y, como último recurso clave que identificamos, encontramos a nuestra plataforma y app como menester para lograr llegar con nuestra propuesta de valor al cliente, por la sencilla razón

³⁶ Redes sociales impulsan la decisión de compra (2 de junio de 2020). *The Food Tech*. Recuperado el 5 de mayo de 2022.

<https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/redes-sociales-impulsan-la-decision-de-compra/>

de que es algo que nos hará distintos (y más competitivos) a las otras propuestas de consumo tradicional en el mercado de mascotas.

Alianzas estratégicas

Un tema clave sin lugar a dudas son las posibles alianzas estratégicas que podamos formar. Son esenciales ya que permiten que nuestro negocio sea escalable, al apalancarse con recursos y capacidad de stakeholders externos. En definitiva, lo que nosotros buscamos desde Buddy es tener un gran brand awareness, es decir, hacernos conocidos. Esto, desde ya, puede incluir veterinarias, asociaciones de mascotas o incluso ciertas apps que tengan más antigüedad y reconocimiento que nosotros, siempre y cuando conlleven una visión similar a la nuestra.

Revenue Streams

Una de las decisiones más importantes del negocio será cuáles serán nuestras fuentes de ingreso. Luego de haber hecho un análisis exhaustivo de diferentes aplicaciones y plataformas que ofrecen algo similar a lo que nosotros queremos ofrecer, como Rover, que es el marketplace con mayor facturación del rubro de pet-caring (o mismo Wag, PetBacker, Pawshake, DogHero y más), encontramos un denominador común: todos ellos cobran una comisión por transacción que a veces ronda el 20% (Rover) o incluso más (Wag). Por otro lado, estas empresas tienen lo que se llama “Ancillaries Revenues”, que básicamente son ingresos secundarios que vienen de otras fuentes (y no de su principal fuente de ingreso). Esto es algo común en la mayoría de estas empresas porque cuando más fuentes de ingresos, lógicamente, es mejor. Encontramos por eso fees de suscripción como “contratista independiente” (como llaman a aquellos que pasean y cuidan a mascotas de otras personas) que tienen un costo fijo (en Wag por ejemplo es de U\$30 mientras que en Rover es bastante menor, alrededor de U\$5).³⁷ Además, como tercera fuente

³⁷ Schwahn, L. (1 de septiemb de 2021). Rover vs. Wag: Which App Is Better for Making Money? *NerdWallet*. Recuperado el 5 de mayo de 2022.

<https://www.nerdwallet.com/article/finance/rover-vs-wag>

de ingresos las empresas como Rover patrocinan empresas afiliadas a ellos. Por último, podemos aventurar en el mediano plazo en crear productos nuestros: juguetes, correas, camas y otros artículos para tener nuestra propia Buddy Store de productos originales, y no solo los patrocinados. Esto, desde ya, es algo común que se está divulgando continuamente en los marketplaces de hoy en día como Amazon o Mercadolibre, empresas que introdujeron productos propios para diversificar sus ingresos.

Tomando todo esto en cuenta, y considerando que estamos hablando de una de las empresas más importantes del rubro con una capitalización bursátil por encima de los U\$800M³⁸, creemos que estas tres fuentes de ingresos son pertinentes para nuestro negocio Buddy. Lógicamente, en la medida que estaremos lanzando la compañía no será conveniente empezar con los tres por igual en altos niveles, sino, lucir atractiva para captar usuarios y con el tiempo ajustar tarifas (incluso incurriendo en varios meses o años de pérdida). Hablaremos más adelante sobre la estrategia de precios en la sección de marketing.

Cost Structure

Como última sección del CANVAS, consideramos importante destacar que incurriremos en varios costos. Estos se dividirán en aquellos variables y fijos, algo que desarrollaremos más adelante. Por el momento, cabe destacar que se trata de costos de mantenimiento de app, de comisiones hacia MercadoPago y hacia vendedores (comentaremos sobre esto), seguros, sueldos, marketing muy agresivo y asesoramientos legales e impositivos.

Cuidar una mascota no es algo simple. Por el contrario, en general viene relacionado con una inversión de tiempo, dinero y dedicación. En función de esto, proponemos ofrecer un servicio de intermediación donde el cuidado de nuestra mascota pueda estar centralizado en una sola plataforma. Es decir, que

³⁸ *Yahoo Finance*. Recuperado el 5 de mayo de 2022.
<https://finance.yahoo.com/quote/ROVR?p=ROVR&.tsrc=fin-srch>

la veterinaria, el paseador, la guardería, la comida y más, se puedan conseguir mediante esta aplicación.

En particular, para testear y validar nuestra oportunidad de negocios, deberíamos preguntarnos una serie de cosas, haciendo hincapié en los puntos de Bygrave. ¿Es significativo el mercado? Desde luego, se trata de un mercado en crecimiento a nivel mundial y Argentina es de los países con mayor cantidad de mascotas por habitante. ¿Es fácil llegar a los clientes? Creemos que llegar a ellos mediante una app y/o plataforma web es clave. Hoy aproximadamente el 80% de los argentinos tiene un Smartphone, y para 2025 esto alcanzaría al 90%.³⁹ ¿Conocemos la competencia? Sí. En el año 2019 se encontraban alrededor de 5 empresas.⁴⁰ Con el pasar de los años, y por diferentes razones⁴¹, estas se fueron reduciendo. El resultado es que hoy existe PetBacker, una empresa española que tiene presencia en varios países, y ofrecen algo similar a lo que nosotros proponemos.⁴² Si bien no tendríamos el beneficio de ser los “first-movers” y competiremos con una empresa global, creemos que el mercado no solo tiene lugar más de un jugador, sino que además este mercado está en cierto modo desatendido o poco divulgado (las operaciones de PetBacker, en rigor, no están muy difundidas). De hecho, que haya competidores en el mercado actualmente, válida en cierto modo la oportunidad de negocios, infiriendo que podemos tener éxito si nos proponemos ser mejores. Además, si bien sus servicios son variados, nosotros tenemos planes para agregar funciones que no se encuentran allí: conexión con entrenadores de mascotas y veterinarios, delivery de alimentos y dating. En este sentido, el entorno y la competencia resultan atractivos: el poder de negociación de los

³⁹ Ver Anexo 1

⁴⁰ Fernández, R. (27 de marzo de 2019). Cinco apps para encontrar cuidadores para tu mascota. *TreceBits*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de

<https://www.trecebits.com/2019/03/27/cinco-apps-para-encontrar-cuidadores-para-tu-mascota/>

⁴¹ DogHero por ejemplo decidió achicar sus operaciones a nivel regional para concentrarse en Brasil.

Ledesma Cascio, J. (6 de enero de 2021). Se fue de la Argentina el Airbnb para mascotas: los motivos de su salida. *Forbes Argentina*. Recuperado el 22 de octubre de 2021 de

<https://www.forbesargentina.com/negocios/se-fue-argentina-airbnb-mascotas-motivos-su-salida-n4866>

⁴² También se encuentra Paseaperros.com pero se limita a una plataforma web, que se concentra en intermediar paseos y estancias temporales.

clientes y proveedores es medio, las barreras de entrada no son particularmente altas para nuevos entrantes, los productos sustitutos son muy variados y la competencia no pareciera ser tan agresiva: hay lugar para nuevos jugadores. ¿Qué inversión requerirá? El costo de la app puede rondar los \$90.000 USD, como veremos más adelante. A su vez, para la plataforma web tenemos planteado llevar a cabo un proyecto con Conexa (también quienes desarrollan la App) que requerirá una inversión adicional de mucho más bajo monto. Esta será muy básica, en el sentido de que funcionará como un landing page de referencia. Incurrimos en otras inversiones adicionales para la puesta en marcha del negocio, que en total rondará los \$170.000 USD ¿El margen de ganancias esperado es atractivo? En primer lugar, si. Aunque no esperamos recuperar la inversión hasta los tres años (planeamos tener una publicidad muy activa para que nos conozcan y superar competidores), los márgenes son buenos y prueba de ello son las valorizaciones de empresas del exterior (Rover, por ejemplo, empresa estadounidense, cotiza en NYSE y tiene una valuación de aproximadamente \$800 millones USD) y los márgenes que estas empresas manejan (Rover reportó un 80% de Gross Profit / Revenue en el año fiscal 2021, a pesar de que su margen operativo sea negativo en -15%)⁴³.

Universidad de
San Andrés

⁴³ *Yahoo Finance*. Recuperado el 5 de mayo de 2022.
<https://finance.yahoo.com/quote/ROVR?p=ROVR&.tsrc=fin-srch>

4. Análisis del Sector

4.1 Demanda Potencial

Uno de los aspectos claves antes de emprender un negocio, es tener presente cuál es la demanda potencial. Para esto, utilizaremos la metodología conocida como TAM-SAM-SOM, con el cual obtendremos un número aproximado del tamaño de la demanda que tendremos. Lo cierto es que nosotros para poder tener un volumen de operación razonable en un lugar, necesitamos tanto demandantes como oferentes. Por eso, no hay que perder de vista que nuestra empresa tiene dos clases de clientes. Sabiendo esto, lo más lógico es estimar la demanda “final” de alguna manera, ya que es la que rige y “mueve” el mercado en sí. Sin demandantes no hay oferta, ya que no podrían colocar su producto/servicio a nadie en el mediano/largo plazo. Es por eso que procederemos a estimar la demanda potencial de los consumidores finales.

TAM

Bajo el supuesto de que nos limitamos a las zonas geográficas dentro de Argentina (al menos en principio), podemos aventurar lo grande que es nuestro universo (el *total addressable market*). La estimación más concreta que encontramos sobre la cantidad de mascotas que hay es 21 millones, en una encuesta relevada por parte de la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal.⁴⁴ Pero al mismo tiempo sabemos que hay alrededor de 6 millones de mascotas callejeras, dejándonos con un número de 15 millones de mascotas aproximadamente que viven dentro de hogares. Este sería nuestro universo potencial de mascotas, pero no hay que perder de vista que nuestro cliente es el humano que cuida la mascota. Entonces nosotros debemos buscar cuántos hogares hay en Argentina necesariamente.

⁴⁴ Alonso, M. (2 de junio de 2021). Las adopciones de perros aumentaron 200% durante la pandemia. *Telam SE*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.telam.com.ar/notas/202106/556204-las-adopciones-de-perros-aumentaron-200-durante-la-pandemia-dia-nacional-del-perro.html>

Usando los datos que tenemos, sabemos que había 40 millones de personas y 12,2 millones de hogares en Argentina en el año 2010 cuando se hizo el último censo nacional.⁴⁵ Ahora, a través de los resultados preliminares del nuevo censo 2022, sabemos que hay alrededor de 46 millones de personas⁴⁶, pero lo que no conocemos es cuántos hogares hay. Para averiguarlo, veremos cómo creció la cantidad de hogares de 2001 a 2010 con respecto al crecimiento poblacional. En 2001 había 10,1 millones de hogares, es decir hubo un crecimiento de 2,1 millones, mientras que había una población de 36,1 millones de personas. Es decir, el efecto de un cambio porcentual en la población representa aproximadamente dos puntos porcentuales en la cantidad de hogares. Finalmente, $46/40-1=15\%$ crecimiento poblacional, entonces aproximadamente podemos decir que (bajo el supuesto de que esta relación persiste), $12,2*1,3=15,9$ millones (notar que $*1,3$ porque representa el doble a un 15% adicional).

Podríamos estimar, entonces, que hay alrededor de 15,9 millones de hogares, pero para ser más conservadores con este crecimiento, tomaremos el número de 15 millones, dada la inexactitud que pueden tener nuestros cálculos.

De esos 15 millones de hogares, sabemos que aproximadamente el 80% tiene al menos una mascota. Es decir, tenemos como universo a 12 millones de hogares. Mientras que, en promedio, tenemos $15/12=1,25$ mascotas por hogar, algo que nos va a servir para más adelante.

SAM

A diferencia del TAM, el Serviceable Available Market es la porción del mercado que podemos adquirir en función de nuestro modelo de negocios.

⁴⁵ *Censo Gobierno Nacional Argentina*. Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.censo.gob.ar/index.php/historia/>

⁴⁶ *INDEC* (1 de julio de 2022). Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

Sería inequívoco establecer a cada mascota que tenga dueño en Argentina como demandante potencial. ¿Por qué? En primer lugar, necesita existir cierto “mercado” ya preestablecido. Nosotros no venimos a crear un producto o servicio que no existe, sino que facilitamos y agilizamos el mercado de mascotas, algo que ya existe⁴⁷. Decimos esto para probar que nosotros no tenemos la posibilidad de operar en lugares rurales con pocas y distantes personas, donde el comercio y movimiento de bienes y servicios es bastante más pequeño que en lugares urbanos (y el de mascotas puede llegar a ser incluso menor). Por ejemplo, nosotros necesitamos que haya una persona que esté dispuesta a cuidar una mascota ajena, no solo alguien que quiera dejar su mascota en otro lugar. También necesitamos que el fabricante de comida o veterinaria esté dispuesto a enviar proveeduría a los hogares. En línea con esto, nuestro mercado potencial universal está en los lugares urbanos del país, y sería algo osado aclamar que podemos llegar a cada rincón del mismo. En segundo lugar, necesitamos diferenciar por aquellos segmentos socioeconómicos que pueden soportar este tipo de cargas y gastos económicos, y como no sabemos si existe una relación entre segmento económico y tenencia de mascotas, haremos una simplificación.

Volviendo al número de 12 millones que encontramos en el TAM, debemos elegir aquellos que sean urbanos, tengan al menos un smartphone en el hogar y que sean del segmento ABC1+C2. El 92,5% de las personas viven en zonas urbanas.⁴⁸

Suponiendo que esto es lineal con las mascotas (un supuesto algo fuerte pero necesario dada la falta de información), tenemos que 11,1 millones de hogares con mascotas viven en un hogar urbano (y 13,9 millones de mascotas también suponiendo linealidad).

⁴⁷ Salvo excepciones. Nosotros incorporaremos nuevos servicios que más adelante mencionaremos. Para aquí, no es relevante.

⁴⁸ Ferreres, O. J. (8 de julio de 2020). La evolución de la población rural y urbana de la Argentina. *LA NACIÓN*. Recuperado el 5 de mayo de 2022.

<https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-evolucion-poblacion-rural-urbana-argentina-nid2393232/>

¿Cuántos de estos hogares son del segmento ABC1+C2? La Sociedad Argentina de Investigación de Marketing (SAIMO), junto a CEIM y AAM⁴⁹, arrojó que alrededor del 24,2% de los hogares recaen en estas categorías para el año 2020. De manera desagregada, corresponde a 4,9% el segmento ABC1 y 19,3% del segmento C2.⁵⁰ De manera que el número de hogares urbanos con mascota del segmento ABC1+C2 asciende a 2,7 millones.

Supondremos, por último, que en estos hogares hay al menos una persona con smartphone. ¿Por qué? Sabemos que el 85% de la población tiene smartphone aproximadamente.⁵¹ Y además sabemos que hay alrededor de 25% de chicos de 0-14 años. O sea que en promedio lo más probable es que nuestro segmento ABC1+C2, quienes tengan el poder de decisión de compra sobre sus mascotas y vivan en un hogar, tengan un smartphone. Nuestro SAM, entonces, es de 2,7 millones de personas.

SOM

Por último, tenemos el *Serviceable Obtainable Market*, aquel mercado del SAM que podemos capturar. Probablemente esta sea una de las tareas más delicadas dada su relevancia en el éxito de cualquier proyecto y lo sensible que puede ser para la toma de decisiones. Dicho esto, creemos oportuno aprender de la experiencia ajena. Rover, la empresa estadounidense con mayor facturación en el mundo en el mercado de mascotas, tiene una facturación anual promedio de 110 millones de dólares anuales en USA, en un mercado de 9 mil millones de dólares anuales⁵² (este número excluye el mercado médico de

⁴⁹ Camara de Investigación Social y de Mercado y la Asociación Argentina de Marketing

⁵⁰ Donato, N. (6 de diciembre de 2020). El impacto del coronavirus en la clase media: cómo la pandemia afectó a esa franja de la población y modificó sus consumos. *infobae*. Recuperado el 5 de mayo de 2022.

<https://www.infobae.com/economia/2020/12/06/el-impacto-del-coronavirus-en-la-clase-media-como-la-pandemia-afecto-a-esa-franja-de-la-poblacion-y-modifico-sus-consumos/>

⁵¹ Statista. (mayo 2022). Argentina: número de usuarios de móviles inteligentes 2015–2026. Recuperado el 5 de mayo de 2022.

<https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>

⁵² Rover Group, Inc. Presentación corporativa de Rover. *Investors Rover*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de

las mascotas, que es significativamente alto, y el mercado de seguros). Aproximadamente, está atendiendo un 1,5% anualmente. Dado que nosotros ya hicimos la “limpieza” de zonas rurales (ya que ese número de Rover considera las zonas rurales y nuestro SAM no), creemos que podemos llegar a un 3% del SAM⁵³, llegando a un número de 80.000 hogares de manera conservadora en el cuarto año de operaciones. Esto es muy positivo, teniendo en cuenta que los usuarios que una vez utilizaron este tipo de servicio suelen usarlo de nuevo (en el caso de Rover, por ejemplo, el 63% de los nuevos usuarios de enero 2021 volvieron a usar la plataforma en los siguientes 12 meses).⁵⁴

4.2 Cinco Fuerzas de Porter

Es crucial para la formulación de una estrategia, la relación de la empresa con su ambiente. Sabemos que una organización no es para nada como una isla. Por el contrario, las operaciones diarias de una empresa están altamente influidas por el entorno. Si bien este ambiente es diverso e incluye variables tanto económicas como sociales, el aspecto fundamental se basa en entender el sector o las industrias donde compete. La situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas. El objetivo de nuestra empresa es encontrar la mejor posición dentro de esta industria.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: media

La primera fuerza competitiva trata sobre la amenaza de entrada de nuevos competidores, donde la formulación de nuevas empresas dentro de una industria en particular junto al deseo de obtener más participación de mercado, puede obligar a bajar precios, reduciendo la rentabilidad. En cuanto al sector e-commerce como en el que queremos operar, el nivel de amenaza es alto. Si

<https://investors.rover.com/static-files/c5486c19-89a8-4e94-9cd5-c32db691d4f0>

⁵³ Para tener contexto, por ejemplo, sabemos que Amazon procesa 9,4% de las ventas retail en USA, mientras Walmart un 8,6%.

Amazon's Share of US eCommerce Sales Hits All-Time High of 56.7% in 2021. (14 de marzo de 2022). PYMNTS.com. Recuperado el 15 de junio de 2022 de

<https://www.pymnts.com/news/retail/2022/amazons-share-of-us-ecommerce-sales-hits-all-time-high-of-56-7-in-2021/#:~:text=Amazon's%20Share%20of%20US%20eCommerce.High%20of%2056.7%25%20in%202021>

⁵⁴ Ibidem

bien se puede complejizar un poco más con respecto a que sea un e-commerce de mascotas, este permanece bajo nuestra óptica como alto. Si bien existen requisitos de capital, estos no son particularmente altos comparativamente a otras industrias⁵⁵. En segundo lugar, el acceso a los canales de distribución para que el cliente pueda consumir el servicio o producto final no es limitado. Es decir, hay muchas formas diversas de llegar al cliente (distintas a la nuestra, claro, pero formas en fin). Armar una guardería, ser un paseador, o distribuir comida de mascotas y aun así conseguir clientes (más allá de la existencia de Buddy) puede tener barreras bajas. Sin embargo, a diferencia de los factores mencionados (que serían más sustitutos que otra cosa), las barreras legales para crear una web/app con los servicios que pensamos ofrecer son elevadas, ya que en el país existe un marco regulatorio e impositivo alto, que podría afectar los potenciales ingresos de las empresas. Es decir, si bien uno puede tener el capital para empezar a operar, tener el *know how* es un desafío.

¿Cómo enfrentamos este desafío? Está claro que será crucial, dada una barrera de entrada media, crear una estrategia de mercado donde se priorice las relaciones con los comerciantes (canal B2B) y exponer los beneficios que podemos ofrecer para explotar nuestras ventajas competitivas y posicionarnos por encima de los posibles entrantes. Desarrollando esto de manera rápida y eficiente (volveremos a esto), podremos generar lealtad de clientes B2B y un renombre que nos seguirá desde el día cero. Así, no nos acompañara en nuestra trayectoria meramente la App, sino también una red protectora.

Amenaza de productos sustitutos: alta.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, esta fuerza se encuentra altamente basada en la estrategia de precios y la transparencia brindada al consumidor. Si bien nosotros nos destacaremos por estos atributos de transparencia, conveniencia de uso y facilidad, existen múltiples otras opciones

⁵⁵ Hacer una app para operar como intermediarios sin depósito de logística ni bienes de uso imprescindibles como la nuestra no parece ser caro a primera vista.

para los servicios que nosotros ofrecemos. Por ejemplo, un potencial cliente podría preferir comprar comida para su mascota en el lugar/veterinario de siempre. Otro podría quedarse con el paseador de siempre, sin consultar nuestra plataforma para comparar precios y valoraciones. O incluso podría optar por la guardería de siempre para alojar a su mascota cuando se va de viaje. Más aún, nuestro principal sustituto es aquel amigo o familiar que tiene el dueño de una mascota que ofrece ser anfitrión por unos días. En rigor, estas guarderías, veterinarias y paseadores serían sustitutos directos a nuestra plataforma. Aun así, lo interesante es que nosotros de alguna manera proponemos trabajar junto a estas personas, no en detrimento de ellos, ya que nos veríamos beneficiados con su uso. Por estas razones, la amenaza de productos sustitutos se encuentra en los servicios tradicionales. Para combatirla, conviene hacer énfasis en nuestra propuesta novedosa de la conveniencia de la integración de un ecosistema amplio con todos los servicios.

Poder de negociación de los clientes: medio.

Como se mencionó anteriormente, Buddy tiene dos grupos de clientes. Por un lado, los mencionados en el párrafo anterior, los proveedores de servicio (B2B), y por el otro, aquellos clientes que desean hacer uso de todos los servicios. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. En este sentido, el poder de negociación de los proveedores B2B es alto por un lado dada la capacidad de vender y proveer servicios por otros medios y canales (venta al público minorista de forma tradicional particularmente)⁵⁶, pudiendo impulsar renegociaciones de comisiones; mientras es baja por otra, dada la amplitud y cantidad de negocios proveedores de servicios de mascotas, convirtiéndolo en un mercado atomizado. El hecho de que no quieran vender a través de Buddy hace sentido si no están de acuerdo/no conocen las condiciones de publicar sus productos y servicios vía la app. El modelo de negocios está estructurado de tal forma de “red” o “network effects”, donde los adherentes verán beneficios marginales

⁵⁶ Exceptuando el servicio de guardería temporal en hogares de particulares.

crecientes a medida de que más y más proveedores se incorporen a la plataforma, dada su relevancia.

Por otro lado, con respecto a los consumidores finales (B2C) estos se caracterizan por ser una gran cantidad. En definitiva, hay muchas opciones de cada una de los productos/servicios que ofrecemos y su poder parece atomizarse al ser muchos. No obstante, esto se puede ver desde otro punto de vista. A raíz del avance de la tecnología, la búsqueda de información se puede hacer de forma eficaz, para ver dónde comprar, ver calificaciones y comentarios de clientes anteriores. Los consumidores tienen la información completa sobre la demanda, costos, lo que le proporciona una mayor ventaja competitiva. En este sentido, Buddy tiene el desafío de resumir toda la información a través de la plataforma, un servicio y así justificar el precio, y reducir el poder de negociación de los clientes, ya que, en definitiva, lo que determina su decisión es la confianza de que sus mascotas serán bien cuidadas. Los clientes prestan mucho cuidado y atención a sus mascotas, por ende, siempre van a exigir una calidad superior, y un servicio que satisfaga estas necesidades. Si no están de acuerdo o tuvieron una mala experiencia con Buddy, no dudarán en moverse a su antiguo canal de compra.

