



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios Digitales

Maestría en Negocios Digitales

Petlandia: la app para el cuidado de tu mascota

Autor: Macarena Duffau

DNI: 37837461

Mentor de Tesis: Alejandro Coya

Buenos Aires, 2022

Resumen Ejecutivo

Una mañana, una persona que tiene un perro y trabaja en relación de dependencia, se despierta con un mensaje de su jefe diciéndole que al día siguiente se irán dos días de viaje por trabajo a la Costa Argentina. Subsiguiente, esta persona comienza a llamar a las posibles soluciones de último momento para cuidar a su perro, ya que debía dejarlo en manos de alguien de confianza esa misma tarde. Llama en primer lugar a sus padres que viven en las afueras de la ciudad pero no podían ir a buscarlo. Luego, a su mejor amigo, que respondió que no estaría en su casa durante esos días y en último lugar, al paseador, que suele cuidarlo durante sus vacaciones, pero vive a 40 minutos de su casa, y no solo le cuesta conseguir un transporte que acepte llevar a su perro hasta el destino, si no que, tan solo la ida y la vuelta a la casa del paseador representan la mitad del dinero del precio total del hospedaje.

Esta situación, que puede parecer banal a los ojos de alguien que no tiene perro y compartida y empatizada por quien tiene o tuvo, es el problema actual de 8.8 millones de personas en Argentina.

El 80% de los argentinos tiene al menos una mascota en su casa, siendo un 66% de estos perros. Es decir, que de los 13.3 millones de hogares en Argentina reportados por el INDEC¹, 8.8 millones tienen un perro.

Estos hogares, no encuentran hoy en las soluciones actuales, una propuesta integral al cuidado de su perro cuando están fuera de casa que resuelva los tres principales puntos de dolor en su totalidad: confianza, inmediatez y personalización.

¹ Cabot, D. (2021). Crisis habitacional: uno de cada tres hogares tiene problemas de vivienda. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/crisis-habitacional-uno-de-cada-tres-hogares-tiene-problemas-de-vivienda-nid2121533/>

¿Qué significa esto? Que hoy no existe una solución con la cual el padre de la mascota esté tranquilo de estar dejándolo en las manos correctas, que quede tanto cerca de su casa como que tenga disponibilidad en el momento que lo necesitan y que pueda personalizar la experiencia en base a las necesidades de su perro.

Con esta premisa nace Petlandia, la app para el cuidado de tu mascota. Petlandia es la solución *Consumer to Consumer* (C2C) que conecta a los padres de mascotas con anfitriones detalladamente seleccionados que los hospedarán en sus casas por una tarifa diaria. Los “padres de mascotas” siendo aquellas personas que consideran a sus mascotas como hijos, y en consecuencia, los cuidan como tales y los “anfitriones” siendo aquellas personas para las cuales el cuidado de mascotas es su principal ingreso y buscan tener mayor visibilidad y estabilidad económica.

En esta tesis, se busca demostrar que no solo hay una gran oportunidad desde una clara necesidad de los dos tipos de usuarios, sino también en términos del tamaño de mercado. Es decir, la rápida absorción de mercado planteada en el trabajo, proviene tanto de una necesidad no saciada del consumidor debido a que no existe una competencia directa a la propuesta integral, como también de una industria que se encuentra en auge. La industria de las mascotas no es únicamente una tendencia global. En los últimos años y especialmente durante la cuarentena se incrementó la adopción y compra de mascotas en Argentina, convirtiendo a nuestro país en el que tiene la mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo.

Para poder llevar este proyecto a cabo, es necesaria una inversión de US\$ 79.5K. A partir del mes 19, el resultado mensual ya será positivo y empezaremos a recuperar el dinero para llegar al punto de equilibrio financiero en el mes 25. Este tiempo es el que tardaremos para devolver el dinero a nuestros inversores.

Índice de contenidos

1. Agradecimientos.....	5
2. Introducción y antecedentes.....	6
3. Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas.....	8
4. Petlandia	
I. El cliente	9
II. La propuesta de valor	16
III. El product market fit	20
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	24
V. El modelo de negocios	30
VI. Go to Market Plan	33
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	37
VIII. Implementación del negocio	41
IX. Equipo emprendedor y estructura directiva	44
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico	48
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio.....	52
XII. Fuentes y Bibliografía.....	55
XIII. Anexos	57

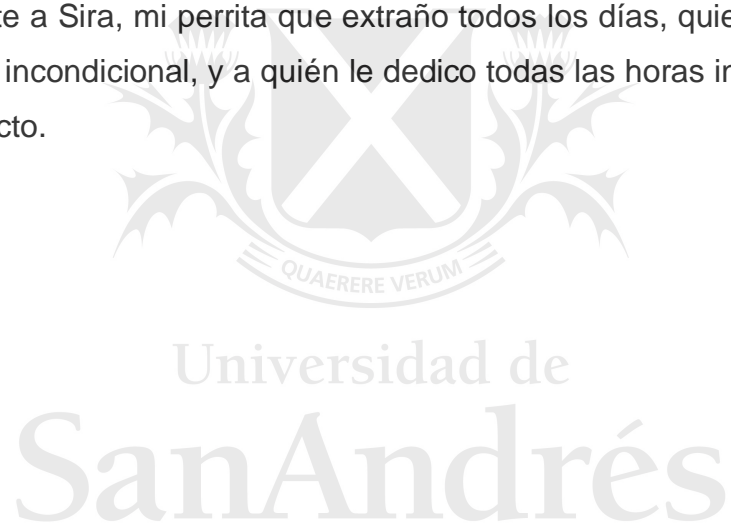
Agradecimientos

A Alejandro Coya, tutor de la tesis, por acompañarme durante todo el proceso.

A mi familia, por siempre creer en mí, muchas veces más que yo misma.

A mi compañera de proyecto final Clara Green, sin la cual no me hubiese animado a sumergirme en esta aventura que tantas fibras sensibles me toca.

Y especialmente a Sira, mi perrita que extraño todos los días, quien me enseñó lo que es el amor incondicional, y a quién le dedico todas las horas inmersas en este hermoso proyecto.



Introducción y antecedentes

La humanización de las mascotas y en consecuencia, el incremento en inversión en las mismas, es una tendencia global en constante evolución, que si bien está en auge, todo apunta a que está recién en sus inicios. Actualmente, más de la mitad de la población mundial (un 56%), posee al menos una mascota, siendo Argentina el país con mayor cantidad de animales por habitante del mundo. El 80% de su población tiene al menos una mascota en su casa, siendo el 66% de estos perros.²

Los números de la industria de las mascotas a nivel mundial reflejan el rol cada vez más primordial que las mismas juegan en la vida de las personas. Esto se ve plasmado en una facturación anual mayor a US\$148.100 millones y una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) 5,1% anual entre 2022 y 2030 según un informe realizado por *Grand View Research*³ (Ver **ANEXO 1**). Sumado a esto, se espera que el segmento de servicios de cuidado de mascotas registre la CAGR más rápida de 2022 a 2030.

Este fuerte crecimiento tanto en tenencia de mascotas como en la inversión en las mismas, es consecuencia de un profundo cambio social y demográfico que está viviendo la sociedad, con una transformación del estilo de vida, una caída de la tasa de natalidad⁴ y una mayor cantidad de personas viviendo solas⁵. Pero esta tendencia al aumento no se debe únicamente a dos años de pandemia que dispararon la adopción de las mismas en un 200%⁶, sino que es un fenómeno que tiene un crecimiento sostenido desde hace ya algunas décadas.

² El Cronista (2016). Recuperado de: <https://www.cronista.com/informacion-gral/Vida-de-perros-Argentina-es-el-pais-con-mas-mascotas-por-habitante-del-mundo-20160606-0018.html#:~:text=Es%20que%20mientras%20poco%20m%C3%A1s,animal%20dom%C3%A9stico%20en%20su%20hogar>

³ Grand View Research (2022). Recuperado de: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pet-care-market>

⁴ Infobae (2022). Recuperado de: <https://www.infobae.com/sociedad/2022/04/07/la-natalidad-cayo-al-nivel-mas-bajo-de-la-historia-nacen-cada-vez-menos-argentinos/>

⁵ La Prensa (2017). Recuperado de: <https://www.laprensa.com.ar/454063-Tres-de-cada-diez-argentinos-viven-solos.note.aspx>

⁶ I Profesional (2021). Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/344652-cuanto-cuesta-tener-mascota-esto-sale-mantener-un-perro-o-gato>

La humanización de los animales domésticos en los últimos años hizo que cambiara la percepción sobre el rol que estos tienen en la vida de las personas, pasando a tener una importancia mucho mayor a la que tenían antes y haciendo así que se dispare el número de animales de compañía como también que sus dueños busquen una mejor calidad de vida para sus compañeros. Según informa un reciente artículo de *La Nación*, el 92% de los argentinos declara que su mascota es un miembro más de la familia, el 97% sufre cuando a su mascota le pasa algo y seis de cada diez duermen con ellos.⁷

Las mascotas pasaron de dormir afuera de la casa a ser los dueños de la casa. Y los dueños de mascotas se convirtieron en padres de mascotas.

Para estos padres, las mascotas comienzan a ocupar, en muchos casos, el lugar que tenían los hijos en generaciones anteriores. Este cambio de perspectiva sobre las mascotas se ve reflejada principalmente en los *millennials*, el grupo de población con mayor cantidad de mascotas por hogar y con menor tasa de natalidad en comparación con las anteriores.⁸ Este nuevo papel que ocupan las mascotas en las familias, tiene como resultado mayor selectividad a la hora de elegir productos y servicios para ellos.

Aun así, si bien están dispuestos a invertir más en sus mascotas, también tienen menos tiempo para dedicarles ya que suelen estar todo el día fuera de casa y viajar bastante. Por esta razón comienza a crecer la demanda de servicios de cuidado para mascotas como paseadores o guarderías, para cuidar de ellos cuando no están en casa.

Estos padres que priorizan el bienestar de sus mascotas pero a la vez poder seguir disfrutando de su vida social, hoy siguen en la búsqueda de una solución que aborde ambas necesidades

⁷ Diario La Nación (2022). Recuperado 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/>

⁸ La Vanguardia (2021). Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20210730/7620628/crecimiento-sector-mascotas.html>

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas.

La metodología de investigación para el desarrollo de la idea de negocio comenzó en primer lugar con el análisis en profundidad de los números de la industria de las mascotas para entender la potencialidad del negocio. Una vez validada la oportunidad, se continuó con la búsqueda de modelos de negocio similares en el mundo y el entendimiento y comparación de los mismos. En el caso de Argentina, al no haber competencia directa a la propuesta de valor, la búsqueda se centró principalmente en todas las soluciones existentes al cuidado de mascotas. Se realizaron búsquedas en Internet, se realizaron entrevistas con las personas que dirigen estas soluciones como lo son guarderías o paseadores y con los dueños de mascotas para el entendimiento de los puntos de dolor de las propuestas actuales. Estas primeras entrevistas permitieron validar las hipótesis de nuestros segmentos de usuario y primeras variables para la propuesta de valor, con lo que pudimos desarrollar el MVP que nos terminó de validar la propuesta integral a través de una serie de entrevistas cortas y encuestas.

Las herramientas de management empleadas para el desarrollo del negocio fueron principalmente el almacenamiento de información en Google Drive donde seguimos el Gantt para llegar a la fecha de entrega, el armado de arquetipo de persona, el mapa de historias para, en base a las conclusiones de las entrevistas, armar el backlog de la app, el roadmap, para conectar la visión con el backlog, el desarrollo del VPC (Value Proposition Canvas), el Business Canvas y el Context Map Canvas, el armado de un MVP, entre otros que desarrollaré en la tesis. Además de la gestión diaria para el seguimiento del proyecto en Asana.

I. El cliente

Actualmente existe una necesidad que aún no está del todo resuelta en Argentina: el cuidado de mascotas. Los principales problemas que tienen las personas a la hora de dejar a sus mascotas en manos de otros son la confianza, la inmediatez y la personalización.

Como describimos anteriormente, el 92% de los dueños de mascotas consideran a las mismas parte de su familia, por lo que al tener que dejarlas, ya sea por vacaciones, trabajo o programas espontáneos, se ponen en juego varias cuestiones.

En primer lugar se encuentra la falta de confianza generalizada en las soluciones actuales. Resulta difícil encontrar a un hospedador, que sin conocerlo previamente, le genere tranquilidad al dueño de la mascota y le asegure que va a cuidarlo y mimarlo como lo harían ellos. Por el otro, la inmediatez, que hace referencia no solo a la falta de ofertas cercanas a los hogares de quienes podrían necesitar el servicio (geolocalización) sino también a la falta de disponibilidad. Existen situaciones cotidianas, no planeadas, que requieren de cuidados urgentes y hoy no existe una solución que aborde esta necesidad. Por último, se encuentra la personalización. Los modelos de negocio actuales, no ofrecen la posibilidad de elegir el tipo de cuidado que los dueños desean para sus mascotas. Ya sea que no comparta espacio con otros perros, que duerma en una cama, que le brinden una medicación especial en ciertos horarios o que tenga espacio para correr, entre otros.

Estos *gaps* entre las necesidades de los usuarios y las soluciones existentes, son iguales a dueños de mascotas limitando su vida social, corriendo de un lado a otro o preocupados por dejar a sus mascotas en las manos incorrectas.

Por la tanto, en la búsqueda de armar un modelo de negocios que resuelva estos gaps, debemos considerar en primer lugar quiénes van a ser los usuarios finales. A través de una solución C2C (consumer to consumer) buscaremos conectar a los dos clientes principales: las personas que tienen un perro y las personas que están dispuestas a hospedar a ese perro en sus casas.

Cuando hablamos de las personas que tienen un perro, identificamos a dos segmentos de clientes potenciales que llamaremos “padres de mascotas” y “dueños de mascotas”.

Para entender en profundidad a los segmentos target, se realizaron tanto un mapa de empatía como un arquetipo de persona correspondiente para cada cliente. Elegimos estas herramientas como primer paso para comenzar a identificar a nuestros clientes, interiorizando así como se sienten, comportan, qué les preocupa y a qué aspiran. A continuación, se desprende de esta profundización, una extensa descripción de cada segmento target (ver **ANEXO 2**).

Los “padres de mascotas”, son aquellas personas que consideran a sus mascotas como hijos, y en consecuencia, los cuidan como tales. Los “dueños de mascotas” por otro lado, son aquellas personas que no consideran a la misma el “rey de la casa” y suelen ser más relajados cuando se trata del cuidado de estos.

Cuando hablamos de las personas que hospedarán a esos perros en sus casas, identificamos a dos segmentos de usuarios potenciales que llamaremos “anfitriones full-time” y “anfitriones part-time”.

Los “anfitriones full-time” son aquellas personas para las cuales el cuidado de mascotas es su principal ingreso. Por el otro lado, los “Anfitriones part-time”, son aquellas personas amantes de las mascotas y con necesidad de dinero extra, pero que su principal ingreso no proviene del cuidado de las mismas.

Enfocándonos ahora en el primer segmento de cliente, los “padres de mascotas” se encuentran en un rango etario que varía entre 27 y 45 años y generalmente es mayor porcentaje el de mujeres que el de hombres. Pertenecen a una clase

socioeconómica media alta y suelen vivir en grandes ciudades. Viven solos o en pareja y en muchos casos con hijos chicos. Son personas que le dan importancia a la carrera universitaria y siguen capacitándose durante su carrera profesional. Trabajan full-time en empresas o son emprendedores y su semana se divide entre la oficina y el home-office. Sus principales hobbies son pasar tiempo con familia (incluye a su mascota) y amigos, hacer deporte y salir a comer. Cuando pueden, les encanta hacer alguna escapada de fin de semana.

Les preocupa el cuidado y bienestar de sus mascotas y tienen relaciones cuasi simbióticas con ellos. Le compran el mejor alimento y hacen 3 o 4 paseos al día además del paseo diario con el paseador. Se preocupan por que estén estimulados, consultan a adiestradores, toman consejos de sus veterinarios y “tips” de referentes. Sus principales puntos de dolor se resumen en un conjunto de esfuerzo, costos y riesgos indeseados sumado a emociones negativas. En primer lugar, actualmente es muy alto el esfuerzo en tiempo que lleva la búsqueda de la persona o el lugar correcto a la hora de tener que dejar a sus perros cuando no están en su casa. Por otro lado, muchas veces los precios no están acorde al servicio que brindan las soluciones como pensionados o guarderías y quienes si cumplen con las expectativas, suelen estar lejos de su hogar. Sin hablar de conseguir quien pueda resolver las necesidades de cuidado con inmediatez cuando surgen planes o actividades espontáneas o de urgencia. En ese caso, deben llevar a sus mascotas con ellos, pedir favores de último momento a vecinos o familia o como instancia final, cancelar la actividad para que su mascota no sufra estar muchas horas solo en casa. A este esfuerzo, se le suma el sentimiento de culpa o miedo por dejarlo en lugares o con personas a las que no le tienen suficiente confianza o si deciden no dejarlo por esta razón, el hecho de dejarlo solo.

A través de las entrevistas, desciframos los *job to be done* de este usuario, una metodología que permite entender las motivaciones en sus decisiones y comportamientos así poder ofrecer una solución realmente a medida. En cuanto a los *job to be done* funcionales, necesitan resolver el problema del cuidado de su mascota cuando están muchas horas fuera de casa o se van de vacaciones y poder

organizar buenas rutinas para ellos y sus mascotas para lograr un equilibrio. En cuanto a los emocionales, necesitan sentirse buenos amos y tener un menor sentimiento de culpa y miedo por donde y a quien dejan a sus mascotas. De esta manera pueden sentirse a su vez, más dueños de su vida, reduciendo la sensación de estar todo el tiempo forcejeando entre sus necesidades personales y la de su mascota. Buscan sentirse bien consigo mismos logrando destinar un espacio al disfrute ya que suelen ser personas muy autoexigentes con agendas que explotan y muy poco tiempo para ellos mismos. En búsqueda de este equilibrio, esperan poder tener mayor espontaneidad a la hora de hacer planes y poder encontrar a una persona de confianza para estos casos o para estadías más largas.

