



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Negocios Digitales**

***Pet & Friends***

**Autor: Darío Rubén Melman**

**DNI: 30.281.225**

**Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30 de Julio de 2023**



Universidad de San Andrés

Maestría en Negocios Digitales

# **Pet & Friends**

Autor: **Darío Rubén Melman**

DNI: **30.281.225**

Mentor de Tesis: **Leonardo Gargiulo**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30 de Julio de 2023

## Resumen ejecutivo

El cuidado de las mascotas ha tenido grandes cambios en los hogares latinoamericanos en los últimos 20 años. Las actuales circunstancias sociales han derivado en que perros y gatos tengan cada vez más presencia en los hogares. Por una parte, debido a que cada vez es mayor el porcentaje de hogares unipersonales, lo que favorece la adopción de mascotas. Por otra, la tendencia decreciente a tener hijos contribuye a también a este fenómeno.

Según estudios de la consultora Grand View Research, el tamaño del mercado mundial de cuidado de mascotas se estimó en USD 1940 millones en 2021 y se prevé que se expanda a una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 11,52 % de 2022 a 2030. <sup>1</sup>

Otro factor clave que ha impulsado el crecimiento del mercado de mascotas es la creciente sensibilidad de los dueños de mascotas a las preferencias de sus mascotas, las preocupaciones sobre el bienestar de los animales y la progresiva tendencia luego de finalizada la pandemia de volver a las oficinas.

De lo dicho anteriormente, se infiere que las iniciativas que tengan como objetivo mejorar el bienestar de las mascotas serán cada vez más valoradas y rentables.

P&F busca posicionarse como la primera plataforma de Latinoamérica que ofrece una alternativa para aquellos dueños de mascotas que quieren ver feliz a su mascota, pero no tienen el tiempo necesario para dedicarles. P&F funciona similar a una guardería que conecta dueños de mascotas con cuidadores.

Todo a través de una solución que, además de brindar un espacio seguro para el cuidado de nuestras mascotas, permite generar un círculo social con gente que tiene intereses comunes.

El equipo emprendedor que hará realidad esta idea está compuesto por personas que tienen pasión y experiencia en el cuidado de las mascotas, que cuentan con habilidades técnicas y de gestión incorporadas en más de 15 años de trayectoria de

---

<sup>1</sup> <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pet-care-market>

trabajo en disciplinas relacionadas y que entienden las necesidades y preferencias de quienes serán los usuarios de Pet & Friends.

Para lograr nuestros objetivos proyectamos una inversión necesaria de USD275.000. Esta inversión será destinada principalmente al desarrollo del producto, pago de salarios, generación de awareness de marca y construcción de la red dentro de la Ciudad de Buenos Aires, que es el primer mercado al que apuntaremos. De acuerdo con nuestras estimaciones, a partir del tercer año lograremos el breakeven, alcanzando en el Año 4 un resultado operativo de **USD 1.060.162**



## Contenido

Resumen ejecutivo.....	2
El problema .....	7
El producto .....	10
La propuesta de valor .....	12
Descripción de la propuesta de valor de P&F y sus beneficios. ....	12
El Cliente .....	15
Validación de la necesidad .....	15
Identificación de la necesidad.....	15
Validación de dueños de mascotas.....	15
Validación de cuidadores de mascotas.....	18
Segmentos seleccionados y demografía.....	21
Segmentos de dueños de mascotas .....	21
Demografía de segmento: “Jóvenes adultos profesionales que viven solos” .....	22
Segmento de cuidadores de mascota.....	22
Demografía de segmento: Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal	22
Jobs to be done .....	23
Jobs to be done del segmento “Jóvenes adultos profesionales que viven solos” .....	23
Jobs to be done del segmento de cuidadores “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal” .....	23
Pains a Gains.....	24
User Persona .....	24
Value Proposition Canvas .....	25
VPC del segmento de cuidadores “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal” .....	26
Mercado .....	27
TAM: Total Addressable Market .....	27
SAM: Serviceable Available Market.....	28
SOM: Serviceable Obtainable Market .....	30
Contexto .....	32
Tendencias demográficas .....	32
Tendencias tecnológicas.....	33
Reglas y regulaciones .....	33
Necesidades del cliente .....	34
Competidores .....	35
Economía y medio ambiente.....	35
Incertidumbres.....	35

Competencia .....	37
Competencia en Ciudad de Buenos Aires .....	37
Otras aplicaciones de pet sitting .....	37
Paseadores de perros independientes .....	37
Empresas de cuidado de mascotas .....	38
Nuevas startups y entrantes al mercado .....	38
Competencia en Latinoamérica .....	38
Modelo de negocios .....	39
Problema .....	39
Segmentos de clientes .....	40
Propuesta de valor .....	40
Plataforma web y móvil .....	41
Redes sociales .....	41
Ventaja competitiva .....	41
Plataforma intuitiva y fácil de usar .....	41
Amplia red de cuidadores de mascotas .....	42
Sistema de calificación y reseñas .....	42
Servicio al cliente excepcional .....	42
Fuentes de ingresos .....	42
Comisión por cuidado .....	42
Otros ingresos .....	43
Estructura de costos .....	44
Métricas clave .....	44
Número de usuarios registrados .....	44
Tasa de retención de usuarios .....	44
Nivel de satisfacción del cliente .....	44
Ingresos generados .....	45
Go-to-market Plan .....	46
Get (Captar) .....	47
1. Generación de conciencia .....	47
2. Generación de Leads .....	48
Keep (Retener) .....	50
1. Experiencia excepcional .....	50
2. Contenido de valor .....	50
3. Programas de fidelización .....	50
Grow (Crecer) .....	50
1. Programa de referidos .....	51

2. Incremento de visibilidad.....	51
3. Detección de oportunidades de mejora .....	51
Eficiencia del Marketing Funnel.....	52
Economics.....	53
Ingresos .....	53
Gastos.....	54
Cuadro de Resultados .....	56
Procesos y operatoria .....	57
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	59
Equipo emprendedor del proyecto.....	60
CEO-COO-COFOUNDER .....	60
CFO-COFOUNDER .....	61
Fuentes y Bibliografía .....	62
Anexos .....	64
Anexo I: Resultados de entrevistas a potenciales cuidadores .....	64
Anexo II: Definición de Users persona .....	65
User persona del segmento de cuidadores “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal” .....	66
Anexo III: Pains and Gains de los segmentos seleccionados .....	67
Pains and Gains del segmento de cuidadores “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal” .....	68
Anexo IV: Matriz de competidores locales y extranjeros.....	69
Anexo V: Lifetime (LT) .....	70
Lifetime de dueños de mascotas.....	70
Lifetime de cuidadores de mascotas.....	70
Anexo VI: Estimación de clientes para los primeros 4 años .....	72
Anexo XII: Gastos de Marketing .....	73
Anexo VIII: Gastos de desarrollo de producto.....	74
Anexo IX: Gastos de sueldos .....	75
Anexo X: Implementación de MVP.....	76
MVP inicial .....	76
Dearrollo de App en su primera versión.....	78
Anexo XI: Procedimiento de resolución de conflictos .....	79

## El problema

Para quienes vivimos en la ciudad y llevamos una vida activa y ocupada, el cuidado adecuado de nuestras queridas mascotas puede volverse una preocupación constante. Nuestros trabajos demandantes, los desplazamientos diarios y las múltiples responsabilidades hacen que encontrar tiempo para brindarles la atención y el afecto que necesitan sea un verdadero desafío.

La gestión del tiempo se convierte en algo complicado. Tratamos de equilibrar nuestras responsabilidades laborales con nuestras vidas personales, pero a menudo nos encontramos atrapados en un ritmo frenético que nos deja con poco margen para dedicar a nuestros fieles compañeros de cuatro patas. La sensación de no poder estar lo suficiente con ellos nos angustia y nos lleva a preguntarnos si estamos haciendo lo mejor por su bienestar.

La soledad y el aburrimiento que viven a diario, son preocupaciones que nos afectan profundamente. Nuestras mascotas son seres sociales que necesitan la compañía y el estímulo constante. Sin embargo, cuando nos encontramos ausentes debido a nuestras jornadas laborales, pueden sentirse desanimadas y tristes. Los días que pasan solas en un departamento o casa pueden dar lugar a diversos trastornos, como la ansiedad por separación o el aburrimiento extremo.

En ocasiones, la situación se agrava cuando nuestros trabajos nos exigen pasar largas horas fuera de casa de manera frecuente, dejando a nuestras mascotas con escasa estimulación y ejercicio. Esto puede impactar negativamente su salud física y emocional, ya que necesitan actividad y entretenimiento para mantenerse felices y sanas.

Una alternativa de solución es buscar servicios de cuidado de mascotas, ya sea paseadores o guarderías, que respondan a nuestras necesidades para que sean cuidados en los momentos en que no podemos atenderlos. Pero encontrar opciones que sean confiables y se adapten a nuestras necesidades en la ciudad no es algo sencillo. La búsqueda de un lugar adecuado para dejar a nuestras mascotas nos lleva a recorrer un camino lleno de incertidumbre y preocupaciones.



En primer lugar, la confianza es una piedra angular en la elección de un servicio de cuidado de mascotas. Dejar a nuestros compañeros peludos al cuidado de extraños nos genera una mezcla de emociones: desde la incertidumbre si serán tratados con cariño hasta el miedo de que algo pueda salir mal. El asegurarnos de que el lugar o la persona que elijamos tenga buenas referencias y una sólida reputación en el cuidado de animales se vuelve primordial y hoy por hoy no es algo con que se pueda contar.

La compatibilidad con nuestros horarios es otro aspecto crucial. Nuestros trabajos y responsabilidades pueden requerir a veces horarios inciertos, lo que dificulta encontrar un servicio de cuidado que se ajuste a nuestras necesidades específicas. La posibilidad de contar con opciones flexibles y adaptadas a nuestros horarios cambiantes se vuelve esencial para sentirnos seguros de que nuestras mascotas estarán bien atendidas sin importar nuestros compromisos.

Además, la ubicación del lugar de cuidado también es un factor a tener en cuenta. En la ciudad, el tiempo de desplazamiento puede ser considerable, y dejar a nuestras mascotas lejos de casa puede generar estrés adicional tanto para nosotros como para ellas.

Otro aspecto a tener en cuenta, son los costos asociados al cuidado de mascotas, que también representan un punto de preocupación para muchos dueños. Mantener una mascota ya conlleva gastos regulares de alimentación, atención médica y accesorios, y agregar los costos adicionales del cuidado externo puede sumar una carga económica significativa. Buscar opciones que sean relativamente accesibles y que se ajusten a nuestro presupuesto se convierte en una tarea importante para garantizar un equilibrio entre el cuidado de nuestras mascotas y nuestras finanzas.

Una vez que hemos encontrado un lugar que parece cumplir con nuestros criterios, la incertidumbre persiste. Aparecen preguntas como: ¿Recibirá nuestra mascota la atención y el juego que necesita? ¿Será compatible con otras mascotas presentes en el lugar? ¿Contará con suficiente espacio para moverse y explorar de manera segura? Estas dudas y preocupaciones pueden mantenernos en vilo mientras estamos ausentes, afectando nuestra tranquilidad y generando estrés adicional.

En definitiva, el problema de tener una mascota y no poder dedicarle el tiempo suficiente en la ciudad para aquellos que tenemos una vida ocupada, es una

preocupación que nos interpela de manera constante y que hoy por hoy no tiene una solución clara que la aborde de manera integral.



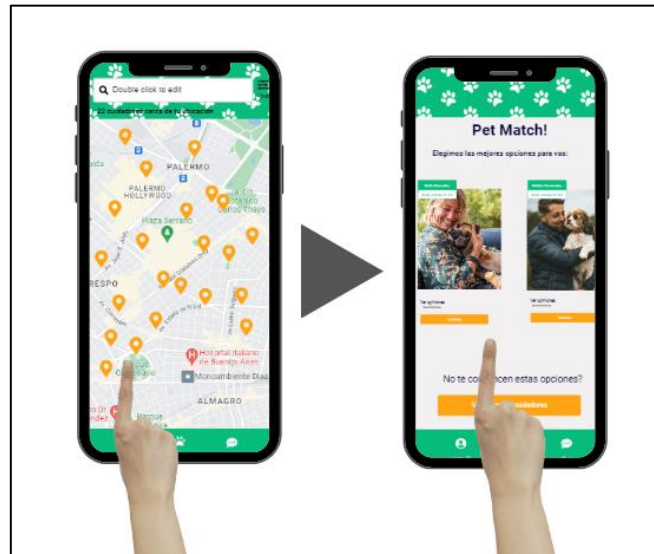
## El producto

Pet & Friends (en adelante P&F) es una innovadora aplicación móvil diseñada para conectar de manera eficiente y segura a los dueños de mascotas con cuidadores de mascotas. Esta aplicación revoluciona la forma en que las personas buscan servicios de cuidado y bienestar de mascotas, brindando una plataforma intuitiva y confiable para satisfacer las necesidades de ambas partes.

Con la aplicación P&F, los dueños de mascotas pueden encontrar fácilmente cuidadores capacitados y de confianza para sus animales. La app permite buscar cuidadores basados en la ubicación, las preferencias específicas de la mascota y las fechas deseadas para el servicio. Además, los usuarios pueden leer comentarios y calificaciones de otros clientes para tomar decisiones informadas.

Para los cuidadores de mascotas, P&F ofrece una forma conveniente de promocionar sus servicios y expandir su base de clientes. La aplicación les permite crear perfiles detallados que resalten su experiencia, habilidades y servicios ofrecidos. También pueden gestionar su disponibilidad y recibir notificaciones de solicitudes de servicio, lo que facilita la coordinación con los dueños de las mascotas.