Poder de negociación de los proveedores: media

Evaluando el poder de negociación por el lado de los proveedores, cabe preguntarnos qué tan atomizados están quienes nos darán sus servicios. En este caso se trata de los programadores que en primera instancia nos otorgan la App, y en segunda instancia nos otorgan el mantenimiento que esta requiere. Habiendo evaluado distintos de estos, encontramos muchos jugadores. Y si bien esto nos da cierta pauta de que están atomizados, también es cierto que es sano mantener el mismo programador/proveedor para el transcurso de la vida de la empresa. Es decir, una vez que elegimos al que sea, lo ideal es mantenerlo.

Rivalidad entre los competidores existentes: media

La última fuerza que es resultado de todas las demás, es la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En nuestro caso, la rivalidad es de nivel medio. Por una parte, en Argentina, el competidor más cercano que tenemos (en cuanto a lo que ofrecemos integralmente) es PetBacker. Si bien esta empresa se encuentra bien posicionada en cuanto a lo que ofrece, un crecimiento rápido del sector generará mayores oportunidades y una industria poco diversificada hará que la rivalidad sea baja. Además, no pareciera ser muy conocidas a nivel local (el caso de PetBacker), induciendo que su promoción no sea tan alta o positiva. Como hemos mencionado anteriormente, se trata de un mercado con potencial de crecimiento muy grande, dando la posibilidad, en nuestra opinión, de que surjan nuevos y más jugadores. Por otra parte tenemos empresas *pure play* que ofrecen solamente uno de los servicios o productos que nosotros queremos ofrecer, como es el caso de Rappi y MisPichos.com (delivery de comida) o paseaperros.com (ofrece solamente paseos y guardería temporal). Creemos que vale la pena mencionarlos dada su relevancia en dichos mercados. Un caso particular que vale la pena mencionar es el mercado de los alimentos balanceados para mascotas. Se trata de un mercado más competitivo dada su mayor atracción a primera vista por la gran cantidad de dinero que mueve. Desde ya que la presencia de MisPichos.com o Rappi nos someten a una competencia más fuerte (volveremos a cómo atenderemos esta cuestión particular más adelante).

5. Plan de Marketing

La elaboración de un plan de marketing es menester para cualquier emprendimiento que se está poniendo en marcha. Generalmente con dicho plan se perfila lo que sería el contacto más cercano con el cliente. Responde dónde, cómo, qué y por qué se encuentra el cliente con el servicio/producto de una empresa. En definitiva, el objetivo de este plan es conocer al cliente y ver de qué manera se lo puede satisfacer.

5.1 Investigación de Mercado

Si bien hemos expuesto numerosos datos a lo largo del presente trabajo, cabe enfatizar sobre algunas cuestiones adicionales que no podemos dejar de lado. En primer lugar, cabe investigar el comportamiento del consumidor *target*, y por otro lado conviene profundizar en cómo funciona y qué precios cobran los proveedores de servicios.

Demanda

Como primer dato amplio para destacar, conviene recordar que el 88% de las personas que tienen perros o gatos viven en casas, mientras el restante viven en departamentos.⁵⁷ Adicionalmente, en una encuesta relevada por Rappi dentro de su app, los gatos son los preferidos para los argentinos en la antigua discusión de “¿perro o gato?”.

El comportamiento del consumidor del siglo XXI es integralmente distinto a aquel del pasado. Este depende mucho más hoy del *smartphone* que antes, incluso para el uso de cosas cotidianas e impensadas en el pasado. En este sentido, Rappi⁵⁸ realizó también una investigación donde llega a premisas muy

⁵⁷ Mestizos, caniches y labradores: las razas de perros más elegidas por los argentinos. (1 de junio de 2018). *infobae*. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de <https://www.infobae.com/tendencias/mascotas/2018/06/01/mestizos-caniches-y-labradores-las-razas-de-perros-mas-elegidas-por-los-argentinos/>

⁵⁸ Encuesta realizada a 641 usuarios argentinos.

importantes sobre por qué el consumidor argentino elige una plataforma online para hacer sus compras. La primera opción fue contundente con un 39%, representando el beneficio que le representa al consumidor poder comparar diferentes precios del mismo producto a través y al alcance de su celular. El segundo beneficio lo ocupa “realizar compras mientras trabajan” con 31%, el tercero “mayor oferta de productos” con un 15%, y por último el cuarto “ahorro de tiempo” con otro 15%.

La investigación, además, recopila otros datos muy interesantes. El 70% manifestó realizar las compras de alimentos de manera mensual para sus mascotas. El 66% compra regularmente juguetes para sus mascotas. Los top 3 alimentos pedidos por Rappi de mascotas son: alimento balanceado para perros, alimento balanceado para gatos y snacks (respectivamente en ese orden). Los top 3 accesorios para mascotas son: aquellos para paseos (correas y arneses), collares y cama/cuchas.

Como explica el CEO de Puppis, Damián Pipa Nogaro, una de las empresas de alimento balanceado más importante del país:

Vemos que este comportamiento llegó para quedarse, por el beneficio que implica nunca más cargar bolsas de 20 kg de alimento al auto. Lo más importante para nuestros clientes es encontrar todo lo que su mascota necesita en un único lugar y tenerlo en casa en cuestión de horas. La alternativa de Rappi resuelve estas situaciones a los Pet Parents de una forma rápida y fácil y percibimos que cada vez se suman más clientes a través de esta vía. (Nogaro, 2021)⁵⁹

Asimismo, condujimos una encuesta exclusivamente para Buddy con el fin de complementar esta investigación clave de Rappi. Los resultados, vale aclarar, no tienen la misma relevancia que aquellos realizados por la empresa colombiana por obvias razones (mayor cantidad de respuestas y mayor

⁵⁹ Mascotas: Crece 600% las órdenes de compra. (27 de abril de 2021). *Mazalan*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://mazalan.com/es/mascotas-crece-600-las-ordenes-de-compra/>

aleatoriedad). En rigor, es incluido en el análisis solamente porque tiene algunos *insights* interesantes que vale la pena nombrar.⁶⁰ En este sentido, pudimos recabar información sobre algunos comportamientos puntuales del consumidor.

En primer lugar, el 48% de los encuestados tiene una mascota, mientras que el restante tiene dos o más. Las edades de las mascotas son variadas, pero el 45% lo componen mascotas entre 4 y 8 años, mientras la franja etaria de 8-12 años está compuesto por el 25% de las mascotas. Alrededor del 50% ha usado el servicio de guardería alguna vez en su pasado y solo $\frac{1}{3}$ de las mascotas tienen paseador. A su vez, la compra de los productos alimenticios son a través de locales físicos en general (el 65%), mientras que la compra online vía Rappi o PedidosYa se limita a un 20% de las compras.

Asimismo, el 60% de los encuestados sostiene haber visitado 2 o 3 veterinarias a lo largo de la vida de su mascota, mientras que un 25% admite haberlo hecho a más de 3 veterinarias. Además, el 35% de los encuestados aclama haber tenido en alguna oportunidad un problema con un paseador o con una guardería. Un porcentaje similar (36%) representa a las personas que alguna vez experimentaron una falta de información sobre los cuidados de su mascota. Finalmente, los encuestados sostienen que, cuando se van de vacaciones, el 62% aloja a su mascota en lo de un amigo o familiar, mientras que un 31% lo aloja en una guardería.

En definitiva, con todos estos datos que pudimos recopilar, podemos resumir algo que ya vimos a lo largo del trabajo: hay un mercado existente - es decir, una demanda latente- sobre estos servicios y productos que se ofrecen históricamente para el bienestar de nuestras mascotas. Si bien los consumidores muestran mayor inclinación hacia lo digital con el pasar de los años, este número todavía es limitado y hay posibilidad de crecimiento. La encuesta no hace más que complementar estas afirmaciones, obteniendo

⁶⁰ Para ver la encuesta completa, Anexo 2.

algunos datos importantes para nuestro plan de negocios y estimación de demanda y precios.

Oferta

Hay numerosos artículos escritos al respecto del crecimiento del mercado de mascotas en los últimos años, de los cuales hemos mencionado algunos en la primera parte del trabajo. Quizá conviene destacar brevemente con números estas ideas.

Creemos que es clarividente el hecho de que el mercado más grande dentro del mundo de mascotas es el de alimentos. De esta manera, no es noticia que haya ya jugadores fuertes en este rubro y particular servicio. Rappi, por ejemplo -originalmente un marketplace de negocios y restaurantes-, incorporó este servicio de delivery de alimentos balanceados para mascotas como mencionamos antes. En su experiencia, registraron un incremento de 600% en órdenes de compra de 2019 a 2021⁶¹. CAENA estima que en el año 2017 hubo un consumo de 626.000 toneladas de alimento balanceado⁶² Forbes sostiene que este número en 2020 llegó a aproximadamente 910.658 toneladas, siendo el 20% consumido por gatos y el restante por perros (porque son más perros como vimos antes, y porque consumen más comida comparativamente). De esta manera, siguiendo las estimación de Statista que mencionamos en la introducción, estaríamos hablando de un mercado aproximado de \$1.500 millones USD para 2022.⁶³

Para entender los precios de la comida balanceada hicimos una investigación en MisPichos.com para saber cuánto cuesta por kg cada alimento, que depende del tamaño y edad de la mascota en general. Segmentamos por

⁶¹ Mascotas: Crece 600% las órdenes de compra. (27 de abril de 2021). *Mazalan*. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de

<https://mazalan.com/es/mascotas-crece-600-las-ordenes-de-compra/>

⁶² Alimento balanceado: algunos animales comen mejor que los humanos. (27 de diciembre de 2021). *Diario Con Vos*. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de

<https://www.diarioconvos.com/2021/12/26/alimento-balanceado-algunos-animales-comen-mejor-que-humanos/>

⁶³ Ver anexo 1

tamaño para mayor sencillez. La información a continuación la usamos para el capítulo de Finanzas.

Tabla 2: Precios

Precio USD / kg	Perro			Gato
	Chico	Mediano	Grande	
Eukanuba	2,23	2,25	2,43	NA
Royal Canin	3,20	2,83	2,67	5,44
VitalCan	1,95	1,49	1,20	2,72
PurinaExcellent	1,78	1,92	1,92	3,06
OldPrince	2,20	1,63	1,63	2,67
ProPlan	3,30	2,71	2,69	4,27
Club Performance	1,90	1,90	1,90	3,33
DogChow/CatChow	1,19	1,28	1,28	2,07
Promedio por tamaño	2,22	2,00	1,97	3,37
Promedio total	2,06			3,37

Fuente: Elaboración propia el 10/07/2022 realizada con precios de MisPichos.com, segmentando por tamaño, no por edad. Las bolsas son aquellas de 15kg mayoritariamente, a menos que no se encuentren disponibles en dicha marca/tipo. Tipo de cambio dólar: \$250.

A su vez, si bien no sabemos cuántos hospedajes de mascotas hay en Argentina, sabemos que una dejar una mascota en guardería cuesta alrededor de \$8⁶⁴USD por día, y se considera un buen negocio para realizar dada su facilidad y alta rentabilidad.⁶⁵ Un precio de \$10 USD representa el baño y corte de pelo. La sesión de veterinaria, al igual que la de entrenamiento, puede llegar a \$15 USD, dependiendo de si incluye medicamentos o si es en el hogar por ejemplo. En el caso de los paseos, estamos hablando de un monto menor, que también depende de varios factores (lugar, cantidad de mascotas etc.), de

⁶⁴ O \$1200 en enero 2022, sopesando por los distintos caniles.

Anglesio, A. (13 de enero de 2022). Perros y gatos: el negocio en ascenso que permite ganar una suma interesante casi sin invertir dinero. *LA NACIÓN*. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/perros-y-gatos-el-negocio-en-ascenso-que-permite-ganar-una-suma-interesante-casi-sin-invertir-dinero-nid13012022/>

⁶⁵ Ibidem

alrededor de \$4 USD.⁶⁶ Los accesorios se mantienen como los artículos más económicos en \$3 USD aproximadamente.

5.2 Segmentación objetiva

Algo crucial para cualquier negocio es tener presente cuál es el segmento de clientes al cual queremos atender. Segmentando de manera correcta, nuestras políticas de empresa podrán ser más precisas y eficientes que si fuera de otra manera. Un poco ya veníamos discutiendo previamente, pero para ser claros: en Buddy somos intermediarios de oferentes y demandantes de servicio de mascotas. De manera que tenemos 2 clientes targets.

Por un lado, los consumidores finales, a quienes llamamos B2C, son aquellas personas que tienen poder de decisión de compra por sobre las mascotas con las que conviven. ¿Qué queremos decir con esto? Nosotros no targeteamos una edad, sino que tenemos como cliente target aquellas personas que tienen la potestad de compra sobre las mascotas. Así como hemos mencionado que alrededor del 80% de los hogares en Argentina tiene al menos una mascota, nos podemos encontrar con 1 o 2 personas dentro de cada hogar que tengan el poder de decisión de compra. Este, claro, puede tener 15 o 80 años. Fragmentar por edad entonces quizá no sea lo más útil. Además, podríamos inferir que nuestro potencial cliente debe tener un presupuesto asignado para el bienestar de su mascota, de manera que sería categorizado como una persona de poder socioeconómico medio a alto. Es decir, perteneciente al sector ABC1+C2.

Asimismo, debemos profundizar un poco más en cada uno de los segmentos. Es más intuitivo pensar que el ABC1+C2 podría usar y consumir *per se* todos los productos y servicios que deseamos ofrecer, pero quizá no es tan

⁶⁶ Casado, M. (3 de mayo de 2022). Paseadores de perros en Buenos Aires: formación, requisitos y tarifas. wamiz.lat. Recuperado el 5 de julio de 2022 de [https://wamiz.lat/perro/consejos/30000/paseador-de-perros-en-buenos-aires-formacion-requisito-s-y-tarifas#:~:text=Dependiendo%20del%20tiempo%20del%20recorrido,entre%201.55%20%204.43%20d%C3%B3lares\).](https://wamiz.lat/perro/consejos/30000/paseador-de-perros-en-buenos-aires-formacion-requisito-s-y-tarifas#:~:text=Dependiendo%20del%20tiempo%20del%20recorrido,entre%201.55%20%204.43%20d%C3%B3lares).)

clarividente para el segmento C3. Es por eso, entonces, que este segmento particularmente lo tenemos como target para ciertos usos de Buddy, como por ejemplo la compra de comida balanceada vía la app, o guardería temporal, y quizá no tanto para peluquería y paseos (veremos los servicios y productos a ofrecer más detalladamente en el siguiente capítulo). Para seguir con estimaciones conservadoras, es por esto que no lo incluimos en la estimación de la demanda.

Luego, debemos establecer otra variable de segmentación objetiva: la geografía. En definitiva, si bien es un modelo que puede escalar a otros países en un futuro, nuestro foco está puesto 100% en Argentina, cuna de mascotas.⁶⁷ No obstante, cabe mencionar la escalabilidad que un negocio así puede tener, al menos regionalmente. Entendemos que se trata de un servicio digital cuyo uso es en forma remota, sin necesidad de interacción “face to face” con el cliente por nuestra parte, a pesar de estar perdiendo la “cercanía” como ventaja competitiva que ya nombramos.

En cuanto a su estilo de vida relacionado a la mascota, y ya indagando en las variables más subjetivas de segmentación, destacamos a nuestro potenciales clientes como personas creativas, proactivas y expresivas hacia el mundo animal y, esencialmente, quienes cuidarán sus mascotas como si fueran parte de la familia. Somos fervientes creyentes de que debemos aprovechar al máximo el cariño y amor que nos dan nuestros pequeños animales, de manera que esperamos de nuestro cliente lo mismo hacia estos. No decimos esto con la intención de acotar a solo los apasionados por sus mascotas, sino que creemos importante destacar la relevancia del cariño hacia las mascotas a la hora de elegir Buddy como opción. Desde ya, la variedad de consumidores que pueden llegar a usar Buddy es extremadamente amplia; algunos utilizando solamente servicios de delivery de comida, por ejemplo; mientras que otros utilizan más servicios como peluquería y paseos rutinarios. En definitiva, no dejaremos a nadie afuera, pero sí, nuestro target es aquel que quiere lo mejor

⁶⁷ Como hemos visto en el capítulo de estimación de la demanda.

para su mascota en todo momento. Se trata también, nuestro segmento de consumidores target, de personas que buscan efficientizar procesos de compra y reducir el tiempo de espera/atención.

Por el otro lado, tenemos a los proveedores de servicio, a quienes llamamos B2B, empresas o personas que están ofreciendo sus productos o servicios relacionados al bienestar de mascotas a clientes finales. Estos pueden ser veterinarias, fabricantes de comida, guarderías, peluquerías caninas, paseadores y personas que quieran tener ingresos extra alojando mascotas. En rigor, estos también son nuestros clientes porque actuamos como intermediarios entre el proveedor de servicio y el consumidor final. Se trata de personas que buscan fuentes de ingreso adicionales y no tienen problema en probar canales nuevos para hacerlo. La base geográfica, claro está, sería la misma que la de los consumidores finales: dentro de los límites de la República Argentina. En cuanto al nivel socioeconómico de nuestro target, creemos que una posibilidad podría ser el segmento de ABC1+C2+C3. Cabe destacar, sin embargo, que aquellos que quieran alojar mascotas y ser anfitriones, deberán pertenecer al segmento ABC1+C2, ya que deberán pasar algunos filtros sobre su hogar que luego detallaremos en el plan de marketing.

En cuanto a las variables más subjetivas, a este cliente B2B lo identificamos como personas proactivas a probar cosas nuevas y que tienen un amor genuino por las mascotas. En definitiva, queremos transmitirle confianza al consumidor final conectando sus mascotas con personas que cuidan a las mascotas ajenas como si fueran propias.

5.3 Análisis de las 4P

En esta oportunidad utilizaremos las 4 herramientas operativas y estratégicas del marketing originalmente planteadas por McCarthy⁶⁸. Estas “4P” son

⁶⁸ Espinal, J. (25 de enero de 2012). Marketing Mix: Las 4 P's de Marketing. *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/>

representados por: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Con estas, podremos realizar un análisis exhaustivo de cómo funciona el marketing en Buddy. Vale aclarar, también, que a pesar de que dividiremos el análisis en 4 subcapítulos, estas métricas están intrínsecamente relacionadas y el marketing mix debe entenderse como un todo y no como islas separadas.

Producto

El modelo de negocios de Buddy apunta a facilitar el método de consumo a un mercado ya existente: bienes y servicios de mascotas. Además, buscamos proveer un canal adicional de venta y prestación de servicios a los distintos negocios que 1) pudieron ver afectados sus negocios tanto por una infra digitalización como por una pandemia que socavó sus ingresos (momentáneamente al menos) 2) en su mayoría poseen ausencia de la centralización de sus clientes (más allá de los métodos más convencionales, aunque incómodos, como Whatsapp) y sus finanzas. El producto en sí, entonces, será aquel que facilite estas 2 cuestiones que mencionamos. Para ello, elegimos como producto la realización de una App. Notar que este es un resultado para cumplir el fin que nos propusimos: facilitar el cuidado de nuestras mascotas bajo un ecosistema integrado en un entorno de confianza y transparencia.

Sin intención de repetir lo ya expuesto, iremos paso a paso por cada *feature* y característica que buscamos representar en nuestro portfolio de productos y servicios para no perdernos de nada.

Diseñamos un producto fácil de usar para cualquier consumidor final. Contaremos con una App que integra todos los productos y servicios necesarios para el buen cuidado de nuestras mascotas, pudiendo ejecutar transacciones de manera online y remota sin la necesidad de movilizarse. En este sentido, el plan es desarrollar una aplicación para el celular donde tendremos la presencia de Buddy. Al alcance de su teléfono, el consumidor final podrá comprar, contratar, recomendar e interactuar con aquellos

proveedores que se ocupan todos los días de cuidar mascotas. Siempre con el beneficio de la transparencia, la confianza y el soporte al cliente que nos caracterizará. Adicionalmente, tendremos un “landing page” en la web con el fin de tener presencia en las computadoras. Aquí, mostraremos información básica sobre nuestro negocio, en cuanto a su formación, funcionamiento y esencialmente propósito. A su vez, incorporaremos un botón para poder descargar la App asociada a Buddy (redirección a Apple Store o Google Play Store).

En concreto, los features a los cuales nos referimos a lo largo del trabajo, son esencialmente los que enumeramos a continuación:⁶⁹

- 1) “Hospedaje” / “Boarding”: consiste en la posibilidad de dejar a tu mascota en casa ajena o en una guardería. Para tranquilidad del cliente, ambos podrán comunicarse vía Whatsapp y tendrán la posibilidad de pedir fotos/videos sobre sus mascotas cuando precisen.
- 2) “Cuidado por el día” / “Pet Sitting”: consiste en que un particular cuide a tu mascota por unas horas en la casa del cliente. Aplica lo mismo que lo anterior.
- 3) “Paseo” / “Dog Walking”: contratar un paseador para que pueda pasear a nuestro perro. Esto de manera frecuente o por una sola vez. Podremos visibilizar el camino que tomó el paseador debido a la característica de “tracking”, sometido a la geolocalización del paseador.
- 4) “Veterinaria” / “Vet”: poder establecer un contacto con una veterinaria de la zona cercana a tu hogar. Contratar sus servicios para una visita en tu casa o una visita en el establecimiento que utilice el veterinario.
- 5) “Peluquería” / “Grooming”: reservar en una veterinaria o con un particular el servicio de peluquería de tu mascota. Baño, corte o limpieza.
- 6) “Entrenamiento” / “Training”: contratar los servicios de un especialista en entrenamiento animal.

⁶⁹ Notar que a cada uno de ellos los llamamos de tal o cual manera que se verá representada en la App, como veremos en el boceto a continuación.

- 7) “Delivery”: posibilidad de pedir alimentos balanceados para tu mascota. Como proveedor habrá que inscribirse. Además, se podrán ofrecer juguetes y accesorios para mascotas (como correas o un arnés).
- 8) “Seguro” / “Guarantee”: contratar un seguro para tu mascota. Para esto, nos vinculamos con empresas que realizan este tipo de seguros, de manera de actuar como intermediarios. Nuestro objetivo no es asegurar mascotas sino intermediar entre las partes.
- 9) “Adoptar” / “Adopt”: impulsaremos la voluntad de adoptar animales. Una guardería o mismo un particular podrá inscribir los datos / fotos de una mascota y tratar de encontrar un dueño.
- 10) “Conocé un amigo” / “Meet & Greet”: Tinder de mascotas, donde 2 diferentes dueños de mascotas podrán coordinar para encontrarse con sus mascotas y que estas se conozcan.
- 11) “Artículos” / “Blogs”: artículos e información accesible para todos donde se podrá encontrar información sobre cuidados de mascotas: alimenticios, higiénicos y recomendaciones de todo tipo.

A diferencia de los primeros 8 features, notar que (9), (10) y (11) son sin fines de lucro y están exclusivamente para informar y fidelizar al cliente en diferentes aspectos, algo que retomaremos en la sección de Promoción.

Para poder utilizar la aplicación, el consumidor final deberá descargarla desde la tienda de Aplicaciones que tenga su celular: Apple Store en el caso de Apple y Google Play en el caso de que sea Android. Una vez descargada, el usuario tendrá 2 opciones: ingresar con su sesión o entrar como espectador para ver qué tiene para ofrecer Buddy. Esto último lo diseñamos así para que cualquier cliente potencial pueda observar nuestra propuesta de valor de manera rápida. Luego, si le interesa poder usar el servicio, podrá inscribirse como con cualquier otra App: con nombre, apellido, edad y dirección. Lógicamente, aquí habrá un contrato adherente que desarrollaremos junto a nuestro equipo para poder entablar una relación comercial con el consumidor. Una vez hecho esto, podrá ingresar a nuestra App Buddy.