Los “dueños de mascotas” por otro lado, suelen tener entre 40 y 70 años, de un nivel socioeconómico medio alto y viven con su pareja o familia. Suelen trabajar full-time en la casa u oficina. Viven en la ciudad o en las afueras y disfrutan del tiempo libre haciendo escapadas o planes con amigos y familia. Le preocupa encontrar un equilibrio en su vida y lograr tener mayor espontaneidad en el día a día. Sus principales puntos de dolor son la limitación de su vida social debido al cuidado de sus mascotas. Desde que tienen mascota, todos los planes requieren de planificación y algún tipo de esfuerzo, ya sea tiempo, distancia o dinero.

Sus *job to be done* son tener mayor espontaneidad e independencia y tener un equilibrio entre emociones y disfrute. Quieren sentirse buenos amos de sus perros pero sin realizar demasiado esfuerzo. Por eso buscan una solución práctica, que no requiera de mucha planificación, que les permita poder decidir con poca anticipación planes sin culpa por dejarlo solo.

Enfocándonos ahora en el segundo tipo de usuario, los “anfitriones full-time” suelen ser de un nivel socioeconómico medio (C2C3), tienen entre 30 y 70 años, viven en la ciudad solos o con pareja y normalmente tienen perro o gato propio. Suelen complementar el ingreso del hospedaje con paseos diarios de perros por lo que están parte del día en la casa y parte en la calle. Son personas amantes de las mascotas que tienen una empatía y conexión especial con las mismas, por lo que les preocupa que todos los animales que hospedan estén bien cuidados y reciban

mucho amor, tal como si estuvieran en su casa. Aman las actividades al aire libre como andar en bicicleta y estar en contacto con la naturaleza.

Los principales puntos de dolor de los “anfitriones full-time” suelen ser el inmenso esfuerzo en conjunto con la responsabilidad y riesgo que tienen que asumir para el dinero que ganan. A esto se le suma la falta de estabilidad, que se incrementó durante la pandemia, y la poca visibilidad de sus servicios para atraer mayor cantidad de clientes. Sumado a esto, suelen sufrir ocultamiento de información relevante de los dueños de las mascotas cuando los dejan a su cuidado y esto termina alterándoles la rutina. Por otro lado, muchas veces los dueños de las mascotas consideran que el trabajo de los hospedadores puede ser negociable o “poco serio”, llevando a una negociación de precio y/o abuso en pedidos con cada vez mayores exigencias. Normalmente tienen miedo de que pase algo grave con la mascota o no cumplir con las expectativas de los padres de las mismas y encontrarse en medio de procesos legales por situaciones que exceden se sus capacidades de cuidado o mismo vivir alguna situación indeseada por un padre de mascota irrespetuoso.

Entre sus principales *jobs to be done* funcionales a corto plazo se encuentran resolver la inestabilidad tanto financiera como social y emocional. En el caso de la financiera generando mayores ingresos al cuidar mayor cantidad de mascotas o por estadías más largas, que se vieron afectadas por la pandemia. Y en el caso de la social, organizando mejor su rutina, ya que suelen correr de un lado para el otro por la falta de antelación y visibilidad de los servicios y por la necesidad de las horas extras en paseos. Desde la perspectiva emocional, la búsqueda de mayor seguridad en general junto al sentimiento de que hay alguien velando por ellos. Y desde lo social, la búsqueda de mayor libertad al sentirse dueños de su propia vida, decidiendo bajo qué condiciones quieren hospedar, a qué tipo de mascota y cuándo. En el largo plazo, sueñan con mudarse a una casa con jardín para estar más cómodos y hacer crecer el negocio.

En el caso de los “Anfitriones part-time”, suelen ser de un nivel socioeconómico medio, con edades entre 30 y 50 años y suelen vivir en ciudades grandes. Viven

solos o con pareja y trabajan como *freelancers* o tienen trabajos *part-time*. Les preocupa la inestabilidad que es consecuencia de sus trabajos como *freelancer* por lo que muchas veces, suelen cuidar o pasear mascotas en su tiempo libre. Suelen tener un buen equilibrio entre su trabajo y su vida social. Los principales puntos de dolor de los “anfitriones *part-time*” suelen ser la falta de espontaneidad y la pérdida de tiempo en la coordinación de agenda con los dueños de las mascotas. Por lo tanto, entre sus principales *job to be done* se encuentran generar mayores ingresos al mismo tiempo que siguen teniendo libertad y horarios flexibles, es decir, ofrecer su servicio de una manera más simple y dinámica en base a sus tiempos libres. En el caso de los “anfitriones *part-time*”, se vieron favorecidos por la creciente adopción de mascotas y por la posibilidad de estar más horas en sus casas así poder cuidar mayor cantidad de mascotas. Los dueños de las mismas necesitan que les resuelvan estadías cortas, fines de semana y esto les permite incrementar sus ingresos.

Luego de identificar los 4 segmentos de usuarios, comenzamos el proceso de validación con la realización de una primera ronda de entrevistas cualitativas. Definimos 26 preguntas tanto para los hospedados como para los hospedadores y entrevistamos a 30 personas en total, 15 por segmento. Fueron entrevistas en profundidad, de 1 hora aproximadamente, donde logramos conocer con mayor detalle las rutinas, motivaciones, necesidades y temores de nuestros dos segmentos de usuarios finales.

Los principales necesidades que recabamos luego de haber realizado las entrevistas fueron, en el caso de los hospedados, la confianza, distancia, espontaneidad y personalización. En el caso de los anfitriones, la visibilidad, seguridad, información de la mascota y estabilidad.

Haciendo foco en el primer segmento, los “padres de mascotas”, cuando consultamos acerca de la demanda, no encontramos una clara necesidad respecto a este servicio ya que al no existir opción similar, genera dudas, sobre todo porque los hospedadores son desconocidos.

De todas formas, consideramos que hay *pain points* que podrían resolverse con nuestra propuesta de valor, haciendo foco en la confianza y transmitiendo credibilidad, seguridad y profesionalismo. Pudimos relevar que uno de los mayores problemas para los usuarios es la falta de soluciones para situaciones espontáneas y a corto plazo. La percepción acerca de las guarderías es que son caras, quedan lejos y suelen ofrecer servicios poco personalizados.

En el caso de los hospedadores, comprobamos que actualmente hay oferta, pero les gustaría tener mayor visibilidad ya que disfrutan de su trabajo y querrían tener una mayor demanda. Priorizan poder seleccionar o filtrar por preferencias: tamaño, raza, cantidad de mascotas, opción de buscar a las mascotas por sus casas o que se las lleven a sus domicilios. Exigen, por cuestiones de seguridad, fotos de los dueños de las mascotas, DNI, datos personales y tarjeta de crédito. Otros datos relevantes que recabamos fueron que las especificaciones médicas queden registradas en la app para poder consultar la rutina cuando sea necesario y que el dueño de mascota deje los datos de su veterinario en caso de urgencia. Estos fueron los principales datos obtenidos que enriquecieron nuestra investigación y en los cuales nos basaremos a la hora de desarrollar nuestra propuesta de valor.

En base a los insights y aprendizaje adquirido durante las entrevistas a los 4 diferentes segmentos potenciales, decimos seleccionar como segmentos target a los “anfitriones full-time” y a los “padres de mascotas”.

En el caso de los “anfitriones full-time” son aquellos que van a tener constantemente mayor oferta de horarios y menores condiciones y necesidad de aviso con anticipación a diferencia de los “anfitriones part-time” que buscan una mayor independencia y tienen otra fuente de ingresos. Por otro lado, al dedicarse exclusivamente al cuidado de las mascotas, generan mayor confianza en los hospedados que van a dejar en sus manos a un miembro muy importante de la familia. En el caso de los “padres de mascotas”, son aquellos que están más dispuestos a destinar dinero al cuidado de las mismas. Priorizan la seguridad y bienestar de sus mascotas.

II. La propuesta de valor

Para resolver los principales puntos de dolor de los 2 segmentos de usuario elegidos, creamos una plataforma digital C2C llamada Petlandia, “la app para el cuidado de tu mascota”.

La propuesta de valor de Petlandia se centra en resolver para los padres de mascotas, el cuidado de las mismas cuando ellos están fuera de su casa. ¿Cómo? Conectándolos con anfitriones de confianza que los hospedarán en sus hogares y los mimarán como en casa por una tarifa diaria.

Petlandia resuelve los 3 principales puntos de dolor de este usuario de forma integral: que sea de confianza, tenga disponibilidad cuando lo necesiten y quede cerca de sus casas. Entendiendo que la confianza es el punto de dolor más importante y más mencionado durante las entrevistas para los padres de mascotas, la propuesta de valor de Petlandia está creada principalmente alrededor de ella, creando una barrera de entrada para futuros competidores.

En primer lugar, el 100% de los hospedadores pasa por un riguroso proceso de certificación con el cual se evalúa si cuentan con las habilidades y aptitudes necesarias para recibir mascotas de forma segura. Durante este proceso se entrevistan y evalúan sus conocimientos para eliminar cualquier tipo de riesgos. Deben contar con referencias que avalen su experiencia previa mínima de un año y con documentos oficiales y actualizados para lo que sea necesario. Una vez aprobada la entrevista, se realiza un psicotécnico y verificación de antecedentes penales, cerrando el proceso con una capacitación de protocolo de trato y cuidados. En segunda instancia, la plataforma se basa en un sistema bilateral basado en reseñas donde el usuario va a poder ver el puntaje de los hospedadores y dejar su propia calificación de la experiencia para seguir construyendo una comunidad de

confianza y profesionalismo (ver **ANEXO 3**) . El equipo de Petlandia está disponible para lo que necesite el usuario a través del soporte online. Asimismo, el intercambio de mensajes o entrevista previa con el anfitrión, favorecen la confianza del usuario, como también el envío de fotos y videos de la mascota durante la estadía.

La garantía Petlandia es un soporte que presta para la seguridad del hospedado y el anfitrión ya que brinda hasta US\$300 en reembolso por atención veterinaria por lesiones a las mascotas del dueño de la mascota o del anfitrión.

En la búsqueda de resolver los otros dos puntos de dolor más importantes para nuestros usuarios, desarrollamos una plataforma basada en el sistema de geolocalización que va a mostrarle a los usuarios los mejores “matches” cerca de su hogar (ver **ANEXO 4**). Asimismo, la app permite segmentar por fecha, precio, distancia y personalización, pudiendo así filtrar por condiciones de vivienda, cantidad de paseos, si hay mascotas o niños en el hogar y hasta si brindan medicaciones (ver **ANEXO 5**). En último lugar, y a diferencia de las soluciones actuales, se abona de forma segura a través de Petlandia.

La propuesta para los “anfitriones full-time” se basa en brindarles una solución integral que resuelva sus principales necesidades de estabilidad y visibilidad. El objetivo de Petlandia es mejorar las condiciones del servicio que brindan para que puedan trabajar de lo que les gusta. En términos de la estabilidad, la plataforma permite determinar sus horarios en relación a la demanda, el precio que desean cobrar y un pago garantizado en 5 días desde la fecha de cobro. Y en cuanto a la visibilidad, la función de geolocalización les permite no solo mostrarse ante nuevos posibles clientes de la zona que no los conocían anteriormente, sino también, la posibilidad de ofrecer el servicio de buscar a los perros por sus casas.

El ranking por sistema de reseñas y cantidad de servicios brindados, permite que se destaquen en la plataforma y reciban más demanda de servicios. La app también ofrece un sistema de pago a través de tarjeta de débito o crédito, ya que garantizan que ante una cancelación de último momento, se les pague el porcentaje que corresponda. La garantía Petlandia asegura el reembolso por atención veterinaria

para reclamos relacionados con lesiones a las mascotas y ciertos costos médicos de desembolso personal por lesiones de terceros.

Además, para resolver la recurrente falta de información por parte de los padres de las mascotas, los hospedadores pueden decidir qué tipo de mascotas alojar (tipo de perro y tamaño), bajo qué condiciones están dispuestos a hospedar, como el hecho de poder filtrar que el perro haga sus necesidades afuera, si brindan medicaciones, o si la mascota puede dormir en la cama o no.

Se contemplaron las sugerencias que se repitieron con mayor frecuencia durante las entrevistas como las especificaciones médicas. Es indispensable que queden registradas en la plataforma para que el cuidador pueda consultar la rutina en caso de ser necesario y tener los datos del veterinario de las mascotas hospedadas ante cualquier urgencia. Por otro lado, las reseñas bilaterales permiten puntuar a los dueños de mascotas dentro de la comunidad de Petlandia para dar una devolución acerca del comportamiento de las mismas.

Petlandia no es solo una plataforma digital, es una comunidad de amantes de mascotas. Por eso, contamos con un blog dentro de la plataforma para compartir experiencias y videos de grandes momentos así como también datos interesantes o consejos.

En Petlandia estamos comprometidos con la causa de rescate de mascotas, convencidos de que todo pequeño aporte ayuda a que haya una mascota menos sin familia. Para cumplir con este objetivo vamos a destinar un 2% de nuestras ganancias al refugio Patitas al Rescate, una ONG que rescata, rehabilita y da en adopción a mascotas en situación de calle.

Consideramos que nuestra propuesta de valor se diferencia de cualquier solución existente en el mercado. Hoy no existe una competencia directa a nuestra propuesta integral ya que las alternativas actuales de hospedaje de mascotas no resuelven los principales puntos de dolor de los usuarios en su totalidad, si no que resuelven solo algunos de estos.

La competencia actual puede clasificarse en tres grandes grupos: hospedajes exclusivos, standard y paseadores.

El hospedaje exclusivo generalmente resuelve el *pain point* de la confianza pero no la distancia ni la personalización, los hospedajes standard como pensionados en la ciudad, resuelven la inmediatez pero no muchas veces la confianza o distancia y en el caso de los paseadores, predomina la confianza y personalización pero no siempre la disponibilidad.

A esto se le suman otras necesidades no resueltas como la posibilidad de elegir el rango de precio, la opción de pago digital, la disponibilidad de fechas de forma simple y rápida, la necesidad no cubierta de un seguro o garantía veterinaria o una comunicación más ágil.

Con el objetivo de comprobar los principales puntos de nuestra propuesta de valor final para cada uno de los segmentos, realizamos un MVP que nos permitió reducir riesgo e incertidumbre de nuestro negocio. Realizamos en primer lugar una serie de entrevistas cortas a 15 personas de cada segmento donde les mostramos un video explicativo acerca del funcionamiento de la plataforma y la propuesta de valor para así poder producir evidencia que valide o no las hipótesis clave (ver **ANEXO 6**). Con el aprendizaje e insights recabados durante las entrevistas, realizamos una encuesta que enviamos vía whatsapp a 50 personas, 25 de cada segmento, para terminar de validar o no, las hipótesis.

Para el segmento de los anfitriones indagamos si tenían interés en la propuesta, su opinión sobre el nombre, si lo veían como una opción de trabajo full-time o part-time, si brindarían el servicio tanto para momentos espontáneos como para periodos más extensos, el interés a tener una entrevista previa con los dueños de la mascota, la aceptación de un precio estándar de mercado por día (US\$10) considerando una comisión del 20% por parte de la plataforma y los atributos de la plataforma que consideran más destacadas. En el caso de los hospedados también indagamos si los usuarios pensaban usarla solo al irse de viaje o también para momentos espontáneos y si les generaba confianza dejar a su mascota en Petlandia.

III. El product market fit

El correcto Product Market Fit es resultado de un profundo entendimiento de las necesidades, motivaciones y miedos de nuestros usuarios, así poder desarrollar soluciones que satisfagan los principales puntos de dolor de los mismos.

A través de la segunda ronda de entrevistas y encuestas, finalizamos la última etapa de validación donde pudimos afirmar la existencia de fit entre nuestro servicio y el mercado.

La herramienta de validación que utilizamos para nuestros dos tipos de usuarios, “padres de mascotas” y “anfitriones full-time”, fue el Value Proposition Canvas que contrapone las necesidades de nuestros clientes con la propuesta de valor.

En el caso de los padres de mascotas, las soluciones actuales no cubren todas las necesidades tanto funcionales como emocionales que tiene el usuario y hoy deben vivir con el riesgo constante de que pueda pasarle algo a su mascota como la posibilidad de que vuelva mal alimentado, lastimado, con miedo o alguna enfermedad contagiosa, como ha pasado en muchas experiencias previas en pensionados de renombre mencionados por los entrevistados. Por eso, el cuidado de sus mascotas es algo que al día de hoy no pueden resolver sin tener que pedir favores a familia y amigos.

Por esta razón, la principal barrera de adoptar nuevas soluciones es definitivamente la confianza. Sus mascotas son su mundo entero, prefieren las soluciones actuales que le dan dolor de cabeza, si la solución a ofrecer, no les da seguridad en un 100%.

Teniendo en cuenta los *pains* de nuestro cliente mencionados anteriormente, desarrollamos los *pain relievers*. Nuestra solución les permite elegir de antemano todas las condiciones bajo las cuales están dispuestos a dejar a su mascota en

manos de otro, sin necesidad de tener que pedirle las necesidades de su mascota como excepción o de favor, o enterarse en el momento o cuando retiran a su mascota si cumplieron las expectativas o no. Es decir, les permite hacer *match* con el hospedador ideal para ellos. Petlandia elimina los riesgos, miedos y preocupaciones de dejarlo fuera de casa.