La aplicación P&F se destaca por su enfoque en la seguridad y el bienestar de las mascotas. Cada cuidador debe pasar por un riguroso proceso de verificación y proporcionar referencias confiables antes de poder registrarse en la plataforma. Además, la app incluye un sistema de mensajería seguro para que los dueños de mascotas y los cuidadores puedan comunicarse directamente y compartir información importante sobre las necesidades y preferencias de las mascotas. Dicho sistema protege a los usuarios de mensajes inapropiados y contribuye a la calificación de los cuidadores en función de la demora en las respuestas, lo cual afecta su visibilidad en el sistema.



*Imagen 1: Búsqueda de cuidadores*



## La propuesta de valor

### Descripción de la propuesta de valor de P&F y sus beneficios.

P&F ofrece una serie de ventajas y valor agregado que la convierten en la opción más conveniente para el cuidado de mascotas y que tanto dueños de mascotas como cuidadores estarían dispuestos a pagar un costo extra por transaccionar sobre esta plataforma.

Para dueños de mascotas que aún no tienen un cuidador de confianza P&F les proporciona:

- **Seguridad y Confianza:** En comparación con otras alternativas, P&F se destaca por su riguroso proceso de verificación y selección de cuidadores. Los profesionales registrados en la app son sometidos a un exhaustivo proceso de evaluación, asegurando que los dueños de mascotas puedan confiar plenamente en la integridad y capacidad de los cuidadores seleccionados. En caso de haber reclamos contra el cuidador se iniciará el procedimiento de resolución de conflictos. Ver *Anexo XI: Procedimiento de resolución de conflictos*
- **Facilidad de Uso:** P&F ofrece una experiencia de usuario simplificada y amigable. Los usuarios pueden navegar por la app de manera sencilla, accediendo a perfiles detallados de los cuidadores, reseñas y calificaciones, lo que facilita la elección del cuidador más adecuado para las necesidades específicas de su mascota.
- **Match rápido y eficiente:** P&F proporciona una plataforma fácil de usar que permite a los dueños de mascotas encontrar rápidamente cuidadores profesionales cerca de su ubicación. Con solo unos pocos clics, los usuarios pueden acceder a una lista de cuidadores disponibles y filtrar según sus necesidades específicas, como el tipo de mascota, el tamaño y el tipo de servicio requerido.

Para dueños de mascotas que ya han encontrado un cuidador de confianza a través de nuestra plataforma, preferirán quedarse operando dentro de P&F debido al valor que agrega:

- **Soporte y Atención al Cliente:** A diferencia de otras opciones, P&F brinda un servicio de atención al cliente dedicado que está disponible para resolver cualquier inquietud o situación imprevista durante el cuidado de la mascota. Esto asegura una comunicación fluida y efectiva, garantizando que los dueños puedan recibir asistencia rápida y eficiente cuando lo necesiten.
- **PetWatch Snapshots:** P&F ofrece la posibilidad de recibir imágenes aleatorias de las mascotas mientras están siendo cuidadas. Estas instantáneas proporcionan una visión auténtica y en tiempo real de las actividades y el estado de ánimo de la mascota durante su estancia con el cuidador. La función PetWatch Snapshots brinda transparencia y tranquilidad, permitiendo verificar que la mascota está recibiendo la atención y el cuidado acordado en cualquier momento del día.
- **Cuidado asegurado:** P&F está preparado para manejar situaciones imprevistas y asegurar que sus mascotas siempre reciban el cuidado necesario. La función "Cuidado Asegurado", garantiza que en el caso de que el cuidador seleccionado no pueda atender a la mascota y lo notifique con menos de 24 horas de anticipación, P&F se compromete a encontrar rápidamente un nuevo cuidador cercano, haciéndose cargo del costo del cuidado por las molestias ocasionadas.
- **PetPlay Connect:** P&F ofrece opciones de juegos interactivos, como trivias y desafíos, para divertirse mientras se aprende sobre el cuidado de las mascotas. PetPlay Connect crea un espacio social donde los dueños que comparten un mismo cuidador pueden conectarse, jugar, compartir experiencias y consejos. Además, P&F recompensa a los usuarios que participan activamente en los juegos y acumulan puntos. Quienes obtengan más puntos pueden recibir descuentos exclusivos, promociones especiales y otros premios para aprovechar en futuros servicios de cuidado de mascotas.

Por su parte, los cuidadores de mascotas elegirán P&F como opción preferida para el cuidado de las mascotas por las siguientes razones:

- **Oportunidades de Trabajo:** P&F proporciona a los cuidadores un amplio acceso a oportunidades de trabajo con una base de clientes establecida. Al unirse a la plataforma, los cuidadores pueden llegar a más dueños de mascotas que buscan sus servicios, lo que aumenta sus posibilidades de encontrar clientes de manera constante.
- **Facilidad y Comodidad:** Al trabajar a través de P&F, los cuidadores pueden gestionar sus servicios de manera más sencilla y organizada. La plataforma ofrece una interfaz intuitiva y herramientas eficientes para administrar reservas, horarios y pagos, además de validación de usuarios y respuestas automáticas, lo que les permite concentrarse en lo que mejor saben hacer: cuidar y atender a las mascotas.
- **Cobertura y Protección:** Utilizando P&F, los cuidadores acceden a una cobertura adicional de protección en caso de algún incidente durante el cuidado. La plataforma ofrece garantías y seguros que respaldan a los usuarios en situaciones como accidentes o daños a la propiedad del cuidador, brindando una mayor tranquilidad y seguridad para ambas partes.
- **Soporte para cuidadores:** P&F brinda asistencia ante cualquier problema o inquietud que puedan enfrentar los cuidadores. Nuestro equipo de expertos está siempre disponible para apoyar a los cuidadores en cada paso del camino, garantizando que cuenten con el respaldo necesario para brindar el mejor cuidado a las mascotas confiadas en ellos.

# El Cliente

## Validación de la necesidad

El proceso de validación de la necesidad para P&F y la identificación de los segmentos se llevó a cabo a través de una combinación de encuestas, entrevistas, observación y otros métodos de investigación. Se utilizaron herramientas como el *user persona*, *value proposition canvas* y *Jobs to be done* para obtener insights valiosos y llegar a conclusiones sólidas.

## Identificación de la necesidad

Se realizó una investigación de mercado basada en encuestas y entrevistas, tanto a dueños de mascotas, como a cuidadores potenciales para comprender sus desafíos y necesidades relacionados con el cuidado de las mascotas. Por un lado, se buscó validar la hipótesis de que los dueños de mascotas actualmente no están del todo conformes con el bienestar de sus mascotas y con las alternativas de solución que existen actualmente. Por otro, se buscó validar si el cuidado de mascotas podría ser atractivo y conveniente como salida laboral.

Para la identificación de la necesidad de los dueños de mascotas nos basamos en aquellas personas que tienen perros, dada que nuestra hipótesis, es que es el tipo de mascota que más padece la soledad.

### *Validación de dueños de mascotas*

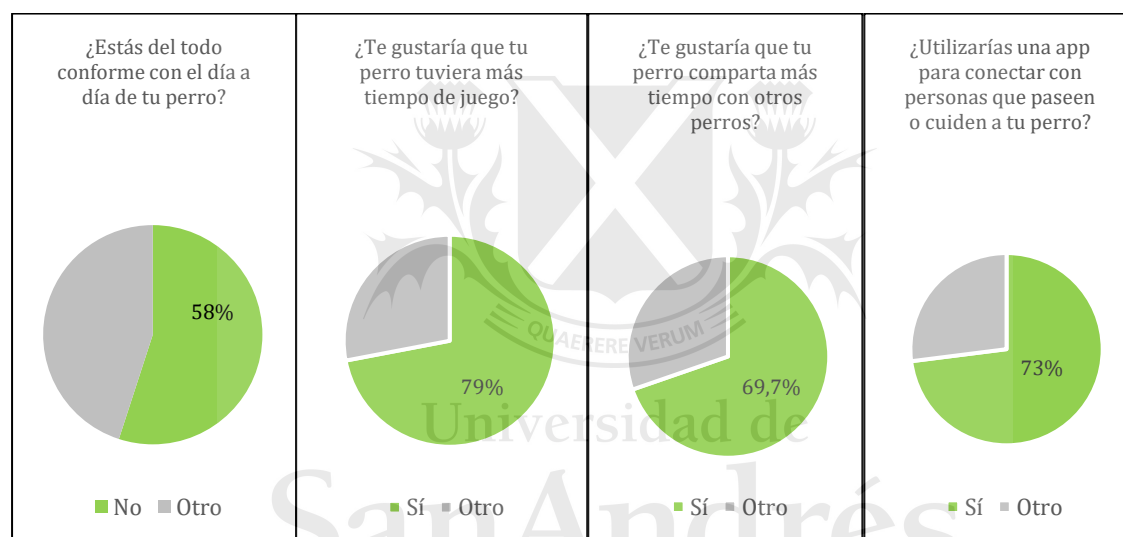
Entre julio y septiembre de 2022, se llevaron a cabo encuestas con el propósito de validar el product market fit de una iniciativa centrada en mejorar el bienestar de las mascotas. De la misma participaron 150 personas en el ámbito de CABA. Estas preguntas fueron diseñadas para comprender la percepción y las necesidades de los dueños de mascotas en relación con el bienestar de sus mascotas y las alternativas de que disponen en la actualidad para cubrir esas necesidades. Del conjunto de preguntas, se detallan las 4 que nos parecieron más relevantes a fin de entender sus dolores:



- ¿Estás del todo conforme con el día a día de tu perro?
- ¿Te gustaría que tu perro tuviera más tiempo de juego?
- ¿Te gustaría que tu perro comparta más tiempo con otros perros?
- ¿Utilizarías una app para conectar con personas que paseen o cuiden a tu perro?

Asimismo, se realizaron preguntas sobre género, edad, tipo de trabajo y como se conformaba el hogar para entender la demografía de quienes respondieran.

Debajo se muestran los resultados de las encuestas de quienes respondieron que tenían perros.



*Imagen 2: Resultado encuestas a dueños de mascotas*

Como se puede ver en la Imagen 2, los resultados indican que existe un dolor en un segmento de dueños de perros, que podría traducirse en un interés por un producto que ayude a mitigarlo.

Una vez que validamos que existe product market fit, analizamos los datos demográficos de quienes respondieron, a fin de entender a qué segmento pertenecían.

Para ello realizamos un mapa de calor, donde evaluamos para las variables edades y conformación de hogar, la composición de las respuestas de las 4 preguntas arriba descritas.

Por cada respuesta, se asignó un valor según se indica en la siguiente tabla:

Pregunta	Valor de respuesta
¿Estás del todo conforme con el día a día de tu perro?	Si no es SI suma 1
¿Te gustaría que tu perro tuviera más tiempo de juego?	Si no es NO suma 1
¿Te gustaría que tu perro comparta más tiempo con otros perros?	Si no es NO suma 1
¿Utilizarías una app para conectar con personas que paseen o cuiden a tu perro?	Si no es NO suma 1

Entonces, el valor máximo posible a alcanzar por persona es 4 y el mínimo es 0.

Luego se sacó el promedio para iguales edades y conformación de hogar.

Los resultados obtenidos fueron:

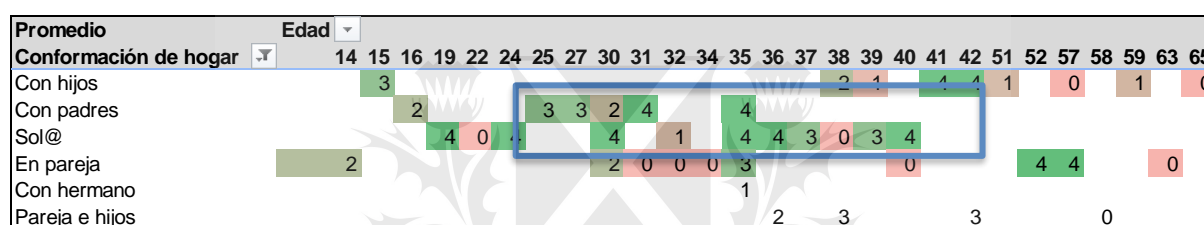


Imagen 3: Mapa de calor para determinar segmento objetivo de dueños de mascotas

Como se ve en el gráfico la mayor cantidad de respuestas afirmativas correspondían a edades desde 25 a 40 años para las conformaciones de hogares: Sol@, Con padres y En pareja.

## Segmentos propuestos para dueños de mascotas

En función de los insights recogidos en el análisis anterior determinamos que potencialmente existe fit para los siguientes segmentos:

<b>Segmento 1: Jóvenes que viven con sus padres</b>
<i>Tienen tiempo, pero no ganas de pasear a sus mascotas.</i> <i>No tienen pareja y buscan relacionarse con otras personas.</i> <i>Generalmente estudian o están en sus primeros trabajos.</i> <i>Nativos digitales.</i> <i>Edad entre 20 y 30 años.</i>
<b>Segmento 2: Jóvenes adultos profesionales que viven solos</b>
<i>Personas que viven solas.</i> <i>No tienen mucho tiempo para pasar con sus mascotas.</i> <i>Buscan relacionarse con otras personas.</i> <i>Tienen un poder adquisitivo que les permite afrontar gasto de cuidado de mascotas.</i> <i>Edad entre 30 a 40 años.</i>

En la sección posterior se detallará a cuál de estos segmentos se apuntará en una etapa inicial.

## Validación de cuidadores de mascotas

Para validar la existencia de fit con los cuidadores de mascotas, realizamos encuestas para entender si estuviesen dispuestos a cuidar perros de personas desconocidas. Adicionalmente realizamos entrevistas a un subgrupo de quienes mostraron interés en las encuestas, para obtener respuestas más detalladas y lograr una comprensión más profunda sus necesidades y motivaciones en torno al cuidado de mascotas.

## Encuestas de cuidadores de mascotas

La encuesta realizada para cuidadores de mascotas fue dirigida al mismo objetivo que la realizada a los dueños de mascotas. Se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Existe la posibilidad de que cuides perros de otras personas?
- ¿En qué condiciones estarías dispuesto a cuidar con cierta frecuencia al perro de otra persona desconocida con buenas referencias?