El siguiente paso, como consumidor final, será crearle un perfil a tu mascota si deseas utilizar los servicios. Estos datos serán los básicos: peso de tu mascota, sexo, raza, edad, nombre, estado de vacunación y de castración. Luego, algunas otras preguntas como: ¿se lleva bien con otras mascotas? ¿se lleva bien con los humanos? ¿con los niños? Y cualquier otra información adicional que el consumidor quiera agregar y creamos pertinente.

De este modo, los oferentes también tendrán que ingresar e inscribir su perfil para poder empezar a operar como tales. Esto lo podrán hacer abriendo el menú de Buddy, donde habrá una opción para inscribirse. Los datos a pedir, en este caso, serán un poco más detallados: nombre, edad, sexo, DNI, CUIT, CUIL, dirección, teléfono celular, identificación con cámara para comprobar identidad, fotos del hogar detalladas y, finalmente, método de cobro (ingresando tarjeta o cuenta de MercadoPago por ejemplo). Una vez aceptado el perfil por nuestro equipo, podrán proceder a ofrecer sus servicios. Notar que esta conversión puede ser baja, llegando a niveles de 20% de los usuarios que son aceptados.

Una vez creados todos los usuarios que sean necesarios, ya estaremos con la posibilidad de intercambiar bienes y servicios. En cuanto al display de nuestra App, una vez ingresado el perfil o haber entrado como invitado, tendremos un homepage que resume de forma interactiva todos los servicios que ofrecemos con íconos, para que el usuario pueda fácilmente ingresar en cada uno de ellos.⁷⁰

⁷⁰ Para ver más bocetos de cómo este homepage luciría, dirigirse al Anexo 1.

Una vez ingresado en cualquiera de los iconos, sea por ejemplo “Hospedaje”, habrá un listado con fotos, nombre, ubicación, descripción y precio de los particulares/guarderías que ofrecen recibir a tu mascota por los días que sean necesarios. Como usuario, podrás establecer filtros para mejorar la búsqueda: que tenga jardín, cantidad de paseos óptima y más. Lógicamente, cada

particular tendrá una agenda con disponibilidad distinta, ya sea por bloqueo de fechas debido a otras reservas o porque sencillamente dichos días no ofrece el servicio. Incluso cada particular puede poner condiciones de qué tipo de mascotas recibe (o pasea): menores de 10kg por ejemplo.



Una vez reservado y pagado por parte del consumidor (tarjeta de crédito/débito o MercadoPago), Buddy retendrá el dinero hasta que el servicio se complete, momento en el cual su dinero estará disponible considerando la comisión de Buddy (que bajará en cuanto su volumen de operaciones aumenta, algo que ya veremos más adelante en la sección de

Precios). En el caso de ser el envío de un producto (juguetes o comida por ejemplo), este se abonará al proveedor una vez llegado al domicilio del consumidor final (que ingresó en el momento de compra). Cuando el pago se haya realizado, ambas partes podrán comunicarse por Whatsapp para coordinar el encuentro.

Una vez terminado el servicio, el consumidor final podrá valorar su experiencia tanto con nosotros como con el proveedor. Por nuestro lado, y más que nada al principio, recopilaremos estos para poder tomar medidas y mejorar todas las semanas. Vale aclarar, además, que tendremos un equipo de Soporte al Cliente para poder afrontar cualquier situación o problema que surja, y estará

disponible para contactar desde la App misma desde el menú con acceso sencillo.

A su vez, nuestra idea a mediano plazo es incorporar y asegurar cada experiencia en nuestra plataforma, desde cuidado de mascotas hasta peluquería canina. Buscamos que el consumidor se sienta cómodo, y creemos que asegurar cada transacción con una garantía será bueno para nosotros y para los clientes. Esto lo podríamos hacer asociándonos con veterinarias o con un broker de seguros como Ike, Mapfre, BBVA, Galicia y más. Será menester establecer una negociación con cualquiera de estos para que puedan asegurar nuestras transacciones.

Por el lado del proveedor, cada perfil tendrá su valoración promedio con los comentarios adjuntos, creando de alguna manera un “historial” que permitirá mayor visibilidad para los consumidores finales en el caso de ser positivo y, por otro lado, premiará a los más competentes con mayor clientela.

A su vez, el oferente tendrá la posibilidad de promocionar sus servicios o productos y que estos aparezcan en primera plana para el consumidor. Por ejemplo, si una veterinaria quiere aumentar su alcance de consumidores, podrá elegir promocionar su negocio en nuestra plataforma y así lograr mayor visibilidad ante los competidores. Desde el menú y entrando al perfil de su cuenta, estará la opción de “Promocionar”.

Logotipo

Elaboramos a su vez un logotipo para nuestra marca Buddy. Elegimos dicho nombre porque consideramos de suma importancia la vida animal en nuestra

vida como seres humanos. Lo llamamos “Buddy” porque como mascotas nos acompañan en nuestro camino de una manera incondicional, posicionándose



como un amigo fiel, o “Buddy” en inglés. Como hemos mencionado antes, el cuidado y adopción de mascotas trae increíbles beneficios a la salud del ser humano. Para los más chicos, les da un sentido de pertenencia y de

responsabilidad que los ayuda a crecer, mientras los ayuda con sus habilidades emocionales y sociales.⁷¹ Y para los humanos adultos, tener una mascota puede ayudar a disminuir el estrés y combatir la sensación de soledad. De hecho, en presencia de mascotas, “liberamos oxitocina, una hormona relacionada con el placer, a la vez que baja el nivel de cortisol en sangre, un indicador del estrés.” establece un biólogo estadounidense.⁷²

El hecho de que sea en inglés ha generado inquietudes en principio, pero dado nuestro target de consumidores lo vemos oportuno. En definitiva, nuestra App va a tener la posibilidad de elegir Español o Inglés como lenguaje de uso. Y no tiene por qué ser una limitación.

A su vez, incorporamos en el logotipo un hogar para representar la imagen de familia con nuestras mascotas y, a su vez, reforzar el sentido de pertenencia que tenemos con estas. Por último, establecimos un subtítulo que nos gustaría

⁷¹ Los beneficios del vínculo entre niños y animales de compañía. (n.d.). *Fundación Affinity*. Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.fundacion-affinity.org/perros-gatos-y-personas/busco-un-animales-de-compania/los-beneficios-del-vinculo-entre-ninos-y#:~:text=Los%20beneficios%20que%20aportan%20los,%C3%ADndice%20de%20depresi%C3%B3n%20en%20general>.

⁷² El poder de las mascotas: unas grandes aliadas para alcanzar el bienestar. (22 de abril de 2021). *Iberdrola*. Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/beneficios-de-tener-mascotas#:~:text=Las%20mascotas%20pueden%20disminuir%20el%20dedicado%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20m%C3%A9dica>.

que nos acompañe en la aventura: “Nosotros lo cuidamos”. Queremos entablar una relación con los consumidores de confianza (como explicamos en el CANVAS model), y para ello qué mejor que dejar a tu mascota en buenas manos, sabiendo que puedes disfrutar de unas vacaciones o un buen servicio de peluquería para tu mascota en un entorno de seguridad. Este es el mensaje que queremos transmitir.

Precio

Quizá una de las nociones más trascendentales de cualquier negocio, establecer un precio se ha hecho de cada vez más importancia dada la competitividad de los mercados a lo largo del tiempo. Si uno no se diferencia en calidad o precio (o ambas al mismo tiempo), tiene chances altas de salirse del mercado.

El precio de usar Buddy decidimos establecerlo como “bonificado” o “gratuito” para los consumidores, mientras que le cobramos una comisión a los ofertantes de productos/servicios. A medida de que aumente su volumen de ventas, creemos oportuno ir bajando la comisión. Ponemos en comillas “gratuito” porque entendemos que lo más probable es que termine siendo un recargo para el consumidor en última instancia, aunque efectivamente lo abonará y se le hará la retención de ingresos al oferente (nuestro cliente B2B).

Para este desafío decidimos establecer un precio haciendo un proceso de estudio de *benchmarks*. PetBacker cobra sobre las transacciones a los proveedores de servicio, fijando el porcentaje de comisión entre 15-25%, dependiendo de si son nuevos o viejos “Backers”, sin importar si realmente tienen experiencia cuidando mascotas por fuera de la plataforma.⁷³ Pawshake, una empresa estadounidense, le cobra también a los “hosts” como PetBacker, cobrando una comisión del 19% (+ posiblemente un fee adicional

⁷³ How much are the service fees? (1 de enero de 2021). *PetBacker*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.petbacker.com/help-center/pet-service-providers/how-much-are-the-service-fees#:~:text=Starting%20out%20as%20a%20pet.from%20the%20total%20booking%20amount.>

correspondiente a la “reserva” y a un “safety” fee).⁷⁴ DogHero, en cambio, establece un 25% al usuario que provee los servicios.⁷⁵ Por último, Rover cobra un 20% y Wag un 40% por cada transacción (+ U\$40 para un “background check” cuando uno aplica para proveer servicios).⁷⁶ Vale aclarar, ninguna de estas plataformas cobra por publicar sus servicios, sino recién cuando empiezan a transaccionar.

En rigor, lo que nosotros establecemos para Buddy es una comisión escalonada. Por un lado, para nuestro lanzamiento, pensamos en incorporar un “periodo de gracia” para atraer y sumar a la mayor cantidad de clientes posibles, por 3 meses desde el anuncio (o 10 transacciones, el que se cumpla primero). Pasados estos 3 meses, incorporaremos una comisión del 25% para las primeras 15 transacciones y un 20% para las subsiguientes hasta los 50, generando incentivos para realizar varios servicios. A partir de las 50 transacciones, la comisión que retendremos al prestador de servicio será del 15%.

La excepción a esta regla es el delivery de productos físicos como alimentos, donde el margen será de solamente 8% de cada transacción (y aproximadamente 5% que le queda a Buddy por procesar pagos mediante MercadoPago). Pues a pesar de que sea el mercado más grande y atractivo para generar recursos, es bastante más competitivo que el resto (tenemos empresas como MisPichos.com o Rappi que ya están establecidas con fuerte volumen de ventas y comisiones más bajas que el 20%).

⁷⁴ Pawshake Terms & Conditions. (25 de noviembre de 2020). *Pawshake*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.pawshake.com.au/pawshake-terms-conditions#:~:text=Pawshake%20charges%20a%20Service%20Fee.Member%20during%20the%20booking%20process>.

⁷⁵ DogHero: esta app te permite ganar un puchito extra sin moverte de tu casa. (22 de septiembre de 2019). *El Cronista*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.cronista.com/infotechnology/emprenderds/Esta-app-te-permite-ganar-un-puchito-extra-sin-moverte-de-tu-casa-20190917-0008.html#:~:text=La%20plataforma%20luego%2C%20le%20cobra.y%20soporte%20veterinario%2C%20entre%20otros>.

⁷⁶ Schwahn, L. (1 de septiembre de 2021). Rover vs. Wag: Which App Is Better for Making Money? *NerdWallet*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.nerdwallet.com/article/finance/rover-vs-wag>

Promoción/Comunicación

En el camino de emprender un nuevo producto o servicio, es menester llevar adelante una estrategia de comunicación robusta y consistente con la propuesta de valor y la segmentación de una empresa. Tenemos que llegar al segmento objetivo de la forma indicada. Como ya especificamos, Buddy tiene dos segmentos: los demandantes de servicio (o consumidores finales, B2C) y los ofertantes de servicio (o proveedores, B2B). Nuestro objetivo, en definitiva, es lograr que el target conozca nuestro servicio, lo utilice y que se fidelice.

Volviendo a la clasificación de nuestro target, las personas dentro del canal B2C que buscamos son aquellas que: tienen decisión de compra sobre las mascotas en sus hogares, geográficamente se encuentran en Argentina, segmento socioeconómico ABC1+C2, afectivos hacia el mundo animal y proclives a buscar efficientizar procesos y hábitos de la vida. En cuanto a los proveedores de servicio, incorporamos al mismo segmento económico y le sumamos el segmento C3, además se destacan por ser personas dispuestas a probar cosas nuevas para obtener otra fuente de ingresos y, finalmente, tienen un vínculo afectivo con el mundo animal.

Entendemos que la estrategia de promoción que debemos llevar a cabo para el canal B2C es una digital, no simplemente por el hecho que se necesitan smartphones para operar en nuestra aplicación, sino más bien porque creemos que hoy es la mejor forma de llegar a la población. El uso de celulares está muy difundido y las herramientas de *targeting* son bastante eficaces, dado los algoritmos con los que trabajan estas plataformas. Podemos conocer mejor a nuestro cliente y utilizar herramientas más personalizadas para estos.

La estrategia de comunicación tiene que estar relacionada con el ciclo de vida del producto. Con el lanzamiento del producto, proponemos comunicar la necesidad que atendemos e incorporar información sobre el valor de uso de nuestro servicio, algo clave para establecer ese primer contacto con el cliente.

Esto lo lograremos mayormente mediante la técnica de *inbound marketing*, por la cual con la herramientas de SEM (Search Engine Marketing, cuyo fin es tener exposición en medios online y redes sociales) y SEO (Search Engine Optimization, donde básicamente se mejora el posicionamiento web de nuestra plataforma), buscaremos ser el “top of mind” de las personas cuando piensen en el cuidado de mascotas. En particular, utilizaremos Facebook Ads, TikTok y Google Search para construir awareness sobre nuestro producto.

Queremos incorporar una comunicación guiada por el “valor de signo”, es decir, ligado a los valores. Entendemos que no es bueno hablar tanto del producto/servicio en sí, sino que es mejor generar una conexión con el consumidor, por ejemplo dando un mensaje de cariño hacia el mundo animal, y de lo práctico que puede ser usar Buddy. Volviendo al concepto del Círculo Dorado de Simon Sinek, sería enfatizar más el por qué y no tanto el qué. Así, el *awareness* y el interés podrá ser conseguido. Esta atención, como explica el Modelo AIDA de Lewis⁷⁷, debe lograrse con algo llamativo y original: por ejemplo, una linda imagen de una mascota común en Argentina en una casa siendo cuidado por alguien que muestra cariño y felicidad al hacerlo. Apelaremos en este sentido al lado emocional del consumidor, esencialmente para generar fidelización.

Esencialmente, los medios online que se utilizaran para llevar a cabo nuestras campañas de publicidad son:

- Instagram: SEM. Nos enfocaremos en tener visibilidad en esta plataforma donde gran parte de la juventud y adultos forman parte. Instagram da la posibilidad de generar anuncios a las diferentes marcas que tengan perfil en su plataforma, de manera que el pasó previo sería generar un perfil asociado a Buddy. Nuestro perfil de Instagram abordará

⁷⁷ Peiró, R. (5 de marzo de 2020). Modelo AIDA. *Economipedia*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-aida.html#:~:text=El%20modelo%20AIDA%20muestra%20los%20conocer%20como%20mejorar%20las%20ventas>.

una visión alineada con nuestra estrategia corporativa: incluiremos opiniones y valoraciones de nuestra app por parte de los clientes, contaremos con experiencias vividas y mostraremos fotos de perros o gatos contentos en la casa de un anfitrión (como ejemplo). A partir de esto, generamos un contacto más cercano con el consumidor final. A su vez, impulsaremos que los proveedores de servicio de mascotas se animen a probar con Buddy como fuente de ingresos adicionales y hacer lo que a uno le gusta. Publicitaremos los beneficios que uno tiene uniéndose a Buddy como anfitrión o B2B. Adicionalmente, haremos énfasis en un fuerte programa de referidos donde se podrá recomendar o compartir un código individual a otro usuario para descuentos si se descarga nuestra app y hace su primera transacción (tanto B2B como B2C). Por otra parte, y más para generar tráfico por nuestro lado B2B, promocionaremos datos diferentes como “¿Sabías que Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por hogar?” o “¿Sabías que el mercado de mascotas tiene planificado crecer “x%” en los próximos “x” años? De esta manera, generamos noción sobre la posibilidad de integrarse en este crecimiento y gran mercado como proveedor de servicio: “¿Quieres formar parte de este mercado en crecimiento?” o “Aprendé cómo puedes fácilmente generar más recursos con Buddy”. Por último, será mediante Instagram donde publicitaremos con *microinfluencers* (personas de entre 10,000 y 200,000 followers) la app de Buddy. Estos podrán comentar cómo fueron sus experiencias y por qué recomiendan el uso de Buddy, a cambio de nosotros dándoles sumas de dinero o mismo descuentos y bonificaciones en el uso de nuestra App. En este sentido, es muy importante destacar la oportunidad que tenemos auspiciando y visibilizando sobre la concientización animal de perros callejeros. Como mencionamos en la categoría de Producto, tendremos la posibilidad de que guarderías de mascotas publiquen los perros o gatos que buscan adopción. De esta manera, podremos apelar a esta característica de nuestra app para que *microinfluencers* con conciencia animal (algo que ha cobrado mayor relevancia en los últimos

tiempos⁷⁸) publiciten la misma, incluso de manera gratuita. Desde nuestro lado, claro, impulsaremos esto. En este caso, podríamos crear una “tendencia” con algún *hashtag* de consciencia animal que se pueda divulgar, generando un link de cobro para donación (sin comisión si hace falta aclarar) a diferentes guarderías u organizaciones caniles o la posibilidad de adoptar con la app de Buddy.

- Google Ads: SEO. Contrataremos los servicios de Google Search para que cuando nuestros potenciales clientes naveguen por la web, Buddy tenga presencia. Los banners y los títulos que aparecerán a su vez serán algo más sencillos que aquellos que proponemos en Instagram, pues el espacio para ocupar suele ser menor. En este caso, llevaremos a cabo una campaña más directa, no tan enfocada en la parte emocional del consumidor sino más bien en su practicidad de uso y beneficio principal. Por ejemplo, “Conoce Buddy, la App que cuida tu mascota” con nuestro logotipo a lo sumo la fotografía de una mascota que tenga presencia importante en Argentina (como el pastor alemán o el bulldog francés).⁷⁹
- TikTok: SEM. TikTok es una plataforma que ha visto un auge en uso espectacular en los años de pandemia (2020 y 2021), llegando a ser una de las redes sociales más utilizadas dentro de la juventud. La realidad es que el cliente de Buddy es naturalmente aquel que tiene el poder de decisión de compra sobre una mascota, de manera que nuestro enfoque no es esencialmente etario. Sin embargo, dada la fuerte presencia que tiene TikTok en los adolescentes principalmente, nuestra campaña va a tener el mismo enfoque que el de Instagram pero será con desembolsos menores.

⁷⁸ ¡Increíble! Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante. (20 de septiembre de 2021). *MdzOnline*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://www.mdzol.com/sociedad/2021/9/29/increible-argentina-es-el-pais-con-mayor-cantidad-d-e-mascotas-por-habitante-190306.html>

⁷⁹ Casado, M. (3 de mayo de 2022). Estas son las 5 razas de perros más populares en Argentina. *wamiz.lat*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://wamiz.lat/perro/consejos/30391/estas-son-las-razas-de-perros-mas-populares-en-argentina#:~:text=Bulldog%20franc%C3%A9s,-Caracter%C3%ADsticas&text=En%20el%20primer%20puesto%2C%20como.Argentina%2C%20est%C3%A1%20el%20bulldog%20franc%C3%A9s.>

- Medios offline: De ninguna manera nos parece prudente dejar de lado los medios offline como forma de promoción. Si bien quizá no es la mejor manera para *targetear* a nuestros clientes B2B o B2C, sí es una gran forma de generar un *awareness* más genérico. El enfoque aquí es más de *branding* y no de conseguir clientes necesariamente. Esto es, claro, por el motivo casi obvio de no poder descargar la app si no estás con el celular en el momento y no apareció Buddy en tu celular y porque no sabes quien va a mirar el banner offline, mientras que en Instagram por ejemplo si bien no sabes quien es, este está más cercano de ser un potencial cliente por la forma algorítmica que toma las publicidades en redes sociales. En estas oportunidades, podremos generar afiches para divulgar en distintas veterinarias asociadas a cambio de mayor exposición en nuestra app, para que los clientes puedan visibilizar lo que hacemos en Buddy cuando visite una tienda. También impulsaremos campañas de publicidad cuando haya eventos de mascotas, por la sencilla razón de que en general asisten/escuchan nuestros potenciales clientes. Por ejemplo; ser auspiciador oficial de “DogRun”⁸⁰, una competencia de dueños con sus perros para correr/caminar que ya tuvo 10 ediciones en Palermo Buenos Aires.⁸¹ Algo similar realizaron en Mendoza, Godoy Cruz, Guaymallén, Junín y más para festejar el día del animal (29 de abril).⁸² A su vez, podríamos incorporar un *stand* con promotores de Buddy, explicando qué hacemos, cómo lo gestionamos y por qué lo hacemos en este tipo de eventos.

Es muy importante destacar, también, que a medida de que Buddy se establezca y empiece a operar, la curva de aprendizaje será clave. Desde ya

⁸⁰ Ver foto en Anexo 1

⁸¹ Tierna, ágil y saludable: perros y humanos se unen en una carrera única para celebrar el Día del Animal. (29 de abril de 2022). *infobae*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://www.infobae.com/america/perrosygatos/2022/04/29/tierna-agil-y-saludable-perros-y-humanos-se-unen-para-celebrar-el-dia-del-anim-al-en-una-carrera-unica/>

⁸² Avila, N. (29 de abril de 2022). Día del animal: actividades en Mendoza para hacer con las mascotas en su día. *Vía País*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://viapais.com.ar/mendoza/dia-del-anim-al-actividades-en-mendoza-para-hacer-con-las-mascotas-en-su-dia/>

que las inversiones que haremos en promocionar Buddy estarán sujetas a errores y aprendizajes; de modo que el método más efectivo (basado en métricas como CAC⁸³, CPC⁸⁴, CTR⁸⁵, CR⁸⁶,) podrá ser voluble y dinámico. De manera que no nos aferramos a un canal en específico (como podría ser Instagram), por el simple hecho de que quizá encontremos, a sorpresa nuestra, que las conversiones son más altas en otros canales. Para probar esto deberemos tener visibilidad y seguimiento de cerca de cuán efectiva será cada campaña, más que nada considerando los montos nada despreciables que invertiremos.

Asimismo, miraremos de cerca las métricas mencionadas en Unit Economics, además de números absolutos. Esto quiere decir que el estado de resultados lo analizaremos también por unidades (o transacciones si fuera el caso) para conocer el valor unitario de cada una de estas, y poder observar métricas como Gross Profit - CAC para saber qué tan rentables son nuestras inversiones.

Por último, pero no menos importante, nuestro eje central estará puesto en el *customer experience* del consumidor. Ya hicimos justicia de lo importante que es esto en los negocios del siglo XXI, pero vale la pena recalcar. El seguimiento de NPS (net promoter score) y métricas de CSAT (customer satisfaction) serán claves para el éxito y sostenibilidad del negocio. En este sentido, elaborar y lanzar encuestas precisas para poder entender la experiencia del consumidor será crucial. Estos análisis los fragmentamos en etapas de la compra del consumidor. Por ejemplo, ¿cómo evalúas del 1 al 10 tu experiencia overall con Buddy?, ¿cómo fue tu interacción con la plataforma?, ¿el precio de las publicaciones?, ¿tu contacto con el proveedor?, ¿el servicio post compra que

⁸³ El costo en marketing de adquirir cada consumidor. Distinguiremos entre CAC offline, CAC online y CAC total, así como también entre CAC Seller (vendedor o proveedor de servicio) y CAC Buyer (comprador o consumidor final).