Asimismo, entendiendo que nuestro usuario no tiene una gran elasticidad al precio por noche, los servicios de hospedaje en la plataforma tienen un precio dinámico que se establece en el mercado, donde está la posibilidad de filtrar por precio y mismo el pago es a través de Petlandia para garantizar la seguridad del usuario.

En cuanto a los *Gains*, nos concentramos en aquellos beneficios y utilidades que espera nuestro usuario, desea o se sorprendería con ellas. Nuestro usuario mide el éxito de la experiencia con la plataforma en la comparación de la facilidad de solución de la necesidad versus la experiencia con el hospedador. Por esto, Petlandia no solo brinda la posibilidad de tener muchas opciones de hospedadores para poder elegir la mejor que se adapte a todas sus necesidades, si no también, está enfocado en la experiencia del usuario para garantizar la facilidad de uso y la posibilidad de ver en detalle no solo el perfil del hospedador con su puntaje, fotos de las hospedaje y pedir una entrevista previa sino también ver los comentarios de los anteriores hospedados, con sus respectivos puntajes.

Lo que incrementaría la posibilidad a la adopción de la plataforma es el famoso boca en boca. Que amigos, familia o referentes de confianza, les digan que lo han utilizado y que tuvieron una buena experiencia.

Los *Gain Creators* es aquello que mejora la experiencia del usuario u ofrece algo nuevo que no ofrecían las soluciones actuales. Por eso, el foco está puesto en la accesibilidad. El usuario va a poder ver cuándo entre a la plataforma, quien tiene disponibilidad, los precios, las ubicaciones, que servicios incluye y cuantas estrellas tiene sin tener que contactar a cada hospedaje por teléfono o whatsapp y esperar a que respondan. Petlandia resuelve la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo y mejora las soluciones actuales con su facilidad de uso, forma de pago y confianza.

Nuestra solución va a permitir que los usuarios sean socialmente más activos y encuentren el balance entre su vida profesional y personal al poder dejar a sus mascotas con un hospedador de Petlandia mientras ellos disfrutan algunas horas con familia o amigos o se van de vacaciones. El sentimiento de culpa remarcado en las entrevistas en ambas rondas, va a disminuir al no tener que dejarlos muchas horas solos en la casa y a sabiendas de que están en buenas manos.

En el caso de que algo no haya sucedido como lo esperado, ya no tienen que comunicarse de forma directa con el hospedador, sino que lo hacen a través del equipo de Petlandia que está a completa disposición para resolver cualquier inconveniente y va a mediar entre las dos partes, llegando a devolver el dinero es el caso de haber tenido una mala experiencia.

Petlandia no es únicamente una plataforma, sino una comunidad donde se valoran y recompensan las recomendaciones. Por esta razón, ofrecemos un sistema de recompensa por recomendación donde se beneficia tanto el que recomienda como el que usará por primera vez el servicio, ayudando así a que se animen a probar Petlandia. También tendremos un descuento por cantidad de noches, servicios y mascotas basado en lo relevado en las entrevistas *“La verdad que para dejar a mi perro por el día me parece una buena solución pero si estoy planificando vacaciones de más de 15 días es un número. Ahí es donde empiezo a dudar si por esa plata no me conviene dejárselo a algún familiar. Tal vez pagando un poco menos sería más accesible para poder dejarlo. Estaría bueno que haya una promo por cantidad de noches”*

Por otro lado, sumaremos la posibilidad de que el hospedador ofrezca servicio de transporte para buscar y dejar a la mascota en su domicilio y baño durante la estadía para recibirlo limpio y perfumado a la vuelta *“Sumaría la posibilidad de que pasen a buscar a mi perro por casa, ya que no tengo auto y más allá de que elija a alguien relativamente cerca de casa, al tener que llevar la comida y su bolso, sería más cómodo ir en auto y normalmente ningún cabify me lo quiere subir porque es un perro grande”* .

Para el caso de nuestro segundo segmento de usuario, los “anfitriones full-time”, desarrollamos los *Pain Relievers* principales que son la eliminación de riesgos financieros y legales si llegase a pasar algo con la mascota. Por otro lado, Petlandia garantiza un pago seguro en tan solo cinco días, y permite tanto poner un puntaje a quienes se han hospedado en sus hogares como también ver el puntaje y comentarios de los próximos hospedados.

En cuanto a los *Gains*, lo que incrementaría su adopción por nuestra solución sería garantizar la seguridad en todo sentido. Financiera, legal y estabilidad social y emocional. Lo que haría su vida más fácil es la posibilidad de poner condiciones hacia quienes reciben y mismo poner en su perfil sus propias condiciones de vivienda, paseos, etc. para que concuerden las expectativas de los dos usuarios.

Los *Gain Creators* en nuestra solución están enfocados en el ahorro en esfuerzo y tiempo en búsqueda de nuevos clientes, lidiar con clientes que ocultan información, que les negocian el precio, que tienen expectativas muy altas sobre la estadía o que dan muchas vueltas pero después no terminan hospedando a su mascota. Por eso, nuestra plataforma viene a hacer su vida mucho más fácil al permitirles organizar sus semanas y hasta incluso meses, permitiéndoles una estabilidad que no tenían y visibilidad de la cantidad de ingresos que tendrán. Les organiza la agenda, con horarios de entrada y salida. Les permite mostrarse a nuevos usuarios que de otra forma no los hubiesen conocido y les permite tener todo en un solo lugar. De pasar de tener mil whatsapps con cada uno de los padres de mascotas a recibir los pedidos de servicios, aceptar o rechazar, hablar, hacer seguimiento y cobrar en un solo lugar. Petlandia los ayuda a poder vivir de lo que aman, cuidándolos de pérdidas en el caso de cancelaciones de último momento y brindándoles seguridad con el seguro médico.

Los servicios que pueden ofrecer son tanto guardería por horas mientras la familia de la mascota trabaja, guardería por día con noche incluida, y extras como transporte, si el usuario desde que lo retiren o lo dejen a la vuelta o baño durante la estadía para que vuelva a casa limpio y perfumado.

IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Hoy no solo encontramos una clara necesidad del usuario, sino también una gran oportunidad de mercado. La industria de las mascotas está creciendo en forma sostenida en Argentina. En los últimos años y especialmente durante la cuarentena se incrementó la adopción y compra de las mismas, convirtiendo a nuestro país en el que tiene la mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo. Por esta razón elegimos Argentina como país piloto para nuestro modelo de negocio.

El 80% de los argentinos tiene al menos una mascota en su casa, siendo un 66% de estos perros. Por esta razón, en esta primera etapa del negocio, lanzaremos la plataforma con la posibilidad de hospedar únicamente perros, para una vez que esté estable el negocio, sumar a otras mascotas como pueden ser gatos o conejos.

Para estimar el Total Addressable Market (TAM), calculamos que de los 13.3 millones de hogares en Argentina reportados por el INDEC⁹, el 66% podría potencialmente usar nuestro servicio, es decir, tenemos 8.8 millones de posibles usuarios. Estos gastan actualmente US\$ 1,163,076,923 por año en sus mascotas, un promedio de US\$ 132.5 por hogar anualmente. (ver **ANEXO 7**)

Ahora bien, para calcular el Serviceable Available Market (SAM), tomamos el segmento ABC1 que representa un 7% de los hogares de Argentina, según el Indec en 2021 (ver **ANEXO 8**). Los mismos invierten en sus mascotas de forma anual

⁹ Cabot, D. (2021). Crisis habitacional: uno de cada tres hogares tiene problemas de vivienda. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/crisis-habitacional-uno-de-cada-tres-hogares-tiene-problemas-de-vivienda-nid2121533/>

US\$ 412,4K, del cual destinan un 8% al servicio de alojamiento. Por lo tanto nuestro potencial ingreso si llegamos a la totalidad de los usuarios, sería US\$ 33K.

De este mercado, Petlandia va a poder absorber US\$ 590K en el primer año, de los cuales quedarán de ingresos netos US\$ 118K luego de la comisión del 20% por transacción. Esto lo lograremos buscando un 2% de nuestro mercado target que va a utilizar nuestra app 1.2 veces promedio anual. Estas 14.747 reservas anuales multiplicadas por US\$ 10 promedio por servicio y 4 días promedio por transacción, nos da el Serviceable Obtainable Market (SOM).

La rápida absorción de mercado está fundada en que hoy no existe una competencia directa a nuestra propuesta integral. Actualmente las alternativas de hospedaje de mascotas no resuelven los principales puntos de dolor de nuestros usuarios en su totalidad si no que resuelven solo algunos de estos.

Por un lado se encuentran los “hospedajes exclusivos” que se encuentran fuera de la ciudad, en lugares extensos como campos o quintas que ofrecen un servicio premium. Un ejemplo es *Los Campos*¹⁰, una hostería canina de lujo. Los Campos cuenta con un predio que abarca 6000 m², tiene amplios sectores al aire libre para los animales y el precio es de aproximadamente US\$ 15 la noche. Cuentan con suites para los perros (ver **ANEXO 9**) con música funcional y televisión. Tienen clases con una instructora y pueden acceder al spa. También cuentan con una sala de enfermería para primeros auxilios y controles de rutina diarios.¹¹ Otro ejemplo de guardería premium es *AC*¹² que se encuentra en Córdoba. Cuenta con un gran espacio para que los perros puedan jugar y correr. Además de alimentación a la carta, contacto con otros perros y servicio ante cualquier incidente. Aun así, no deja de ser un espacio para muchos perros, donde no existe la atención personalizada para cada mascota debido al gran número de perros hospedados.

¹⁰ Los Campos Hostería Canina. (2022) Recuperado de: <https://www.loscamposhosteriacanina.com.ar/campos/>

¹¹ Diario Clarín (2021) Recuperado de: https://www.clarin.com/zonales/hotel-perros-suites-pileta-cuesta-primer-alojamiento-mascotas-gba_0_iQcKTyDmS.html

¹² AC Guardería (2022). Recuperado de: <https://www.acguarderia.com.ar/>

El hospedaje exclusivo generalmente resuelve el *pain point* principal que es el de la confianza y en este caso también el confort de las mascotas, pero no resuelve la inmediatez en un caso de urgencia o último momento ni la personalización que muchas veces buscan los dueños de las mascotas al estar llevándolos a un alojamiento premium.

Por otro lado, se encuentran los “hospedajes standard” que pueden encontrarse dentro y fuera de la ciudad. Suelen ser hospedajes más pequeños en el caso de la ciudad y chacras o casas de campo en el caso de estar fuera de la ciudad. En estos alojamientos suelen recibir a una gran cantidad de perros como en el caso de los hospedajes exclusivos, pero con la diferencia de que los perros no duermen en habitaciones si no en caniles, y no cuentan con servicios como clase con instructores o spa. Un ejemplo de este tipo de hospedaje es *Las lunas*¹³, una guardería canina en zona norte que principalmente resuelve la cuestión de la inmediatez. El servicio de alojamiento incluye el alimento, asistencia veterinaria y la posibilidad de traslado en el caso de ser requerido por el cliente. El precio por noche es de US\$ 11. Ofrecen servicios opcionales como baño sanitario US\$ 5 y traslado, retiro o devolución por tramo entre US\$ 10 y US\$ 14. En estos hospedajes suelen ofrecer descuentos por estadías largas. En *Las Lunas* hay un 5% de descuento para estadías de 14 a 27 noches y un 10% de descuento para más de 28 noches.

Un ejemplo de guardería standard dentro de la ciudad es *Ciudad Mascotera*¹⁴, un hotel para perros y guardería en Capital Federal donde hay muchos requisitos que terminan dejando afuera a potenciales usuarios. En este alojamiento no aceptan perros con problemas de agresión, que no sepan hacer sus necesidades afuera o que pesen más de 15 kilos. Hacen diferencia de precio por tamaño de perro y tienen el check out a las 10am, si no se cobra otro día. Suben fotos a las redes sociales pero no se puede contactar con ellos vía whatsapp para pedirle videos. Ofrecen guardería por el día, pero únicamente ofrecen el servicio si se lleva bien con otros perros.

¹³ Guardería Las Lunas. Recuperado de: <https://www.las-lunas.com.ar/>

¹⁴ Ciudad Mascotera (2022). Recuerpado de: <https://ciudadmascotera.com.ar/>

Si bien el tipo de “hospedaje standard” ofrece un servicio completo, por lo general no termina siendo muy personalizado y restringe a muchos potenciales usuarios. Los perros duermen en caniles en el exterior en el caso de los hospedajes fuera de la ciudad, los cuidadores no se comprometen con comunicarle a los usuarios diariamente como están sus mascotas y muchas veces no brindan la posibilidad de cuidado durante el día. Además, suelen cuidar a una gran cantidad de perros donde el trato deja de ser individual.

Por último, se encuentran los paseadores. Por lo general los paseadores de las mascotas desarrollan una enorme confianza en los dueños de las mismas y también garantizan la personalización pero no siempre tienen disponibilidad. Los paseadores cuidan a las mascotas en sus casas y no siempre tienen lugar o tiempo. Aproximadamente el cuidado de mascotas cuesta US\$ 6 el día, US\$ 44 la semana y el pago siempre es en efectivo.

Ninguno de los tres tipos de alojamientos nombrados, resuelve necesidades como la posibilidad de elegir el rango de precio, la opción de pago digital en la mayoría, ver la disponibilidad de fechas de forma simple y rápida, la necesidad de un seguro veterinario y la posibilidad de poder contactarse con un centro de atención al cliente.

Hoy en día existen plataformas similares a Petlandia en otros países que demostraron un crecimiento exitoso en los últimos años. Algunas de estas son *DogHero* (Brasil), *Rover* (USA) o *Host a Pet*, (México), *Gudog* (España), entre otras.

El contexto que inspiró la creación de una plataforma digital que ofrece el servicio del cuidado de mascotas fue principalmente la pandemia. Dado a la pandemia mundial disparada en marzo de 2020, grandes costumbres se modificaron, dando lugar a la expansión y crecimiento de la industria de las mascotas. Tanto la posibilidad de cuidar a una mascota al estar 24hs dentro del hogar como también el sentimiento de soledad para aquellos que vivían solos incrementó la adopción de mascotas. Patricia Mura, fundadora de *Refugio en Alerta*, cuenta que el número de

adopciones anuales “subió un 200% porque la gente pasa más tiempo en su casa y tiene que enfrentarse a la soledad”.¹⁵

Según indica Damián di Pace, director de la consultora *Focus Market*, “durante la pandemia el tiempo y los recursos económicos destinados a las mascotas tuvo un incremento muy grande. Básicamente el tiempo social se transformó en tiempo hogareño con mayor dedicación a las mascotas. Incluso se espera que en esta fase de la pandemia y la siguiente el mercado de mascotas crezca aún más porque el 38% de las personas planea incorporar una mascota para evitar la soledad cuando regrese al trabajo presencial o modalidad híbrida”

Paralelamente, hubo un acelerado crecimiento tecnológico durante la pandemia. Los e-commerce tuvieron un éxito inmensurable. Se potenciaron las compras online de diferentes rubros, como por ejemplo supermercado, farmacia o indumentaria. Y lo mismo sucedió con el segmento de las mascotas. En plena crisis y con la venta online como estrategia fundamental, se posicionaron e-commerce como Catycan, Puppis y Mispichos. La categoría creció tanto en alimentos como en accesorios. Los pet shops apostaron a hacer ventas online con servicios adicionales. “El envío a domicilio facilitó las compras de mayor volumen”, explica Débora Epifano, directora de Consumo Masivo para Rappi Argentina. La compra online de alimentos para mascotas en tiendas especializadas crece de manera continua desde 2019 y se trata de un hábito de consumo cada vez más presente. *Rappi* registró un aumento del 600% en volumen de compra desde aquel entonces.¹⁶

Como desarrollamos previamente, hoy los perros son considerados parte de las familias y no existe un servicio exclusivo y digital para ellos. Todo indica que es un mercado que aún se encuentra lejos de su techo ya que es mayor la demanda que la oferta. Esto es una gran oportunidad como también una amenaza porque probablemente haya muchos competidores viendo la misma oportunidad.

¹⁵Impulso Negocios. (2021) Recuperado de: <https://www.impulsonegocios.com/una-tendencia-en-aumento-las-adopciones-de-perros/#:~:text=Alrededor%20del%2078%25%20de%20los,maltrato%20y%20el%20sufrimiento%20animal.>

¹⁶ Forbes Argentina (2021). Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/a-50-anos-murio-taylor-hawkins-baterista-foo-fighters-n14118>

Por esa razón desarrollamos barreras de entrada altas como el costo de cambiar para el hospedado debido a la confianza en la aplicación, la posibilidad de contacto, la tranquilidad de contar con una garantía, los descuentos y promociones en base a la duración de estadía y cantidad de mascotas (5% en más de 10 días de estadía y 10% en más de 20 días) y el sentirse parte de la comunidad de Petlandia. En el caso de los anfitriones, el costo de cambiar es nuestra condición de pago en 5 días hábiles, la posibilidad de formar parte de la comunidad, subir de categoría por frecuencia de uso para estar posicionado y la seguridad y protección que brindamos.

En síntesis, como constatamos anteriormente, existen diversos motivos por los cuales es un contexto favorecedor para el desarrollo de una plataforma digital que ofrezca el servicio de cuidado de mascotas. En primer lugar, Argentina es el país con la mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo y actualmente posee un crecimiento sostenido año tras año, que es acompañado por un incremento de gasto en mascotas. La humanización de la mano con la nueva modalidad híbrida de trabajo, fomentaron el crecimiento en la adopción y compra de mascotas. Por otro lado, el uso de las plataformas digitales como estilo de vida, la falta de una competencia directa a nuestra solución integral y las altas barreras de entrada que presenta nuestra plataforma, confirman la gran oportunidad de mercado que tenemos.