Al igual que en la encuesta a los dueños de mascotas, se realizaron preguntas sobre el género, la edad, tipo de trabajo y como se conformaba el hogar para entender la demografía de quienes respondieran.

Debajo se muestran los resultados:

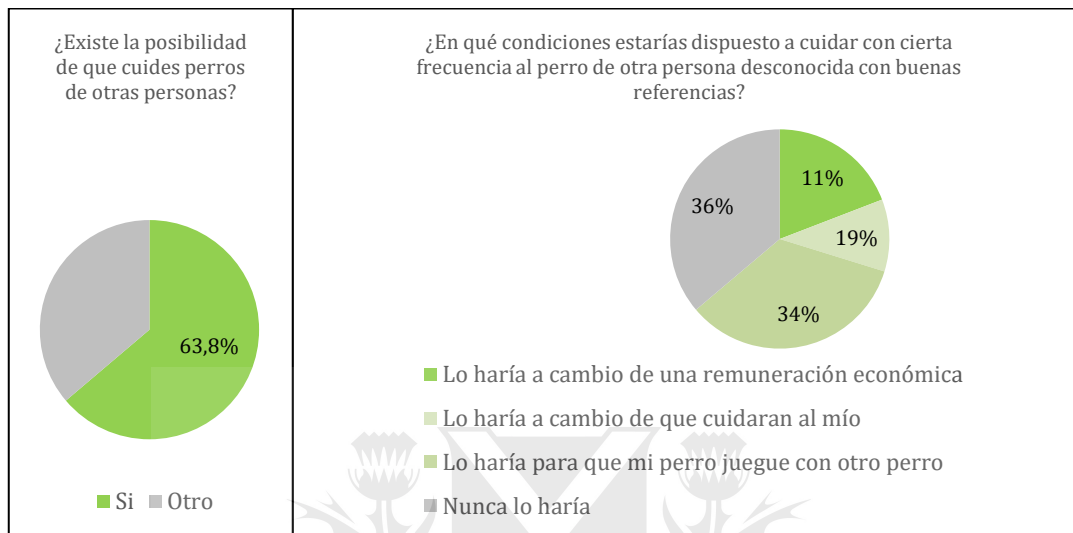


Imagen 4: Resultado de encuestas a cuidadores de mascotas

Como se puede ver en la Imagen 4, los resultados indican que existen personas que estarían dispuestas a cuidar perros bajo diferentes motivaciones.

Al igual que en el caso de los dueños de mascotas, una vez que validamos que podría existir product market fit, analizamos los datos demográficos de quienes respondieron, a fin de entender a qué segmento pertenecían a través de un mapa de calor, tal como se ve en la imagen a continuación:

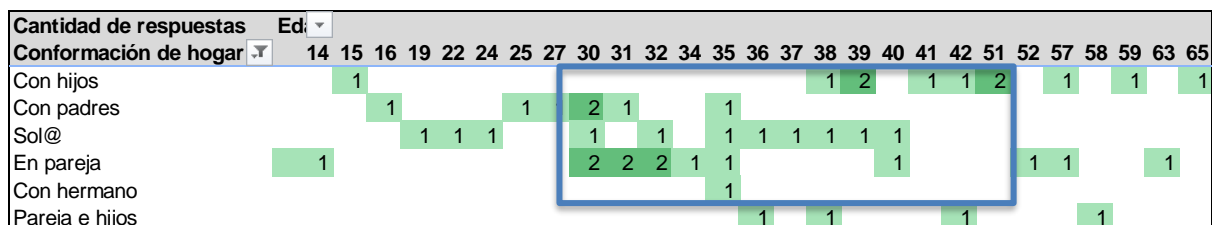


Imagen 5: Mapa de calor para determinar segmento objetivo de cuidadores de mascotas

Como se ve en el gráfico la mayor cantidad de respuestas afirmativas correspondían a edades desde 30 a 50 años para las conformaciones de hogares: Con hijos, Sol@, En pareja.

## Entrevistas a cuidadores de mascotas

Al conjunto que respondieron afirmativamente en la encuesta anterior, se les consultó si podíamos hacer entrevistas más personalizadas para entender sus motivaciones y circunstancias. De todos ellas pudimos concretar 7 entrevistas, con quienes demostraron mayor interés. Si bien las mismas fueron abiertas, las respuestas se estructuraron en diferentes dimensiones. El detalle de estas se puede ver en el *Anexo I: Resultados de entrevistas a potenciales cuidadores*

Los principales insights que obtuvimos de ellas fueron:

1. Las edades fueron de 29 a 56 años, promediando los 38 años.
2. 6 de las 7 personas eran mujeres
3. Todos manifestaron que sería útil tener una app que facilite las reservas para el cuidado de mascotas.
4. Ninguna de ellas tenía un trabajo full time.
5. 4 de las 7 persona tienen trabajo part time.
6. 6 de las 7 personas manifestaron que su principal motivación para cuidar mascotas era el dinero.
7. El valor por el que cuidarían a las mascotas por media jornada fue desde \$1.000 a \$2.000, con un promedio de \$1.300.
8. 4 de las 7 personas manifestaron que podrían cuidar mascotas full time, mientras que el resto podría entre 4 y 6 horas.
9. La cantidad de perros que podían cuidar a la vez fue de 2 a 10, promediando los 5.

## Segmentos propuestos para cuidadores de mascotas

En función de los insights recogidos en el análisis anterior determinamos que potencialmente existe fit para los siguientes segmentos:

Segmento 1: Estudiantes
<i>Personas que están estudiando y necesitan un dinero extra</i> <i>Personas que tienen amor por las mascotas.</i> <i>Digitalmente alfabetizados.</i> <i>Edad: entre 20 y 30 años</i>
Segmento 2: Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal
<i>Viven solos o con una pareja que tiene trabajo formal</i> <i>No tienen estudios universitarios ni ambiciones por hacer una carrera profesional.</i>

<i>Tienen amor por las mascotas</i> <i>Digitalmente alfabetizadas</i> <i>Edad: Entre 30 y 50 años</i>
<b>Segmento 3: Cuidadores/paseadores “profesionales”</b>
<i>Personas que se dedican a pasear perros a través de una remuneración económica.</i> <i>Guarderías de mascotas que prestan servicio a través de remuneración.</i> <i>Edad: entre 30 y 50 años</i>

En la sección posterior se detallará a cuál de estos tres segmentos se apuntará en una etapa inicial.

### Segmentos seleccionados y demografía

A continuación, se describen los segmentos target a los que apuntaremos en un inicio, tanto de dueños de mascotas, como de cuidadores.

Dichos segmentos fueron seleccionados en función del análisis expuesto en la sección anterior

#### *Segmentos de dueños de mascotas*

Como segmento para “dueños de mascotas”, hemos optados por el segmento 2: “Jóvenes adultos profesionales que viven solos”

La selección de este segmento se realizó en función de las siguientes características:

1. **Edad:** La edad de entre 30 y 40 años fue elegida en función del mapa de calor en el análisis demográfico de los resultados de las encuestas. Asimismo, es una edad nativa digital con independencia económica.
2. **Género:** El género seleccionado es hombre, en función de la composición demográfica de las respuestas con fit.
3. **Situación laboral:** La situación laboral elegida “Profesionales”, tiene que ver con un segmento que suele tener un poder adquisitivo mayor.
4. **Estado civil:** El estado civil soltero fue elegido debido a que suelen vivir solos y suelen necesitar más ayuda para el cuidado de sus mascotas, ya que deben hacerse cargo 100% de ellas.

### *Demografía de segmento: “Jóvenes adultos profesionales que viven solos”*

De acuerdo con la encuesta anual de hogares de la Ciudad de Buenos Aires, del total de la población hay un 35% que vive sola. Por su parte, hay un 15% de la población entre 30 y 40 años, siendo la población total de CABA 3.120.000.

De acuerdo con la encuesta oficial de CABA (2022) “Hogares según deciles de ingreso total familiar. Ciudad de Buenos Aires. 1er. trimestre de 2015/3er. trimestre de 2022”, los dos deciles mayores de ingresos por hogar, es decir 267.000 personas, tuvieron ingresos mensuales traducido en dólares de aproximadamente USD1.000 en el tercer trimestre de 2022.

### *Segmento de cuidadores de mascota*

Cómo segmento para cuidadores, hemos optados por el Segmento: “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal”.

Este segmento está integrado por personas que no tienen estudios universitarios y que no demuestran ambiciones por tener una carrera profesional.

La selección de este arquetipo se realizó en función al fit que hubo en las encuestas y entrevistas. Asimismo, es un segmento que abunda dentro del ámbito de CABA y que hoy por hoy no tiene muchas alternativas de trabajo, ya que no tienen la preparación necesaria para hacer trabajos remotos y suelen quedarse en la casa para cuidar a sus hijos / perros y encargarse de los asuntos del hogar. Habitualmente este perfil se cataloga como “Amas de casa”.

De acuerdo con nuestras investigaciones y encuestas, este es un público que podría sacar gran provecho de P&F, ya que pueden conseguir un dinero extra mientras hacen otras tareas en sus casas.

### *Demografía de segmento: Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal*

Según la dirección de estadística de la Ciudad de Buenos Aires (2022) el desempleo es del 8,1%.

Por otra parte, un informe del Centro de Estudios de la Educación Argentina de la Universidad de Belgrano muestra que en 2021 el 15% de la población tiene carrera universitaria finalizada.

Asimismo, un 28% de la población de CABA podría considerarse adulta de mediana edad (entre 30 y 50 años), según las cifras oficiales en 2022.

Por lo tanto, para una población de 3.120.000, existen potencialmente 10.000 personas aproximadamente que entrarían en este segmento ( $3.120.000 \times 28\% \times 15\% \times 8,1\% = 10.614$ )

### **Jobs to be done**

Con este enfoque buscamos identificar y comprender aquello que los segmentos seleccionados quieren lograr, en lugar de centrarnos únicamente en los atributos o características del producto. Queremos entender que están necesitando estos segmentos para construir un producto que pueda satisfacerlos.

#### *Jobs to be done del segmento “Jóvenes adultos profesionales que viven solos”*

Hemos detectado que este segmento quiere lograr:

- a. Compartir con sus perros cuando ellos quieran / puedan, no cuando la mascota lo demande.
- b. No quieren estar preocupados si la mascota está aburrida o si está sola, mientras están trabajando, estudiando o están con amigos.
- c. Quieren tener opciones fáciles para ubicar a su perro cuando surge un evento que implica un tiempo extenso fuera de casa.

#### *Jobs to be done del segmento de cuidadores “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal”*

Hemos detectado que este segmento quiere lograr:

- a. Aportar ingresos al hogar.
- b. Trabajar en algo que no les demande salir de sus hogares.
- c. Poder seguir atendiendo las necesidades del hogar y el cuidado de sus hijos.



## **Pains a Gains**

Complementariamente, describimos los “Pains and Gains” de estos segmentos, a fin de comprender los dolores asociados con aquello que se quiere lograr y los beneficios que obtendrán al utilizar P&F. Este análisis se basa en la premisa de que los clientes buscan aliviar dolores y obtener beneficios en sus vidas a través del uso de productos y servicios.

El segmento de dueños de mascotas enfrenta varios dolores, incluyendo la falta de tiempo para dedicarse a sus perros, preocupaciones sobre su bienestar y dificultades para encontrar cuidadores confiables y asequibles. Con P&F obtendrán beneficios como la tranquilidad de saber que sus perros están seguros y bien atendidos, opciones flexibles de cuidado, información previa sobre los lugares y otros perros, así como un proceso de incorporación más sencillo.

Por otro lado, el segmento de cuidadores sin empleo formal experimenta dolores como ingresos insatisfactorios y problemas en la gestión de pagos y clientes esporádicos. Con P&F obtendrán ganancias al obtener ingresos haciendo algo que les gusta, ingresos más estables con reservas regulares, información previa sobre los perros y sus dueños para tomar decisiones informadas y una gestión de pagos más sencilla, facilitada por la aplicación. Además, el proceso de incorporación se simplificará al contar con toda la información necesaria para comenzar el cuidado.

Se puede acceder al análisis en el *Anexo III: Pains and Gains de los segmentos seleccionados*

, per

## **User Persona**

Los Users Persona son perfiles ficticios que representan a los usuarios “ideales” de los segmentos seleccionados de P&F. Estos perfiles se basan en datos demográficos, características psicográficas, comportamientos y necesidades de los usuarios reales. Con su análisis buscamos comprenderlos y obtener inputs que no permitan diseñar una solución que se ajuste a sus necesidades.

En el *Anexo II: Definición de Users persona*

se puede ver los users persona para los segmentos “Jóvenes adultos profesionales que viven solos” y “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal”.

## Value Proposition Canvas

Una vez analizadas las principales características de los segmentos, se puede ver en el Value Proposition Canvas como P&F satisface las necesidades y deseos de los clientes, y cómo se diferencia de la competencia.