⁸⁴ Costo por click.

⁸⁵ Clicks / Impresiones.

⁸⁶ Transacciones / Clicks. Puede suceder que un canal tenga muchos clicks y pocas conversiones. Habrá que seguir estas métricas de cerca.

ofrecimos? Así, podremos tomar accionables mucho más certeras y eficientes sobre distintas pautas que se nos presenten.

Plaza

El concepto de plaza comprende la distribución del producto y la generación de oportunidades de compra, es decir, proceso en el cual el producto llega al consumidor y éste lo compra. En cierta manera, hace referencias a las preguntas de: ¿Dónde se vende? ¿Cómo llega al lugar de venta?

En el caso de Buddy estamos hablando de transacciones que ocurren en una App descargable en un smartphone. Actuamos como intermediarios entre los proveedores de servicios y demandantes de servicio, creando un ecosistema facilitador para agilizar este tipo de transacciones (compra de comida, contratación de guardería, contratación de paseador etc.). En este sentido, nos encontramos con un gran alcance y en una situación de cercanía con el consumidor.

Buddy, al menos en principio, no se hará cargo del envío de productos físicos (juguetes y comida por ejemplo), ni del traslado de las mascotas. Estás, en definitiva, quedarán a cargo del consumidor final o del proveedor del servicio, dependiendo del caso. Es por esto que no necesitaremos un equipo de logística ni de traslado de ningún tipo. También quedará a cargo de cada negocio B2B⁸⁷ mantener el stock de productos del que disponen en su respectivo perfil, empaquetar estos en el caso de venta, y ajustar su disponibilidad horaria acorde a su situación en particular. A pesar de esto, desde Buddy impondremos tiempos máximos para los envíos de productos físicos.

Una vez realizada la transacción, el proveedor de servicio deberá notificar a la App de Buddy cuando reciba a la mascota ajena (como veterinaria o como guardería temporal por ejemplo), mientras que el consumidor final deberá

⁸⁷ Puede ser unipersonal, pues nos referimos al sentido económico de la palabra.

constatarlo también vía Buddy. A su vez, ambos podrán reseñar el servicio de Buddy una vez cerrada la transacción.

Por último, cabe destacar que Buddy estará disponible en los centros urbanos de la Argentina. Es decir, podrá ser descargable en cualquier parte de Argentina pero funcionará en zonas geográficas particulares (como los 31 aglomerados urbanos). No descartamos la expansión geográfica a otros países de Latinoamérica, pero nuestro enfoque está puesto primero en ser rentables y autosustentables en este país. Una vez logrado esto, podremos considerar otras opciones.



6. Operaciones del negocio

La administración correcta de las operaciones del negocio son clave para mantener un alto nivel de productividad y generar ventajas competitivas. Es por esto que la planificación de los procesos es menester para ser eficiente en el uso de recursos, siendo esto aún más relevante para el comienzo del negocio.

Las operaciones del negocio se llevarán a cabo en lo que serán las oficinas de Buddy: una oficina de tamaño aproximado de 100 m² en Martínez, Provincia de Buenos Aires. Aquí es donde todos los empleados y socios se reunirán de forma diaria para trabajar, a pesar de que atendamos a todo el país. Se eligió este lugar principalmente por la cercanía de los socios y potenciales empleados. Haremos esta operación a través de Zonaprop, una de las páginas más importantes de Argentina para alquiler y compra de inmuebles. Una vez que no pueda estar el equipo entero en la primera oficina, alquilaremos una segunda para mudarnos todos.

El equipamiento incluye conexión Wi Fi, mesas, sillas y computadoras para trabajar, además de algunas decoraciones adicionales, de la cual proveerán los socios cuando se constituya la sociedad. Esencialmente se tratarán de, en principio, dos mesas grandes en un mismo ambiente para poder mantener y promover el contacto entre los trabajadores de manera permanente. Como hemos mencionado, contaremos con un equipo de soporte al cliente para atender problemas que puedan surgir en las transacciones dentro de Buddy. Además, tercerizaremos las operaciones de los abogados y de los contadores para la liquidación de impuestos en los primeros años. Esto con el fin de eficientizar nuestras operaciones y no tener sobrecarga de capital humano en nuestros primeros meses y años de servicio. Todo lo que sea facturación y área contable se llevará a cabo in-house por uno de los socios, al menos en principio. RR.HH. y Marketing no serán la excepción para esto, pues la primera

será llevada a cabo por los fundadores mientras que marketing tendrá empleados *in house*.

En cuanto al proceso de producción, Buddy no tendrá un lugar físico para guardar inventario, ya que somos intermediarios entre los proveedores de servicio de mascotas y los consumidores finales. De manera que el inventario físico (comida y juguetes esencialmente) será administrado por los veterinarios o negocios pertinentes que ofrezcan estos ítems a través de Buddy. De todos modos, nosotros no queremos ser particularmente un negocio que no conoce a sus “socios” veterinarios. Más que nada en los primeros meses estaremos muy en contacto con distintas veterinarias y guarderías especialmente, para poder presentarnos, hablar de los beneficios que pueden tener con nosotros y, esencialmente, entablar una relación comercial. Quizá parezca trivial, pero estamos convencidos que esto será clave para construir una reputación positiva que acompañará desde el día cero a Buddy. Aquí, podremos corregir nuestra política de comisiones, cómo mejorar la interfaz de nuestra App (UX) y más. Además, bajo este marco, el “equipo comercial” (los socios en principio y luego responsables comerciales) tratará de conseguir nuevos clientes B2B. Desde ya que esto será más fácil (dada la cercanía de los potenciales clientes B2B) para los lugares en Buenos Aires (aglomeraciones urbanas más grandes se encuentran aquí), pero eventualmente esto cambiará y el desarrollo a lo largo del país será paulatino y por pasos. Idealmente estos serán oriundos de cada lugar y trabajarán como representantes de un área en particular. Hay que destacar que en el proceso de crear un negocio si bien uno puede estimar y aventurar sobre lo que va a pasar, la realidad muy probablemente sea distinta y habrá que corregir cosas diariamente.

Cabe hacer un comentario de la relevancia que tiene el componente tecnológico en nuestro modelo de negocios. No solo basta con tener una aplicación donde los usuarios puedan interactuar, sino que esta debe ser de gran facilidad de uso y estéticamente atractiva para poder hacer frente al mercado. Esencialmente esto quiere decir que si bien subcontrataremos el

desarrollo de esta, desde Buddy nos encontraremos lo más encima posible para intervenir, sugerir y guiar bajo estas pautas. Desde ya que el mantenimiento de esta requerirá asimismo un trabajo arduo por el mismo equipo subcontratado. Por último, cabe recordar la importancia que tendrá la recopilación de datos de nuestros consumidores interactuando en la App, para poder tomar mejores decisiones de manera *data-driven*. Recibir feedback será clave para mejorar y posicionarnos como primeros en el mercado de e-commerce de mascotas.



Universidad de
San Andrés

7. Costos, Finanzas e Inversión

Para continuar analizando el modelo de negocios de Buddy, es necesario realizar un análisis financiero donde se describirán tanto la inversión inicial como los costos fijos y variables, proyectando cinco años hacia adelante. Para el análisis, consideramos necesario realizar el cálculo de estos números en dólares tomando un tipo de cambio a \$250 (dólar MEP) como referencia el primer año, para deshacernos de medidas monetarias con mucha volatilidad y poca previsión (peso).

Resulta conveniente estimar los costos al tipo de cambio “MEP” o “CCL” que cobran mayor relevancia hoy, y es la manera más fácil de hacerse de estos dólares para operar⁸⁸. De esta manera nos desharemos de la volatilidad macroeconómica que puede tener el peso argentino y continuamos el análisis en un dólar legal más representativo de la realidad. En la siguiente sección se analizará cuánto dinero es necesario para comenzar a operar. El objetivo es poder definir cuánto es el valor actual neto (VAN) como también identificar cuál será el periodo de recupero de la inversión final.

7.1 Inversión inicial

Es importante destacar que la ventana temporal de la inversión inicial es de ocho meses. En la tabla a continuación se detalla la composición de la inversión inicial, que asciende a un monto total de \$143.250 USD. Este monto se encuentra conformado principalmente por el desarrollo del sistema operativo, la constitución y registro de la sociedad, los bienes muebles y el lanzamiento de la marca.

La ventana temporal será de ocho meses porque es el tiempo necesario para llevar a cabo el desarrollo completo de varios aspectos del negocio, como por

⁸⁸ Una vez abierta la cuenta bancaria de Buddy, operar en el Home Banking del banco para comprar dólares MEP resulta sencillo.

ejemplo el desarrollo software. Para llevar a cabo esta actividad, Buddy elegirá a Conexa luego de haber realizado presupuestos con diferentes desarrolladores, que actúa como un proveedor tecnológico encargado de desarrollar soluciones tecnológicas complejas, proporcionando productos integrables, escalables y potentes. A través de su segmento de negocio E-Comerciar, utilizaremos su tecnología para el desarrollo de nuestra plataforma de smartphones para potenciar nuestras ventas online. El proceso que llevará a cabo esta empresa, consistirá de las siguientes etapas:

- Entendimiento
- Diseño e Implementación
- Test
- Lanzamiento
- Mantenimiento y Mejora Continua

Es importante mencionar estas etapas, ya que son los grandes componentes del costo del software. Por un lado, reconocemos una inversión de \$90.000 USD que engloba las primeras cuatro etapas del proceso de construcción de software. Luego, como mencionaremos más adelante, habrá un costo de mantenimiento mensual. Además, Buddy tendrá una página web básica donde se encuentre información del negocio y que otorgue acceso directo a descargar la plataforma pero donde no tendremos canales de venta. Esta página, también diseñada con Conexa, tendrá un costo aproximado de \$2.500 USD.

Sin embargo, para la puesta en marcha del negocio, el desarrollo del software no es suficiente, ya que también se necesita registrar la marca y construir la sociedad. Buddy será una SAS, que se constituye con un mínimo de dos socios y que en este caso serán Agustín Seoane y Nicola Stuart Milne. Tanto registrar la marca como constituir la sociedad, junto a la creación de la marca Buddy, tienen un costo único de \$750 USD⁸⁹.

⁸⁹ Stavrou, S. (12 de julio de 2022). Cómo constituir una SAS en Argentina. *Tiendanube*. Recuperado el 13 de julio de 2022 de <https://www.tiendanube.com/blog/sas-crea-tu-empresa-mas-facil/>

Un aspecto crucial en el lanzamiento de la marca será la estrategia de marketing y comunicación que adopte Buddy; creemos que el esfuerzo del lado del marketing estará compuesto por 4 componentes, a las cuales les asignamos distinta importancia como nombramos en el capítulo de Promoción. Las más importantes de estas, sin duda, serán:

- a) Publicidad en Google: A través de 'Google Ads' donde buscaremos generar anuncios en línea para llegar a las personas en el momento exacto en que se interesan por los productos y servicios que ofrece.
- b) Publicidad en Instagram. A través de la expansión en redes sociales que planeamos, se crearán anuncios en Instagram Stories, y se van a promocionar los posts. Para llevar a cabo esto, contrataremos a una especialista como lo es Micaela Lombardi, que actualmente administra alrededor de 20 negocios en las redes sociales de forma independiente pero también trabaja de manera formal en LG. Finalmente, creemos altamente necesario recurrir a una publicidad en Instagram a través de influencers, que nos darán mayor visualización.

La estrategia de marketing tendrá un costo de inversión que asciende a \$32.500 USD, además del costo fijo en los meses de operación.

Tabla 3: Inversión Inicial

	Monto
Sociedad y Marca	\$ 750,00
Software y Patente	\$ 92.500,00
Bienes de Uso y Muebles	\$ 17.500,00
Marketing	\$ 32.500,00
Total Inversión Inicial	\$ 143.250,00

Fuente: Elaboración Propia.

En último lugar, con respecto a los bienes muebles, se invertirán \$5.000 USD en el equipamiento de la oficina, un importe que consiste en mesas, cafetera y sillas. Además, se invertirán \$12.000 USD en quince computadoras (los socios usarán las propias), pantallas monitores y otros elementos necesarios que serán usados por los empleados (al principio serán menos empleados pero luego se incorporarán más con el pasar de los años, de manera que este monto quedará como reserva para ese destino en particular ya que comprar muchas computadoras de una vez es un riesgo adicional), así como también \$500 USD en un equipo de personas que lleve adelante la instalación tecnológica (incluido en concepto de bienes de uso y muebles).

7.2 Costos fijos y variables

A continuación enumeramos los principales costos fijos que incurrirá el negocio:

- Sueldos
- Gastos administrativos
- Gastos de mantenimiento
- Gastos relacionados al marketing
- Otros gastos (terciarización abogados)

En cuanto a los sueldos, se emplearán, en principio, cuatro personas. Dos empleados encargados de la estrategia de marketing y comunicación, que incluye una diseñadora gráfica que además controlará las redes sociales y otro a cargo de la publicidad y comunicación (entre otras cosas, recordar que se tratará de un equipo integral y “todos harán todo”). Como mencionamos, en principio no contrataremos desarrolladores propios de software, si no que tanto el desarrollo como el mantenimiento de la app y la página web se terceriza y formará parte de los gastos administrativos. Los dos sueldos restantes se dividirán en empleados a cargo de la atención al cliente (pero que no se limita a esta tarea). Sin embargo, uno de estos dos empleados se incorporará recién al tercer mes de operaciones. El sueldo promedio será de aproximadamente \$1.000 USD mensuales en el primer año, con un aumento anual del 5% en

dólares. ¿Cómo llegamos a este número? Tomando en consideración los gráficos del artículo de Bloomberg, “*Sueldos de Argentina 2022*”,⁹⁰ que analiza los sueldos en la Argentina en los distintos sectores. Comparándolo con los de la región, vemos como el sueldo promedio pretendido en el país, promediando para puestos junior y jefe/supervisor se encuentra en \$630 USD.⁹¹ Aun así, creemos que el país está en una situación extraordinaria de devaluación y hacer un plan con un dólar tan devaluado no resulta consistente. Por esta razón, desde Buddy, elegimos tener una estrategia de sueldos que logre motivar a los empleados, ofreciéndoles un sueldo competitivo en la industria, que contiene una “prima” por la situación extraordinaria y una prima extra para motivar a los empleados⁹². Es importante destacar que no todos los empleados contarán con la misma remuneración, que variará en un rango de \$800 USD y \$1.300 USD generalmente, dependiendo del *seniority*. En total, el primer año (a partir de que inicie la operación) Buddy pagará \$84.000 USD en sueldos. Dentro de este monto consideramos también a los responsables comerciales que tienen como objetivo captar nuevos negocios B2B. Estos, tendrán un sueldo base de \$700 USD más comisiones/bonos por adquirir nuevos negocios, extendible hasta \$1.500 USD. Para los cálculos, esto último será considerado parte de nuestros costos variables y además asumimos la contratación de cinco responsables para el primer año y dos más (llegando a siete) para los posteriores.

En segundo lugar, se encuentran los gastos administrativos. Se gastará anualmente un monto de \$700 USD en un estudio de abogados. Al mismo tiempo, estimamos un costo anual de \$700 USD en un estudio contable. Consideramos que el gasto anual en un estudio contable simplemente se mantendrá por dos años de manera completa. Cuando un contador propio se

⁹⁰ Espina, M. (25 de mayo de 2022). Sueldos en Argentina 2022: cuánto pagan las grandes empresas y qué pasa en la región. *Bloomberg Línea*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de <https://www.bloomberglinea.com/2022/05/25/sueldos-en-argentina-2022-cuanto-pagan-las-grandes-empresas-y-que-pasa-en-la-region/>

⁹¹ Anexo 1

⁹² También al ser una startup conviene hacer un comentario adicional sobre la compensación. Para un trabajador, puede resultar riesgoso incorporarse en una empresa nueva. Por eso también se paga más alto en estos negocios.

incorpore, dejaremos de lado pasivamente el estudio externo contable. Además, creemos que el costo de abogados crecerá en torno al 15% anual, dado el volumen de negocios.

Por otra parte, tendremos otros gastos administrativos como el mantenimiento de la plataforma y la página web, que se estima, como mencionamos anteriormente, en \$3.000 USD mensuales. Además, se debe tener en cuenta el alquiler de las oficinas. Luego de un estudio del mercado con la asesoría gratuita de MAG Propiedades⁹³, un departamento de tres ambientes funcional para oficina, tiene un costo mensual de \$800 USD mensual. Además, teniendo en cuenta que durante 2021 hubo grandes aumentos de alquileres (contexto de pandemia), consideramos que tener en cuenta un crecimiento anual del 10% en dólares parece cauto. Para los años 3, 4, y 5, necesitaremos oficinas más grandes que estimamos poder alquilar en \$1.600 USD. Al tener oficinas, Buddy también incurrirá en un costo anual de mantenimiento, estimado en \$300 USD mensuales.

Tabla 4: Costos Fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 84.000	\$ 102.900	\$ 187.245	\$ 220.607	\$ 273.038
Mkt y Comunicación	\$ 25.200	\$ 26.460	\$ 54.183	\$ 71.292	\$ 74.857
Atención al cliente	\$ 16.800	\$ 17.640	\$ 18.522	\$ 19.448	\$ 20.421
Resp. Com. Fija	\$ 42.000	\$ 58.800	\$ 61.740	\$ 64.827	\$ 68.068
Admin y Finanzas	\$ -	\$ -	\$ 39.600	\$ 41.580	\$ 85.059
RR.HH.	\$ -	\$ -	\$ 13.200	\$ 23.460	\$ 24.633
Gastos admin y operativos	\$ 547.000	\$ 649.490	\$ 859.816	\$ 862.899	\$ 866.151
Estudio Legales	\$ 700	\$ 805	\$ 926	\$ 1.065	\$ 1.224
Estudio Contable	\$ 700	\$ 805	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Mantenimiento	\$ 36.000	\$ 37.800	\$ 39.690	\$ 41.675	\$ 43.758

⁹³ Sitio web: <https://www.magpropiedades.com.ar/>

Alquileres	\$ 9.600	\$ 10.080	\$ 19.200	\$ 20.160	\$ 21.168
Gastos mantenimiento	\$ 3.600	\$ 4.320	\$ 5.184	\$ 6.221	\$ 7.465

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los costos variables, el modelo de negocio tiene la ventaja de que no incurre en mucho de estos costos (también remitirse a los estados financieros de Rover, que tienen en general un *gross profit* de 80%), que esencialmente son dos. En primer lugar, como primer costo variable se contará con la comisión de Mercado Pago, donde el cliente puede abonar por tarjeta de crédito (básicamente integramos su API a Buddy). Estimamos que la comisión será del 3,39% por cada **venta** realizada.⁹⁴ Elegimos esta comisión de cerca de 3% que liquida los ingresos (se hacen disponibles para Buddy) luego de 18 días. Si alguna vez Buddy tuviera problemas de solvencia, optaríamos por la de 10 días con comisión de 4,29%. En segundo lugar, tendremos los bonos y comisiones abonadas a los responsables comerciales de Buddy, que estimamos como un 1,5% sobre los **ingresos** (notar que deben cubrir viáticos estos ingresos, es decir, corren por cuenta del encargado para alinear incentivos). Este último % podrá sufrir modificaciones, pues si es muy bajo el monto final debemos aumentarlo hasta 3% (esencialmente en los primeros años) y si es muy alto funcionará como bono de participación para los empleados. Finalmente, consideramos menester asegurar algunas de las transacciones con un Broker de los que ya nombramos anteriormente. Debemos mantener varias reuniones para poder presupuestar este porcentaje, pero estimamos que un total de 2% sobre las **ventas** de los servicios de paseos, veterinaria y peluquería y hospedaje es lógico.

Tabla 5: Costos Variables y Totales

⁹⁴ Cobra con Mercado Pago en tu sitio web. *MercadoPago*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://www.mercadopago.com.ar/herramientas-para-vender/cobrar>

Comisiones s/ventas Mercado Pago	\$ 102.648	\$ 474.499	\$ 791.472	\$ 1.159.212	\$ 1.591.901
Comisiones s/ingresos Responsables Comerciales	\$ 4.530	\$ 21.972	\$ 37.017	\$ 54.148	\$ 87.450
Costo por transacción Seguros	\$ 12.400	\$ 68.640	\$ 119.064	\$ 174.627	\$ 240.112
Costos Variables Totales	\$ 119.578	\$ 565.111	\$ 947.553	\$ 1.387.987	\$ 1.919.463
TOTAL CF Y CV	\$ 754.178	\$ 1.321.821	\$ 1.999.797	\$ 2.477.714	\$ 3.066.116

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar que estamos dando por sentado que todas las ventas se procesarán a través de la API que tendremos integrada de MercadoPago en la plataforma Buddy, donde el usuario tendrá la posibilidad de abonar con tarjeta de crédito, débito, o de su dinero disponible en su cuenta de mercado pago.

7.3 Ingresos

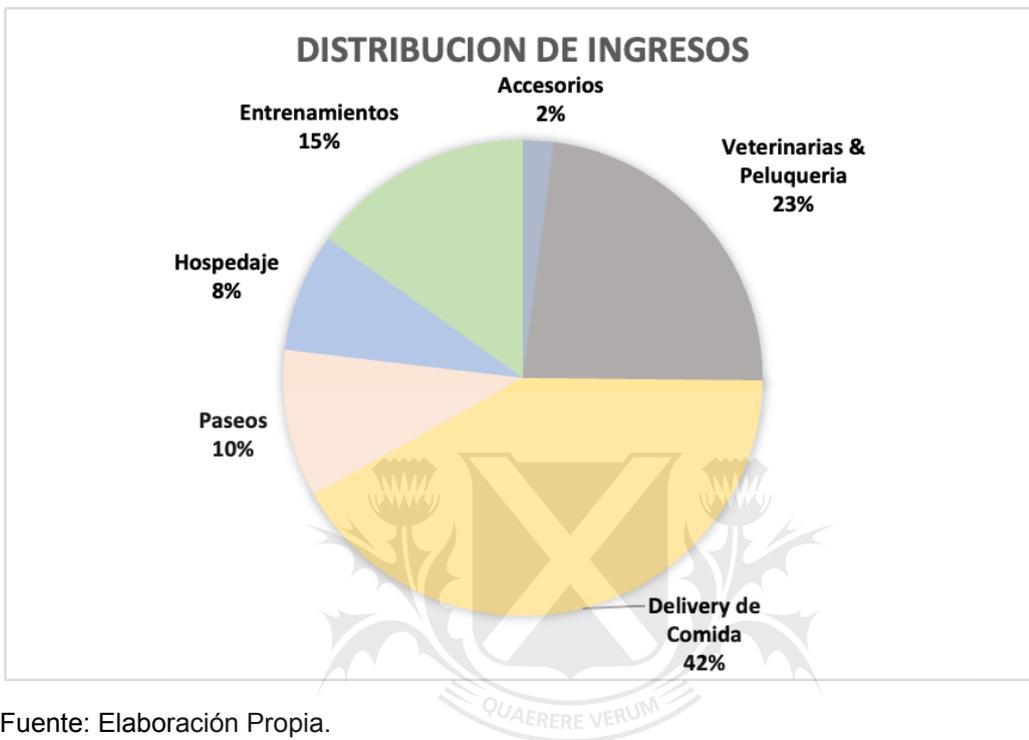
A continuación explicaremos en profundidad cómo se generarían los ingresos de Buddy. En primer lugar, es importante identificar de dónde vienen los ingresos:

- a) Comisión por transacción que rondará el 20% en promedio, en línea con lo establecido en el capítulo de precio. La excepción aquí es delivery de comida que tendrá un 8% de comisión.
- b) Ancillaries (largo plazo, post 5 años)
 - i) Patrocinar a empresas
 - ii) Suscripción premium
 - iii) Buddy Store

Para entender mejor la fuente de ingresos, es necesario fragmentar los % que representará cada servicio para nuestros ingresos. Para tener estimaciones eficientes, usaremos como principal benchmark a Rover.⁹⁵

⁹⁵ Investor Presentation Rover. (May 2022). *Rover Group, Inc.* Recuperado el 10 de julio de 2022 de

De esta manera, la descomposición de nuestros ingresos, en cuando a nuestros servicios (en el quinto año), se dará de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar que en la sección de hospedaje se incluye tanto las estadías largas, como también las estadías de corta duración y las que son por el día. Veamos cómo llegamos a esta descomposición de los ingresos del quinto año.