V. El modelo de negocios

El Business Model Canvas de Petlandia presenta los socios, recursos y actividades estratégicas para el funcionamiento correcto del modelo de negocios además de un acercamiento a los principales costos y fuente de ingresos.

Los *key partners* son aquellos aliados y proveedores que potencian nuestro modelo de negocios. Los principales socios de Petlandia son los hospedadores y sus hogares ya que sin ellos, no habría negocio. Con ellos mantendremos una relación comercial de pago por servicio. Por otro lado se encuentran las veterinarias y paseadores que serán los referentes clave para potenciarnos. En ambos casos tendrán un código personal con el cual, por cada persona que reserve un servicio con nosotros por primera vez con el código de ellos, les pagaremos un 10% de la transacción. Otros partners relevantes son los influencers y líderes de opinión que acercarán a las personas a Petlandia y brindarán confianza en la plataforma. Más allá de que tengan un pago por el contenido generado, la estrategia es desarrollar una relación a largo plazo que nos brinde credibilidad y no cambiar de influencer por campaña. *Patitas al Rescate*, una de las redes de tránsito de mascotas más conocidas del país a quienes le donaremos el 2% de nuestro Net Revenue, es otro de los partners claves para empatizar con nuestro usuario. También tendremos la alianza con las tarjetas de crédito que nos cobran una comisión del 2,15% por cada transacción realizada y luego del primer año, un gateway de pago integrado a nuestra app que nos cobrará por cantidad de ventas. Por último, nuestros partners tercerizados como son el soporte legal y contable, desarrollo de la app y la agencia de marketing.

Las *key activities* para producir nuestra propuesta de valor son principalmente el marketing enfocado en la adquisición de clientes, la contratación y certificación de

los hospedadores, la administración de pago a los hospedadores, el desarrollo y mantenimiento de la app, el servicio al cliente y Data Analytics para conocer mejor a nuestro usuario y poder mejorar la propuesta de valor.

Los *key resources* en nuestro modelo de negocios podemos diferenciarlos entre humanos y tecnológicos. En el caso de humanos, hablamos de nuestro equipo fijo de cuatro personas incluyendo a un CEO, CMO, CFO y COO en el primer año con el soporte tercerizado. Los recursos tecnológicos son el desarrollo de la app y la utilización de la información.

Podemos diferenciar nuestra estructura de costos entre costos fijos y variables. En el caso de los costos fijos, encontramos los salarios y cargas sociales del equipo fijo de cuatro personas además del soporte legal, contable, agencia de marketing y desarrollo de la app, inversión en ventas y marketing para adquisición de clientes, el hosting y administración en la nube y otros gastos como son el alquiler del coworking o los pasajes para visitar nuevas regiones. Los costos variables son del 2% de Net Revenue para la causa social, el dinero invertido en el programa de referidos, el psicotécnico, el impuesto a las ganancias, los ingresos brutos y el fee por transacción de la tarjeta de crédito o débito. (Ver **ANEXO 14**)

El modelo de ingresos es un modelo de fee de intermediación tomando un 20% por cada operación realizada con un precio dinámico que se establece en el mercado. Cuando el hospedador llene su perfil, le daremos sugerencias de precios promedio por servicio de acuerdo a los perfiles que tenemos activos en ese momento. Sin embargo, es importante que los hospedadores hagan una investigación de precios por su zona para que no queden fuera de rango y no sean competitivos. Recomendamos no elegir un precio muy alto al empezar siendo hospedador si no arrancar con un precio promedio accesible y cuando tenga buenas reviews, subirlo un poco más. De esta manera va a ser más fácil que reciban rápido su primer servicio.

El Costo de Adquisición del Cliente (CAC) es de US\$ 2. Esto lo calculamos dividiendo el costo de Sales, Marketing y Adquisición del cliente del Y1 que son

USD\$ 29.5K por 14747 reservas de hospedaje estimadas durante este primer período. Por otro lado el Lifetime Value (LTV) es de US\$ 9,6. Esto lo calculamos multiplicando el valor medio de compra por reserva (US\$ 8) por la cantidad de reservas recurrentes anuales (1,2) por la longitud media de tiempo de vida del cliente (1 año). Lo que da un ratio de 6:1.

En cuanto a la velocidad de crecimiento de nuestro negocio, vemos en el cuadro de resultados (Ver **ANEXO 10**) el rápido crecimiento en utilidad neta, creciendo 8 veces del año 2 al año 5 proveniente principalmente del crecimiento de la base de clientes y frecuencia de los usuarios para el servicio de hospedaje y la incorporación de dos nuevos servicios: e-commerce y paseadores, que representarán en ingresos, un 27,3% y un 18,86% respectivamente en el segundo año. En el caso del servicio de hospedaje, pasaremos de penetrar un 2% del mercado target el primer año a un 5% en el quinto. Al mismo tiempo que crecemos también en frecuencia pasando de 1,2 servicios promedio anuales por usuario a 4 servicios en el quinto año. En el caso de los nuevos servicios que se incorporan en el segundo año, en paseos pasaremos de absorber un 1% del mercado target a un 4% en nuestro quinto año con un promedio de 14 semanas anuales y en e-commerce pasaremos de absorber un 0,9% a un 3,5% contemplando un promedio de cinco transacciones anuales. (Ver **ANEXO 15**)

Universidad de
San Andrés

VI. Go to Market Plan

En cuanto a la estrategia de marketing, en el primer año nos enfocaremos en una campaña 360 creada con mensajes únicos para cada segmento para lograr nuestros principales objetivos del funnel de conversión focalizada principalmente en una estrategia *inbound* para así lograr conexiones reales con nuestros clientes generando contenido de valor y oportuno.

Para la etapa de atracción nos vamos a enfocar principalmente en crear una campaña cross Instagram, Facebook, Youtube y programática. Además tendremos un blog optimizado con contenido relevante para rankear bien en SEO así poder interactuar una vez suscriptos los usuarios y contaremos con un feed con pilares claros que generen una bidireccionalidad para conocer a nuestros usuarios en mayor profundidad. Los influencers y referentes del cuidado de mascotas que contarán su experiencia con Petlandia y cómo funciona la plataforma nos permitirán generar confianza en nuestro cliente. Estos no solo deben contar con una gran base de seguidores sino también deben tener un buen nivel de interacción con la audiencia (Engagement Rate) para impulsar el conocimiento de nuestra marca a través de sus redes sociales. En esta primera etapa como influencer utilizaremos a Melina Lezcano, además de ser una artista reconocida, cuenta con un perfil de cuidado y rescate de animales. Como Key Opinion Leader, Filosofía Animal, especializado en educación canina y adiestrador certificado, para generar credibilidad en cuanto a nuestros principales valores de confianza y seguridad. Debemos controlar las métricas de cada uno de ellos para poder conocer cuál es el impacto de esta estrategia en nuestra marca. Mediremos el resultado de la campaña por medio de los KPIs: Cobertura, CPM, Engagement Rate, Impresiones y CTR.

Mas allá de contar con la estrategia digital, también contaremos con el sistema de referidos, publicidad con un código QR en expendedoras de bolsas para mascotas que invitarán a bajarse la app y activaciones durante los primeros meses en las principales plazas de la ciudad para dar a conocer Petlandia. Visitaremos a los principales hospedajes existentes para ofrecer nuestro servicio y haremos acciones de marketing en las principales veterinarias de cada barrio donde dejaremos eco-bolsas brandeadas con un folleto y un tabletent con un código QR en el mostrador de la veterinaria. Este llevará a nuestra landing que desarrolla en profundidad la propuesta y contiene las preguntas frecuentes además de la posibilidad de descargarte la app

En el caso del hospedado, llegaremos a ellos a través de nuestra campaña digital segmentada, sistema de referidos y activaciones en veterinarias. Además cada vez que compren en Rappi en las veterinarias que se encuentran en la app, les llegará el pedido, durante los primeros 3 meses, en una bolsa de Petlandia que tendrá no solo un folleto para invitar a bajarse la app si no también un código de descuento para el primer servicio.

Para la etapa de interacción, nos enfocaremos en e-mail marketing, redes orgánicas y landing pages personalizadas.

En el caso de e-mail marketing generaremos mails con contenido relevante como el plan de vacunación, consejos sobre cuidados de mascotas por estación, enfermedades típicas por raza y sugerencias de alimentación. También enviaremos promociones como descuento por primera vez, mensajes como “te extrañamos” por uso infrecuente, “referí a un amigo” a los usuarios de uso frecuente y mails transaccionales como la bienvenida a Petlandia, consejos antes de iniciar la estadía, recordatorio de la reserva, calificación del servicio y confirmación del pago, entre otras. Tendremos automatizadas partes del funnel para que sea más ágil la interacción con nuestros usuarios. Para eso utilizaremos la plataforma Dopler, que nos permitirá enviar mails personalizados en base a la interacción con Petlandia (ver **ANEXO 11**). Mensualmente se enviará el newsletter y después de cinco días

se reenviará a quien no lo leyó, generando así listas de suscriptores activos y pasivos.

Para nuestras redes sociales orgánicas, nos vamos a apoyar en 4 ejes de comunicación para transmitir nuestros principales objetivos y valores. Seguridad y confianza: al ser los primeros en lanzar este modelo de negocio en el país, es clave generar confianza en nuestros usuarios que van a usar este servicio por primera vez. Educación: brindaremos tips, consejos y recomendaciones sobre el cuidado de las mascotas. Experiencia Petlandia: transmitiremos la experiencia compartida con imágenes de las mascotas siendo cuidadas por sus hospedadores y contenido lúdico y conveniencia, para remarcar precio, cercanía y calidad. Nos vamos a posicionar como una marca con personalidad alegre, confiable, auténtica y cercana, con un tono de voz de marca especialista pero cercana, cálida y relajada. Hablaremos siempre en primera persona, transmitiendo que somos profesionales pero también sabemos divertirnos, educando sin retar ni bajar línea.

Nuestra landing page llamará la atención del usuario con contenido de su interés, para lograr obtener sus datos o registración y tendremos landing pages personalizadas orientadas a acciones específicas (Ver **ANEXO 12**).

En la etapa de consideración, nos enfocaremos en que el tráfico atraído logre convertir, es decir, que se suscriban al newsletter dejando su e-mail y se registren como usuario dentro de la plataforma de Petlandia.

En la etapa de venta, nuestros KPIs principales son la cantidad de nuevos usuarios, la frecuencia de compra y el monto promedio. Realizaremos re-marketing en Facebook, Instagram y Google a fin de incentivar la compra. Asimismo utilizaremos notificaciones push de la aplicación para promocionar nuevas campañas e incentivos. Las optimizaciones estarán enfocadas en mejoras iterativas de nuestras promociones.

Ahora bien, ¿cómo mantendremos a estos usuarios que ya han interactuado con nosotros y han utilizado el servicio? En primer lugar tendremos programas de

fidelidad para ambos usuarios. En el caso de hospedadores, el ranking de posicionamiento en base a cantidad de servicios brindados y reviews, el sistema de referidos que le da dinero en efectivo, la participación en la comunidad Petlandia, el envío de mails constante con información relevante y la posibilidad de contactarse con nosotros siempre sabiendo que están protegidos por la garantía Petlandia. En el caso de los hospedados, el mantenimiento va a estar dado principalmente por el sistema de referidos, la comunidad Petlandia, el envío de mails con información, el descuento por cantidad de servicios dado que, durante el primer año, cada 5 (cinco) hospedajes, uno es gratuito y tanto la comunicación constante con nosotros como la garantía Petlandia que le da seguridad y tranquilidad.

Para lograr el crecimiento de nuestro *lifetime value*, empezaremos con el servicio de hospedaje, pero luego del primer año, ofreceremos también una plataforma de e-commerce con los productos básicos de cuidado como alimentos, juguetes y accesorios como también productos especializados por emprendedores argentinos para aquellos que están queriendo dar el próximo paso en cuidado de mascotas. A la plataforma de e-commerce se le sumará el servicio de paseadores premium. Dos nuevos servicios que tienen uso más frecuente que el de guardería y nos van a permitir que nuestros clientes estén no solo interactuando todo el tiempo con nosotros si no también acceder a información relevante que nos va a permitir seguir construyendo propuestas de valor para nuestros clientes y targetizar de una forma más eficiente. Como los usuarios ya habrán desarrollado una confianza en nosotros, Petlandia se convertirá en la plataforma de cabecera a la hora de necesitar algo para la mascota.

La inversión total en marketing el primer año es de US\$ 29.5K. Esta inversión se compone de US\$ 23.6 provenientes de la inversión en medios y producción de las campañas que supone un 20% de nuestro Net Revenue, US\$ 2K del 2% del Net Revenue donado a Patitas al Rescate, US\$2K de la agencia de marketing tercerizada y US\$ 1.5K del programa de referidos.

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

La cadena de suministro en las plataformas digitales está experimentando una gran transformación debido a la tecnología digital. La influencia digital, la facturación electrónica, el seguimiento computarizado y la automatización se convirtieron en componentes esenciales de la cadena de suministro.

La economía People-to-People es aquella en la que una persona ofrece servicios de transporte, alojamiento, limpieza o restauración a través de plataformas que conectan la oferta y la demanda. Esta economía aumenta la eficiencia a medida que se intensifica la competencia y se optimizan los recursos. Además, las nuevas tecnologías dan lugar a modelos de cadena de suministro digital más flexibles, abiertos, ágiles y colaborativos. Las cadenas de suministro digitales ayudan en la automatización de los negocios. En el caso de Petlandia, no proporciona el alojamiento, simplemente conecta al anfitrión y al hospedado como una plataforma.

Este servicio habilitado por la tecnología empodera al cliente que puede escribir una reseña desfavorable si el servicio no fue satisfactorio y además reduce la asimetría de información entre los diferentes actores de la cadena de suministro.

Petlandia es una startup que tiene como centro a las personas: su equipo, sus anfitriones y aquellos dueños de mascotas que confían en esta plataforma. Consideramos que para ofrecer una plataforma digital de excelencia se debe cumplir con los mayores estándares de calidad, garantizando una experiencia de usuario simple, intuitiva y de fácil uso. Por esta razón, Petlandia cuenta con todos los procesos operacionales necesarios para lograr que el *journey* de los usuarios sea de manera eficiente y segura.

En Petlandia, se busca alcanzar la ecuación perfecta entre los anfitriones certificados y la plataforma tecnológica, al mismo tiempo que se busca mantener

cercanía con los usuarios para entender qué es lo que necesitan y así encontrar la solución adecuada a cada uno de los *pain points* del *customer journey*. Más allá de que hoy Petlandia es la única opción digital para el cuidado de mascotas, entendemos que pueden ingresar competidores con propuestas similares al mercado argentino. Por esta razón desarrollamos barreras de ingreso (*order winners*) que nos permiten diferenciarnos y mantener nuestra demanda actual, tal como detallamos anteriormente.

Por otro lado, se encuentran los *order qualifiers*, las características con las que debe contar la plataforma para su adecuado funcionamiento. Estas serían ofrecer servicios básicos como registración, búsquedas con filtros, reserva, distintos medios de pago y existencia de una oferta mínima.

La *supply chain* del emprendimiento contiene tres actores: anfitrión, la app de Petlandia y hospedado.

Lo fundamental en el caso del hospedador es recibir las capacitaciones adecuadas para contar con la certificación, poder publicar disponibilidad, precio y características del hospedaje, los métodos de pago y el rating como hospedador (evaluado a través de las *reviews*).

Petlandia como plataforma digital debe enrolar anfitriones, generar demanda, tener algoritmo de sugerencia de búsqueda, fidelización de clientes y hospedadores, cobros a los clientes y pagos a los hospedadores.

Los hospedados deben poder visualizar fácilmente la oferta disponible con una buena *User Experience* (UX), comparación de anfitriones informe de estado de la mascota durante hospedaje, precio conveniente y facilidad de pago.

Nuestro éxito de la cadena de suministro se puede atribuir al servicio adecuado disponible en el momento adecuado con la calidad y el precio adecuados.

La app captura datos y los transmite a las partes interesadas en tiempo real. No es más que la coincidencia digital de la oferta y la demanda.

La digitalización permite que la cadena de suministro se convierta en un ecosistema integrado y transparente para todos los interesados. Brinda un alto grado de flexibilidad y agilidad que nos permite lograr una ventaja competitiva.

Una cadena de suministro digital incluye planificación integrada, almacenamiento inteligente, compras digitales y análisis avanzado predictivo, incluida la capa de integración de información, capacidades de base de datos, análisis de *big data* para entender las necesidades de los consumidores de manera directa y diseñar medidas basadas en ellos, ciberseguridad y la nube.

La información entre el anfitrión y hospedador debe fluir en ambas direcciones a lo largo de la cadena de valor.

Para el año dos, donde sumaremos el e-commerce, la clave va a estar no solo en invertir en el desarrollo de la web, ya que hasta ahora solo contábamos con una app y una landing, sino también en la disponibilidad de bienes y tiempos de entrega. Debido a la evolución de los e-commerce durante la cuarentena, las expectativas de los clientes están muy altas. Esperan plazos de entrega cortos, precios competitivos y buena calidad. Para esto, se requiere una cadena logística eficaz, una gestión previsor del inventario y la capacidad de adaptarse mediante el uso de subcontratistas alternativos.