VPC “Jóvenes adultos profesionales que viven solos”

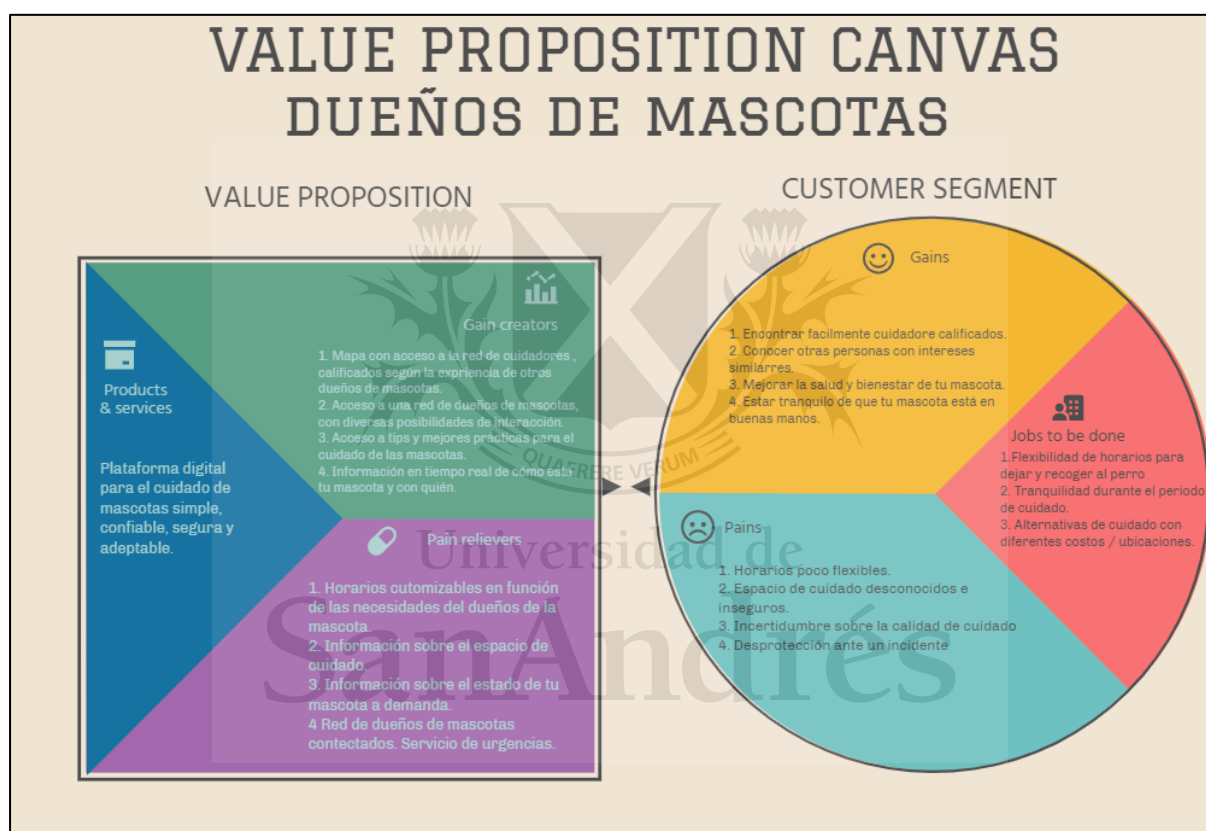


Imagen 6: Value proposition Canvas Dueños de Mascotas

Como se puede observar en el VPC, P&F ayuda a resolver los “dolores” que padecen los dueños de mascotas del segmento abordado, aportando “ganancias” que van más allá de lo buscaban inicialmente, como la posibilidad de conocer a personas con intereses similares.

VPC del segmento de cuidadores “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal”

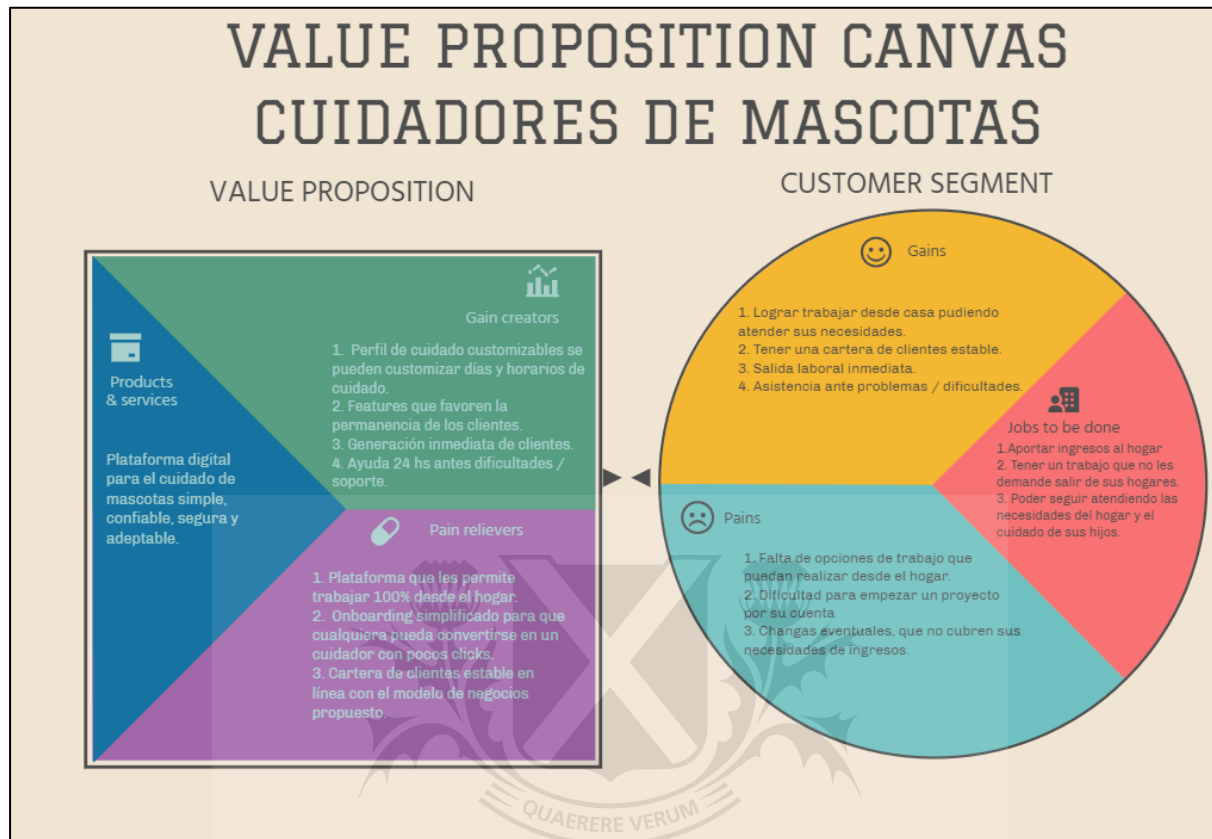


Imagen 7: Value Proposition Canvas Cuidadores de Mascotas

Respecto al segmento abordado de cuidadores, P&F además de solucionar los “dolores” relativos a las dificultades para aportar dinero al hogar, brinda soluciones que agregan valor al facilitarles la obtención de clientes y la operatoria.

## Mercado

Una de las claves que determinan la viabilidad del modelo de negocio de P&F es su tamaño de mercado. Como veremos a continuación existe un tamaño de mercado más que suficiente para P&F.

Para detallar el volumen potencial de mercado utilizaremos la técnica TAM (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Available Market), SOM (Serviceable Obtainable Market), a través de esta, describiremos el Mercado Total, el Mercado Disponible y el Mercado Objetivo.

### **TAM: Total Addressable Market**

El mercado mundial de servicios para mascotas se valoró en USD 20.727 millones en 2021 y se proyecta que alcance los USD 28.561,9 millones para 2027.<sup>2</sup>

A nivel mundial se estima que hay alrededor de 500 millones de perros que son cuidados por personas<sup>3</sup>. Según la American Pet Products Association, los gastos totales en mascotas en Estados Unidos en 2020 fueron de aproximadamente 100 mil millones de dólares, incluyendo alimentos, servicios veterinarios, productos de cuidado y servicios de pet sitting.

Las tarifas promedio de pet sitting para mascotas varían según la ubicación y los servicios ofrecidos. En promedio, las tarifas diarias para el cuidado de perros en EEUU pueden oscilar entre 20 y 40 dólares.<sup>4</sup>

El mercado de cuidado de perros y gatos está experimentando un crecimiento constante a medida que más personas adoptan estas mascotas. Además del cuidado básico, los dueños de mascotas buscan servicios adicionales como paseos, entrenamiento, cuidado en el hogar, servicios de grooming y más.

---

<sup>2</sup> <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/pet-service-market>

<sup>3</sup> <https://www.consumer.es/mascotas/cuantos-perros-hay-en-el-mundo.html>

<sup>4</sup> <https://www.thumbtack.com/p/pet-sitting-prices>

El mercado total (TAM) de P&F podría tener un alcance global debido a las siguientes razones:

- Tendencia global de tenencia de mascotas: En todo el mundo, la tenencia de mascotas es una tendencia creciente. Las personas consideran a sus mascotas como parte de la familia y están dispuestas a invertir en su cuidado y bienestar. Esto crea una demanda global de servicios relacionados con el cuidado de mascotas.
- Aumento de la urbanización: La urbanización es un fenómeno global, y cada vez más personas viven en áreas urbanas donde puede resultar difícil cuidar adecuadamente de sus mascotas debido a estilos de vida ocupados. Las aplicaciones de pet sitting brindan una solución conveniente y confiable para los dueños de mascotas que necesitan servicios de cuidado mientras están ausentes.
- Acceso a Internet y tecnología: La penetración de Internet y el acceso a dispositivos móviles inteligentes son cada vez más altos en todo el mundo. Esto significa que más personas tienen la capacidad de descargar y utilizar aplicaciones móviles, lo que amplía el alcance de P&F a nivel mundial.



*Imagen 8: mercado mundial de servicios para mascotas en 2021*

### **SAM: Serviceable Available Market**

De acuerdo con el sitio [www.informesdeexpertos.com](http://www.informesdeexpertos.com), el mercado latinoamericano de cuidado de mascotas alcanzó un valor de casi USD 8.130 millones en 2021 y se prevé

que crezca a una tasa de anual compuesta del 7,11% durante el período de pronóstico 2023-2028.

La evolución de la sociedad y la tendencia emergente hacia la humanización de los animales está impulsando el mercado del cuidado de mascotas en América Latina. La población estimada de mascotas en la región es alrededor de 120 millones de perros y 45 millones de gatos.

Otros factores, como el aumento de la urbanización, las percepciones cambiantes con respecto a los animales, la mejora del nivel de vida de los dueños de mascotas y sus ingresos disponibles, impactan positivamente en la industria del cuidado de mascotas. Aparte de esto, se prevé que el lanzamiento de nuevos productos con valor agregado y la introducción de productos ecológicos teniendo en cuenta el factor de sostenibilidad impulsarán el mercado hacia adelante durante el período de pronóstico.<sup>5</sup>

Teniendo en cuenta que sólo el decil más alto de la población tiene ingresos suficientes para poder acceder a este servicio (esto es un 10% de la población de Latam), y habiendo expuesto que existen 120 millones de perros, de los cuales el 25% está al cuidado de una persona, a un valor estimado de USD 5 por cuidado, promediando 12 cuidados al mes, el ingreso potencial en USD por año es de **USD 2.160.000.000**. Esto sin contar el potencial de la red para incorporar otras verticales (pet shop, otros servicios, financieros, etc.)

Las razones que indican que LATAM es un mercado disponible son las siguientes:

- Cultura y similitudes: Latinoamérica comparte una base cultural similar en términos de amor y cuidado por las mascotas. Existe una apreciación común por los animales de compañía en la región, y los dueños de mascotas comparten valores y actitudes similares en relación con el cuidado y el bienestar de sus animales.
- Necesidades y demanda similar: Latinoamérica presenta una creciente demanda de servicios de cuidado de mascotas debido a la importancia que se le atribuye a los animales de compañía. Existe una necesidad común de encontrar cuidadores

---

<sup>5</sup> [https://www.tradeyretail.com/claves-del-mercado-de-alimentos-y-servicios-para-mascotas\\_716](https://www.tradeyretail.com/claves-del-mercado-de-alimentos-y-servicios-para-mascotas_716)

confiables, servicios de paseo, atención médica veterinaria y otras necesidades relacionadas con el cuidado de mascotas, lo que brinda oportunidades para que P&F expanda su mercado en la región.

- Posibilidades de escalabilidad: Una vez establecida y consolidada en Argentina, P&F puede aprovechar su experiencia y conocimientos para adaptar su plataforma a los requisitos específicos de otros países latinoamericanos. Esto incluye ajustes en la oferta de servicios, modelos de pago, adaptación a regulaciones locales y estrategias de marketing que se ajusten a las características y particularidades de cada mercado.



Imagen 9: Mercado potencial en USD por año en LATAM

### **SOM: Serviceable Obtainable Market**

Nuestro mercado a corto plazo será la Ciudad de Buenos Aires. Como se mencionó anteriormente, el primer segmento al que no dirigiremos será: “Dueños de mascotas solteros profesionales”

De acuerdo con la encuesta anual de hogares de la Ciudad de Buenos Aires, del total de la población hay un 35% que vive sola. Por su parte, hay un 15% de la población entre 30 y 40 años, siendo la población total de CABA 3.120.000. (ver el segmento)

A nivel nacional se estima que 1 de cada 3 argentinos tienen un título de grado o terciario.<sup>6</sup>

Como ya se dijo, de acuerdo con la encuesta oficial de CABA “Hogares según deciles de ingreso total familiar. Ciudad de Buenos Aires. 1er. trimestre de 2015/3er. trimestre de 2022”, los dos deciles mayores de ingresos por hogar, es decir 267.000 personas, tuvieron ingresos mensuales por encima de USD1.000 en el tercer trimestre de 2022.

Por tanto, haciendo cuentas rápidas, si obtenemos el 15% (población entre 30 y 40 años) x 35% (Población que vive sola) x 267.000 (población con ingresos mayor decil) x 33% (Población de profesionales), tenemos una población objetivo de 4.625 personas.

Con un uso de estimado de 3 cuidados por semana (por 52 semanas) a un valor promedio de USD5 por cuidado, queda un valor de mercado de USD 3.608.104. Mercado, al que apuntaremos para generar las fuentes de ingresos en los primeros años.



*Imagen 10: Mercado potencial en USD por año en CABA*

---

<sup>6</sup> <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/crisis-educativa-que-porcentaje-de-los-argentinos-tienen-formacion-universitaria-y-por-que-enciende-nid11122021/>



## Contexto

A continuación, se describirá como se posiciona P&F dentro de su contexto y cuáles son las tendencias en temas clave que repercutirán en su posicionamiento futuro. Para ello se utiliza el framework Context Map Canvas. Inicialmente se muestra un resumen de esas características y luego se describe en mayor detalle cada una de ellas.