Para conocer los ingresos provenientes de las ventas, a través de la plataforma de Buddy, para los próximos cinco años, se debe estimar el ticket promedio, el crecimiento, el número de pedidos y sobre esto, la comisión correspondiente. Como mencionamos anteriormente, para eso, utilizaremos a Rover como ejemplo, ajustando sus precios al mercado en el que nosotros operamos y lo que recopilamos en el capítulo de investigación de mercado.

<https://investors.rover.com/static-files/c5486c19-89a8-4e94-9cd5-c32db691d4f0>

Para el delivery de comida y juguetes, con el fin de calcular el ticket promedio, se debe tener en cuenta el costo de cada bolsa de comida y el costo del delivery. Esto es algo que ya desarrollamos en el capítulo de investigación de mercado, y pudimos llegar a la información de que el precio por kilo de comida balanceada para un perro es \$2,06 USD y \$3,37 para los gatos, incluyendo el servicio de delivery. Si el 67% son perros y el 33% gatos, esto nos deja en un promedio de \$2,5 USD.

Luego, para el hospedaje de las mascotas, y a pesar de que en el caso del benchmark ronda los \$40 USD la noche, creemos adecuado para el país que el precio para Buddy sea de \$8 USD (en línea con lo que también vimos en investigación de mercado). En cuanto a los paseos, estimamos que el precio promedio de un paseo ronde los \$4 USD. Mientras las sesiones de peluquería cuestan \$10 USD y \$5 USD para gatos (\$8 en promedio), y las de veterinaria y entrenamiento perruno entre \$10 y \$20. Suponiendo una suba anual en dólares de 10% (por rezago en apreciación tipo de cambio e inflación norteamericana), tenemos que:

Tabla 6: Estrategia de precios: dólares estadounidenses

Estrategia de Precios					
Delivery de Comida					
Precio / Kilo	\$ 2,50	\$ 2,75	\$ 3,03	\$ 3,33	\$ 3,66
Hospedaje	\$ 8,00	\$ 8,80	\$ 9,68	\$ 10,65	\$ 11,71
Peluquería	\$ 8,00	\$ 8,80	\$ 9,68	\$ 10,65	\$ 11,71
Veterinaria	\$ 15,00	\$ 16,50	\$ 18,15	\$ 19,97	\$ 21,96
Accesorios	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Entrenamientos	\$ 15,00	\$ 16,50	\$ 18,15	\$ 19,97	\$ 21,96
Paseos	\$ 4,00	\$ 4,40	\$ 4,84	\$ 5,32	\$ 5,86

Fuente: Tabla elaboración propia. MisPichos.com (comida) , PetBacker (peluquería, paseos y hospedaje), Infobae (hospedaje, peluquería, veterinaria, paseos), MercadoLibre (adiestramiento y accesorios).

Ahora, es importante determinar la cantidad de transacciones que tendrá la plataforma de Buddy por día y por año, y además establecer una tasa de crecimiento para la cantidad de pedidos, de manera tal que podamos establecer las ventas para Buddy. Para determinar la cantidad de transacciones nos basaremos en la sección 4.1 del trabajo, donde se analiza la demanda potencial para nuestro producto y se llega a la conclusión de que se podría alcanzar a 80.000 hogares para el cuarto año de operaciones. Además, para el primer y segundo año la cantidad de potenciales clientes y transacciones se darán solamente en la Provincia y Ciudad de Buenos Aires. Con esto, podremos llegar a una estimación de ingresos por segmento.

I. Delivery de Comida y Juguetes

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la última variable que tenemos que considerar para poder tener una estimación correcta es la cantidad de kilos que consumen las mascotas promedio por día. Luego de investigar, llegamos a la conclusión que considerando tanto perros de tamaño pequeño, mediano y grande, la cantidad promedio es de 300g al día, es decir 109,5 kg por perros de forma anual.⁹⁶ Por el lado de los gatos, este número es 29,2 kg. En promedio son 83,2 kg por mascota.

Descomponiendo este número, tenemos que la ingesta alimentaria debe representar, en general, un 2-2,5% del peso corporal para el caso de los perros. Considerando que hay razas entre 3 y 60 kg usualmente, creemos que 300 g diarios es una estimación conservadora y válida (notar que en promedio estaríamos planteando que pesaba 15 kg y consume 2% de su peso corporal). Los gatos, en cambio, deben comer generalmente 20g por cada kilo que pesan.

⁹⁶ Cuánto debe comer un perro al día: cantidades recomendadas según el peso y la raza. (2 de diciembre de 2021). *As.com*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de https://as.com/diarioas/2021/12/02/actualidad/1638472243_556653.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20web%20Dog%20First,el%20d%C3%ADa%20en%20varias%20tomas.

De manera que en promedio, estos consumen 80 g diarios.⁹⁷ Combinando ambas estimaciones, llegamos a un número de 228 g diarios por mascota (anualmente 83 kg).⁹⁸

Además, establecemos que cada uno de los clientes realizará siete transacciones los primeros cinco años (en bolsas de 12 kg, para llegar a los 83 kg necesarios anuales). Cabe aclarar que se trata de cantidad de transacciones y pesos de comidas y mascotas en promedio. Este supuesto no será igual para las demás fuentes de ingresos, ya que, consideramos que este segmento será el más activo en los primeros años del negocio. Notar también que estamos suponiendo que tomamos el 100% de los pedidos de comida en delivery de los usuarios, ya que todo lo que necesitan del año se lo están encargando a Buddy. Esto no suena tan imprudente cuando vemos el contexto de cuántos clientes estamos considerando (empezando solamente con 10.000 y llegando a 100.000).

Por otro lado, no debemos olvidar de la relevancia que puede cobrar los juguetes de las mascotas a la hora de la decisión de compra del consumidor. Estimamos que cada comprador comprará un accesorio cada seis meses o, lo que es lo mismo, dos transacciones el primer año. En los años subsiguientes, consideramos lógico que cada usuario encargue tres accesorios por año.

II. Hospedaje

En cuanto a los ingresos generados por el hospedaje, como mencionamos en reiteradas ocasiones, representa una de las principales verticales de negocios, con el objetivo de otorgarle una experiencia grata a aquel dueño que quiere dejar su mascota cuando este no pueda cuidarlo.

⁹⁷ *Guía de cantidad diaria de comida para tu gato.* (18 de marzo de 2022). *Blog Kiwoko.* Recuperado el 10 de julio de 2022 de

<https://www.kiwoko.com/blogmundoanimal/cuanta-cantidad-de-comida-debo-dar-a-mi-gato/>

⁹⁸ Arribamos a esta conclusión con nuestros antiguos % de población de mascotas. 67% perros y 33% mascotas, expuesto en la evaluación de la oportunidad.

Considerando los precios (siempre en promedio) que la competencia cobra para los hospedajes, decidimos que el precio justo, considerando el contexto macroeconómico del país en el cual operaremos será de \$8 USD cada noche el primer año. Al mismo tiempo, consideramos que el volumen de transacciones para este segmento, al comienzo de las operaciones, no será tan frecuente como por ejemplo el delivery de comida. Por esta razón, consideramos que la cantidad de transacciones que realizan los clientes en el primer año será una, y a partir del tercer año incrementa a dos transacciones por año, en promedio.

III. Veterinarias, Paseos, Peluquería y Entrenamientos

Teniendo en cuenta que hoy en día, para pasear una mascota en el país se cobran precios en un rango de \$4 USD a \$6 USD como dijimos anteriormente, creemos conveniente estimar la demanda con \$4 USD el primer año.

Además, tanto las Veterinarias, los paseos y la peluquería son actividades recurrentes para las mascotas, y que crecerán con el tiempo por las siguientes razones:

- a) Más cuidado y mayor expectativa de vida de los animales
- b) Refuerzo del vínculo afectivo
- c) Incremento en las visitas regulares a veterinarias

En cuanto al tercer factor mencionado, un estudio realizado en la Ciudad de Buenos Aires⁹⁹ concluye que solo el 20% de los perros no recibe al menos una atención veterinaria al año, un porcentaje que asciende al 30% cuando se trata de gatos. Además, este estudio compara los resultados entre 2014 y 2018 y los resultados concuerdan con la hipótesis planteada en el párrafo anterior:

- En cuanto a los perros, el % para aquellos que llevan a su mascota una vez al año al veterinario creció de 34,50% al 41,30%.

⁹⁹ Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos. Encuesta Anual de Hogares 2018. (Año 2020). *Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2020/01/eah_2018_tenencia_responsable_perros_gatos.pdf

- En cuanto a los gatos, en esta misma categoría, el % pasó de 35,20% al 39,70%.

A raíz de la información mencionada, consideramos que los clientes realizarán dos visitas anuales al veterinario y dos a la peluquería. Además, creemos que dos paseos en promedio en el primer año por usuario luce cauto (notar que esto es relativamente más bajo porque es algo prescindible para algunos usuarios y acá estamos utilizando promedios). En los años subsiguientes, estos serían tres para el segundo año y cinco para los venideros. Por último, estimamos que haya una sesión de entrenamiento (o adiestramiento) para los perros los primeros dos años en promedio por usuario, mientras que en los subsiguientes haya dos. Estas cuatro categorías se engloban en el cuidado de la mascota.

Resumiendo los puntos anteriores, tenemos en la siguiente tabla nuestro “Q” de cantidades demandadas por año.

Tabla 7: “Q Conservador”

Q por usuario / Conservador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery de Comida (bolsas de 12kg)	7	7	7	7	7
Hospedaje	1	2	2	2	2
Peluquería	2	2	2	2	2
Veterinaria	2	2	2	2	2
Accesorios	2	3	3	3	3
Entrenamientos	1	1	2	2	2
Paseos	2	4	5	5	5

Fuente: Elaboración Propia.

IV. Ancillaries: Suscripción Premium, Buddy Store e ingresos por publicidad

A partir del sexto año, Buddy incorporara a sus servicios una suscripción 'premium' que tendrá las siguientes características:

- Asesoramiento Gratis por parte de veterinarias y especialistas.
- Beneficios exclusivos y descuentos en distintas marcas.
- Envío de juguetes marca Buddy de forma gratuita.

Además, siguiendo el benchmark de muchas empresas de servicios que son intermediarios (Amazon, MercadoLibre y más), crearemos una tienda llamada Buddy Store donde los clientes podrán acceder a una tienda con juguetes oficiales de Buddy para sus mascotas.

Por último, no creemos menos importante armar una tercera fuente de ingresos *ancillaries* (es decir, accesorio a nuestra principal fuente de ingresos de comisiones) de ingresos por publicidad.

A pesar de esto, resulta complejo y prescindible el análisis exhaustivo de cuánto ingresa por cada una de estas vertientes de nuestro negocios ya que se incorporarán una vez asentado el negocio a partir del año 6. Creemos importante destacar, sin embargo, que este tipo de revenue de ancillaries son cruciales para la rentabilidad del negocio en algunas situaciones y empresas, por eso la mención. Es por esto que nos quedaremos con el análisis que nos compete a nosotros por ser el principal de Buddy; las comisiones por transacción. Una vez establecido el negocio, recién para el año 4 o 5 podríamos pensar en este tipo de ingresos que mencionamos en este apartado.

A continuación vemos la tabla donde se resume todo lo mencionado en el apartado de ingresos, bajo los supuestos de un escenario conservador. Notar que los números en filas blancas son la cantidad de dinero que Buddy tendrá

como flujo y será su responsabilidad procesar, pero son las filas verdes la comisión con la que Buddy cuenta. Utilizamos 20%, nuestro umbral promedio para representar las comisiones (salvo delivery de comida, 8%).

Tabla 8: Ingresos / Escenario Conservador¹⁰⁰

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Clientes (Assumption)	10.000	40.000	60.000	80.000	100.000
Ventas Totales Delivery de Comida	\$ 2.075.000	\$ 9.130.000	\$ 15.064.500	\$ 22.094.600	\$ 30.380.075
Ingresos Buddy Delivery de Comida (8% comisión)	\$ 166.000	\$ 730.400	\$ 1.205.160	\$ 1.767.568	\$ 2.430.406
Ventas Totales Hospedaje	\$ 80.000	\$ 704.000	\$ 1.161.600	\$ 1.703.680	\$ 2.342.560
Ingresos Buddy Hospedaje (20% comisión)	\$ 16.000	\$ 140.800	\$ 232.320	\$ 340.736	\$ 468.512
Ventas Totales Buddy Paseos	\$ 80.000	\$ 704.000	\$ 1.452.000	\$ 2.129.600	\$ 2.928.200
Ingresos Buddy Paseos (20% comisión)	\$ 16.000	\$ 140.800	\$ 290.400	\$ 425.920	\$ 585.640
Ventas Totales Veterinarias & Peluquería	\$ 460.000	\$ 2.024.000	\$ 3.339.600	\$ 4.898.080	\$ 6.734.860
Ingresos Buddy Veterinarias & Peluquería (20% comisión)	\$ 92.000	\$ 404.800	\$ 667.920	\$ 979.616	\$ 1.346.972
Ventas Totales Accesorios	\$ 60.000	\$ 360.000	\$ 540.000	\$ 720.000	\$ 900.000
Ingresos Totales Buddy Accesorios (20% comisión)	\$ 12.000	\$ 72.000	\$ 108.000	\$ 144.000	\$ 180.000
Ventas Totales Entrenamiento Perros	\$ 150.000	\$ 660.000	\$ 2.178.000	\$ 3.194.400	\$ 4.392.300

¹⁰⁰ Para ver el escenario pesimista y optimista, ver Anexo 3.

Ingresos Totales Buddy Entrenamientos (20% comisión)	\$ 30.000	\$ 132.000	\$ 435.600	\$ 638.880	\$ 878.460
Ventas Totales	\$ 2.905.000	\$ 13.582.000	\$ 23.735.700	\$ 34.740.360	\$ 47.677.995
INGRESOS TOTALES	\$ 332.000	\$ 1.620.800	\$ 2.939.400	\$ 4.296.720	\$ 5.889.990

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla de arriba, es importante notar que las filas blancas son las ventas que se generan a través de nuestra plataforma, mientras que los verdes son aquellos que nos ingresaran como comisión. Finalmente, consolidando nuestros ingresos con nuestros costos, llegamos a los siguientes estados de resultados para los próximos 5 años del negocio de Buddy (notar que año 0 no forma parte de esta tabla porque no hay ingresos):

Tabla 9: Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos de IIBB	\$ 322.040	\$ 1.572.176	\$ 2.851.218	\$ 4.167.818	\$ 5.713.290
Costos Variables	\$ 114.988	\$ 549.307	\$ 960.675	\$ 1.406.354	\$ 1.930.443
Resultado Bruto	\$ 207.052	\$ 1.022.869	\$ 1.890.543	\$ 2.761.464	\$ 3.782.847
Costos Fijos	\$ 634.600	\$ 756.710	\$ 1.052.245	\$ 1.089.727	\$ 1.146.653
EBIT	\$ (427.548)	\$ 266.159	\$ 838.299	\$ 1.671.737	\$ 2.636.194
Impuesto a las Ganancias		\$ 79.848	\$ 293.405	\$ 585.108	\$ 922.668
Resultado Neto	\$ (427.548)	\$ 186.311	\$ 544.894	\$ 1.086.629	\$ 1.713.526

Fuente: Elaboración Propia.

Para interpretar por qué los costos son tan altos y los ingresos tan bajos en el primer año, vale recordar que la inversión y costos en marketing en este periodo será muy agresiva en comparación a la clientela con la que esperamos contar. De esta manera llegamos a tener un resultado neto negativo. Luego, para el año 2, si bien la inversión en marketing aumentará, asumimos una

cuadruplicación en la clientela base y mayores transacciones por usuario en líneas generales.

A pesar de esto, resulta pertinente estimar todos los flujos de fondos proyectados (incluyendo el año 0) y descontarlos para poder comparar en el mismo periodo de tiempo el proyecto, considerando el valor del dinero en el tiempo.

7.4 Flujos de Fondos y Tasa de Descuento

Continuando con nuestro análisis financiero, antes de presentar los flujos de fondos se debe estimar la tasa de descuento de capital. Para realizar este análisis nos basamos en el Capital Asset Pricing Model, un modelo de valoración de proyectos según su rentabilidad y riesgo, dos variables con una relación intrínseca. La tasa de descuento del capital se calculará a través de la fórmula del WACC, un método que representa la relación entre el riesgo y el retorno de inversión. La fórmula es la siguiente, dado que no incorporamos deuda en Buddy:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

En este sentido, el modelo contempla las siguientes variables:

- Rf: Tasa libre de riesgo, que está representada por un activo con el menor riesgo posible, en nuestro caso, el bono del tesoro americano a 10 años, que actualmente se encuentra en 3.15% (Yahoo Finance).¹⁰¹
- Beta: Por otro lado, el beta se debe estimar usando el beta de empresas comparables, que se encuentra en 1.44 (promedio de Damodaran para este tipo de industria, “Special Retail”)¹⁰²
- Prima de mercado: En cuanto a la prima de mercado, es decir, el rendimiento de la cartera total de acciones de Estados Unidos neto de la

¹⁰¹ Treasury Yield 10 Years (^TNX). *Yahoo Finance*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de <https://finance.yahoo.com/quote/^TNX?p=^TNX&.tsrc=fin-srch>

¹⁰² Betas by Sector (US). (Enero 2022). *NYU Stern*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

tasa libre de riesgo de manera histórica, se encuentra alrededor de un 5,5% (Statista)¹⁰³

- Riesgo país: Por último, el riesgo país de Argentina se encuentra alrededor del 12,54%. Este porcentaje lo calculamos de manera propia tomando en cuenta el EMBI (índice elaborado de JP Morgan para medir el riesgo país) desde el 30 de septiembre de 2016 hasta el día de la fecha, pues resulta más preciso calcular de una serie histórica que del día de la fecha, porque es más representativo. (EMBI)¹⁰⁴ Este alto número se debe a muchas variables al mismo tiempo, pero dentro de estas sin lugar a dudas juega un rol la postergación de pagos de deuda continua en los bonos soberanos, una inflación crónica alta y la inestabilidad política.

Teniendo en cuenta estos números, llegamos a la conclusión que la tasa de descuento es:

$$r = 3.15\% + 1.44(5.5\%) + 12,54\%$$

$$r = 23,61\%$$

Una vez obtenida la tasa de descuento del capital podemos proceder a calcular el VAN y también la TIR en el escenario base. Para saber si el proyecto es viable, es necesario que la TIR sea superior a la tasa de descuento.

Tabla 8: Flujo de fondos libres

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos Libres	\$ (143.250)	\$ (427.548)	\$ 186.311	\$ 544.894	\$ 1.086.629	\$ 1.713.526
Flujo de Fondos Libres Acumulados	\$ (143.250)	\$ (570.798)	\$ (384.487)	\$ 160.407	\$ 1.247.036	\$ 2.960.563

¹⁰³ Chen, J. (3 de mayo de 2022). Market Risk Premium. *Investopedia*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de

<https://www.investopedia.com/terms/m/marketriskpremium.asp>

¹⁰⁴ Riesgo País EMBI - América Latina - Serie Histórica. (19 de julio de 2022). *Invenomica*.

Recuperado el 19 de julio de 2022 de

<https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-embj-america-latina-serie-historica/>

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla de arriba de Flujo de fondos libres, podemos ver como el período en el que se recupera la inversión es en el tercer año. Adicionalmente, tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo en un proyecto y utilizando la WACC, conseguimos que:

Tabla 10: VAN y TIR.

VAN	\$ 980.524,55
TIR	74%

Fuente: Elaboración Propia.

Un VAN positivo, entonces, identifica un proyecto financieramente viable y conveniente para llevar a cabo. La TIR del proyecto, es decir, la tasa interna de retorno que hace que el VAN sea cero es de 74%, superior a la WACC de Buddy.

8. Equipo

El equipo en el momento de constitución y los meses venideros en el corto plazo de Buddy tendrá por un lado dos socios co-fundadores, Agustín Seoane y Nicola Stuart Milne, y por otro lado 2 empleados cuyas funciones y responsabilidades se detallarán a continuación.

Socios fundadores

Buddy cuenta con dos socios fundadores egresados de la Universidad de San Andrés. Agustín Seoane, licenciado de la doble titulación de Administración de Empresas y Economía, cuenta con experiencia en el rubro de e-commerce a nivel latinoamericano luego de desplegar sus responsabilidades en Kavak.com bajo el equipo de Corporate Finance, empresa en la cual atendió diferentes necesidades en Argentina, Chile, Colombia y Perú, incluso apoyando el lanzamiento de los últimos tres países en sus primeras fases de startup. El caso de Nicola Stuart Milne, licenciado de la doble titulación en Administración de Empresas y Finanzas, cuenta con una trayectoria en el mundo financiero argentino y recientemente latinoamericano, siendo de su expertise las áreas de Trading, valuación de empresas, M&A y reestructuraciones de deuda. En cuanto el proyecto se lance al mercado y se constituya la sociedad, ambos socios dejarán sus respectivos empleos y destinarán toda su disponibilidad a Buddy, empresa en donde llevarán tareas administrativas y operativas, al menos en principio.

En cuanto a su formación, Agustín se desempeñará en funciones más operativas y estratégicas (visitar a potenciales clientes, marketing, contacto con proveedores de app y visión estratégica de camino a seguir), mientras que Nicola brindará sus conocimientos técnicos para desarrollar las áreas administrativas (contable, finanzas), además de las operativas (alianzas estratégicas y *fundraising* con inversores).

Empleados

Ambos socios llevarán a cabo las entrevistas para incorporar a cuatro personas de manera full-time al equipo en el corto plazo. Las primeras dos en el primer mes de operación, acompañando el lanzamiento desde el equipo de marketing (uno semi-senior y otro junior), mientras que las restantes, destinadas al equipo de soporte al cliente, tendrán su incorporación al comienzo de la operación y otra en el tercer mes. Será menester que estos cuenten con un espíritu emprendedor y tengan ganas de crecer junto a nosotros, incluso con la posibilidad de adquirir participación accionaria como paquete de recompensa.

El equipo de marketing ocupará su tiempo en proponer campañas de marketing agresivas para el impulso de Buddy, proponiendo ideas y *decks* (presentaciones) a los socios fundadores, para luego desarrollarlas. El equipo de soporte al cliente, estará destinado a dos tareas claves: en primer lugar estar cerca del consumidor recolectando data con encuestas y recibiendo *feedbacks*, y consecuentemente traer *insights* sobre propuestas de qué procesos podemos mejorar y en segundo lugar atender los reclamos del cliente vía teléfono, email o chat virtual de Buddy. No será entonces un puesto meramente administrativo sino que tendrá su cuota estratégica. Cabe mencionar que trabajaremos como un equipo integrado que estará constantemente en contacto y la interdisciplinariedad será probablemente algo inevitable en cierto punto, al menos en los primeros meses. Lejos de ser motivo de desmotivación, lo vemos como algo positivo tanto para los empleados como para los socios fundadores. Notar también que el equipo de soporte al cliente tendrá de líder al encargado de marketing.