Los posibles cuello de botella que identificamos para una primera instancia por una cuestión de equipo reducido y recursos limitados son: mayor la demanda que oferta disponible ya que es posible que la certificación a los hospedadores lleve más tiempo del esperado y por otro lado, durante el primer año el tiempo de respuesta del *customer support* puede llegar a ser menos eficiente que el esperado por nuestro usuario que está acostumbrado a tener respuesta las 24hs con las plataformas digitales con las que interactúa ya sea para el servicio de delivery o de transporte.

La clave del éxito de Petlandia es tener una estrategia operacional digital solida basada en cuatro pilares: *Shared Customer Insights, Operational Backbone, Digital Platform* y *Accountability Framework*.

En cuanto a los *Shared Customer insights*, es de vital importancia el conocimiento de las preferencias de nuestros clientes y anfitriones, la información de las transacciones, la información proveniente de encuestas y escuchar las redes sociales (*social listening*). Los recursos tecnológicos que vamos a necesitar van a ser la implementación de Machine Learning, BI y Analytics y plataformas de marketing digital.

En cuanto al *Operational Backbone*, vamos a contar con un proceso de selección y validación y capacitación de anfitriones y proceso de generación de demanda. La tecnología que deberemos desarrollar es el módulo de anfitriones: cobertura geográfica, rating y certificación. Además de la implementación de herramientas de marketing digital (CRM y colaboración)

En cuanto a *Digital Platform*, deberemos desarrollar la integración con paquetes de mercado SaaS y APIs y capacitar en metodología Scrum, servicios de nube y microservicios. También tendremos que contar con tecnología cloud, contenedores, microservicios, sistema back-end, analytics y SaaS CRM.

Por el lado del *Accountability Framework*, el objetivo es la colaboración y compartimiento del conocimiento. Para eso, es necesario empoderar a los equipos con una alineación de objetivos y de misión y el uso de una arquitectura modular que permita una rápida experimentación y entrega continua. Por último el *roadmap* comenzará con el lanzamiento de la app el primer año. La misma estará centrada en utilización de paquetes de mercado enfocados en funcionalidad mínima y bajo costo, desarrollo ágil de componentes diferenciales con un foco en modularidad y tercerización de servicios que no sean core. Ya a partir del segundo año, nos enfocaremos en la consolidación del modelo desarrollando funcionalidades adicionales, flexibles y con microservicios.

VIII. Implementación del negocio

La implementación del negocio se desarrollará en 3 etapas. Los primeros seis meses lanzaremos únicamente en Buenos Aires, a partir del mes 6 sumaremos la provincia de Mendoza, Córdoba y Santa Fe. Luego, ya a partir del segundo año abriremos al resto del país.

La decisión de implementar el negocio en fases y no abrir a todo el país en la primera instancia se debe a que creemos que lanzar en entornos controlados durante el primer año, nos van a permitir aprender mejor y más rápido, para luego llegar a todo el país con una solución que cumpla con los estándares esperados.

Durante los primeros seis meses tendremos el llamado “Pre-Seeding” donde validaremos nuestra propuesta de valor en el mercado con los “innovadores” que son el 2 a 3% del universo. A través de las hipótesis planteadas, el foco estará en validar si hay fit con el concepto. Podremos pasar a una fase 2 si validamos que hay consumidores que creen que nuestra solución realmente resuelve su problema y si hay indicadores que demuestren que nuestro negocio puede ser viable. Para eso mediremos la cantidad de reservas, el NPS del hospedador y el hospedado, la cantidad de hospedadores, recompra y Net Revenue.

Con el aprendizaje, lanzaremos la fase 2 para validar en un entorno todavía controlado, que las mejoras aplicadas funcionen para conquistar a los “early adopters”. Validaremos el fit entre el problema y nuestra solución. En esta fase tenemos que validar que hay una base creciente de usuarios y que el modelo de negocio puede hacer dinero a escala basado en las *assumptions* testeadas. En esta segunda etapa mediremos los mismos KPIs anteriores pero sumaremos MACO y Brand Index.

Luego podremos pasar al lanzamiento nacional con el objetivo de encontrar un modelo escalable. Para la tercer etapa agregaremos Net Revenue versus Ventas y Marketing y MACO por reserva.

El lanzamiento en Buenos Aires para la etapa del “Pre-Seed” se debe a que según la Encuesta Anual de Hogares (EAH) las viviendas unipersonales representaban hacia el año 2018 el 35.7% de los hogares en la Ciudad de Buenos Aires¹⁷. Y al mismo tiempo sabemos que la mayor cantidad de dueños de mascotas son mujeres de entre 18 y 29 años que viven solas o en pareja¹⁸. Además de la oportunidad en términos de cantidad de habitantes y ser la provincia donde hay mayor concentración de nuestro segmento de usuario, el equipo emprendedor hace base en Buenos Aires, por lo que va a permitir un mayor control durante los primeros meses. Luego, la segunda etapa se amplía a Mendoza, Córdoba y Rosario. Mendoza es la ciudad con mayor penetración de perros por hogar¹⁹ y Córdoba y Santa Fe son las provincias que le siguen a Buenos Aires en cantidad de habitantes. Además sabemos que son ciudades con grandes concentraciones de jóvenes y oportunidades laborales.

El segundo año, se buscará ampliar la base de usuarios como también buscar un incremento en el *Repeat Rate* de forma nacional, al mismo tiempo que lanzamos las dos nuevas unidades de negocio dentro de la plataforma, paseadores e e-commerce.

Ya para el tercer año, se buscará a través de las 3 unidades de negocio, crecer no solo en nuevos usuarios si no también en la frecuencia de uso de las mismas.

Durante los primeros años del start-up no tendremos oficinas propias, si no que alquilaremos un espacio para el equipo dentro de un *Cowork*. Haremos

¹⁷ Conicet (2020) Recuperado de: <https://www.conicet.gov.ar/una-investigacion-caracteriza-a-las-personas-que-viven-solas-en-caba-quienes-son-y-como-los-afecta-la-pandemia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Encuesta%20Anual%20de,la%20Ciudad%20de%20Buenos%20Aires.>

¹⁸ All Extruded (2021). Recuperado de: <https://allextruded.com/entrada/alimentos-para-mascotas-proyecciones-y-tendencias-para-la-industria-en-2021-24259>

¹⁹ Infobae (2011). Recuperado de: <https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/>

presencialidad en las oficinas 3 veces por semana y dos veces por semana, cada uno podrá trabajar desde donde quiera.

Nuestra meta a 2 años es convertirnos en la plataforma digital para el cuidado de la mascota en Argentina. Esperamos para el segundo año tener 30.723 reservas anuales en Petlandia provenientes del 2,5% de nuestro mercado target con una frecuencia promedio de utilización del servicio de 2 veces anuales, que nos darán una facturación neta de US\$ 246K contemplando un precio promedio por noche de US\$ 10 y 4 días de transacción. Esperamos también haberle brindado a 6145 usuarios, que representan el 1% de nuestro mercado target, el servicio de paseo que nos darán una facturación neta de US\$ 129K contemplando un precio promedio de US\$15 la semana, un promedio de utilización de 14 semanas y un fee del 10%. También contaremos con los ingresos de e-commerce, donde estimamos captar a un 0,9% de nuestro mercado target que compra en promedio 5 veces al año y gasta US\$ 21. En esta unidad de negocio tendremos un 15% de fee. En el año 2, nuestro Net Revenue total será de US\$ 462K con un NR por servicio promedio, contemplando nuestras 3 unidades de negocio, de US\$ 11. Nuestra utilidad bruta será de US\$ 428K debido a que nuestros costos asociados serán US\$ 34K. Tendremos un EBITDA de US\$ 131K luego de restarle a la utilidad bruta nuestros costos de marketing y comercialización, gastos fijos, costos bancarios e IIBB. Nuestra utilidad neta luego del impuesto a las ganancias será de US\$ 92K.

Nuestra meta a 5 años es ser la start-up de mascotas en Argentina de más rápido crecimiento y con mayor equity de marca. Esperamos para este año contar con 122.892 reservas provenientes de hospedaje, capturando un 5% del mercado target y contando con un Repeat Rate promedio de 4 veces al año. Esto representará un ingreso de US\$ 938K. Por el lado de los paseadores, contaremos con 24.578 usuarios que representan el 4% del mercado target que generará una facturación de US\$ 516K y 21.506 usuarios provenientes del e-commerce que facturarán US\$ 339K anual. El Net Revenue total del año 5 será de US\$1.8M con un NR por servicio de US\$ 16. El EBITDA será de US\$ 1M y la utilidad neta de US\$ 736K.

IX. Equipo emprendedor y estructura directiva

El equipo emprendedor de Petlandia está conformado por Macarena Duffau y Clara Green. Ambas se conocieron en la maestría de Negocios Digitales pero conectaron por compartir la misma pasión: los perros. Tanto Clara como Macarena viven solas en la ciudad y tienen perros, Sira y Zulú, que fueron adoptados al principio de la cuarentena. Ambas desarrollaron un vínculo de madre-hijo con sus perros y las invade el sentimiento de culpa al tener que dejarlos solos cuando tienen que salir de casa. Entre las infinitas charlas e historias acerca de sus perros, surgió la fantasía de poder resolver el cuidado de los mismos en el día a día para lograr tener una rutina equilibrada y libre de culpa para ellas y feliz para sus perros que podrían estar con una familia durante esas horas o días.

Macarena posee 8 años de experiencia en multinacionales como L'oreal y Ab Inbev. Licenciada en Marketing y Administración de Empresas, se desarrolló principalmente en el área de Marketing y Estrategia y entre sus mayores logros se encuentran el reposicionamiento de la marca Stella Artois en Argentina. En los últimos años se enfocó en el desarrollo de la oportunidad de nuevas categorías de alcohol lanzando la primera sidra en lata del país y relanzando la estrategia comunicacional de Bodega Dante Robino. Macarena tiene el rol de CMO de Petlandia y aporta una visión actual sobre cómo construir marcas relevantes y cercanas al consumidor y un entendimiento del negocio en su totalidad, desde la oportunidad de mercado hasta la estrategia de marketing. Entre sus mayores habilidades se encuentra su capacidad de comunicación y oratoria y liderazgo de equipos.

Clara posee una experiencia de 10 años en Comunicación. Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires con orientación en Políticas y Planificación, desempeñó diferentes roles para el sector público como en el Gobierno de la Ciudad, Congreso Nacional y Aerolíneas Argentinas. En esta última lideró el equipo de Contenidos de la Dirección de Comunicación Corporativa. Luego, formó parte del sector privado, trabajando para Accenture en la gestión de proyectos de consultoría estratégica para Estados Unidos. Su rol en Petlandia es CEO y su principal aporte es comercializar y compartir la visión de la empresa, definir la estrategia comercial, administrar el *budget* y asegurar la rentabilidad del negocio ayudando a conseguir las futuras rondas de financiación.

Es necesario contar con un buen equipo para que triunfe una startup. Pero, muchas veces, se comete el error de contratar demasiado equipo para el nivel de ingresos.

Nuestro staff estará compuesto el primer año por cuatro roles clave con sus responsabilidades claras, aunque la adaptabilidad es un valor clave que buscaremos ya que estaremos constantemente transformándonos y aprendiendo. Los límites entre los roles los primeros años se van a ver desdibujados. Nuestro equipo va a estar conformado por personas apasionadas, amantes de los perros y que se identifiquen con el proyecto, pero especialmente, personas con proactividad y autonomía para poder llevar a Petlandia al próximo nivel.

Como nombramos anteriormente, tendremos un CEO como head de la start-up que brindará la visión a corto y largo plazo y además de ser el líder del proyecto, deberá ser quien presente frente a los inversores teniendo el rol de comercializar Petlandia. Además cumplirá también el rol de COO liderando todos los procesos y colaboraciones importantes dentro de la empresa.

El CMO estará a cargo de la estrategia de marketing y será el nexo clave con la agencia, definiéndoles claramente los objetivos de cada campaña y los resultados esperados, asegurando que el presupuesto asignado sea utilizado de la manera más eficiente posible. Durante el primer año también tendrá el rol de Directora de Servicio al Consumidor y RRHH, brindando atención personalizada a hospedadores

y hospedados y realizando el proceso de evaluación de los potenciales hospedadores.

Los otros dos roles serán el de CFO y CTO. El CFO tendrá el rol de cuidar la vida monetaria de la empresa. Desde definir la financiación, plazos de pago, márgenes de venta hasta hacer los balances para asegurar el equilibrio entre ingresos y gastos. También cumplirá el rol de Director Comercial definiendo la estrategia comercial. El CTO tendrá el rol de contratar los servicios tecnológicos necesarios, el desarrollo de la landing y de la app, asegurar las implementaciones técnicas cumpliendo con los tiempos establecidos y garantizando un alto nivel de calidad de servicio. Nuestro “Geek” del equipo, va a plasmar en la tecnología las ideas del CEO y CMO y debe entender los principales elementos del negocio para poder plasmarlo en la tecnología a construir. El CTO también tendrá el rol de Director de diseño y usabilidad (UX) y deberá encargarse de diseñar todos los “copys” de la landing y tener el contenido optimizado.

En el primer año tercerizaremos al responsable legal, quién redactará y revisará los contratos y documentos legales y tendremos soporte con un contador externo. Es importante contar con contratistas independientes que tengan el alta en monotributo.

Ya para el año dos, sumaremos 3 personas nuevas al equipo, llegando a ser un equipo de 7 personas. Sumaremos a un Jefe Comercial que dependerá del CFO, que hará un exhaustivo análisis de la competencia, testeará las posibles formas de comercialización, llevará la planificación de objetivos comerciales y el forecast de ventas. Un analista de servicio al Consumidor y RRHH que dependerá del CMO y un ingeniero informático que dependerá del CTO.

Para el año tres seremos 12 personas, para el año cuatro, 20 y para el año cinco, 30 personas.

El incentivo que realizaremos para sumarse a nuestro equipo además de estar sumándose a la primera plataforma en Argentina de cuidado de mascotas con la

flexibilidad inherente a un start-up, estará centrado en que cada persona que forme parte de Petlandia, se sienta realmente parte de la compañía. Por esta razón, todas las personas que formen parte del equipo, tendrán una participación en la compañía a través de un *Employee Stock Option Pool* hasta un 10%.

En cuanto al tipo societario, constituiremos una SAS (Sociedades por Acciones Simplificadas). SAS es un nuevo tipo societario incorporado por la Ley N° 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, que refleja mucho mejor la realidad emprendedora o de un nuevo negocio, sobre todo si es relacionado con lo digital, innovación e incorporación de inversión. Es un tipo de sociedad que se encuentra regulado por fuera de la LGS

En el caso de Petlandia, requerimos de capital externo ya que necesitamos probar nuestro modelo de negocio y llegar rápido a la validación de mercado para poder subsistir.

Este formato societario nos permite velocidad y practicidad. Se tiene una mayor libertad para emitir acciones ya que el fundador puede limitar la venta de títulos y también se puede conservar derecho a voto ante el ingreso de inversores. Tiene una mayor flexibilidad para obtener financiamiento mediante el manejo de las acciones como el *Equity Crowdfunding* (compra de acciones por parte de los inversores), préstamos convertibles en acciones y tokenización de los títulos.

Por esta razón, la SAS, no es solo el tipo societario más actual en la región, sino también el más efectivo, dinámico y rápido para darle forma a los proyectos de tecnología como Petlandia. Trayendo avances que permiten un desarrollo más dinámico y más adaptado para una start-up que recién arranca su operación.²⁰

²⁰ Pro Up. (2020) Recuperado de: <https://www.iproup.com/startups/13800-que-son-las-sas-el-crowdfunding-y-la-tokenizacion>

X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión. Contexto macro y microeconómico.

A través del Cash Flow (ver **ANEXO 16**), podemos deducir que la inversión necesaria para el negocio es de US\$ 79.5K. En primer lugar, se necesita una inversión inicial antes de que el negocio comience a operar de US\$ 15K. Esta inversión es necesaria para realizar el desarrollo de la app en 2022 antes de lanzar Petlandia en 2023. Este es el único gasto necesario previo a comenzar a tener ingresos. Una vez en funcionamiento, podemos ver en el Cash Flow que debemos volver a invertir la mitad de lo que me ingresa (42%) y la otra mitad va ayudar a solventar los gastos. Es importante remarcar que no necesitamos un financiamiento que signifique un desembolso de la totalidad al principio, si no que, a partir del mes 7 (Enero 2023), vamos a necesitar US\$ 4K mensual. Y a partir del mes 13 (Julio 2023) , vamos a necesitar US\$ 6K, hasta el mes 18 (Diciembre 2023). A partir del mes 19 (Enero 2024), el resultado mensual el positivo y empezamos a recuperar el dinero. Cabe destacar que si no tuviéramos ingresos a partir de Enero 2023, la inversión necesaria en lugar de los US\$ 79.5K sería de US\$ 190K. Si dividimos la inversión necesario por los 18 meses, sería un total de US\$ 4.4K por mes.

Los Key Drivers del modelo económico, es decir, las variables que más lo afectan son los dos nuevos servicios que sumamos en año 2. Sin estos dos servicios no daríamos vuelta en los primeros 3 años . Por otro lado, una variable muy relevante a tener en cuenta son los sueldos y cargas sociales dado que representan el 50% de los gastos. Esto se debe a que si queremos crecer rápido, tenemos que tener a los mejores. Y para eso, tenemos que tener sueldos competitivos con los del mercado. Otra variable importante es la inversión en medios y producción que representa el 15% de los gastos totales ya que debemos marcar las bases de la

empresa de una forma rápida y dinámica, generando awareness y amor por nuestra marca, para que luego de los 3 años, sea exponencial el crecimiento.