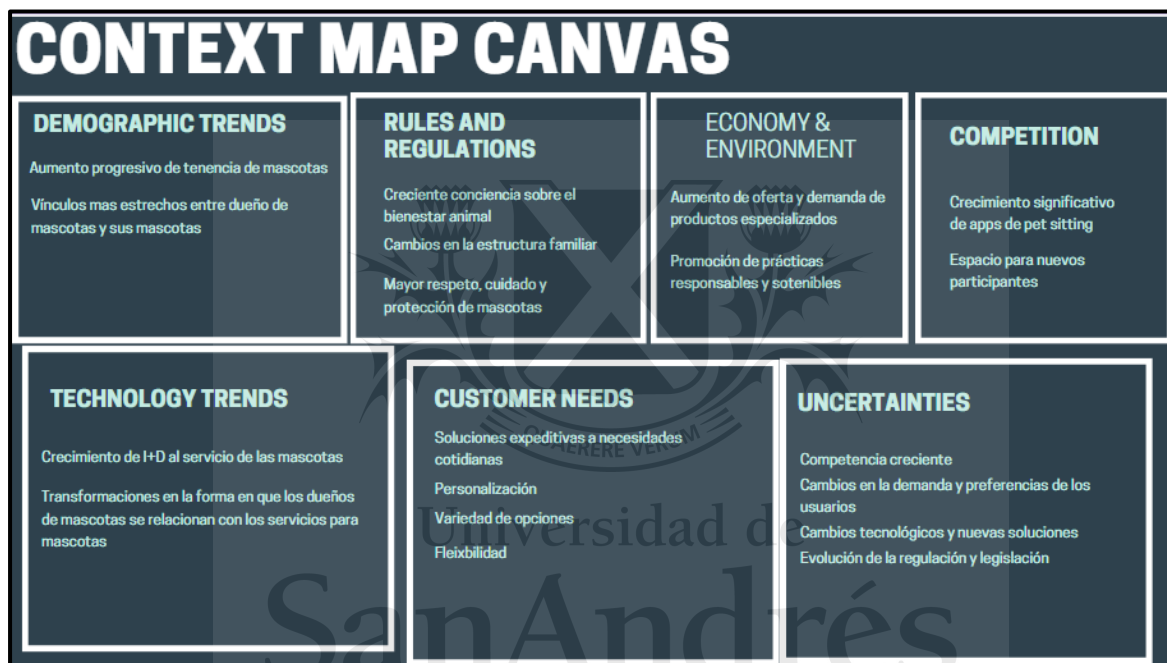


Imagen 11: Context Map Canvas P&F

### *Tendencias demográficas*

Demográficamente, como ya se dijo en las últimas décadas se puede observar que existe una tendencia en la población occidental a tener cada vez menos hijos y más mascotas.

Según el grupo White Mountain Group, estamos viviendo una transformación en el mundo de las mascotas, donde cada vez son más las familias que deciden tener un

perro o un gato en su casa. Este genera que, nuevas formas y hábitos de consumo empiecen surgir a partir de este crecimiento <sup>7</sup>

### *Tendencias tecnológicas*

El uso de la tecnología para el cuidado de mascotas viene teniendo un notable incremento en los últimos años. Cada vez más se pueden encontrar tecnologías que permiten resolver diversas necesidades que comparten los dueños de mascotas en las diferentes ciudades del mundo. La adopción de estas tecnologías es algo inevitable.

A modo de ejemplo se describen diversas tecnologías ya existentes:

1. Apps relacionadas con el cuidado de mascotas (pett sitting, servicios, etc),
2. Tecnología de seguimiento y localización,
3. Dispensadores automáticos de alimentos,
4. Redes sociales para mascotas,
5. etc.

La investigación y desarrollo al servicio de las mascotas y por consiguiente su ecosistema de tecnologías, es algo que está en pleno crecimiento debido a un mercado de mascotas cada vez mayor y más demandante.

Estas tendencias están transformando la forma en que los dueños de mascotas interactúan con los servicios para mascotas y mejorando la experiencia global tanto para los dueños como para las mascotas.

### *Reglas y regulaciones*

En materia de regulaciones también en estos últimos años ha habido mucho movimiento. En España, por ejemplo, las mascotas ya son jurídicamente miembros de la familia. Esta norma regula la custodia compartida de los animales de compañía en caso de divorcio o, separación y señala que las mascotas no deben ser embargadas o hipotecadas, que no sean abandonadas, que no se les cause

---

<sup>7</sup> <https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/>

sufrimiento o dolor, no se las utilice como herramienta en la violencia de género y que pueda disponerse de ellas por testamento.<sup>8</sup>

Por su parte, en Rawson, Argentina, en 2020, se consideró que los dueños un perro mestizo asesinado por un oficial de policía, eran su padre y madre. Para la jurisprudencia, el perro era "un hijo no humano" de la pareja o lo que se denomina una familia "multiespecie"<sup>9</sup>

La evolución de la normativa en materia de mascotas se debe a la creciente conciencia sobre el bienestar animal, cambios en la estructura familiar, reconocimiento de los beneficios terapéuticos de las mascotas, prevención del maltrato animal y la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad. Estos cambios en la normativa buscan promover un mayor respeto, cuidado y protección hacia las mascotas, asegurando así su calidad de vida y bienestar.

#### *Necesidades del cliente*

Nadie puede dudar que la tecnología se va impregnando cada vez más en nuestra cotidianeidad, mayormente para facilitarnos las tareas de cada día (compras, búsqueda de información, comunicación, deliveries, etc). Estas facilidades, una vez que se adoptan, se convierten en necesidades y es muy difícil o imposible prescindir de ellas.

Características como personalización, variedad de opciones, flexibilidad, velocidad, son cada vez más imprescindibles para que un servicio sea exitoso.

El mundo de las mascotas no escapa a ello. Los "nuevos dueños de mascotas" tarde o temprano irán en busca de tecnologías que, así como les facilitan comprar un televisor por internet, les permitan encontrar soluciones expeditivas y personalizadas para el cuidado y bienestar de sus mascotas.

---

<sup>8</sup><https://www.20minutos.es/noticia/4935470/0/animales-compania-juridicamente-miembros-familia-miercoles-espana/>

<sup>9</sup>[https://www.diariojornada.com.ar/303086/policiales/rawson\\_declararon\\_culpable\\_al\\_policia\\_que\\_mato\\_a\\_la\\_perra\\_tita](https://www.diariojornada.com.ar/303086/policiales/rawson_declararon_culpable_al_policia_que_mato_a_la_perra_tita)

### *Competidores*

El mercado de pet sitting ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años debido al aumento en la demanda de servicios de cuidado de mascotas. Si bien existe una competencia considerable en el mercado, aún hay espacio para nuevos participantes y oportunidades de diferenciación.

### *Economía y medio ambiente*

El mundo de las mascotas está experimentando cambios significativos en términos de economía y medio ambiente.

La industria de productos y servicios para mascotas ha experimentado un crecimiento notable, con un aumento en la oferta y la demanda de productos especializados. Esto incluye alimentos de alta calidad, juguetes, accesorios, servicios de cuidado y más. Esta expansión ha generado oportunidades económicas en el sector.

Además, se promueven prácticas responsables y sostenibles, como la adopción, el rescate y la conciencia sobre la conservación de especies. Estas tendencias reflejan una mayor conciencia y compromiso con la economía y el medio ambiente en el mundo de las mascotas.<sup>10</sup>

### *Incertidumbres*

Existen varias incertidumbres que pueden afectar el mercado de aplicaciones de pet sitting. A continuación, se presentan algunas de las principales:

**Competencia creciente:** A medida que el mercado de aplicaciones de pet sitting continúa creciendo, es probable que aumente la competencia entre los diferentes actores. La entrada de nuevos competidores y el desarrollo de servicios similares podrían impactar la participación en el mercado y generar incertidumbre en cuanto a la capacidad de retener y atraer clientes.

**Cambios en la demanda y preferencias de los usuarios:** Las preferencias y necesidades de los usuarios pueden cambiar con el tiempo, lo que podría afectar la demanda de servicios de pet sitting. Factores como nuevas tendencias en el cuidado

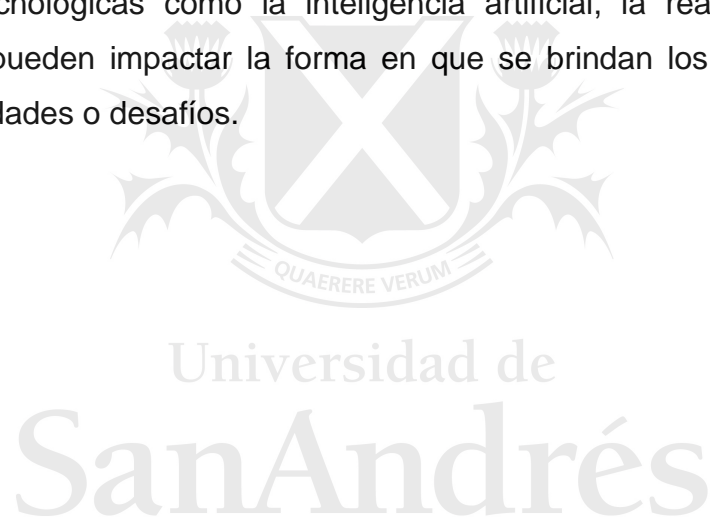
---

<sup>10</sup> <https://wmg-pet.com/tendencias-globales-en-el-mercado-de-mascotas/>

de mascotas, cambios en los estilos de vida de los dueños de mascotas y eventos imprevistos (como la pandemia de COVID-19) pueden influir en la demanda y generar incertidumbre en el mercado.

**Evolución de la regulación y legislación:** Las regulaciones y legislaciones relacionadas con los servicios de pet sitting pueden variar en diferentes países y regiones. Cambios en la normativa podrían tener un impacto en la forma en que se ofrecen y operan las aplicaciones de pet sitting, lo que genera incertidumbre sobre los requisitos legales y los posibles obstáculos que podrían surgir.

**Cambios tecnológicos y nuevas soluciones:** La tecnología está en constante evolución, y pueden surgir nuevas soluciones o modelos de negocio en el mercado de pet sitting que podrían cambiar las dinámicas y generar incertidumbre. Innovaciones tecnológicas como la inteligencia artificial, la realidad virtual o la automatización pueden impactar la forma en que se brindan los servicios y crear nuevas oportunidades o desafíos.



## Competencia

Para analizar la competencia, inicialmente se realizó una evaluación del mercado a corto plazo, centrado en la Ciudad de Buenos Aires. Desde esta perspectiva se podrá comprender el entorno competitivo más inmediato y conocer a los actores relevantes que operan en esta área geográfica específica. Luego se describirá la estrategia de competencia para Latinoamérica.

### Competencia en Ciudad de Buenos Aires

La competencia directa en este mercado está comprendida principalmente por otras aplicaciones de pet sitting, empresas dedicadas al cuidado de mascotas y paseadores de perros. A continuación, se describen los aspectos relevantes de la competencia en este contexto:

#### *Otras aplicaciones de pet sitting*

Existen otras aplicaciones que ofrecen servicios de pet sitting similares. Estas aplicaciones aún no tienen una base de usuarios establecidas, ni una reputación en el mercado, ni una presencia geográfica amplia. Esto nos permite entrar en el mercado sin fuertes barreras de entrada. Asimismo, la propuesta de P&F se distingue de la que ofrecen las otras plataformas, al poner énfasis en el cuidado frecuente y no esporádico como ofrecen aquellas.

#### *Paseadores de perros independientes*

Los paseadores de perros independientes son competidores directos, ya que hoy por hoy son la opción más elegida relacionada con el cuidado y bienestar de las mascotas. Nuestros diferenciadores incluyen cuidado altamente personalizado, mayor flexibilidad horaria, facilidades de pago y rigurosa verificación de cuidadores. Además, brindamos atención en caso de urgencias, información en tiempo real con "Snapshot Care" y "Cuidado asegurado" en caso de que no esté disponible el cuidador seleccionado. En contraste, el negocio de paseadores independientes es informal y puede carecer de protección para paseadores, mascotas y dueños. En muchos casos, no existen garantías o políticas claras en cuanto a responsabilidad y seguro en caso

de incidentes o accidentes durante el paseo. Asimismo, el sólo hecho que de las mascotas estén en la calle representa un riesgo en sí mismo para ellas.

#### *Empresas de cuidado de mascotas*

Además de las aplicaciones y los paseadores de perros, existen empresas establecidas de cuidado de mascotas en Argentina. Estas empresas pueden ofrecer una variedad de servicios, como cuidado de mascotas en el hogar, guardería, adiestramiento o servicios de transporte. La competencia con estas empresas se basará en cercanía, ya que suelen quedar en zonas aledañas; costos, ya que suelen ser costosas y variedad de opciones, ya que no suelen ofrecer un catálogo de opciones.

#### *Nuevas startups y entrantes al mercado*

El mercado de pet sitting en Argentina está en constante evolución, lo que significa que pueden surgir nuevas startups y competidores en cualquier momento. Estas nuevas empresas pueden introducir características innovadoras o enfoques diferenciados que captan la atención de los dueños de mascotas. Para mantenernos competitivos, estaremos al tanto de las tendencias y novedades del mercado, y adaptarse rápidamente a los cambios.

### **Competencia en Latinoamérica**

Una vez que se haya consolidado nuestra posición en la Ciudad de Buenos Aires, P&F se expandirá, primero a otras grandes urbes de Argentina y luego hacia otros países de Latinoamérica. En esta etapa, se analizará la competencia a nivel regional, considerando aplicaciones de pet sitting y empresas de cuidado de mascotas con presencia en cada región. Se evaluará su alcance geográfico, la satisfacción del cliente, los servicios ofrecidos y las estrategias de mercado empleadas. Este análisis nos permitirá entender cómo se posiciona P&F en comparación con los competidores regionales y determinar los ajustes necesarios en la propuesta de valor para captar la atención de los dueños de mascotas.