Adicionalmente, incorporaremos al equipo distintos responsables comerciales a partir del año 3. Estos cubrirán distintas jurisdicciones en búsqueda de nuevos *partners*, es decir, veterinarias, guarderías, paseadores y peluquerías que busquen sumarse al ecosistema de Buddy. Trabajarán tanto en las oficinas como en diferentes puntos del país visitando *partners*. El primer año

incorporaremos 5 personas muy motivadas a emprender y ser parte de la aventura Buddy. Luego, para los años posteriores en adelante tendremos 7 en total, consistentemente. Su foco va a estar puesto 100% en incorporar nuevos negocios B2B al ecosistema, y tendrán el soporte de los socios en todo momento. Negociarán comisiones, aportarán nuevas ideas y armarán su cartera de clientes. Bajo aprobación del Directorio, estos negocios B2B se sumarán al ecosistema. Para los *deals* más importantes (cadenas de veterinarios por ejemplo), suena lógico que los socios tomen un rol más activo.

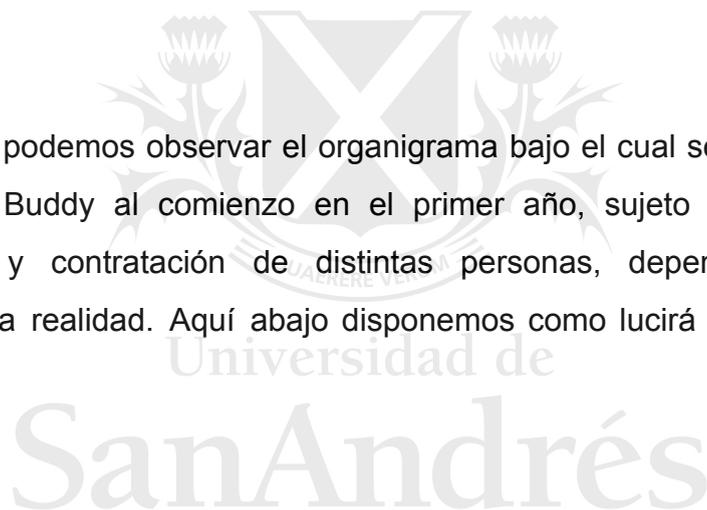
Para el año 3 de operación, pronosticamos incorporar dos personas más en el área de marketing, dos personas encargadas de la parte contable del negocio (y así traer *in-house* este trabajo), una persona de recursos humanos para ocuparse del *payroll*, compensaciones y nuevas contrataciones y una persona en el equipo de Finanzas para el armado del P&L mensual. En el año 4, incorporaremos 3 analistas funcionales que lleven a cabo tareas de inteligencia de negocio y se desarrollen en potenciales áreas nuevas, “Business Development” y funcionar como soporte de otras áreas. Estos, vale aclarar, serán pasantes y tendrán un salario más bajo (de \$400 USD). Además, contrataremos una persona junior más para asistir al área de People. En el año 5, contrataremos además tres personas adicionales en el equipo de finanzas, una que asistirá el armado del P&L al encargado y otras 2 personas (un senior y un junior) que se ocupen de armar presentaciones mensuales sobre el performance de negocios en todas sus verticales, armar Business Plans detallados sobre el porvenir de los próximos 5 años y actualizable cada 6 meses y empezar a armar una relación con bancos para que en algún futuro Buddy pueda tomar deuda para financiar su negocio, y no depender de nuevas rondas de capital enteramente. El junior, junto a su Team Leader, explorará potenciales operaciones de M&A y se las presentará al Directorio. Para el año 5, Buddy contará con 19 personas, incluyendo su management team y socios.

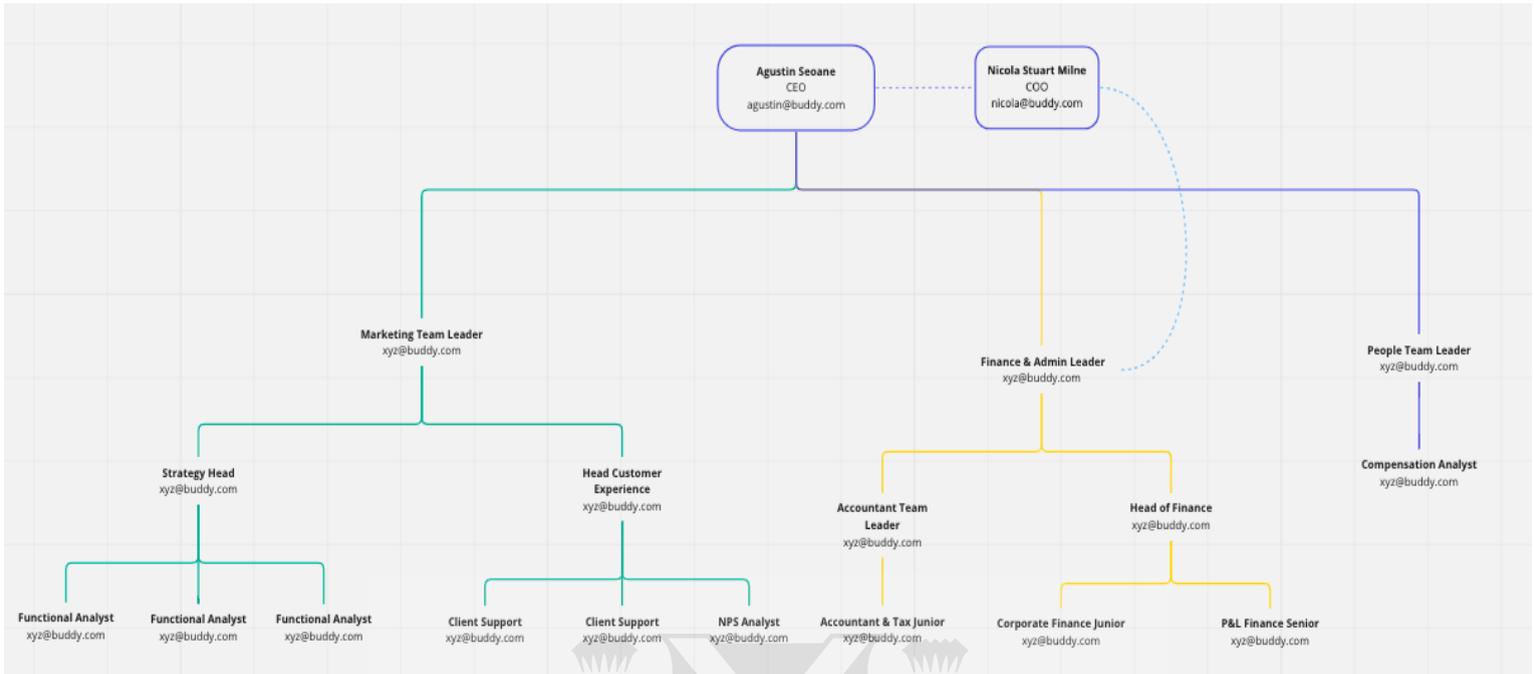
Consultores externos

Bajo este equipo, a pesar de no estar integrados como empleados de Buddy en los primeros años, encontramos el asesoramiento legal, impositivo y tecnológico. El equipo de abogados dará soluciones legales e impositivas y estará destinado no sólo al control del correcto funcionamiento de la empresa, sino a diseñar también el contrato de adhesión del consumidor (bases y condiciones previo a uso), asesorar legalmente en materia de impuestos óptimos y demás. A su vez, el equipo tecnológico nos brindará soporte en el diseño, ejecución y mantenimiento de la plataforma celular. Cuando incorporamos estas funciones *in-house*, los honorarios serán menores.

Organigrama

En el anexo 1 podemos observar el organigrama bajo el cual se desempeñará el equipo de Buddy al comienzo en el primer año, sujeto a crecimientos profesionales y contratación de distintas personas, dependiendo de la evolución de la realidad. Aquí abajo disponemos como lucirá el organigrama para el año 5.





Fuente: Elaboración Propia.



Universidad de
San Andrés

9. Aspectos Legales impositivos y propietarios

Marco Societario y tributario

Buddy será inscripta como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS) en la Inspección General de Justicia, con una constitución vía instrumento público y acto único. Dado esto, consideramos pertinente conocer el ámbito legal en el cual la sociedad se va a desarrollar, conociendo sus limitaciones, costos, regulaciones y beneficios.

La SAS es una sociedad que tiene como mínimo un socio (puede ser unipersonal), y en la cual no hay restricciones para un máximo de socios. Esto, desde ya, resulta beneficioso para nosotros, ya que podemos agregar socios ilimitadamente si es que pasamos por instancias de *crowdfunding* con socios de inversión u alguna aceleradora de startups. Asimismo, la SAS (como cualquier sociedad anónima), tiene responsabilidad limitada al capital aportado por los socios, de manera que trabaja como una limitación del riesgo en la inversión para los socios. Esto quiere decir que al momento de tener que responder con deudas morosas por ejemplo (caso fortuito), los socios responderán con el límite del capital, sin poder ir más allá en contra de los bienes personales y extrasocietarios de los socios.

Adicionalmente, si bien la Constitución es por instrumento público (mientras en una SRL es de instrumento privado), lo consideramos una oportunidad dados los beneficios por encima de otros tipos societarios: simpleza con trámites más acelerados de Constitución, costos asociados de Constitución menores, menos deberes de información a autoridades administrativas (IGJ), acciones en vez de cuotas, capital mínimo muy bajo (dos salarios mínimos¹⁰⁵), puede emitir obligaciones negociables y debentures (deuda a bajo costo), se pueden hacer aportes de prestaciones de servicios y no tiene límite de socios.

¹⁰⁵ Ley de Sociedades 19.950

Cabe destacar, asimismo, que la sociedad será una cerrada (no cotizará en bolsa en principio) y la Asamblea de Accionistas estará conformada por sus dos participantes iniciales: Agustín Seoane, con el 51% de las acciones y Nicola Stuart Milne con el 49% restante. Esto quiere decir que el aporte inicial lo harán los mismos. Estos a su vez, tendrán que elegir un órgano administrativo con Presidente del Directorio incluido. Los primeros 3 ejercicios (máximo que estos pueden ser designados), serán presididos administrativamente por Nicola Stuart Milne, los siguientes 3 por Agustín Seoane y así sucesivamente, hasta que se pacte lo contrario. Notar que esto es una formalidad y debe ser cumplida de forma solemne por lo que indica la Ley de Sociedades.

En cuanto a la cuestión tributación de Buddy, la sociedad estará alcanzada por distintos gravámenes sobre su actividad: el IVA, Impuesto a las Ganancias e IIBB.

El impuesto al valor agregado es un tributo regresivo de porcentaje fijo sobre transacciones de 21%. Constituye a su vez un impuesto regresivo e indirecto. Está regulado por la ley 23.349.

El impuesto a los ingresos brutos corresponde a un gravamen a las actividades autónomas y consiste en un porcentaje entre 2 y 3%, dependiendo de la jurisdicción. En el caso de Buddy, se verá afectado por la tasa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que es actualmente de 3%.¹⁰⁶

Por último, el Impuesto a las Ganancias, si bien tuvo varios cambios en los últimos años, la ley 27.630 establece que el gravamen que le pertenece a Buddy 30% para el segundo año y de 35% para los venideros (tercero y cuarto

¹⁰⁶ Ingresos Brutos. *Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Recuperado el 5 de julio de 2022.

[https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/inscribite-en-impuestos/ingresos-brutos#:~:text=Contribuyentes%20locales&text=El%20porcentaje%20general%20del%20impuesto,tu%20CUIT%20y%20Clave%20Ciudad\)](https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/inscribite-en-impuestos/ingresos-brutos#:~:text=Contribuyentes%20locales&text=El%20porcentaje%20general%20del%20impuesto,tu%20CUIT%20y%20Clave%20Ciudad)

y quinto), por encontrarse en el umbral correspondiente. Notar que en el primer año tendremos quebranto fiscal.

Cabe destacar, además, que para operar como sociedad Buddy deberá inscribirse en la AFIP para obtener su clave fiscal y Nro de CUIT. Dado que en principio no tendremos tiendas físicas ni producción propia, podemos desestimar las regulaciones que contemplan estas actividades (por ejemplo, ANMAT).

Contrato de adhesión

La protección de los datos personales de los individuos está regulada por la ley 25.326, y es por esto que es un aspecto clave para Buddy tenerla en consideración. Antes de poder usar nuestra App, como nombramos anteriormente, el usuario deberá firmar un contrato de adhesión (conocido como términos y condiciones) donde esté de acuerdo con que nosotros tratemos con sus datos personales básicos. Lógicamente, estos datos se usarán sólo para fines societarios y de ninguna manera velaremos por otros propósitos. Este contrato, además, le dará la seriedad necesaria para que no solo los socios como administradores estén protegidos por ley, si no para generar confianza al consumidor.

Contratos laborales

Mientras los proveedores de servicio serán exclusivamente contratistas independientes asociados a Buddy, la sociedad tendrá algunos empleados como nombramos anteriormente. Estas últimas relaciones laborales se regirán de acuerdo a lo establecido por las leyes argentinas. Deberemos abonar sueldo (por encima del mínimo vital y móvil), SAC, Cargas Sociales, ART entre otros conceptos. Estos empleados deberán darse de alta (y de baja si fuera el caso) en la "Simplificación Registral".¹⁰⁷

¹⁰⁷ <https://www.afip.gob.ar/simplificacionregistral/>

10. Plan de Implementación y Riesgos

En el siguiente cuadro que disponemos abajo, detallamos el timing de cada una de las etapas del lanzamiento de Buddy, desde su primer acto (esencialmente aquellos administrativos) hasta su lanzamiento integral con consecuente difusión en redes sociales y comienzo de operaciones formales.

Tabla 11 - Cuadro de Gantt

Etapas del Proyecto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Registro de Marca	■							
Creacion de la sociedad	■							
Registro en AFIP	■							
Creación Cuenta Bancaria	■							
Alquiler y desembarco		■						
Compra de dominio en web		■						
Creación de plataformas		■	■	■				
Divulgación negocios			■	■	■			
Reclutamiento				■	■			
Campaña masiva MKT					■	■	■	
Lanzamiento Buddy								■

Fuente: Elaboración Propia.

Riesgos

La exposición a diferentes riesgos (a veces inconcebibles como la pandemia) siempre tiene que ser considerada por cualquier emprendedor. No solo las empresas están expuestas a aquellos riesgos internos, que pueden ser más fáciles de controlar, sino también aquellos externos, donde resulta más complejo mitigarlos.

Dentro de los riesgos internos, el primero que identificamos asociado con nuestro negocio es la inhabilidad de atraer nuevos clientes B2C a nuestra plataforma. Si estos tienen un método de compra tradicional y no son maleables a cambios tecnológicos, nuestro negocio corre riesgo. Por eso nuestras campañas de marketing, como vimos en el capítulo de Finanzas, son tan agresivas. Además, existe el riesgo de haber sobreestimado la demanda, pues si bien Argentina puede ser el país con mayor cantidad de mascotas por habitante, los gastos asociados a estas pueden ser menores. Para esto será importante mantenernos competitivos frente a las distintas alternativas de consumo. A su vez, las percepciones de confianza serán sumamente importantes y un mal servicio de nuestros clientes B2B para con los consumidores finales será detrimental para Buddy.

Hay que considerar, también, la posibilidad de que los comercios e individuos B2B no encuentren valor en usar nuestra plataforma. Para ello, será clave mantener los incentivos (comisiones) alineados con ellos y tener un contacto cercano con diferentes negocios y asociaciones de mascotas. No debemos actuar como una industria que viene a revolucionar y cambiar el mercado completamente, sino como una empresa que brinda soporte a estas y donde todos podemos sacar provecho, empezando por ellos con una clientela más grande. La comunicación será clave. Buddy solo puede funcionar con una buena base de comercios y proveedores de servicios. Sin ella, es difícil que tenga éxito. Existe también la posibilidad de que nuevos competidores hagan

inversiones gigantescas en esta industria. Por último, como riesgo interno identificamos que carecer de un equipo de soporte para atender una sobrecarga de problemas que puedan surgir es un riesgo adicional.

En cuanto a los riesgos externos y que Buddy no puede controlar, identificamos principalmente aquellos de coyuntura. La inflación por encima de lo esperado puede poner en riesgo el proyecto, dada la caída en poder adquisitivo que la clase media puede sufrir (donde nuestro modelo de negocios prácticamente se sostiene). A su vez, grandes movimientos en el tipo de cambio pueden afectar nuestras finanzas ya que las pensamos en dólares (dada la volatilidad y poca previsibilidad de la moneda nacional, algunos proveedores como los de software tienen precios dolarizados). En estas circunstancias, Buddy tendrá que tener la capacidad y flexibilidad de reinventarse y virar de modelo de negocios.

Estrategias de salida o desinversión

Una vez que el negocio de Buddy esté en funcionamiento, será crucial plantear una estrategia de salida para poder retirarse de la sociedad. Las razones para pensar en esto pueden ser variadas, pero en general se resumen en las siguientes: el cambio de intereses, descubrimiento de otros negocios en los que uno quiera desempeñar, una oferta inesperada o la necesidad de obtener dinero.

La primera y más sencilla forma de salida es la de vender el negocio. En el caso de Buddy esto se podría hacer con empresas extranjeras que estén interesadas en inmiscuirse en el mercado argentino (y potencialmente latinoamericano), dado su potencial de crecimiento y ser un mercado inexplorado (fusión por absorción). También puede ser posible que se quieran vender ciertas unidades de negocio que puedan surgir para Buddy a nuevos inversionistas, o mismo realizar fusiones propiamente dichas.

En el caso de no poder vender la empresa y que se den algunos de los supuestos que dimos al principio, será necesario liquidar los activos de la sociedad. Dado el poco peso de activos físicos y costos fijos relativamente bajos en comparación a los variables, esta opción no será muy costosa.

En definitiva, nuestras estrategias de salidas o desinversión serán recién discutidas una vez hecho el lanzamiento del negocio y, visto que esta no fue exitosa u otras razones que den sentido hacerla vender, serán consideradas a partir de ahí. Vale mencionar el potencial que tiene el negocio bajo nuestra óptica conservadora. A partir del año 4, Buddy se hace un negocio sumamente rentable, con resultados brutos y netos muy positivos, haciéndolo atractivo para los posibles inversionistas.



11. Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente ensayo la intención fue demostrar la viabilidad de negocios que tiene Buddy, una empresa que llega para facilitar las decisiones de compra a los dueños de mascotas, un mercado que está fuertemente descentralizado y con gran oportunidad de crecimiento dado el contexto. Esto se haría realidad con el desarrollo de una App, donde cada uno de estos consumidores puedan conectarse e interactuar con los mismos proveedores de servicios de siempre: veterinarias, guarderías, peluquerías, entrenadores, paseadores y más. Nuestra intención, entonces, es facilitar este nexo más que crear uno nuevo. Y con el desarrollo del plan, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, encontramos un patrón claro sobre la humanización a nivel mundial, latinoamericano y nacional. Esto trae aparejado, claro está, un mayor gasto asociado a cada mascota en promedio y un trato más sofisticado. Esto, desde ya, puede verse con mayor facilidad en los niveles socioeconómicos más pudientes del país, pero también puede extenderse a los deciles medios. Nuestro modelo también se basa en una importante pero no menor premisa: Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por hogar. En rigor, creemos que hay una necesidad por satisfacer.

En segundo lugar, hay una tendencia clara de crecimiento del ecommerce donde muchos negocios han florecido gracias al cambio de comportamiento de los consumidores. Hoy, muchas cosas de las cuales se desarrollaban offline se llevan a cabo online. Además, una garantía de transparencia mediante un sistema de ratings y reviews es un denominador común de las empresas de servicios exitosas hoy en día (Uber, Airbnb, etc.). Vemos una oportunidad clara aquí para reformar la industria de mascotas.

En definitiva, y considerando lo anterior, creímos pertinente y económicamente rentable desarrollar un modelo de negocios donde reforzamos el vínculo entre los proveedores de servicio (nuestro cliente B2B) y los consumidores finales (clientes B2C), mediante el uso de la App “Buddy”.

Recomendaciones futuras

Resulta pertinente también agregar nuevas variantes del plan de negocios en donde se pueda explayar todo lo posible el porvenir de Buddy. En definitiva, creemos que si el escenario que planteamos es subestimado, está la posibilidad de hacer frente al crecimiento con otros instrumentos. A modo de ejemplo, si vemos luego de meses en la operación de Buddy que hay particular éxito en las ventas con los juguetes y accesorios, conviene pensar en una tienda online “Buddy” de marca propia. Desde ya, esto implicaría cambiar nuestro status de intermediarios a ser un productor más. También, impulsar nuestra propuesta de “suscripción premium” puede ser una gran oportunidad para Buddy. En definitiva, con este tipo de servicio uno puede suavizar los ingresos del negocio (teniendo siempre un ingreso fijo por suscripciones) y traer cierta estabilidad que de otra manera es difícil conseguir. A su vez, podríamos asociarnos con algunas veterinarias para traer nuestro propio “BuddyCare”, un seguro animal que nos de ingresos y no nos saque comisiones como lo haría en el caso estudiado.

Con lo anterior queremos demostrar que se pueden abrir diferentes puertas a unidades de negocios de Buddy, los cuales hoy los mantenemos inexplorados. En rigor, todas estas diferentes propuestas, con creaciones o supresiones, dependen esencialmente de la evolución de nuestro modelo de negocios principal. Con la recopilación de datos que tendremos a nuestros consumidores interactuando en nuestra App, junto a la lectura de sus opiniones, podremos recoger *insights* mediante herramientas de Data Analytics y convertirlos en accionables para traer una propuesta de valor superadora.

En conclusión y como última consideración, creemos pertinente destacar una lección que aprendimos realizando el trabajo; nuestro benchmark principal ha tenido grandes volúmenes de crecimiento año a año, manteniendo consistentemente un gross profit muy alto (llegando hasta 80%). Y, aun así, por varios años de operación no logró ser rentable y generar flujos positivos¹⁰⁸. Es crucial, entonces, mantenerse *lean* en los costos operativos y administrativos para no generar pérdidas y poder acompañar un resultado bruto alto. Sin lugar a dudas un desafío, pues hay que ser cautos antes de seguir agregando costos si uno busca flujos de fondos positivos.



¹⁰⁸ Luego de un análisis sobre los estados financieros de Rover, identificamos que el concepto de costos administrativos y generales representan un 35% aprox de los ingresos.

12. Fuentes y Bibliografía

¡Increíble! Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante. (20 de septiembre de 2021). *MdzOnline*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://www.mdzol.com/sociedad/2021/9/29/increible-argentina-es-el-pais-con-mayor-cantidad-de-mascotas-por-habitante-190306.html>

¿Qué lugar ocupa la Argentina en el ranking mundial de la economía en negro? (13 de abril de 2015). *Chequeado*. Recuperado el 3 de mayo de 2022 de <https://chequeado.com/el-explicador/que-lugar-ocupa-la-argentina-en-el-ranking-mundial-de-la-economia-en-negro/#:%7E:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20ubica%20la%20Argentina,48%C2%B0%2C%20con%2039%25>).