El punto de equilibrio financiero se da en Agosto de 2024, es decir al mes 25. Y contemplando desde una vez empezados mis ingresos, sería en el mes 20. Este tiempo es el que tardaremos para devolver el dinero. En este punto, el resultado acumulado es positivo en US\$ 8K. Para este entonces, tendremos que haber prestado 35.229 servicios de hospedaje, 4096 de paseos y haber generado 3.687 ventas a través del e-commerce.

El punto de equilibrio contable, es igual al punto de equilibrio económico. Para llegar al mismo tardaremos 6 meses menos que el financiero, ya que partir del segundo año contable ya tendremos ganancia.

A través del cuadro de resultados podemos distinguir el resultado bruto, el operativo y el neto. En el **ANEXO 10** podemos ver que en el año 1 la Utilidad Bruta es de US\$ 101K, mientras que la Utilidad Operativa es US\$ -79.5K. La utilidad Neta iguala a la operativa ya que al no haber ganancias, no aplica el impuesto a las ganancias que es un 30% de la Utilidad Operativa. Ya para el año 2, podemos ver como la Utilidad Operativa se torna positiva siendo la misma de US\$ 131K. Mas allá de aplicarle ganancias, la Utilidad Neta sigue siendo positiva y considerablemente alta para un segundo año de operación, siendo de US\$ 92K. La contribución marginal es el resultado de la diferencia entre los gastos variables y los ingresos. En el **ANEXO 13** podemos ver como pasa de US\$ 63K en el año 1 a US\$ 1.5M en al año 5.

En el cuadro de resultados podemos ver también los costos tanto variables como fijos del negocio. Los variables en el año 1 son iguales a US\$ 55K y los fijos US\$ 142.5K

Los gastos variables son los gastos asociados a la venta de un servicio, los gastos de marketing y comercialización, los costos bancarios y los ingresos brutos. Los gastos asociados al servicio incluyen el psicotécnico y la garantía Petlandia. Para el año 1 estos dan una suma de US\$ 17K en total y US\$ 1 por servicio brindado. A

medida que pasan los años, el costo variable por servicio disminuye, llegando en el año 5 a US\$ 0,2 por servicio. Los gastos de marketing y comercialización incluyen la inversión en medios y producción de campaña, el porcentaje de Net Revenue donado a Patitas al Rescate, el dinero invertido en el programa de Referidos y la agencia de Marketing. La suma de estos gastos es de US\$ 29.5K en el año 1, lo que representa un 25% del Net Revenue total. Para el año 5, la inversión en marketing será de US\$155K y representará un 8% del Net Revenue. Los costos bancarios son de US\$ 2.5K en el año 1 y se calculan tomando un 2,15% del Net Revenue, que es el máximo que cobran los bancos por la utilización de la tarjeta de crédito como medio de pago. Los ingresos brutos son de US\$ 5.9K en el año 1 y se calcula tomando un 5% del Net Revenue.

Los costos fijos incluyen el sueldo y cargas sociales del equipo, el soporte legal y contable, el hosting y administración en la nube, otros gastos como pasajes, alquiler de coworking, etc, y el desarrollo de la web y la app. El sueldo del equipo de 4 personas en el año 1 es de US\$ 88K y representa un 75% del NR. Para el año 5, el equipo de 20 personas va a representar un 24% del NR. El soporte legal y contable es de US\$ 19K el año 1 y se ve una disminución significativa de este gasto para el año 5 que es de US\$ 6.3 ya que gran parte va a dejar de estar tercerizada para estar dentro del equipo fijo. El hosting y administración en la nube es un costo que se mantiene anualmente y no representa un gran gasto, siendo este de US\$ 300 anuales. El desarrollo de la app y web es de US\$ 30K en año 1 ya que incluye tanto el desarrollo de la app como posterior desarrollo del e-commerce y servicio de paseadores, además de sumar la web. En los años siguientes no se ve inversión dado que las personas que la mantendrán estarán dentro del equipo.

En cuanto a financiamiento, nos enfocaremos en Angel Investors. Pero no sin antes tener una inversión de nuestros *FFFs* "Friends, Family and Fools". Primero, es importante contar con inversión propia para empezar a darle forma a la empresa. Es decir, para constituir las sociedades, registrar Petlandia, etc. Tenemos que demostrar que apostamos por nuestro proyecto para que luego los *Angel Investors* estén más dispuestos a invertir sus recursos en nosotros. Al tener un proyecto que

aborda un tema que genera mucha empatía, tenemos mayor probabilidad de lograr la inversión de un ángel que de un *Venture Capital* que no utiliza su propio dinero para invertir. Los ángeles eligen negocios con los que resuenan y creen que pueden volverse rentables.

El inversor angel de start-ups se enfoca más en ayudar a construir el negocio que en obtener ganancias de inmediato. Por lo que sus términos suelen ser más razonables que los de un *Venture Capital*. Estos van a invertir en negocios que ya estén establecidos ya que tienen mayor aversión al riesgo a diferencia de los *angels* que invierten en negocios que recién comienzan.

Una vez que estemos establecidos y busquemos expandirnos, podremos ir en búsqueda de un capitalista de riesgo.



XI. Condiciones para la viabilidad financiera del negocio

Los factores críticos para el éxito de Petlandia son aquellos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Estos son: conseguir el dinero necesario para comenzar el negocio, desarrollar una buena relación con los inversores y lograr el *timing* adecuado para cada una de las fases. Actualmente debemos ser muchos los que estamos viendo la misma oportunidad de mercado por lo que es necesario construir un *business plan* junto a una estrategia sólida a corto y largo plazo con objetivos claros y ejecutables al mismo tiempo que conseguimos un gran equipo multidisciplinario con buenos skills de comunicación. Por último, probar y prototipar rápido, siendo flexibles y resilientes y nunca olvidarnos de nuestro diferencial en la propuesta de valor que es la confianza. Todo lo que hagamos tiene que ser transversal a nuestra principal barrera de entrada.

La viabilidad del negocio depende tanto de los escenarios macro como micro. Los factores relacionados con el macro entorno son aquellos que no se pueden controlar y que pueden afectar de manera directa a la empresa. En nuestro caso, el éxito depende de que no se dispare otra pandemia mundial, ya que si esto sucediese, la gente no tendría la necesidad de dejar a su mascota. En cuanto al factor económico, al no ofrecer un servicio atado al dólar, no hay una alerta con respecto a esto.

Los factores micro son aquellos que afectan de forma general la actividad de la empresa. En nuestro caso, el éxito o no, depende de nuestros principales proveedores: nuestros hospedadores. Si ellos no creen que el valor agregado de Petlandia es lo suficientemente grande como para aceptar el fee del 20%, el negocio fracasará. Mismo, si los hospedadores que quieran utilizar la aplicación no están lo suficientemente cualificados o superan el psicotécnico pero después tienen malas reviews, bajará la confianza en la plataforma y nuestra ventaja competitiva se verá bastardeada. Por otro lado, entendiendo que el boca en boca es el mejor promotor

cuando hablamos de cuidado de mascotas, es de vital importancia contar con nuestros intermediarios principales, los veterinarios y paseadores, que intervienen en la promoción y venta de Petlandia.

Los riesgos de no alcanzar la masa crítica para la viabilidad del negocio son no dar vuelta el punto de equilibrio. En lo financiero, no recuperar la inversión en 2 años y no tener ganancias a partir del año 2.

Los impuestos que debemos pagar al anotarnos como responsable inscripto son: impuesto a las ganancias, IVA, e ingresos brutos. Por otro lado, también debemos inscribir la marca en el INPI para garantizar la propiedad de la misma y que ninguna otra marca pueda utilizar una denominación parecida a la nuestra.²¹

Las principales leyes que aplican a nuestro negocio son la Ley de Sociedades, Ley de Contrato de Trabajo, Ley de Protección de Datos, Ley de Propiedad Intelectual, Ley de Apoyo al Capital Emprendedor y El Decreto 1972/001.

La Ley General de Sociedades nos va a permitir separar los derechos e intereses del start-up de los de quienes la fundan y responder ante los acreedores, estableciendo las reglas de funcionamiento y representando la voluntad de los socios. Por otro lado, el capital integrado funciona de garantía ante quienes hayan invertido en Petlandia evitando que en el caso que haya deudas, no superen el patrimonio personal de los socios.

La Ley de Contrato de Trabajo regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia. Esta ley nos impacta ya que debemos tener cuidado en la forma de contrato de terceros independientes para que sea interpretado por la Ley como relación de empleo.²²

La Ley de Protección de Datos regula el tratamiento de nuestros datos personales, espacialmente dentro de Internet, con el objetivo de minimizar los riesgos de fraude,

²¹ Gobierno de Argentina, Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca#:~:text=Registrarla%20te%20garantiza%20la%20propiedad,similar%20que%20pueda%20crear%20confusi%C3%B3n.>

²² Boletín Oficial de la República Argentina, Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259691/20220323>

acoso o extorsión. Al hospedar datos de tanto los anfitriones como los dueños de las mascotas, es esencial tomar todos los recaudos para no infligir ningún delito.²³

La Ley de Propiedad Intelectual es un factor clave para el desarrollo de Petlandia para proteger la competitividad e innovación contra los imitadores. Permitiéndonos crear una identidad diferencial que fortalezca la presencia comercial.²⁴ La primera inscripción debe ser la de titularidad originaria.²⁵ Mas allá de la registración del nombre, hay otros contenidos como el back-end de la app, nuestras creatividades y fotos y hasta lo que redactemos en el blog, que podemos proteger a través de tecnología Blockchain. Esta no solo nos permite reducir procesos si no que, a través de un contrato inteligente, podemos crear un registro de derechos de Propiedad Intelectual no registrados.

La Ley de Apoyo al Capital Emprendedor regula y aporta beneficios en favor del ecosistema emprendedor para impulsar la actividad económica y disminuir la retención fiscal. La LACE puede estructurarse en: beneficios fiscales, apoyo financiero, creación de la SAS y Sistemas de Financiamiento Colectivo.

El Decreto 1972/001 reglamenta el tránsito y paseo de perros en los espacios públicos. Es muy importante tenerlo presente a la hora de desarrollar el servicio de paseadores ya que establece que los paseadores deben tener un carnet que lo habilite como tal. Y entre los requisitos y obligaciones se encuentran: el máximo de 8 perros por paseo al mismo tiempo, llevarlos siempre con collar, no atar los animales a árboles o cualquier mobiliario urbano, entre otros.

En síntesis, antes de lanzar la app, tenemos que tener en cuenta todas las consideraciones legales como son la propiedad intelectual, los contratos que se tendrán con los clientes, el tipo societario que se formará, la política de contratación de colaboradores y la estrategia tributaria.

²³Gobierno de Argentina, Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/datos-personales>

²⁴Gobierno de Argentina, Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/propiedad-intelectual>

²⁵ Clarke Modet (2021). Recuperado de: <https://www.clarkemodet.com/news-posts/propiedad-intelectual-tips-para-emprendedores/>

Bibliografía

Diario El Cronista (2016). Vida de perros: Argentina es el país con más mascotas por habitante del mundo Recuperado de: <https://www.cronista.com/informacion-gral/Vida-de-perros-Argentina-es-el-pais-con-mas-mascotas-por-habitante-del-mundo-20160606-0018.html>

El País (2016). El negocio de las mascotas en el mundo. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178_921927.html

Portafolio (2021). Mercado de mascotas movería \$4,9 billones este año. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mayor-mercado-de-mascotas-la-otra-huella-de-la-pandemia-557763>

Télam (2021). Las adopciones de perros aumentaron 200% durante la pandemia. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202106/556204-las-adopciones-de-perros-aumentaron-200-durante-la-pandemia-dia-nacional-del-perro.html>

Grand View Research (2022). Pet care market size, share & trends analysis report by pet types. Recuperado de: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pet-care-market>

I Profesional (2021). ¿Estás pensando en adoptar una mascota?: conoce cuánta plata cuesta tener un gato o un perro. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/344652-cuanto-cuesta-tener-mascota-esto-sale-mantener-un-perro-o-gato>

Cabot, D. (2021). Crisis habitacional: uno de cada tres hogares tiene problemas de vivienda. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/crisis-habitacional-uno-de-cada-tres-hogares-tiene-problemas-de-vivienda-nid2121533/>

Conicet (2020). Una investigación caracteriza a las personas que viven solas en CABA: quiénes son y cómo los afecta la pandemia. Recuperado de: <https://www.conicet.gov.ar/una-investigacion-caracteriza-a-las-personas-que-viven-solas-en-caba-quienes-son-y-como-los-afecta-la-pandemia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Encuesta%20Anual%20de,la%20Ciudad%20de%20Buenos%20Aires.>

All Extruded (2021). Alimentos para Mascotas, Proyecciones y Tendencias para la Industria en 2021. Recuperado de: <https://allextruded.com/entrada/alimentos-para-mascotas-proyecciones-y-tendencias-para-la-industria-en-2021-24259>

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

Gobierno de Argentina (2022). Registrar una marca. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/regar-una-marca#:~:text=Registrarla%20te%20garantiza%20la%20propiedad,similar%20que%20pueda%20crear%20confusi%C3%B3n.>

Boletín Oficial de la República Argentina (2022). Legislación y Avisos Oficiales. Recuperado de:

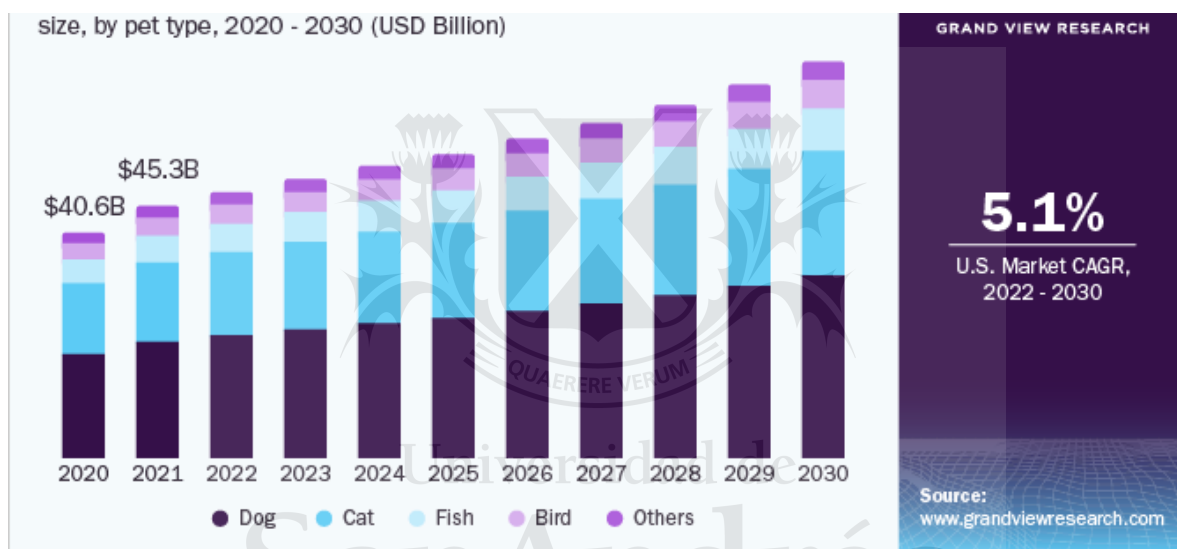
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259691/20220323>

Diario Clarín (2021). Hotel para perros: con suites y pileta, cómo es y cuánto cuesta el primer alojamiento para mascotas del GBA. Recuperado de: https://www.clarin.com/zonales/hotel-perros-suites-pileta-cuesta-primer-alojamiento-mascotas-gba_0_iQCKTyDmS.html

XIII. Anexos

ANEXO 1

El tamaño del mercado mundial del cuidado de mascotas se valoró en US\$148.100 millones en 2021 y se espera que se expanda a una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 5,1 % entre 2022 y 2030.



ANEXO 2

A continuación se encuentra tanto el arquetipo de persona como el mapa de empatía para cada segmento de cliente: Padres y dueños de mascotas por un lado y anfitriones full y part time por el otro.

ARQUETIPO DE PERSONA: Padre de mascota



Edad: 27-40 años
Género: 80% femenino 20% masculino
NSE: Clase media y media alta
Dónde vive: vive en una ciudad grande del país
Estado civil: soltera/en pareja con hijos/sin hijos
Educación: universitario completo, posgrado en curso
Trabajo: empleada full-time/emprendedora
Hobbies: actividad con familia y amigos, pasar tiempo con su mascota, hacer deporte, salir a comer, 24/7 con el celular
Le preocupa el cuidado de su perro/s. Son como hijos para ella, no despegan.
Invierte tiempo y dinero ellos, suele comprarle el mejor alimento y sale todos los días con paseador además de los 4 paseos cortos diarios que hacen juntas.

JOBS TO BE DONE

Funcionales:

- Crecer profesionalmente y económicamente
- Concretar proyectos de mudanza, viajes, estudios
- Organizar buenas rutinas para ellos y sus perros

Sociales:

- Tener mayor espontaneidad

Emocionales

- Tener un equilibrio entre responsabilidades y disfrute
- Necesita sentirse buena ama de sus perros
- Necesita sentirse bien consigo misma

Basicos

- entrenamiento
- descanso

PAINS:

- Le gustaría ir a la oficina más seguido pero no puede dejar a su perro tanto tiempo solo
- Siempre que se va, lo deja con culpa
- Lo deja muy pocas horas solo
- Tienen camaritas en las casas para chequear que esté todo bien con el perro
- Hacer más planes espontáneos pero quedándose tranquilo del cuidado de su mascota
- Si lo deja tiene que asegurarse que sea con alguien de mucha confianza (tener entrevistas previas)
- Organizar vacaciones, ver con quién lo dejo. Que no le altere la rutina y que la mascota esté a gusto.