Para ver detalle de competidores tanto a nivel local como a nivel internacional ver *Anexo IV: Matriz de competidores locales y extranjeros*

## Modelo de negocios

A continuación, se describirá el modelo de negocios de P&F, a través de una representación simplificada y estructurada de cómo P&F crea, entrega y captura valor. Para ello utilizaremos el framework Lean Canvas.

El uso del framework Lean Canvas permite una descripción detallada y estructurada del modelo de negocios de P&F, abordando aspectos clave como el problema que resuelve, los clientes a los que se dirige, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos clave y las asociaciones clave.



Imagen 12: Lean Canvas

A continuación, se detalla cada uno de estos aspectos:

### Problema

El principal problema al que se enfrentan los dueños de mascotas es la dificultad para garantizar un cuidado y bienestar adecuado a sus mascotas, especialmente cuando tienen horarios demandantes o necesitan ausentarse por períodos prolongados.

Esto se debe a:



- **Falta de tiempo:** Muchos dueños de mascotas no tienen suficiente tiempo para dedicarles a sus mascotas.
- **Rutina sedentaria de la mascota:** Según indican los expertos, los perros necesitan tener espacios de juego, preferentemente con otros perros, para estar saludables. La falta de esto genera estrés y otros problemas de salud.
- **Dificultad para encontrar cuidadores confiables:** La búsqueda de cuidadores confiables es difícil y consume mucho tiempo. No todos los cuidadores cuentan con las habilidades, la experiencia o la confiabilidad necesarias para brindar un cuidado adecuado a las mascotas.

En la sección *Problema* se puede ver más detallado este análisis.

### Segmentos de clientes

Como ya se ha descrito en la sección *El Cliente*, los segmentos a los que apuntamos inicialmente son:

- **Para dueños de mascotas:** Jóvenes adultos profesionales que viven solos.
- **Para cuidadores:** Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal

### Propuesta de valor

Pet & Friends ofrece una amplia variedad de servicios y comodidad para los dueños de mascotas. Con su enfoque en el cuidado y bienestar animal, proporciona servicios de guardería y cuidado personalizados para cada mascota. Todo esto a través de una plataforma intuitiva y fácil de usar permite a los usuarios reservar servicios, acceder a información sobre el cuidado de mascotas y recibir actualizaciones en tiempo real sobre el bienestar de sus compañeros peludos. Con P&F, los dueños de mascotas pueden dedicar el tiempo necesario a sus quehaceres, sabiendo que sus seres queridos estarán en buenas manos.

En la sección *Propuesta de valor* se puede ver con más detalle este análisis.

### Solución

P&F es una aplicación de vanguardia que facilita la conexión entre dueños de mascotas y cuidadores profesionales, brindando comodidad, confianza y tranquilidad

a ambas partes. Con su enfoque en la seguridad y la experiencia del usuario, P&F se posiciona como una herramienta imprescindible para aquellos que buscan servicios de cuidado de mascotas confiables y de calidad.

En la sección *Producto* se puede ver con más detalle este análisis.

## **Canales**

P&F utiliza una variedad de canales para llegar a sus clientes y facilitar la conexión entre los dueños de mascotas y los cuidadores. Estos canales incluyen:

### *Plataforma web y móvil*

La principal vía de acceso a los servicios de P&F es a través de su plataforma web y su aplicación móvil. Los dueños de mascotas pueden registrarse, navegar por los perfiles de los cuidadores, realizar reservas y gestionar sus solicitudes de cuidado a través de esta plataforma. La plataforma ofrece una interfaz intuitiva y amigable para facilitar la navegación y la experiencia del usuario.

### *Redes sociales*

P&F utiliza las redes sociales como un canal adicional para promocionar sus servicios, compartir contenido relevante sobre el cuidado de mascotas y mantenerse en contacto con su comunidad de usuarios. A través de publicaciones regulares en plataformas como Facebook, Instagram y Twitter, P&F puede alcanzar a una audiencia más amplia y generar interés en sus servicios.

## **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de P&F radica en varios aspectos clave:

### *Plataforma intuitiva y fácil de usar*

P&F se enfoca en proporcionar una experiencia de usuario fluida y amigable. La plataforma cuenta con una interfaz intuitiva que permite a los usuarios navegar y utilizar las funciones de manera sencilla. Esto crea una experiencia positiva y fomenta la retención de usuarios.

### *Amplia red de cuidadores de mascotas*

P&F se esfuerza por reclutar y mantener una amplia red de cuidadores de mascotas altamente calificados y confiables. Esta red diversa y robusta brinda a los usuarios una amplia selección de opciones para satisfacer las necesidades específicas de sus mascotas.

### *Sistema de calificación y reseñas*

P&F implementa un sistema de calificación y reseñas que permite a los usuarios evaluar y comentar sobre los servicios prestados por los cuidadores de mascotas. Esto promueve la transparencia y la confianza en la comunidad de P&F, ayudando a los usuarios a tomar decisiones informadas sobre los cuidadores que mejor se adapten a sus necesidades.

### *Servicio al cliente excepcional*

P&F se compromete a brindar un servicio al cliente de alta calidad y responder de manera rápida y efectiva a las consultas y problemas de los usuarios. El equipo de atención al cliente está capacitado para resolver cualquier problema de manera eficiente y garantizar la satisfacción del usuario en todo momento.

## **Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingresos en el modelo de negocios de Pet and Friends se basan principalmente en comisiones y tarifas relacionadas con los servicios de pet sitting. A continuación, se detallan las principales fuentes de ingresos:

### *Comisión por cuidado*

P&F cobrará una comisión por cada cuidado realizada a través de su plataforma. Esta comisión se calcula como un porcentaje del costo total del servicio de cuidado de mascotas. En un principio establecimos ese porcentaje en un 20%, donde un 10% proviene del dueño de la mascota y un 10% proviene del cuidador. Dicha elección se realizó por las siguientes razones:

- Competitividad en el mercado: el promedio de comisión de la competencia es del 25%. Buscamos ofrecer un precio más atractivo para que aquellos que ya

estén utilizando otras plataformas de pet sitting, nos vean como una alternativa más conveniente.

- Crecimiento y escalabilidad: Al establecer una comisión más baja desde el principio, P&F tiene la oportunidad de atraer un mayor número de usuarios y generar un volumen significativo de transacciones. Esto puede conducir a un crecimiento más rápido y un aumento en los ingresos totales, a pesar de tener una comisión menor.

Actuaremos como intermediario entre los dueños de mascotas y los cuidadores, y se encarga de gestionar los pagos correspondientes. Cuando un servicio se completa exitosamente, P&F retiene el monto total pagado por el dueño de la mascota durante un período de tiempo (por ejemplo, 4 días) antes de transferirlo al cuidador.

Esta retención de fondos por parte de P&F durante 4 días tiene como objetivo garantizar la satisfacción del cliente y brindar un mecanismo de protección en caso de disputas o problemas relacionados con el servicio. Además, también puede ayudar a P&F en su gestión financiera, permitiéndole contar con cierto flujo de efectivo antes de transferir los fondos a los cuidadores.

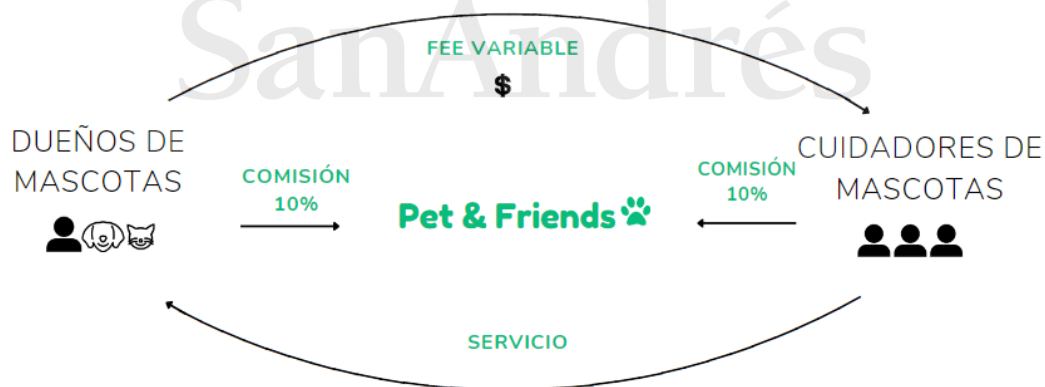


Imagen 13: Comisión por cuidado

### Otros ingresos

Si bien la comisión por cada operación será el principal ingreso en el corto plazo, no descartamos en un futuro generar ingresos a través de otras alternativas:

- Membresías con tarifas de suscripción periódica, a fin de que generen ingresos recurrentes para P&F.
- Publicidad y patrocinios: P&F puede generar ingresos a través de acuerdos de publicidad y patrocinios con marcas o empresas relacionadas con el cuidado de mascotas.
- Servicios adicionales: P&F puede ofrecer servicios adicionales a sus usuarios, como servicios de transporte para mascotas, venta de productos relacionados con mascotas, consultoría de comportamiento animal, entre otros.

### **Estructura de costos**

La estructura de costos se compone principalmente de salarios, desarrollo de producto y marketing. Para ver más detalles de costos ir a la sección *Gastos*

### **Métricas clave**

Algunas métricas clave que consideraremos para medir el rendimiento y el éxito del P&F serán:

#### *Número de usuarios registrados*

Esta métrica indica la cantidad de usuarios que se han registrado en la plataforma de P&F. Un aumento constante en el número de usuarios puede ser un indicador de la aceptación y el crecimiento de la plataforma.

#### *Tasa de retención de usuarios*

Esta métrica evalúa la capacidad de P&F para retener a sus usuarios a largo plazo. Una alta tasa de retención indica que los usuarios encuentran valor y satisfacción en el servicio, lo que puede conducir a una base de usuarios más estable y leal.

#### *Nivel de satisfacción del cliente*

Esta métrica puede medirse a través de encuestas, evaluaciones de calidad y retroalimentación de los usuarios. La satisfacción del cliente es un factor crítico para el éxito de P&F, ya que clientes satisfechos son más propensos a recomendar la plataforma y utilizarla de manera recurrente.

### *Ingresos generados*

Esta métrica refleja los ingresos totales generados por P&F a través de la comisión cobrada a los usuarios. El seguimiento de los ingresos proporciona una visión clara de la viabilidad financiera del negocio y su capacidad para generar ganancias.



## Go-to-market Plan

El go-to-market se enfocará en una estrategia de expansión gradual y geográficamente segmentada. Durante los dos primeros años, nos centraremos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), aprovechando su gran población y demanda potencial. El objetivo principal será establecer una sólida base de clientes en esta área y consolidar la experiencia del usuario para brindar un servicio de calidad. Después de consolidar nuestra posición en CABA, en el tercer y cuarto año, buscaremos expandirnos a otras principales urbes de Argentina. Este proceso de expansión incluirá una investigación de mercado exhaustiva en cada ubicación objetivo, identificando la demanda y las características específicas del mercado local.

En este período inicial, implementaremos una campaña de marketing localizada e intensiva para que los segmentos objetivo conozcan P&F. Esta campaña incluirá acciones en redes sociales, Google ads y colaboraciones con empresas del sector.

Asimismo, construiremos una gran red de cuidadores y dueños de mascotas, identificando y atrayendo leads interesados en servicios de cuidado de mascotas.

Luego, nos enfocamos en mantener a los clientes satisfechos y comprometidos con P&F fomentando su lealtad y consiguiendo así un crecimiento a largo plazo.

También, trabajaremos para aumentar el valor que perciben los clientes existentes y así, convertirlos en defensores de nuestra marca.

Para describir nuestra estrategia de Go to Market, utilizamos el framework (GET, KEEP, GROW), metodología que permite estructurar la estrategia de marketing en las diferentes fases de captación, retención y crecimiento. Cada fase incluye acciones específicas que contribuyen al resultado deseado.

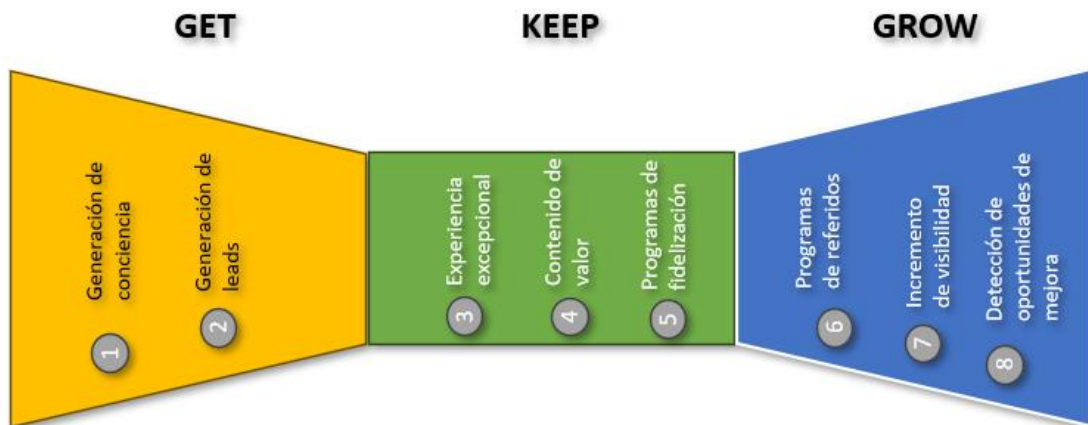


Imagen 14: Estrategia de marketing

A continuación, se detalla cada uno de estos puntos:

### Get (Captar)

En esta etapa, el objetivo principal es generar conciencia sobre nuestra existencia y atraer nuevos clientes.

#### 1. Generación de conciencia

La generación de conciencia es fundamental para asegurar que el público objetivo nos conozca. A través de esta estrategia buscamos captar la atención de los clientes potenciales, sentando las bases para futuras interacciones y conversiones. Las acciones que realizaremos a estos fines son:

- i. **Publicidad en Instagram:** Orientada a que nos conozcan los dueños de mascotas del segmento objetivo. Las personas de entre 30 y 40 años (rango etario de este segmento) son un público significativo de esta red social.
- ii. **Publicidad en Facebook:** Orientada a que nos conozcan los cuidadores de mascotas, personas de mediana edad. Facebook es una red social más amplia, con una base de usuarios más diversa en términos de edad y demografía.