95% de latinoamericanos dice que sus perros son parte de la familia. (7 de mayo de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.elcomercio.com/narices-frias/latinoamericanos-encuesta-perros-familia-worldanimalprotection.html>

Alimento balanceado: algunos animales comen mejor que los humanos. (27 de diciembre de 2021). *Diario Con Vos*. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de <https://www.diarioconvos.com/2021/12/26/alimento-balanceado-algunos-animales-comen-mejor-que-humanos/>

Alonso, M. (2 de junio de 2021). Las adopciones de perros aumentaron 200% durante la pandemia. *Télam Digital*. Recuperado el 22 de octubre de 2021 de <https://www.telam.com.ar/notas/202106/556204-las-adopciones-de-perros-aumentaron-200-durante-la-pandemia-dia-nacional-del-perro.html>

Amazon's Share of US eCommerce Sales Hits All-Time High of 56.7% in 2021. (14 de marzo de 2022). *PYMNTS.com*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://www.pymnts.com/news/retail/2022/amazons-share-of-us-ecommerce-sales-hits-all-time-high-of-56-7-in-2021/#:~:text=Amazon's%20Share%20of%20US%20eCommerce,High%20of%2056.7%25%20in%202021>

Anglesio, A. (13 de enero de 2022). Perros y gatos: el negocio en ascenso que permite ganar una suma interesante casi sin invertir dinero. *LA NACIÓN*. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/perros-y-gatos-el-negocio-en-ascenso-que-permite-ganar-una-suma-interesante-casi-sin-invertir-dinero-nid13012022/>

Argentina, el país de la región con más mascotas por habitante. (16 de septiembre de 2011). *Infobae*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/>

Avila, N. (29 de abril de 2022). Día del animal: actividades en Mendoza para hacer con las mascotas en su día. *Vía País*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://viapais.com.ar/mendoza/dia-del-animales-actividades-en-mendoza-para-hacer-con-las-mascotas-en-su-dia/>

Bech, L. (5 de diciembre de 2019). ¿No puedes despegarte de tu mascota? Podrías sufrir petofilia. *Hola.com*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021 de <https://www.hola.com/estar-bien/20191205155108/mascotas-petofilia-que-es-lb/>

Betas by Sector (US). (Enero 2022). *NYU Stern*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Blanco Gómez, D. (10 de julio de 2021). Mascotas en tiempo de crisis: cuánto cuesta mantener un perro en la Ciudad de Buenos Aires. *Infobae*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.infobae.com/economia/2021/07/10/mascotas-en-tiempos-de-crisis-cuanto-cuesta-mantener-un-perro-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>

Brealey, R., & Myers, S., & Allen, F. (2016). *Principles of Corporate Finance*. Nueva York: McGraw-Hill.

Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2010), *The Entrepreneurial Process*. Wiley.

Cantó, M. (23 de mayo de 2018). Argentina, el país con mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo. *Argentear.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://argentear.com/argentina-mascotas/>

Carver, L.F. (6 de enero de 2019). When pets are family the benefits extend into society. *The Conversation*. Recuperado el 10 de octubre de 2021 de <https://theconversation.com/when-pets-are-family-the-benefits-extend-into-society-109179>

Casado, M. (3 de mayo de 2022). Estas son las 5 razas de perros más populares en Argentina. *wamiz.lat*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://wamiz.lat/perro/consejos/30391/estas-son-las-razas-de-perros-mas-populares-en-argentina#:~:text=Bulldog%20franc%C3%A9s.-Caracter%C3%ADsticas&text=En%20el%20primer%20puesto%2C%20como,Argentina%2C%20est%20el%20bulldog%20franc%C3%A9s.>

Censo Gobierno Nacional Argentina. Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.censo.gob.ar/index.php/historia/>

Cobra con Mercado Pago en tu sitio web. *MercadoPago*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://www.mercadopago.com.ar/herramientas-para-vender/cobrar>

COVID 19: Un acelerador de la transformación digital | Deloitte Perú | Tecnología. (n.d.). *Deloitte Perú*. Recuperado el 22 de octubre de 2021. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

Cuánto debe comer un perro al día: cantidades recomendadas según el peso y la raza. (2 de diciembre de 2021). *As.com*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de https://as.com/diarioas/2021/12/02/actualidad/1638472243_556653.html#:~:text=Seg%C3%BAa%20la%20web%20Dog%20First,el%20d%C3%ADa%20en%20varias%20tomas.

DogHero: esta app te permite ganar un puchito extra sin moverte de tu casa. (22 de septiembre de 2019). *El Cronista*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.cronista.com/infotechnology/entrepreneurds/Esta-app-te-permite-ganar-un-puchito-extra-sin-moverte-de-tu-casa-20190917-0008.html#:~:text=La%20plataforma%20luego%2C%20le%20cobra,y%20soporte%20veterinario%2C%20entre%20otros.>

Donato, N. (6 de diciembre de 2020). El impacto del coronavirus en la clase media: cómo la pandemia afectó a esa franja de la población y modificó sus consumos. *infobae*. Recuperado el 5 de mayo de 2022. <https://www.infobae.com/economia/2020/12/06/el-impacto-del-coronavirus-en-la-clase-media-como-la-pandemia-afecto-a-esa-franja-de-la-poblacion-y-modifico-sus-consumos/>

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.

El poder de las mascotas: unas grandes aliadas para alcanzar el bienestar. (22 de abril de 2021). *Iberdrola*. Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/beneficios-de-tener-mascotas#:~:text=Las%20mascotas%20pueden%20disminuir%20el,dedicado%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20m%C3%A9dica.>

Es más caro un perro o un gato?: esto cuesta mantener una mascota en Argentina. (15 de septiembre de 2021). *iProfesional*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.iprofesional.com/economia/347737-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-en-argentina>

Espina, M. (25 de mayo de 2022). Sueldos en Argentina 2022: cuánto pagan las grandes empresas y qué pasa en la región. *Bloomberg Línea*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de <https://www.bloomberglinea.com/2022/05/25/sueldos-en-argentina-2022-cuanto-pagan-las-grandes-empresas-y-que-pasa-en-la-region/>

Espinal, J. (25 de enero de 2012). *Marketing Mix: Las 4 P's de Marketing. Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de

<https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-d-e-marketing/>

Fernández, R. (27 de marzo de 2019). Cinco apps para encontrar cuidadores para tu mascota. *TreceBits*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.trecebits.com/2019/03/27/cinco-apps-para-encontrar-cuidadores-para-tu-mascota/>

Ferreres, O. J. (8 de julio de 2020). La evolución de la población rural y urbana de la Argentina. *LA NACIÓN*. Recuperado el 5 de mayo de 2022. <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-evolucion-poblacion-rural-urbana-argentina-nid2393232/>

Google y Amazon permiten llevar mascotas al trabajo. (s.f.) *Mascoterros*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.mascoterros.com/blog/google-y-amazon-permiten-llevar-perro-al-trabajo/>

Guía de cantidad diaria de comida para tu gato. (18 de marzo de 2022). *Blog Kiwoko*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de <https://www.kiwoko.com/blogmundoanimal/cuanta-cantidad-de-comida-debodar-a-mi-gato/>

How much are the service fees? (1 de enero de 2021). *PetBacker*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.petbacker.com/help-center/pet-service-providers/how-much-are-the-service-fees#:~:text=Starting%20out%20as%20a%20pet,from%20the%20total%20booking%20amount.>

INDEC (1 de julio de 2022). Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos. Encuesta Anual de Hogares 2018. (Año 2020). *Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2020/01/eah_2018_tenencia_responsable_perros_gatos.pdf

Ingresos Brutos. *Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Recuperado el 5 de julio de 2022. [https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/inscribete-en-impuestos/ingresos-brutos#:~:text=Contribuyentes%20locales&text=El%20porcentaje%20general%20del%20impuesto,tu%20CUIT%20y%20Clave%20Ciudad\)](https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/inscribete-en-impuestos/ingresos-brutos#:~:text=Contribuyentes%20locales&text=El%20porcentaje%20general%20del%20impuesto,tu%20CUIT%20y%20Clave%20Ciudad)

Investor Presentation Rover. (May 2022). *Rover Group, Inc*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de <https://investors.rover.com/static-files/c5486c19-89a8-4e94-9cd5-c32db691d4f0>

Chen, J. (3 de mayo de 2022). Market Risk Premium. *Investopedia*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de <https://www.investopedia.com/terms/m/marketriskpremium.asp>

Kestenbaum, R. (27 de noviembre de 2018). The Biggest Trends In The Pet Industry. *Forbes*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/11/27/the-biggest-trends-in-the-pet-industry/?sh=66386143f099>

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. México: Pearson Educación.

La higiene de los perros: Una cuestión de salud. (s.f.) *Frontline*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021 de <https://frontlinemascotas.es/la-higiene-de-los-perros-una-cuestion-de-salud>

Las mascotas ya pueden viajar con Uber. (2 de diciembre de 2021). *Infobae*. Recuperado el 3 de mayo de 2022 de <https://www.infobae.com/america/agencias/2021/12/02/las-mascotas-ya-pueden-viajar-con-uber/#:%7E:text=1..riesgo%20de%20da%C3%B1os%20o%20sucedad>.

Las mascotas, un miembro más de la familia. (12 de noviembre de 2019). *Diario Libre*. Recuperado el 10 de octubre de 2021 de <https://www.diariolibre.com/estilos/buena-vida/las-mascotas-un-miembro-mas-de-la-familia-DA15266454>

Latinoamérica: Líder en el crecimiento poblacional de mascotas. (s.f.). *White Mountain Group*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/>

Lavolpe, A., Capasso, C.M., Smolje, A.R. (2010). Presupuesto y Gestión. Buenos Aires: La Ley.

Ledesma Cascio, J. (6 de enero de 2021). Se fue de la Argentina el Airbnb para mascotas: los motivos de su salida. *Forbes Argentina*. Recuperado el 22 de octubre de 2021 de <https://www.forbesargentina.com/negocios/se-fue-argentina-airbnb-mascotas-motivos-su-salida-n4866>

Long, K. A. (15 de Noviembre de 2021). Amazon push for lower prices could be bad for shoppers everywhere. *TechXplore*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://techxplore.com/news/2021-11-amazon-prices-bad-shoppers.html>

Los beneficios del vínculo entre niños y animales de compañía. (n.d.). *Fundación Affinity*. Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.fundacion-affinity.org/perros-gatos-y-personas/busco-un-animal-de-compania/los-beneficios-del-vinculo-entre-ninos-y#:~:text=Los%20beneficio>

[s%20que%20aportan%20los.%C3%ADndice%20de%20depresi%C3%B3n%20en%20general.](#)

Mai, A. (24 de enero de 2012). ¿Qué hacemos con Toby durante las vacaciones? *El Litoral*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021 de https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/72009-que-hacemos-con-toby-durante-las-vacaciones

Mascotas: Crece 600% las órdenes de compra. (27 de abril de 2021). *Mazalan*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://mazalan.com/es/mascotas-crece-600-las-ordenes-de-compra/>

Mestizos, caniches y labradores: las razas de perros más elegidas por los argentinos. (1 de junio de 2018). *infobae*. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de <https://www.infobae.com/tendencias/mascotas/2018/06/01/mestizos-caniches-y-labradoros-las-razas-de-perros-mas-elegidas-por-los-argentinos/>

Nitchoun, D. (12 de abril de 2021). Latest trends in Pet tech and their fundraising. *Medium*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://medium.com/startup-trend/latest-trends-in-pet-tech-and-their-fundraising-596a3d14fcb5>

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Chichester: John Wiley and Sons.

Pawshake Terms & Conditions. (25 de noviembre de 2020). *Pawshake*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.pawshake.com.au/pawshake-terms-conditions#:~:text=Pawshake%20charges%20a%20Service%20Fee.Member%20during%20the%20booking%20process.>

Peiró, R. (5 de marzo de 2020). Modelo AIDA. *Economipedia*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-aida.html#:~:text=El%20modelo%20AIDA%20muestra%20los,conocer%20como%20mejorar%20las%20ventas.>

Pet Humanisation: The Trend and Its Strategic Impact on Global Pet Care Markets. (octubre, 2014). *Euromonitor International*. Recuperado el 10 de octubre de 2021 de <https://www.euromonitor.com/pet-humanisation-the-trend-and-its-strategic-impact-on-global-pet-care-markets/reports>

Pet Industry Market Size, Trends & Ownership Statistics. (24 de marzo de 2021). *American Pet Products Association*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de https://www.americanpetproducts.org/press_industrytrends.asp

Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review.

Redes sociales impulsan la decisión de compra (2 de junio de 2020). *The Food Tech*. Recuperado el 5 de mayo de 2022. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/redes-sociales-impulsan-la-decision-de-compra/>

Reñones García, S. (27 de abril de 2018). ¿En qué manos dejas a tu mascota?. *Cadena Ser*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021 de https://cadenaser.com/ser/2018/04/19/sociedad/1524154943_263751.html

Riesgo País EMBI - América Latina - Serie Histórica. (19 de julio de 2022). *Invenomica*. Recuperado el 19 de julio de 2022 de <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latina-serie-historica/>

Rover Group, Inc. Form 10-K for Fiscal Year Ended December 31, 2021. *EDGAR*. Securities and Exchange Commission, 2022. Recuperado el 6 de junio de 2022. <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1826018/000182601822000034/rovr-20211231.htmhttps://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1826018/000182601822000034/rovr-20211231.htm>

Rover Group, Inc. Presentación corporativa de Rover. *Investors Rover*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://investors.rover.com/static-files/c5486c19-89a8-4e94-9cd5-c32db691d4f0>

Schwahn, L. (1 de septiembre de 2021). Rover vs. Wag: Which App Is Better for Making Money? *NerdWallet*. Recuperado el 5 de mayo de 2022. <https://www.nerdwallet.com/article/finance/rover-vs-wag>

Shannon-Missal, L. (16 de julio de 2015). More Than Ever, Pets are Member of the Family. *The Harris Poll*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://theharrispoll.com/whether-furry-feathered-or-flippers-a-flapping-american-s-continue-to-display-close-relationships-with-their-pets-2015-is-expected-to-continue-the-pet-industrys-more-than-two-decades-strong/>

Sinek, S. (Septiembre, 2009). How great leaders inspire action. *Ted Talks*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

Statista. (mayo 2022). Argentina: número de usuarios de móviles inteligentes 2015–2026. Recuperado el 5 de mayo de 2022.

<https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>

Stavrou, S. (12 de julio de 2022). Cómo constituir una SAS en Argentina. *Tiendanube*. Recuperado el 13 de julio de 2022 de <https://www.tiendanube.com/blog/sas-crea-tu-empresa-mas-facil/>

The Humanization of pet food. (marzo, 2016). *Nielsen*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/humanization-of-pet-food-report-mar-2016-1.pdf>

Tierna, ágil y saludable: perros y humanos se unen en una carrera única para celebrar el Día del Animal. (29 de abril de 2022). *infobae*. Recuperado el 10 de junio de 2022 de <https://www.infobae.com/americaperrosygatos/2022/04/29/tierna-agil-y-saludable-perros-y-humanos-se-unen-para-celebrar-el-dia-del-anim-en-una-carrera-unica/>

Todo un presupuesto: ¿cuánto cuesta mantener una mascota en Argentina? (11 de febrero de 2020). *iProfesional*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.iprofesional.com/recreo/309161-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-en-argentina>

Treasury Yield 10 Years (^TNX). *Yahoo Finance*. Recuperado el 10 de julio de 2022 de <https://finance.yahoo.com/quote/^TNX?p=^TNX&.tsrc=fin-srch>

Viajar con perro. (s.f.) *SrPerro.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.srperro.com/consejos/viajar-con-perro/viajar-en-tren-con-perro-en-espana-las-normas-de-renfe>

Yahoo Finance. Recuperado el 5 de mayo de 2022. <https://finance.yahoo.com/quote/ROVR?p=ROVR&.tsrc=fin-srch>

Anexo

Anexo 1: Figuras.