GAINS:

- Alternativa para cuidar a tu perro a un click pudiendo filtrar por personalización
- Poder decidir con poca anticipación planes sabiendo que va a estar bien cuidado por una persona de confianza
- Que te cuiden a tu perro en tu casa, mayor comodidad sin modificar rutinas
- Poder elegir la rutina, cantidad de paseos, videos, fotos, etc.
- Tener updates constantes

ARQUETIPO DE PERSONA: Dueña de mascota



Edad: 27-40 años
Género: 50% femenino 50% masculino
NSE: Clase media y media alta
Dónde vive: vive en una ciudad grande del país
Estado civil: soltera/en pareja con hijos/sin hijos
Educación: universitario completo, posgrado en curso
Trabajo: empleada full-time/emprendedora
Hobbies: actividad con familia y amigos, pasar tiempo con su mascota, hacer deporte, salir a comer, leer, ver series, 24/7 con el celular
Le preocupa el bienestar de su mascota, encontrar un equilibrio entre su vida y el cuidado de su perro, tener tiempo libre, una vida más espontánea

JOBS TO BE DONE

Funcionales:

- Crecer profesionalmente y económicamente
- Concretar proyectos de mudanza, viajes, estudios
- Organizar buenas rutinas para ellos y sus perros

Sociales:

- Tener mayor espontaneidad

Emocionales:

- Tener un equilibrio entre emociones y disfrute

Básicos

- Entrenamiento
- Descanso
- Paseos

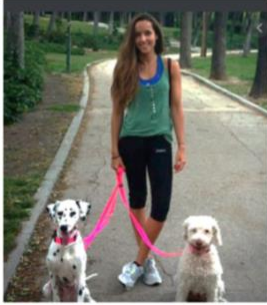
PAINS:

- El cuidado de sus mascotas les limita su vida social
- Ir a trabajar y no poder extenderse porque su mascota está sola en la casa
- Cuando se tiene que ir por mucho rato, se va con culpa
- Todos los planes requieren de planificación (por su mascota)
- Aunque puedan dejarlo, la dinámica requiere esfuerzo (tiempo, distancia, plata)
- Organizar vacaciones, ver con quién la dejan

GAINS:

- Alternativa para cuidar a su perro a un click pudiendo filtrar por distancia y precio
- Poder decidir con poca anticipación planes sin culpa por dejarlo solo
- Solución práctica, que no requiere mucho esfuerzo ni planificación
- Tener mayor independencia

ARQUETIPO DE PERSONA: Cuidador full-time



- C1, nivel socioeconómico medio
- 30 a 75 años
- Vive en la ciudad
- Vive sola o con pareja
- .Tiene perro/s o gato propio
- Trabajan del cuidado de mascotas/paseos
- Esta parte en la casa y parte en la calle
- Amante de las mascotas
- Les gusta andar en bici y actividades al aire libre. Estar en contacto con la naturaleza
- Le preocupa que todos los perros que hospeda estén bien cuidados y que durante la cuarentena el servicio de hospedaje se desestabilizó.

JOBS TO BE DONE

Funcionales:

- Generar mayores ingresos
- Cuidar mascotas
- Concretar proyectos de mudanza (casa con jardín)
- Organizar buenas rutinas para ellos y los perros que cuidan.
- hacer bien su trabajo

Sociales:

- mantener sus relaciones

Emocionales

- Tener un equilibrio entre responsabilidades y disfrute
- Necesita sentirse buena cuidadora de los perros

Basicos

- descanso
- trabajo estable
- entrenamiento

PAINS:

- No tienen estabilidad
- Poca visibilidad
- Le dejan para que cuide mascotas y ocultan información relevante. Les altera la rutina
- Los dueños de las mascotas consideran que su trabajo puede ser negociable o "poco serio" (negociación de precio, abuso en pedidos)
- Contexto tiene mucha influencia

GAINS:

- Mayor visibilidad
- Mayor demanda
- Poder filtrar y setear las condiciones desde el principio
- Ingreso estable
- Mayor posibilidad de elegir

ARQUETIPO DE PERSONA: Cuidador part-time



- Edad: 30-75 años
- Género: 50% femenino 50% masculino
- NSE: Clase media y media alta
- Dónde vive: vive en una ciudad grande del país
- Estado civil: soltero/ con pareja
- Educación: terciario/universitario completo
- Trabajo: empleada part-time/freelancer
- Hobbies: andar en bici, leer, pasar tiempo con mascotas, compartir con familia y amigos, 24/7 con el celular
- Le preocupa que al ser freelance sus ingresos varían, le viene bien poder ingresos extras. Tener un buen equilibrio entre su trabajo, cuidado de perros, vida social

JOBS TO BE DONE

Funcionales:

- Tener libertad
- Horarios flexibles
- Generar mayores ingresos
- Cuidar mascotas
- Hacer bien sus trabajos

Sociales:

- Mantener sus relaciones
- Compartir tiempo con amigos y familia

Emocionales

- Tener un equilibrio entre responsabilidades y disfrute
- Compartir tiempo con mascotas le hace bien

Basicos

- Deporte
- Trabajar
- Descansar

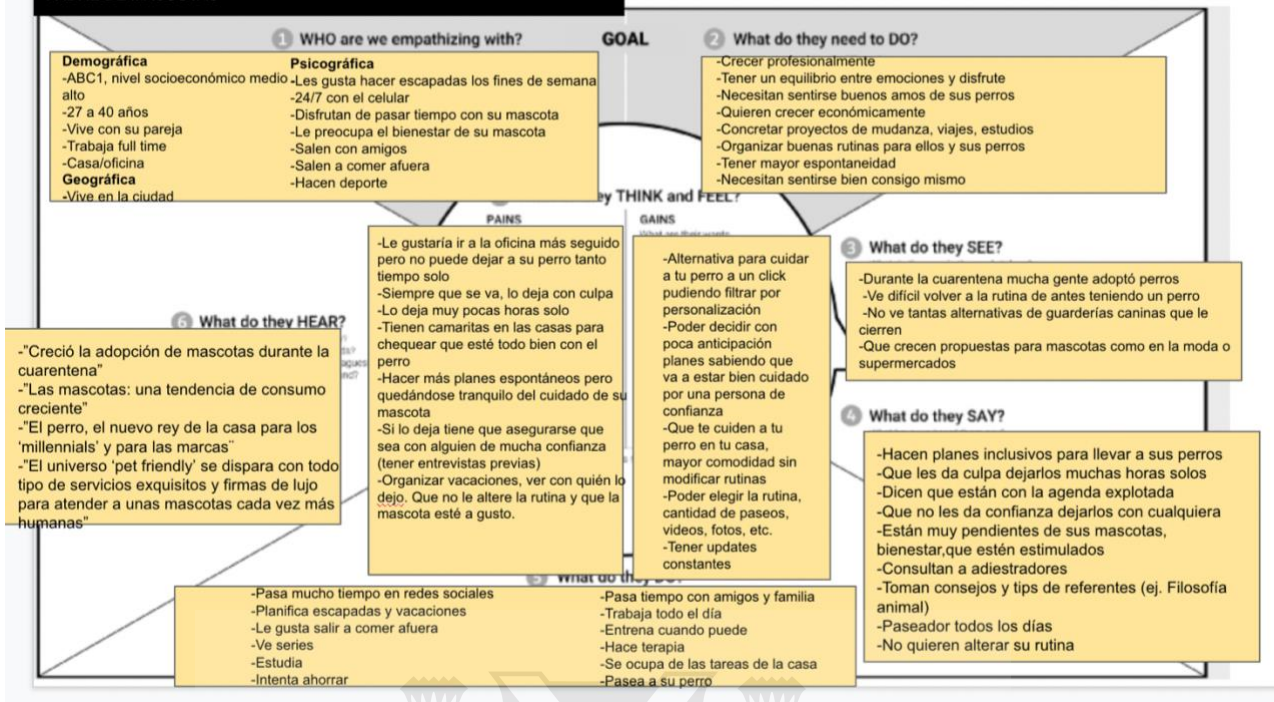
PAINS:

- Poca visibilidad
- Le dejan para que cuide mascotas, ocultan información relevante y le altera su rutina
- No puede seleccionar a quién cuida
- Muchapérdida de tiempo en coordinación de agenda
- Poca espontaneidad

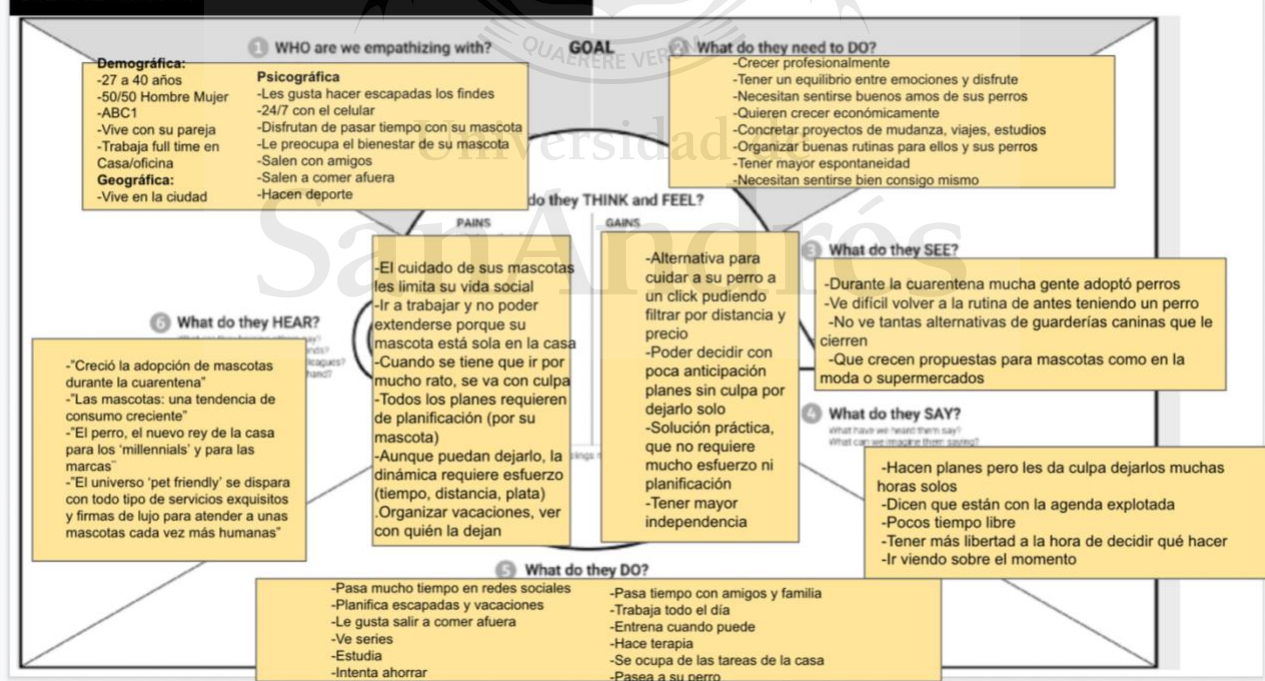
GAINS:

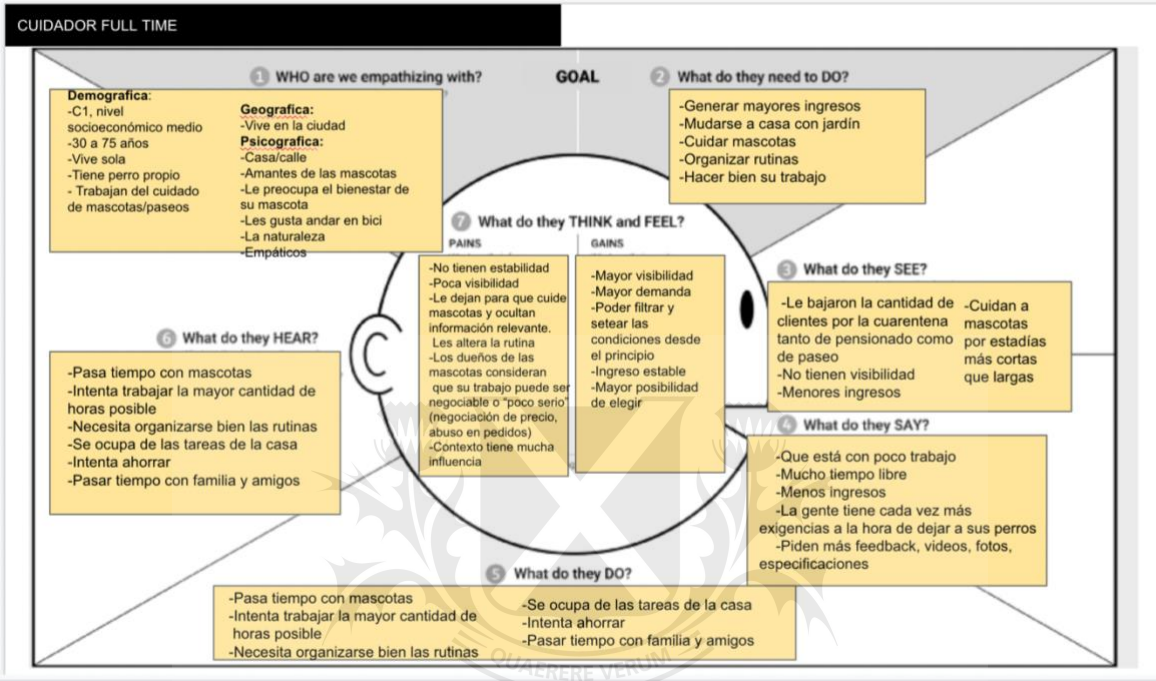
- Ofrecer su servicio de una manera más simple y dinámica en base a sus tiempos libres
- Mayor visibilidad
- Mayor demanda
- Poder filtrar y setear las condiciones desde el principio
- Mayor estable
- Mayor posibilidad de elegir

PADRE DE MASCOTAS



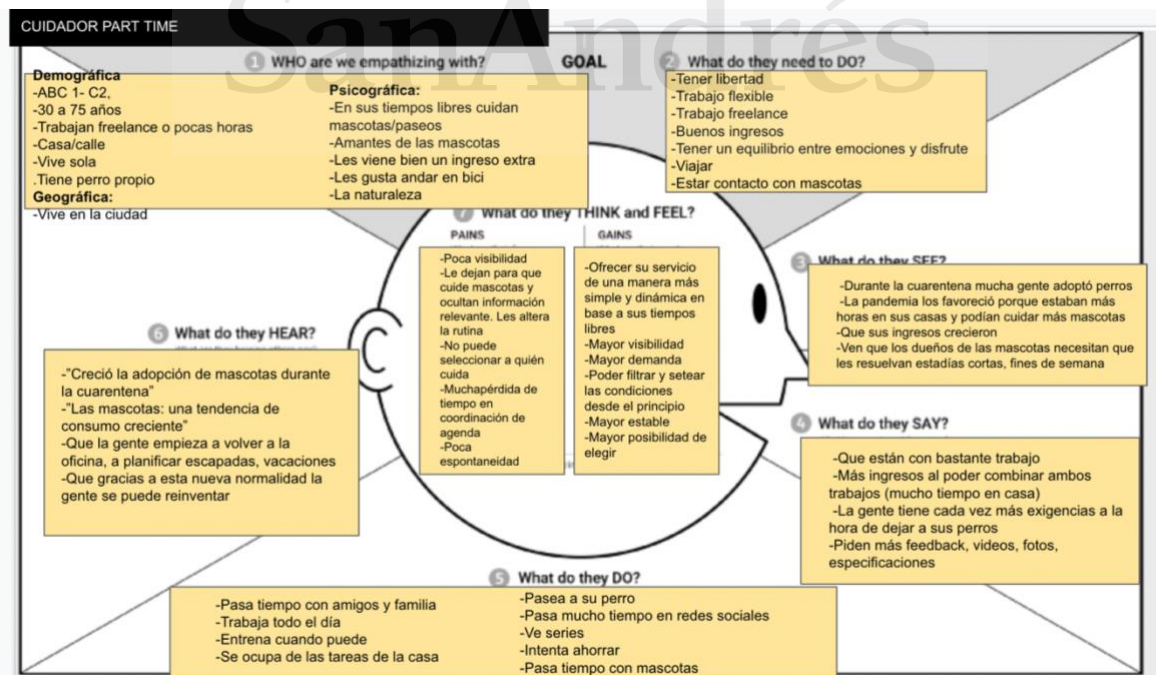
DUEÑO DE MASCOTAS





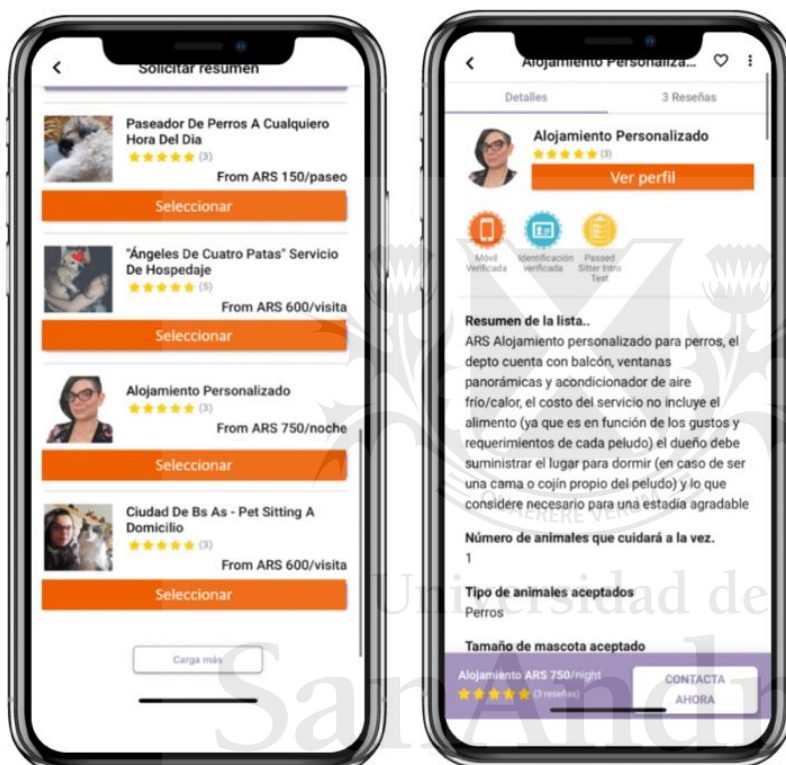
Universidad de

San Andrés



ANEXO 3

La app muestra la calificación del hospedador y al seleccionarlo se puede ver las reseñas de los anteriores padres, un resumen de su perfil, fotos y videos de experiencias anteriores y la posibilidad de contactarlo.