- iii. **Colaboraciones con empresas del sector:** Creemos que, para llegar al segmento objetivo de cuidadores, las redes sociales y anuncios de Google no serán suficientes. Por ello, nuestra idea es que nos intensificar la generación de conciencia a través de los pet shops y veterinarias a las que este segmento acude asiduamente.

De acuerdo con las encuestas realizadas en la validación del segmento de cuidadores de mascotas, quienes mayormente han demostrado interés por el cuidado de mascotas, era dueños de una, por esta razón creemos que la realización de alianzas estratégicas con cadenas pet shops y veterinarias habilitará un canal, a través del cual podemos llegar a este segmento mediante diversas acciones como:

- ✓ *Charlas educativas:* Charlas y talleres en colaboración con veterinarias y pet shops, enfocadas al bienestar, respeto y cuidado adecuado de mascotas.
- ✓ *Folletos informativos:* folletos con información clara y concisa sobre los servicios de Pet & Friends, sus beneficios y cómo los cuidadores pueden beneficiarse al utilizar la plataforma.
- ✓ *Cartelería:* posters y carteles destacando los beneficios de utilizar Pet & Friends y cómo pueden sumarse a la plataforma.

En contraprestación, los pet shops y veterinarias recibirán:

- *Publicidad en nuestros canales:* Landing Page, Instagram y Facebook.
- *Acceso a datos:* Acceso a datos sobre características de consumo de nuestros clientes acompañada por información demográfica.

## 2. Generación de Leads

Con estas acciones buscamos construir la red de cuidadores y dueños de mascotas, identificando y atrayendo potenciales clientes interesados en servicios de cuidado de mascotas. Asimismo, buscamos capturar información de contactos calificados, para nutrir y mantener relaciones con estos leads, aumentando las oportunidades de convertirlos en usuarios activos. Las acciones que realizaremos a estos fines son:

- i. **Programa de beneficios a primeros cuidadores:** Es claro que sin cuidadores no podremos dar servicios, por eso es fundamental para nosotros ser una opción muy atractiva para que se animen a sumarse. En este sentido a los primeros cuidadores se le garantizará un ingreso mensual correspondiente al cuidado de 5 perros 3 veces por semana por el plazo de un año. Esto, al valor estipulado de USD5 por la media jornada. En caso de que por algún motivo el cuidador no llegue a la suma de dinero acordada, Pet & Friends cubrirá la diferencia. Esto formará parte del MVP que se realizará en el año 0 y puede verse detallado en el *Anexo X: Implementación de MVP*
- ii. Luego, en el año 1, para aquellos cuidadores que se sumen a P&F, se les otorgará una promoción para los primeros 3 meses, en la que, por cada reserva, recibirán un 50% adicional sobre el precio acordado. Esto fomentará la inclusión de quienes ya cuidan mascotas, ya que al hacerlo por este canal por 3 meses percibirán 1,5 veces lo que actualmente perciben.
- iii. **Anuncios pagos en Google:** Orientado principalmente a dueños de mascotas. Se realizarán campañas segmentadas, se mostrarán anuncios de P&F a este grupo demográfico mientras realizan búsquedas relacionadas con el cuidado o bienestar de mascotas atrayendo a potenciales usuarios interesados en la plataforma.
- iv. **Tracción de paseadores:** Como ya se mencionó, hoy en día los paseadores son la opción más elegida relacionada con el cuidado y bienestar de las mascotas. Si bien este no es nuestro segmento objetivo en un principio, ya que entendemos que pueden vernos como una competencia directa y puede ser difícil enrolarlos, no ignoramos que lograr atraerlos sería muy conveniente ya que probablemente traerían consigo sus clientes y podrían referirnos a otros paseadores logrando un incremento exponencial de la red. Para ellos, además de los beneficios que ofrecemos al resto de los cuidadores mencionados anteriormente, se realizarán campañas entregando en plazas donde se dé a conocer como P&F además de garantizarles la clientela que tiene ahora les aporta numerosas ventajas,

las que ya fueron mencionadas en el apartado “*Paseadores de perros independientes*”

### **Keep (Retener)**

Nuestra principal estrategia para retener a los clientes es fidelizándolos, esto es, mantenerlos satisfechos y comprometidos con P&F a través de las siguientes acciones:

#### *1. Experiencia excepcional*

Brindaremos un servicio de alta calidad y una experiencia de usuario excepcional a nuestros usuarios. Cumpliremos con las expectativas y superaremos las necesidades de los dueños de mascotas y cuidadores, proporcionando cuidado confiable, comunicación efectiva y atención personalizada.

#### *2. Contenido de valor*

Enfocado a los dueños de mascotas, proporcionaremos contenidos con consejos útiles para el cuidado de mascotas y cómo P&F puede ayudar a su bienestar. Buscamos nos sigan en las redes y formen parte de nuestra comunidad.

#### *3. Programas de fidelización*

Implementaremos programas de fidelización para mantener a los dueños de mascotas comprometidos y satisfechos. Por ejemplo, una vez por mes se les enviará un video emotivo con las fotos que fueron sacadas a sus mascotas a través de la feature *PetWatch Snapshots*. Asimismo, otorgaremos obsequios que serán entregados por los cuidadores de mascotas, de acuerdo con la cantidad de reservas que hayan hecho. A las 12 reservas se regalará un llavero, a las 36 reservas un juguete para su mascota, etc. Verificaremos que la entrega se haga efectiva enviando un mail de confirmación.

### **Grow (Crecer)**

Esta etapa nos enfocamos en aumentar el valor de los clientes existentes y convertirlos en defensores de nuestra marca. Los clientes satisfechos pueden

convertirse en promotores y recomendar nuestros servicios a otros, lo que contribuye al crecimiento del negocio. Para lograrlo, implementaremos:

### 1. Programa de referidos

A partir del segundo año, una vez que el producto esté sólido, realizaremos un programa de referidos. Para los dueños de mascotas el beneficio por referir a un nuevo cliente será un cuidado gratis. Para cuidadores, al referir a nuevo cuidador que haya concretado al menos 15 cuidados, se le entregará una bolsa de alimento de 15 kg que podrán utilizar para ofrecer alimentación a las mascotas que cuide, cobrando un diferencial por esto.

### 2. Incremento de visibilidad

También, a partir del segundo año, una vez que el producto este sólido, iremos en busca de influencers relevantes, cercanos al mundo del bienestar animal, para aumentar nuestra visibilidad en el mercado. Los influencers son personas con una audiencia considerable y seguidores leales en las redes sociales, lo que les permite tener un impacto significativo en las decisiones de compra de sus seguidores.

### 3. Detección de oportunidades de mejora

En base al feedback de las calificaciones y encuestas que realizaremos para conocer la experiencia del cliente, trabajaremos fuertemente en las oportunidades de mejora a fin de que se enamoren de P&F.

A continuación, se detalle el Gantt con la secuencia de acciones antes descritas

Etapas	Acción	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
GET	Publicidad en Facebook					
	Publicidad en Instagram					
	Colaboración con empresas del sector					
	Programa de beneficios a primeros cuidadores					
	Contenidos didácticos en RRSS y Blogs					
	Anuncios pagos en Google					
	Tracción de paseadores					
KEEP	Experiencia excepcional					
	Contenidos didácticos en RRSS y Blogs					
	Programas de fidelización					
GROW	Programas de referidos					
	Encuestas, feedback y análisis de experiencia del usuario					
	Influencers					

Imagen 15: Gantt Go-To-Market

## Eficiencia del Marketing Funnel

La eficiencia del marketing se puede medir mediante el cálculo de la relación entre el valor de vida del cliente (LTV) y el costo de adquisición de clientes (CAC). Esta relación, conocida como LTV/CAC, proporciona una medida clave de la rentabilidad y sostenibilidad de las estrategias de marketing. Si el LTV/CAC es alto, significa que el valor que un cliente aporta a lo largo de su vida útil es significativamente mayor que el costo para adquirirlo, lo cual indica una eficiencia positiva y una inversión rentable en marketing. Por otro lado, si el LTV/CAC es bajo, podría indicar que los costos de adquisición superan el valor que los clientes generan a largo plazo, lo cual requiere un análisis y ajuste en las estrategias de marketing para mejorar la eficiencia y maximizar los resultados financieros.

A continuación, se muestra el cuadro con el resultado de eficiencia esperado.

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4
Cientes adquiridos	139	416	3.220	6.440
CAC	\$ 67	\$ 56	\$ 14	\$ 14
LTV	\$ 351	\$ 351	\$ 351	\$ 351
LTV / CAC	5,2	6,3	25,3	25,5

*Imagen 16: Análisis de eficiencia del Marketing Funnel*

Como se puede apreciar, para el Año 1 y 2 la eficiencia será menor, ya que habrá mucho esfuerzo de marketing, pero una atracción baja. La efectividad de las acciones de marketing recién podrá apreciarse a partir del Año 3 en adelante.

## Economics

A continuación, se detallará el modelo de generación de beneficios basado en los primeros 4 años desde la puesta en marcha de P&F. A partir del año 5, como ya se mencionó nuestra intención es expandirnos a otros países de América Latina. Dado que aún no precisamos nuestra estrategia en ese contexto, dejaremos el análisis económico para cuando tengamos más precisiones.

### Ingresos

Como ya se ha dicho, P&F cobrará una comisión por cada cuidado realizada a través de su plataforma.

A continuación, siguiendo nuestro plan de implementación, se puede ver un detalle del cálculo de ingresos para los primeros 4 años, expresados en USD, estimando una permanencia de los usuarios por 3 años. En el *Anexo V: Lifetime (LT)*

puede verse con mayor detalle cómo se obtuvo este valor.

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4
Total dueños de mascotas	139	555	3.775	10.076
Total cuidadores	23	93	629	1.679
Frecuencia promedio anual	144	144	144	144
Ticket promedio	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Comisión	20%	20%	20%	20%
<b>Subtotal ingreso Bruto</b>	<b>\$ 19.980</b>	<b>\$ 79.920</b>	<b>\$ 543.600</b>	<b>\$ 1.450.980</b>

*Imagen 17: Ingresos P&F*

Por su parte, la cantidad de dueños de mascotas se calculó en función de objetivos de market share que entendemos razonables, dentro de un mercado donde existe una demanda creciente de servicios de cuidado de mascotas y donde los dueños de mascotas están buscando soluciones convenientes y confiables para satisfacer las necesidades de cuidado de sus animales mientras están ocupados o ausentes.

Bajo este escenario, apuntamos a alcanzar un 2% de market share el primer año y un 9% de market share el segundo año en CABA. Luego, el tercer y cuarto año buscamos una expansión en Argentina, alcanzando el 2% y el 4% del mercado del país,

expandiéndonos principalmente en las grandes urbes. En el *Anexo VI: Estimación de clientes para los primeros 4 años*

se puede ver el detalle del cálculo de la cantidad de clientes.

Respecto a los cuidadores también puede verse un crecimiento exponencial, el cual está dado por la fuerte inversión realizada en iniciativas de captación de leads, las cuales fueron detalladas en la sección *Go-to-market Plan*

## Gastos

Dentro de este apartado incluimos una estimación de todos los costos que implica la puesta en funcionamiento de P&F. Estos se detallan a continuación:

- **Gastos marketing:** Estos gastos incluyen todas las acciones de marketing, las que se realizarán a través de un equipo tercerizado. Ver *Anexo XII: Gastos de Marketing*.
- **Gastos desarrollo de producto:** Estos gastos incluyen todo lo referente al diseño, desarrollo, testing, puesta en producción y UX tanto de la plataforma, como de la landing page y blog. Ver *Anexo VIII: Gastos de desarrollo de producto*
- **Gastos de oficina:** Incluye alquiler de un espacio de oficina de tipo co-work.
- **Salarios y beneficios del personal:** Esto incluye los sueldos de los co-founders y del personal administrativo, atención al cliente, ventas, entre otros.
- **Tecnología y software:** servidores, licencias de software, herramientas de desarrollo y sistemas de gestión interna.
- **Gastos legales y contables:** servicios de abogados y contadores para asuntos legales, asesoramiento fiscal, presentación de impuestos y auditorías.
- **Gastos de administración y operativos:** Suministros de oficina, papelería, servicios de telefonía y correo, así como otros gastos administrativos y operativos necesarios para mantener las operaciones diarias.
- **Seguros:** Se incluyen el seguro de responsabilidad civil, que cubre daños a mascotas o terceros.
- **Gastos pasarela de pago:** La comisión que cobran las pasarelas de pago dependen del medio de pago y el tiempo de acreditación, pero en general van del 4% al 8%. Pondremos como referencia una comisión del 6%. Dado que

este valor depende de los ingresos lo incorporaremos en el cuadro de resultados.

A continuación, se detallan todos los gastos en el cuadro de gastos general:

Posición	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Salario bruto CEO (co-fundador)	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Salario bruto CFO - CMO (co-fundador)	\$ 6.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Salario bruto CTO (co-fundador)	\$ 6.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Salario bruto Ventas	\$ -	\$ 6.240	\$ 12.480	\$ 24.960	\$ 24.960
Salario bruto Administración de la App	\$ -	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 7.800
Salario bruto Atención al Usuario	\$ -	\$ -	\$ 7.800	\$ 15.600	\$ 15.600
<b>Total USD</b>	<b>\$ 36.000</b>	<b>\$ 86.040</b>	<b>\$ 100.080</b>	<b>\$ 120.360</b>	<b>\$ 120.360</b>
Concepto	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Producto	\$ 20.600	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 5.600
Marketing	\$ 9.360	\$ 21.595	\$ 23.163	\$ 44.620	\$ 88.480
Gastos de oficina (co-work)	\$ 1.980	\$ 3.300	\$ 3.960	\$ 5.280	\$ 5.280
Tecnología y software	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Gastos legales y contables	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Gastos de administración y operativos	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Seguros		\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
<b>Total USD</b>	<b>\$ 41.940</b>	<b>\$ 46.495</b>	<b>\$ 54.723</b>	<b>\$ 81.500</b>	<b>\$ 125.360</b>
<b>Costo fijo Total USD</b>	<b>\$ 77.940</b>	<b>\$ 132.535</b>	<b>\$ 154.803</b>	<b>\$ 201.860</b>	<b>\$ 245.720</b>

Imagen 18: Cuadro de gastos general



## Cuadro de Resultados

A continuación, se detalla el cuadro de resultados que comprende los ingresos y gastos descritos previamente, y los impuestos.