Figura 1

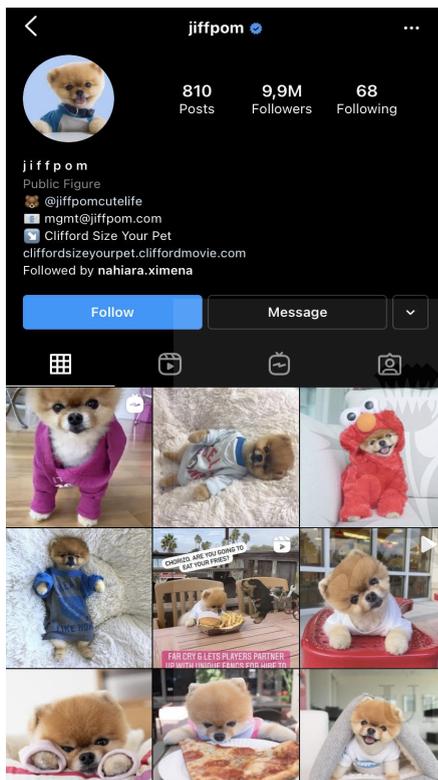


Figura 2



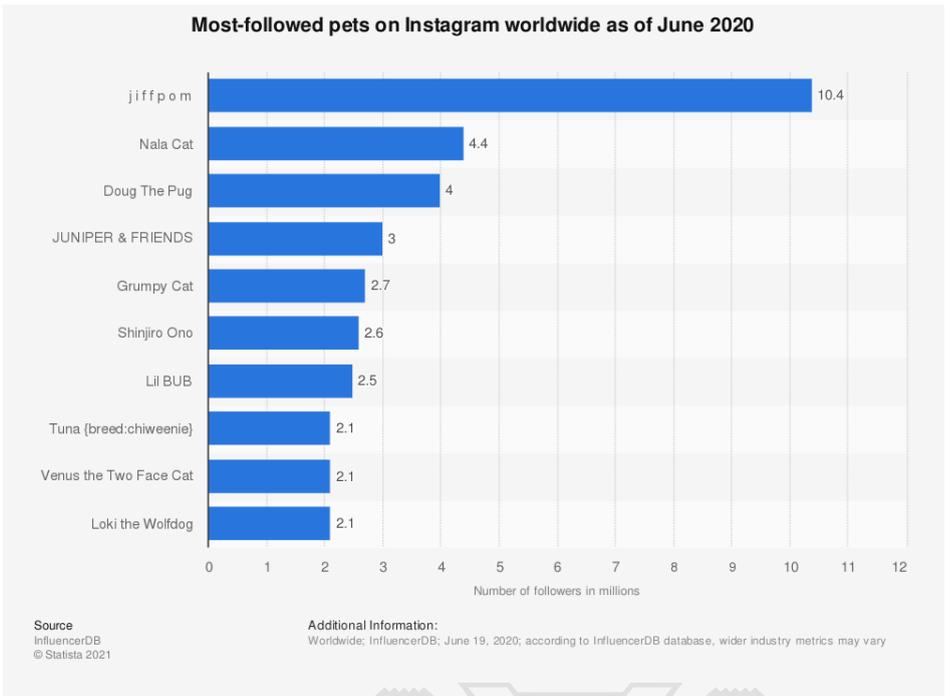


Figura 3

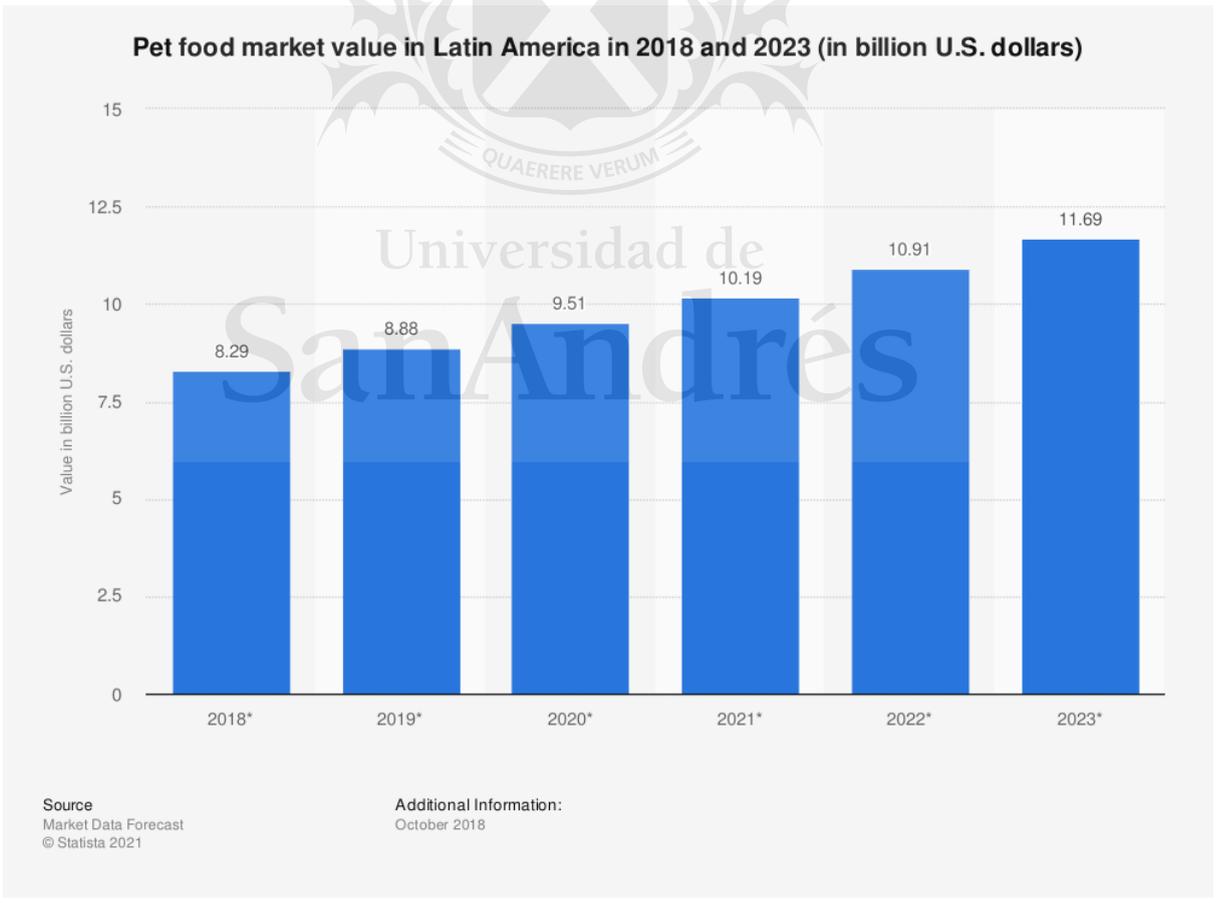


Figura 4

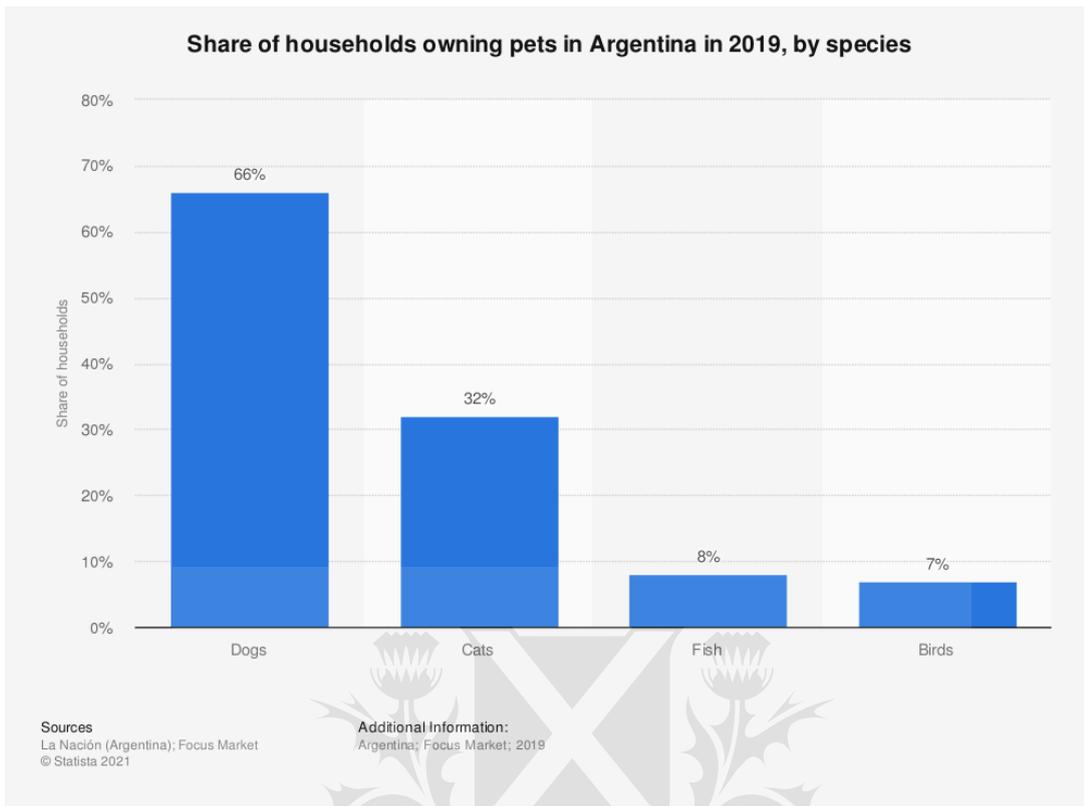


Figura 5

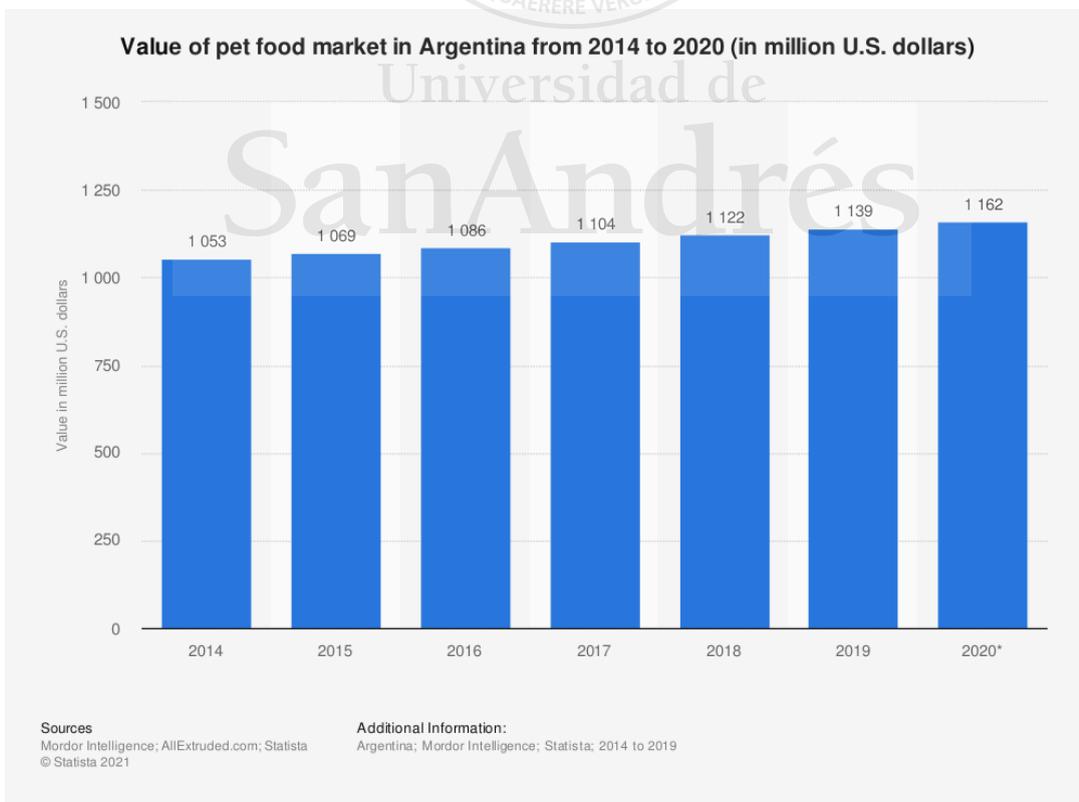


Figura 6



Figura 7



Figura 8



Figura 9

Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés

Figura 10 - Organigrama

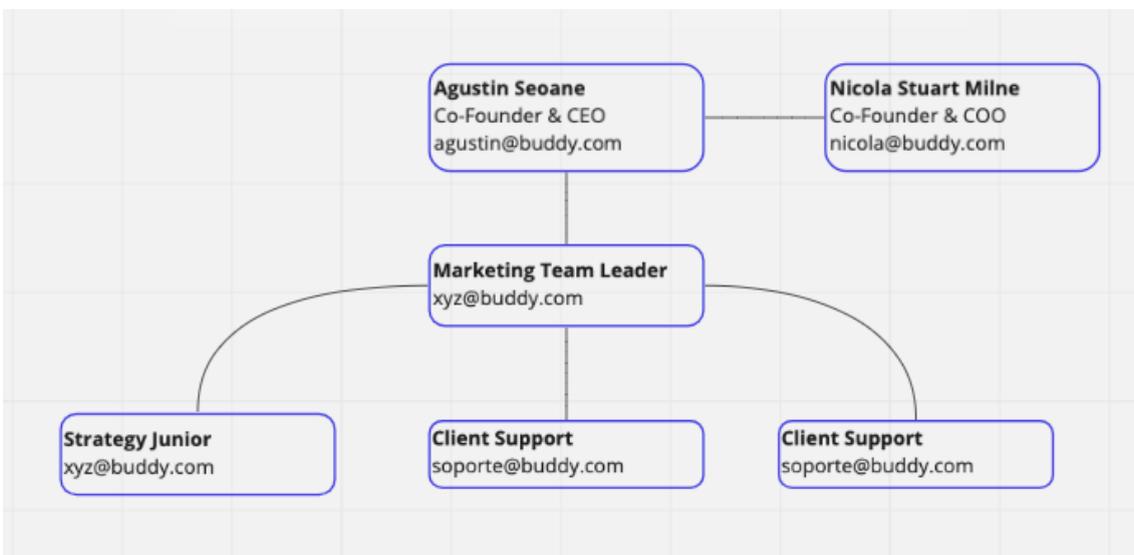


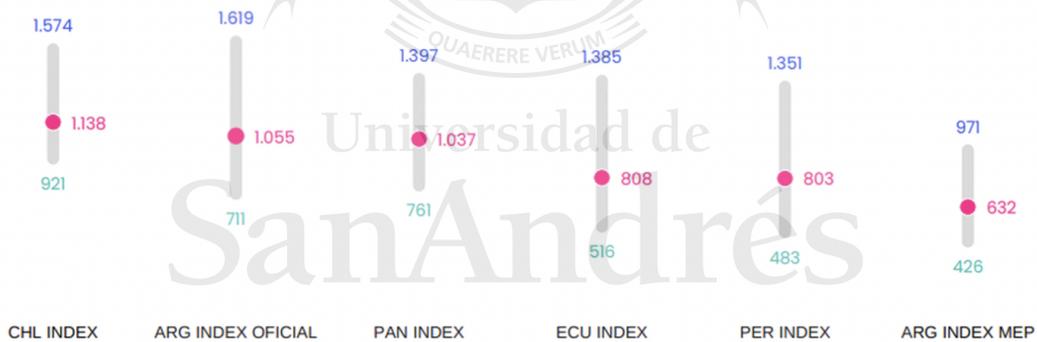
Figura 11



Fuente: Reporte del Mercado Laboral de Jobint

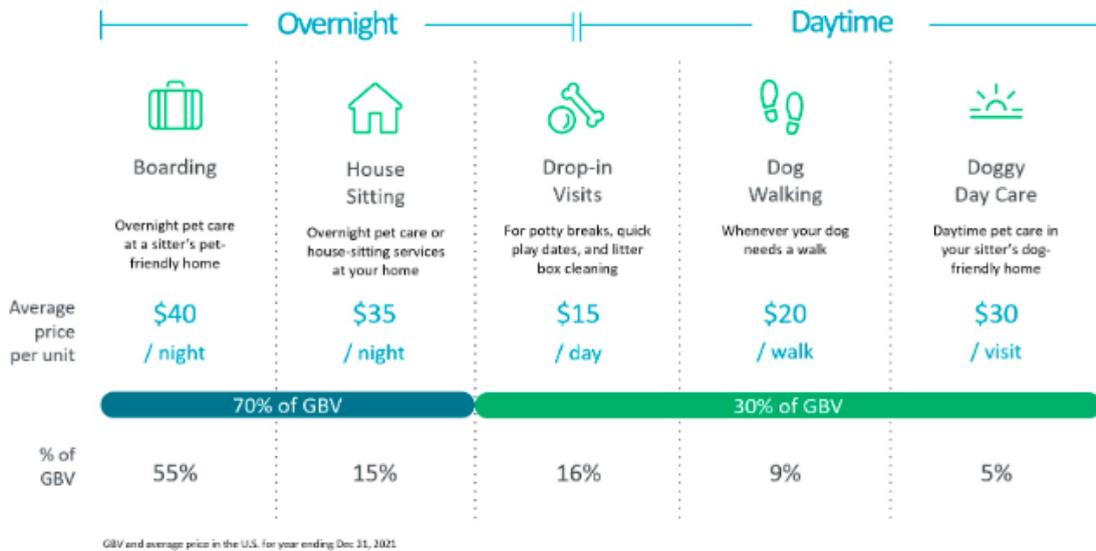
Figura 12

Salario pretendido INDEX promedio
 Nivel promedio para puestos Junior y Jefe/Supervisor. En dólares. Abril 2022



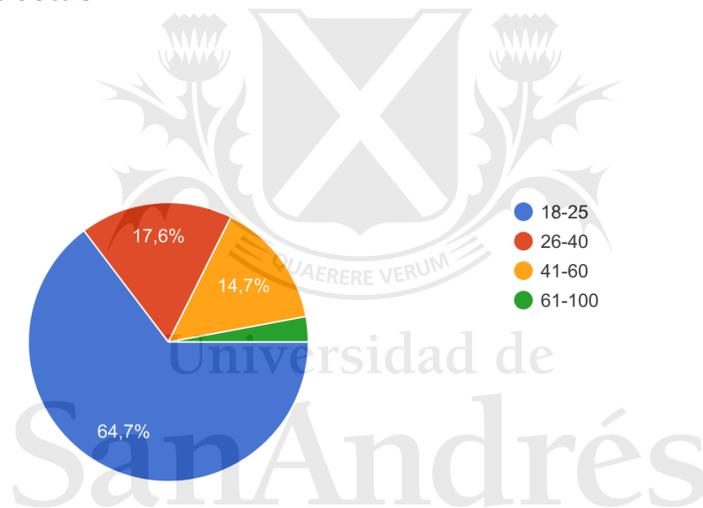
El salario requerido para puestos de Jefe/Supervisor en ARG, medidos a dólar oficial, son los mayores de la región.
 El salario requerido promedio para de los Juniors de Argentina, calculado a dólar MEP son los menores de la región, USD 426.

Figura 13: Estados Financieros de Rover. Descomposición servicios e ingresos.



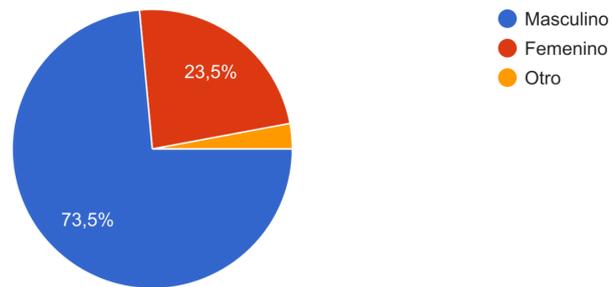
Anexo 2: Encuestas

Edad
34 respuestas



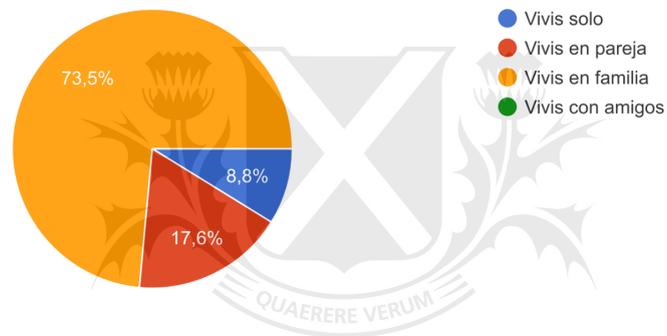
Género

34 respuestas



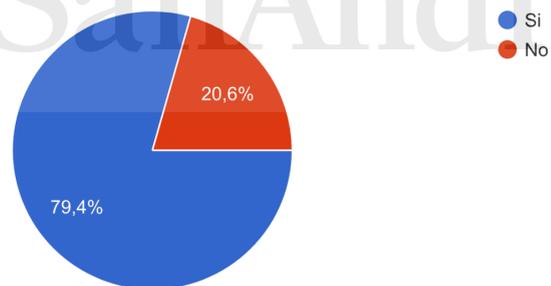
Convivencia

34 respuestas



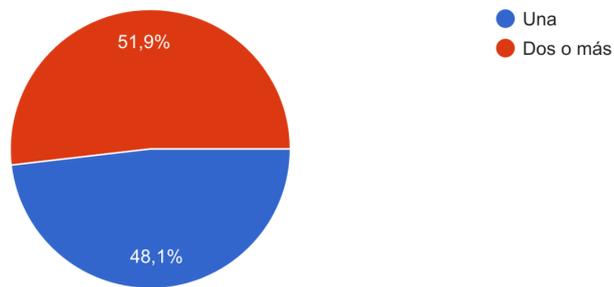
¿Tenés una mascota? Si no tenes, por favor envia el formulario deslizando hacia el final del mismo.

34 respuestas



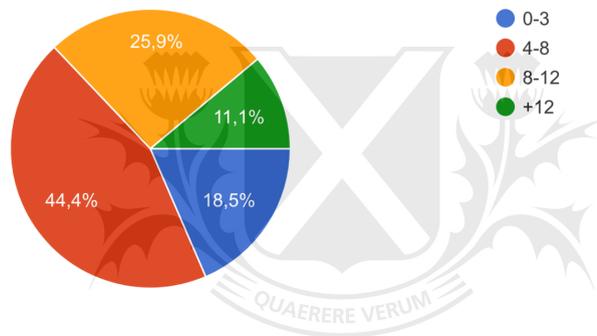
¿Cuántas mascotas tenes?

27 respuestas



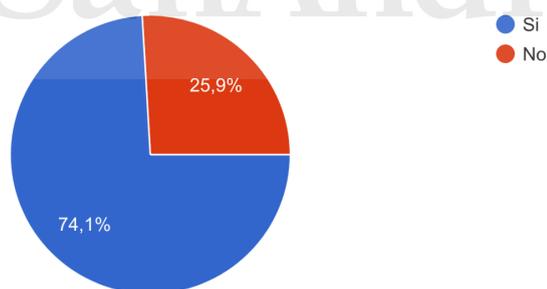
¿Que edad tiene tu mascota? Si tenes más de una, por favor utilizar promedio

27 respuestas

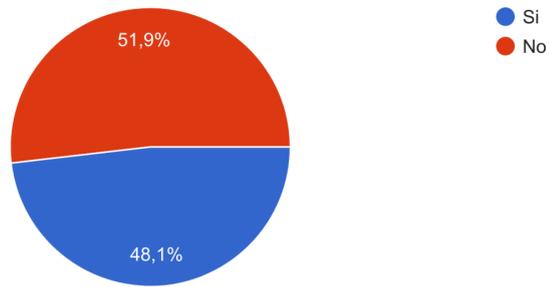


¿Te ocupás de cuidar a tu mascota? Por ej: comprarle comida, llevar al veterinario, sacar a pasear etc.

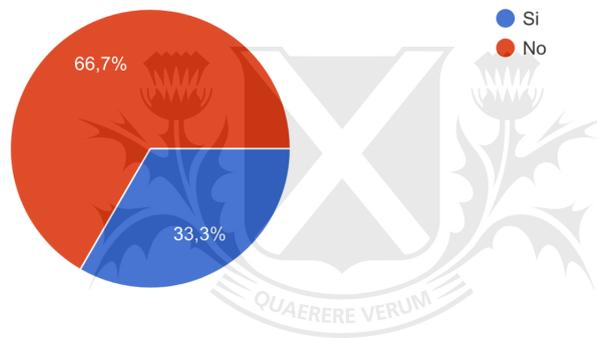
27 respuestas



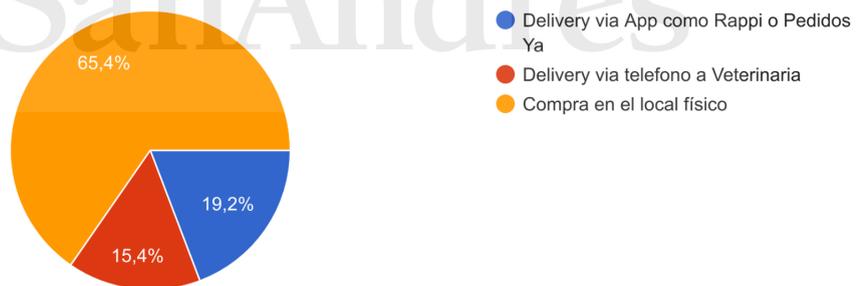
¿La dejaste a tu mascota en alguna guardería en los últimos años?
27 respuestas



¿Tiene paseador tu mascota?
27 respuestas

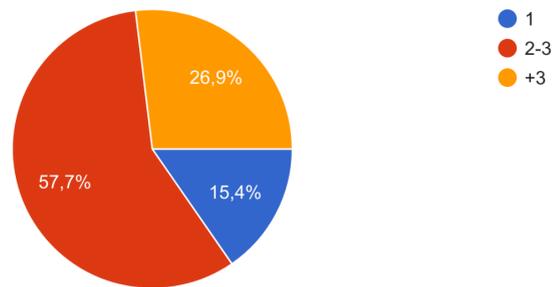


¿Cómo le compras comida a tu mascota?
26 respuestas



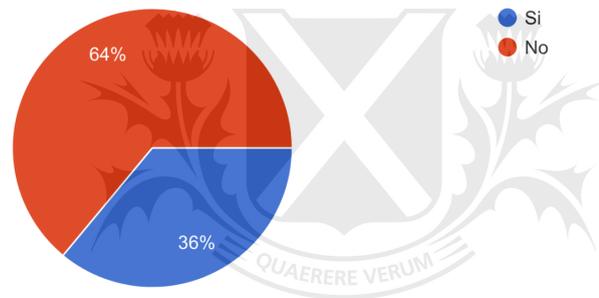
¿Cuántos veterinarios aprox. visitaste con tu mascota a lo largo de su vida?

26 respuestas



¿Tuviste alguna vez algún problema con no tener información clara sobre el cuidado de tu mascota ante cierta situación?

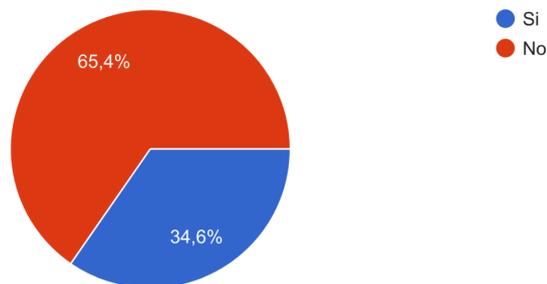
25 respuestas



Universidad de
San Andrés

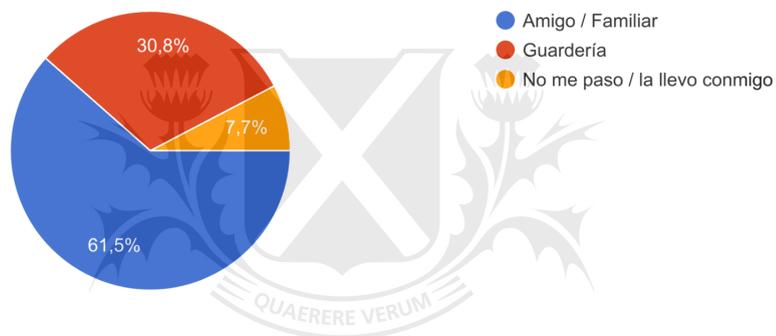
¿Tuviste algún problema con un paseador? ¿O con una guardería?

26 respuestas



Cuando te vas de vacaciones, ¿dónde dejas tu mascota?

26 respuestas



Anexo 3: Escenario Pesimista

Para este escenario, modificaremos la tabla de Q. Es decir, costos, clientela potencial y precios se mantienen constantes

Q por usuario / Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery de Comida (bolsas de 12kg)	5	5	5	5	5
Hospedaje	1	2	2	2	2
Peluquería	1	1	1	1	1
Veterinaria	2	2	2	2	2
Accesorios	2	2	2	2	2
Entrenamientos	1	1	1	1	1

Paseos	4	4	4	4	4
---------------	---	---	---	---	---

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos de IIBB	\$ 277.420	\$ 1.284.280	\$ 2.112.078	\$ 3.088.402	\$ 4.234.913
Costos Variables	\$ 94.978	\$ 436.948	\$ 719.647	\$ 1.053.725	\$ 1.446.676
Resultado Bruto	\$ 182.442	\$ 847.332	\$ 1.392.431	\$ 2.034.678	\$ 2.788.238
Costos Fijos	\$ 634.600	\$ 756.710	\$ 1.052.245	\$ 1.089.727	\$ 1.146.653
EBIT	\$ (452.158)	\$ 90.622	\$ 340.187	\$ 944.950	\$ 1.641.584
Impuesto a las Ganancias		\$ 27.187	\$ 119.065	\$ 330.733	\$ 574.555
Resultado Neto	\$ (452.158)	\$ 63.435	\$ 221.121	\$ 614.218	\$ 1.067.030

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos Libres	\$ (143.250)	\$ (452.158)	\$ 63.435	\$ 221.121	\$ 614.218	\$ 1.067.030
Flujo de Fondos Libres Acumulados	\$ (143.250)	\$ (595.408)	\$ (531.973)	\$ (310.851)	\$ 303.366	\$ 1.370.396

VAN	\$ 282.391,84
TIR	40%

Escenario Optimista: movemos Q, mantenemos precios, demanda potencial y costos.

Q por usuario / Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery de Comida	8	8	8	8	8

(bolsas de 12kg)					
Hospedaje	2	2	2	2	2
Peluquería	3	3	3	3	3
Veterinaria	2	2	2	2	2
Accesorios	4	4	4	4	4
Entrenamientos	2	2	2	2	2
Paseos	7	7	7	7	7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos de IIBB	\$ 457.840	\$ 2.005.184	\$ 3.294.586	\$ 4.813.435	\$ 6.595.193
Costos Variables	\$ 154.360	\$ 677.427	\$ 1.115.120	\$ 1.631.995	\$ 2.239.601
Resultado Bruto	\$ 303.480	\$ 1.327.757	\$ 2.179.466	\$ 3.181.440	\$ 4.355.591
Costos Fijos	\$ 634.600	\$ 756.710	\$ 1.052.245	\$ 1.089.727	\$ 1.146.653
EBIT	\$ (331.120)	\$ 571.047	\$ 1.127.221	\$ 2.091.712	\$ 3.208.938
Impuesto a las Ganancias		\$ 199.866	\$ 394.527	\$ 732.099	\$ 1.123.128
Resultado Neto	\$ (331.120)	\$ 371.180	\$ 732.694	\$ 1.359.613	\$ 2.085.810

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos Libres	\$ (143.250)	\$ (331.120)	\$ 371.180	\$ 732.694	\$ 1.359.613	\$ 2.085.810
Flujo de Fondos Libres Acumulados	\$ (143.250)	\$ (474.370)	\$ (103.190)	\$ 629.504	\$ 1.989.117	\$ 4.074.927

VAN	\$ 1.524.894,33
TIR	106%