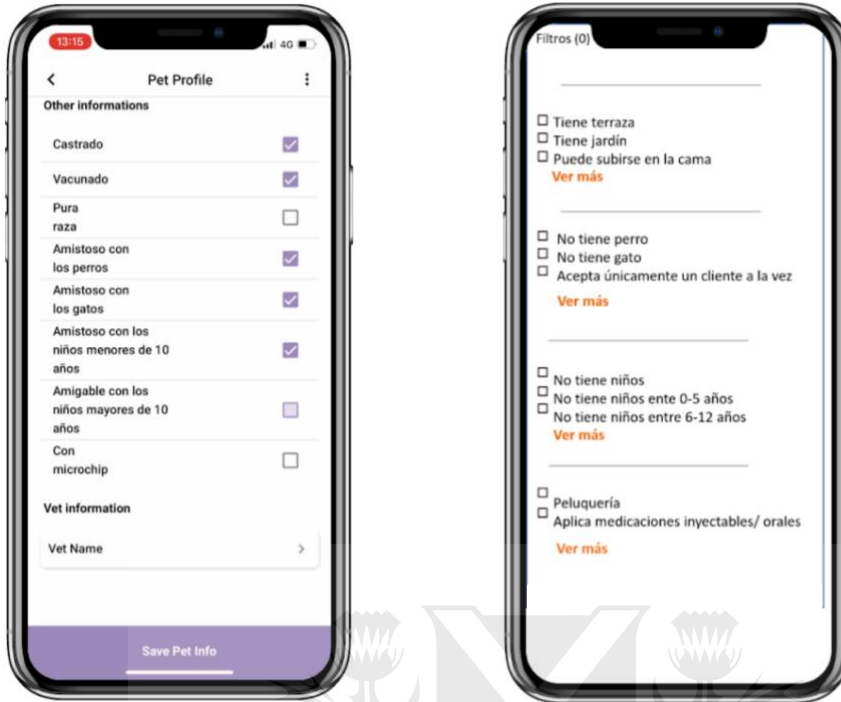
ANEXO 4

La app permite la posibilidad de seleccionar tu ubicación para buscar los hospedadores más cercanos que cumplan con las condiciones que busca el padre de mascota y al mismo tiempo hagan match con el perfil de mascota que acepta el hospedador.



ANEXO 5

Dentro de la app, el usuario debe seleccionar no solo las características de su mascota, como si está castrado o si es amigable con otros animales, como también las condiciones que espera del lado del hospedador. Estas pueden ser el hecho de que tenga o no jardín, que tenga o no otras mascotas o niños, entre otros.



ANEXO 6

Video MVP para Padres de Mascotas .

Universidad de
San Andrés



Video MVP para Anfitriones.



Universidad de San Andrés



ANEXO 7

Según la consultora Focus Market , el costo para mantener un perro en la Argentina es de al menos \$3741 mensuales para los segmentos C2 y C3 y para los segmentos socioeconómicos altos, el costo mensual promedia los \$10.638.

Se realizo un ejercicio que multiplica el gasto mensual en perros según el rango socioeconómico en base a la pirámide reportada por el Indec en el segundo trimestre de 2021. Esto da un gasto total anual de \$USD 1,262,320,615.38

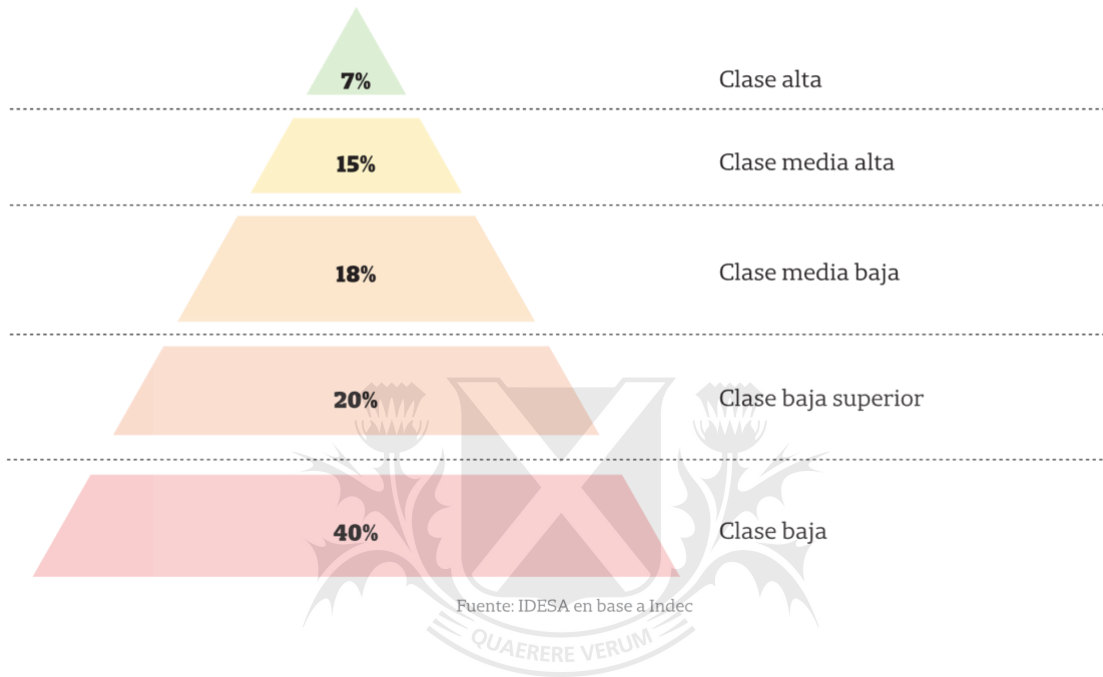
Rango Socio economico	Hogares con mascota	MIX	\$ gastada en perro mensual	TOTAL anual
D1, D2 y E	5266800	60%	500	\$31,600,800,000.00
C2 y C3	2896740	33%	3741	\$130,040,452,080.00
ABC 1	614460	7%	10638	\$78,439,505,760.00
	8778000	100%		\$240,080,757,840.00 ARS
				\$1,262,320,615.38 US\$

ANEXO 8

Pirámide social de los Argentinos de donde se toma el porcentaje del rango socioeconómico alto del 7%.

Pirámide social de los argentinos

Los distintos estratos, en función del ingreso per cápita familiar, al segundo trimestre de 2021



ANEXO 9

Habitación en Los Campos



ANEXO 10

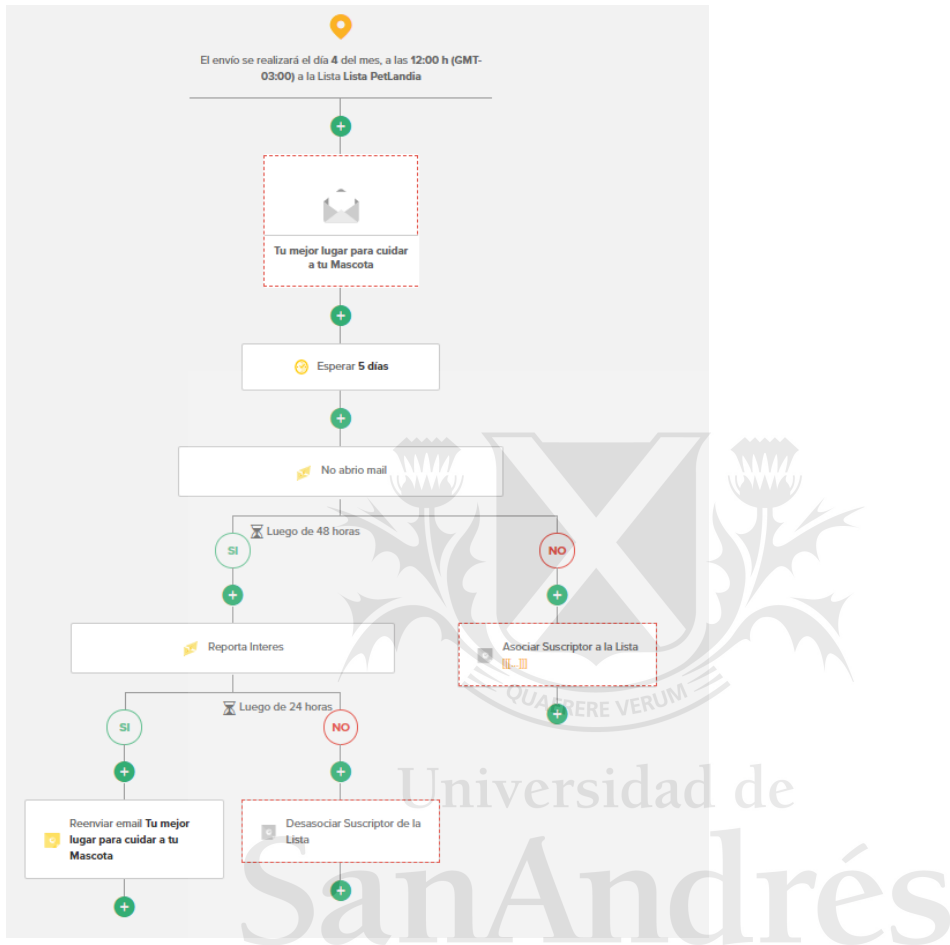
Cuadro de resultados donde se visibiliza la utilidad bruta, operativa y neta desde el año 1 hasta el 5.

P&L					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
NR total	117.976	461.920	829.982	1.188.212	1.838.003
NR x servicio	8	11	11	10	16
Gastos Asociado	16.953	34.005	52.040	38.429	41.379
Gastos asociados x servicio	1	1	1	0	0
Utilidad Bruta	101.023	427.915	777.942	1.149.783	1.796.625
Gastos de mkt y comercialización	29.533	79.905	76.590	109.748	155.513
Gastos fijos	142.561	183.811	281.608	369.940	458.273
Costos Bancarios	2.536	9.931	17.845	25.547	39.517
IIBB	5.899	23.096	41.499	59.411	91.900
EBITDA/ Utilidad Operativa	- 79.506	131.172	360.400	585.138	1.051.421
Impuesto a las ganancias	-	- 39.352	- 108.120	- 175.541	- 315.426
Utilidad NETA	- 79.506	91.820	252.280	409.596	735.995
TASA DE CRECIMIENTO			175%	62%	80%



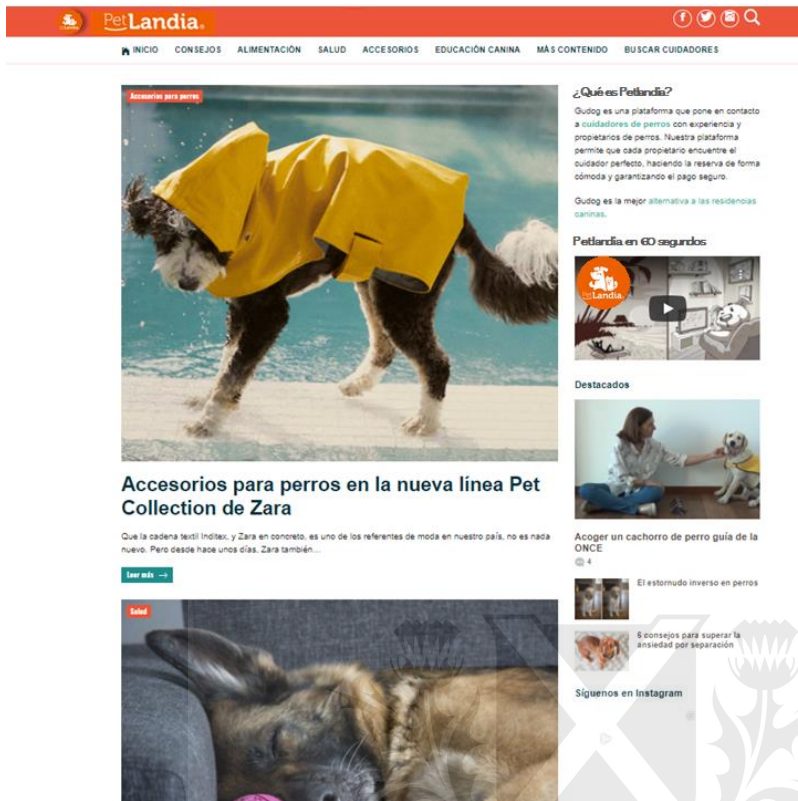
ANEXO 11

Visualización del árbol de decisiones elegido en Dopler para el envío de mailing.



ANEXO 12

Visualización de como se ve el blog optimizado que crea información relevante para nuestro usuario.



ANEXO 13

Cuadro que visualiza la contribución marginal de los primeros 5 años. Se calcula restándole los gastos variables a los ingresos.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
INGRESOS	117.976	461.920	829.982	1.188.212	1.838.003
GS. VAR	54.921	146.938	187.974	233.134	328.309
C. MARGINAL	63.055	314.983	642.008	955.078	1.509.695
GS FIJOS	142.561	183.811	281.608	369.940	458.273
RDO NETO	- 79.506	131.172	360.400	585.138	1.051.421

ANEXO 14

Cuadro donde se visualizan todos los egresos de la compañía los primeros 5 años.

Detalle de Egresos Anuales de los distintos servicios										
Sales, Marketing & Adquisición de clientes										
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5					
EGRESOS										
CPA										
Inversión en medios + producción campaña	23.595	69.288	58.099	83.175						128.660
\$ para patitas al rescate	2.360	4.916	9.438	13.764						9.831
agencia de marketing	2.103	2.629	3.155	4.206						4.732
Referidos	1.475	3.072	5.899	8.602						12.289
TOTAL EGRESO MARKETING	29.533	79.905	76.590	109.748						155.513
Personal de Mktg, Desarrollo y Operaciones + Cargas Sociales										
Costo promedio anual	4	7	12	16	20					
Argentina	22.083									
EGRESOS										
Argentina	88.333	154.582	264.998	353.331	441.664					
TOTAL EGRESO en PERSONAL	88.333	154.582	264.998	353.331	441.664					
Otros gastos										
Costo promedio anual	18.928	18.928	6.309	6.309	6.309					
Suporte legal y contable	300	300	300	300	300					
Hosting y administración en la nube	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000					
Otros gastos (cowork, pasajes, etc)	30.000									
Desarrollo web & app	1.180	2.458	4.719	6.882	9.831					
Garantía Petlandia	2.536	9.931	17.845	25.547	39.517					
Costo tarjeta de credito o debito psicotecnico	15.774	31.547	47.321	31.547	31.547					
TOTAL EGRESO	73.718	73.165	86.494	80.585	97.505					
TOTAL EGRESOS USD	\$ 191.584	\$ 297.035	\$ 409.591	\$ 517.091	\$ 667.829					

ANEXO 15

Cuadro donde se visualizan todos los ingresos de la compañía los primeros 5 años.

Detalle de Ingresos Anuales de los distintos servicios													
HOSPEDAJE	Mercado target	USD precio por dia promedio	# dias trasaccion	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5					
Argentina	614.460	10	4	14.747	30.723	58.988	86.024	122.892					
Reservas													
INGRESOS													
Argentina				117.976	245.784	471.905	688.195	983.136					
TOTAL INGRESOS HOSPEDAJE													
Argentina				117.976	245.784	471.905	688.195	983.136					
PASEOS													
	Mercado target	USD precio por semana promedio	# semanas	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5					
Argentina	614.460	15	14	6.145	9.217	12.289	24.578						
Clientes													
INGRESOS													
Argentina				129.037	193.555	258.073	516.146						
TOTAL INGRESOS HOSPEDAJE													
Argentina				129.037	193.555	258.073	516.146						
OTROS													
	Mercado target	USD precio trasaccion promedio	# trasaccion	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5					
Argentina	614.460	21	5	5.530	10.446	15.362	21.506						
Clientes													
INGRESOS													
Argentina				87.100	164.522	241.944	338.721						
TOTAL INGRESOS HOSPEDAJE													
Argentina				87.100	164.522	241.944	338.721						
TOTAL INGRESOS USD													
TOTAL INGRESOS ARS													
Tasa de crecimiento													
				\$	117.976	\$	461.920	\$	829.982	\$	1.188.212	\$	1.838.003
				\$	22.437.916	\$	87.852.623	\$	157.854.247	\$	225.986.045	\$	349.569.881
						80%			43%			55%	
hospedaje				100,00%		53,21%	56,86%		57,92%	53,49%			
paseos				27,93%		23,32%	21,72%		28,08%	28,08%			
ecommerce				18,86%		19,82%	20,36%		18,43%	18,43%			

ANEXO 16

Visualización de flujo de fondos financiero y contable.