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
<b>Ingresos</b>					
Ventas	\$ -	\$ 19.980	\$ 79.920	\$ 543.600	\$ 1.450.980
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 19.980</b>	<b>\$ 79.920</b>	<b>\$ 543.600</b>	<b>\$ 1.450.980</b>
<b>Costos de ventas</b>					
IIBB(4%)	\$ -	\$ 799	\$ 3.197	\$ 21.744	\$ 58.039
Pasarela de pagos(6%)	\$ -	\$ 1.199	\$ 4.795	\$ 32.616	\$ 87.059
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.998</b>	<b>\$ 7.992</b>	<b>\$ 54.360</b>	<b>\$ 145.098</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 17.982</b>	<b>\$ 71.928</b>	<b>\$ 489.240</b>	<b>\$ 1.305.882</b>
<b>Gastos operativos</b>					
Salarios	\$ 36.000	\$ 86.040	\$ 100.080	\$ 120.360	\$ 120.360
Producto	\$ 20.600	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 5.600
Marketing	\$ 9.360	\$ 21.595	\$ 23.163	\$ 44.620	\$ 88.480
Gastos de oficina (co-work)	\$ 1.980	\$ 3.300	\$ 3.960	\$ 5.280	\$ 5.280
Tecnología y software	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Gastos legales y contables	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Gastos de administración y operativos	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Seguros	\$ -	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 77.940</b>	<b>\$ 132.535</b>	<b>\$ 154.803</b>	<b>\$ 201.860</b>	<b>\$ 245.720</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>(77.940)</b>	<b>(114.553)</b>	<b>(82.875)</b>	<b>287.380</b>	<b>1.060.162</b>
<b>Impuestos</b>					
Impuesto a las ganancias (35%)	(27.279)	(40.094)	(29.006)	100.583	371.057
<b>Resultado Neto</b>	<b>(50.661)</b>	<b>(74.459)</b>	<b>(53.868)</b>	<b>186.797</b>	<b>689.105</b>

De acuerdo con este cuadro, se observa que lograremos el break-even en el tercer año desde la puesta en funcionamiento de P&F. Para llegar a esta instancia, requerimos una inversión total de USD 275.000

## Procesos y operatoria

El proceso y la operatoria de P&F se describe a grandes rasgos a continuación:

1. **Registro de usuarios:** Los dueños de mascotas y los cuidadores de mascotas se registran en la plataforma de P&F proporcionando información básica, como nombre, dirección de correo electrónico y contraseña. También pueden agregar detalles sobre sus mascotas y sus habilidades y experiencia como cuidadores.
2. **Búsqueda de servicios:** Los dueños de mascotas pueden buscar cuidadores disponibles en su área utilizando diferentes filtros, como ubicación, tipo de mascota, servicios requeridos y tarifas. P&F ofrece una amplia selección de cuidadores de confianza y calificados para satisfacer las necesidades específicas de cada mascota.
3. **Selección y reserva:** Los dueños de mascotas pueden revisar los perfiles de los cuidadores, incluyendo sus calificaciones y reseñas, para tomar una decisión informada. Una vez que encuentran un cuidador adecuado, pueden realizar la reserva a través de la plataforma seleccionando las fechas y los servicios requeridos.
4. **Confirmación y pago:** Una vez que el cuidador acepta la reserva, se realiza la confirmación y se genera el pago. P&F facilita el proceso de pago en línea, permitiendo a los usuarios realizar transacciones de manera segura y conveniente. El sistema de P&F retiene la comisión correspondiente (20% en este caso) del pago total como fuente de ingresos para la plataforma.
5. **Cuidado de mascotas:** Durante el período de reserva, el cuidador brinda los servicios acordados, como paseos, alimentación y compañía, según las necesidades de la mascota.
6. **Calificación y reseña:** Después de finalizar la reserva, los dueños de mascotas tienen la oportunidad de calificar y dejar una reseña sobre la experiencia con el cuidador. Esta retroalimentación ayuda a construir la reputación de los cuidadores y proporciona información valiosa para futuros usuarios de P&F.
7. **Atención al cliente y soporte:** P&F cuenta con un equipo de atención al cliente dedicado que está disponible para responder preguntas, resolver problemas y brindar asistencia en caso de cualquier inconveniente durante el proceso. Los

usuarios pueden comunicarse con el equipo a través de la plataforma o por otros canales de contacto proporcionados.

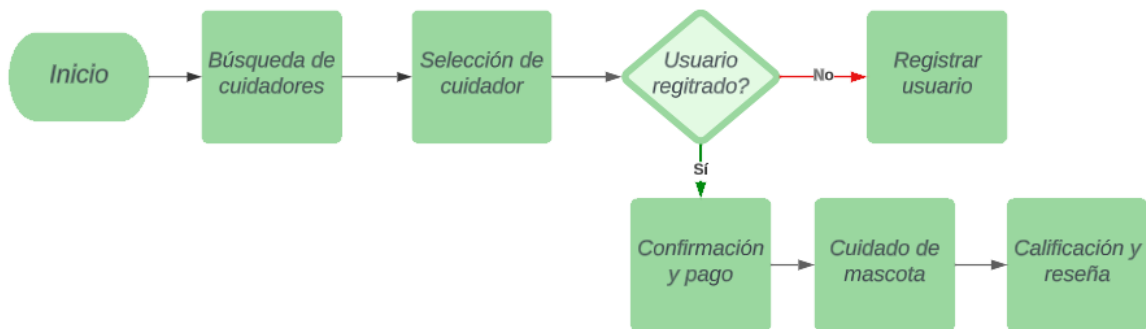


Imagen 19: Proceso de cuidado de mascota



## Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

A pesar del exhaustivo análisis realizado en los diferentes aspectos de la puesta en marcha de P&F, existen riesgos asociados, difíciles de precisar, pero necesarios a tener en cuenta.

Para cada uno de estos riesgos tenemos estrategias de mitigación que, si bien no eliminan el problema potencial, permiten reducir su impacto.

A continuación, se describen los riesgos y su estrategia de mitigación:

**Inflación y devaluación:** La economía argentina experimenta un período de alta inflación y volatilidad monetaria. Este factor puede afectar los costos operativos de la startup, como el precio de los suministros, los salarios y otros gastos, lo que podría generar dificultades financieras. Utilizaremos instrumentos financieros de cobertura, como contratos de futuros u opciones, para protegernos de las fluctuaciones del tipo de cambio. Esto nos ayudará a mitigar el riesgo de pérdida debido a una devaluación significativa de la moneda local.

**Cambios de políticas gubernamentales:** Los cambios en la administración y las políticas gubernamentales podrían tener impacto en la legislación, regulaciones y políticas fiscales, que podrían tener repercusiones en nuestra planificación, tales como cambios en los impuestos, la regulación de servicios o restricciones para el crecimiento del sector. En el mediano plazo buscaremos expandir las operaciones a otros mercados y diversificar nuestra presencia geográfica. Esto ayudará, entre otras cosas, a minimizar el impacto de los riesgos políticos y económicos específicos de un solo país o región.

**Riesgo de competencia:** Existe la posibilidad de que una app extranjera ya consolidada, con características similares pueda ingresar al mercado argentino. Esto podría generar competencia directa y afectar la participación de P&F en el mercado local. Buscaremos desarrollar una comunidad lo suficientemente amplia y leal a nuestra marca que nos ayudará a fortalecer nuestra posición en el mercado y actuará como barrera de entrada para la competencia.

**Seguro y protección legal:** Obtendremos cobertura de seguros adecuada para protegernos de posibles responsabilidades y reclamos.

## Equipo emprendedor del proyecto

**Darío Melman**  
CEO - COO - COFOUNDER



40 años,  
Ingeniero en sistemas  
Data Analytics, procesos,  
conducción de equipos

**Diego Saenz**  
CTO - COFOUNDER



28 años, Techie  
Sistemas  
Developer, Plataformas

**Antonella Poncini**  
CFO - CMO - COFOUNDER



31 años, Comercial  
Administración de Empresas  
Ecommerce, Producto Digital  
y Marketing Online

*Imagen 20: Equipo fundador P&F*

El equipo emprendedor para desarrollar P&F está compuesto por:

### CEO-COO-COFOUNDER

Darío Melman es ingeniero en sistemas y especialista en data analytics y procesos. Está finalizando una Maestría en Negocios Digitales. Dario asumirá el rol de CEO y COO. Su experiencia en la gestión de procesos y su sólido conocimiento en el análisis de datos lo convierten en un líder capaz de tomar decisiones estratégicas basadas en información precisa. Ha trabajado en diversas empresas privadas y en gobierno. Tiene experiencia en conducción de equipos y ha emprendido como consultor independiente dando soluciones de tecnología a diversas empresas.

### CTO-COFOUNDER

Diego Saenz es Licenciado en Informática y un experimentado profesional en el desarrollo de aplicaciones. Asumirá el rol de CTO. Con un sólido conocimiento técnico y una pasión por la tecnología, Diego liderará el desarrollo de la plataforma. Con su experiencia y habilidades en el desarrollo de aplicaciones, será responsable de guiar

y supervisar el equipo de desarrollo, asegurando la entrega exitosa de una plataforma de alta calidad que cumpla con las necesidades y expectativas de los usuarios. Su enfoque en la excelencia técnica, la coordinación de proyectos y su capacidad para liderar equipos serán valiosos para el éxito del desarrollo de P&F.

#### *CFO-COFOUNDER*

Antonella Poncini es Licenciada en administración de empresas y especialista en ecommerce y marketing digital. Está finalizando una Maestría en Negocios Digitales. Asumirá el rol de CFO y CMO. Ella desempeña un papel clave en la estrategia empresarial y el crecimiento de la app. Su experiencia en administración de empresas y en marketing digital es invaluable para definir la visión y los objetivos comerciales de la app. Antonella es responsable de diseñar y ejecutar estrategias financieras y de marketing para promocionar la app y atraer a los usuarios. Además, su especialización en ecommerce le permite desarrollar estrategias de monetización efectivas, como modelos de suscripción, publicidad o servicios adicionales, para generar ingresos sostenibles y rentables.



## Fuentes y Bibliografía

- Alexander Osterwalder (2015). Business Model Canvas.
- Gran View Research (2020)  
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pet-care-market>
- Mordor Intelligence (2022) Mercado de servicios para mascotas: crecimiento, tendencias y pronósticos (2023 - 2028).  
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/pet-service-market>
- Consumer (2014) ¿Cuántos perros hay en el mundo?  
<https://www.consumer.es/mascotas/cuantos-perros-hay-en-el-mundo.html>
- Thumbtack (2014) How much does a pet sitter cost?  
<https://www.thumbtack.com/p/pet-sitting-prices>
- Trade y retail (2020) Claves del mercado de alimentos y servicios para mascotas  
[https://www.tradeyretail.com/claves-del-mercado-de-alimentos-y-servicios-para-mascotas\\_716](https://www.tradeyretail.com/claves-del-mercado-de-alimentos-y-servicios-para-mascotas_716)
- La Nación (2021). Crisis educativa: qué porcentaje de los argentinos tienen formación universitaria y por qué enciende las alertas  
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/crisis-educativa-que-porcentaje-de-los-argentinos-tienen-formacion-universitaria-y-por-que-enciende-nid11122021/>
- White Mountain Group (2021). Latinoamérica líder en el crecimiento poblacional de mascotas.  
<https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/>
- 20 Minutes (2022). Los animales de compañía serán jurídicamente miembros de la familia desde este miércoles en España  
<https://www.20minutos.es/noticia/4935470/0/animales-compania-juridicamente-miembros-familia-miercoles-espana/>
- Diario Jornada (2021). Rawson: declararon culpable al policía que mató a la perra "Tita"  
[https://www.diariojornada.com.ar/303086/policiales/rawson\\_declararon\\_culpa\\_ble\\_al\\_policia\\_que\\_mato\\_a\\_la\\_perra\\_tita](https://www.diariojornada.com.ar/303086/policiales/rawson_declararon_culpa_ble_al_policia_que_mato_a_la_perra_tita)

- White Mountain Group (2022). Tendencias globales en el mercado de mascotas.  
<https://wmg-pet.com/tendencias-de-mercado-alimentos-para-la-obesidad-en-perros-y-gatos/>





# Anexos

## Anexo I: Resultados de entrevistas a potenciales cuidadores

	1	2	3	4	5	6	7
Nombre	Gabriela	Monica	Julieta	Pamela	Leandro	Agustina	Florencia
Barrio	Paternal	Palermo	Palermo	Villa Crespo	Flores	Villa Crespo	Palermo
Edad	44	56	40	29	33	24	42
Ocupación	Ama de casa	Enfermera part time	Profesora Yoga	Cuidadora de perros	Paseador de perros	Estudiante	Mama / ama de casa
Actualmente trabajas cuidando perros?	Si	No	No	Si	Si	No	No
Utilizarías una app para cuidar perros?	Si	Si	Si	Si	No sé	Si	Si
Tenés otro trabajo remunerado?	No	Si	Si	Si	Si	No	No
Tu otro trabajo es full time o part time?	N/A	Part time	N/A	NS/NC	N/A	N/A	N/A
Cual es el motivo principal para cuidar perros? (dinero, amor por los perros, otros)	Dinero / Amor a los perros	Dinero	Dinero	Dinero / Amor a los perros	Dinero	Amor a los perros	Dinero
De dónde proviene la principal fuente de ingreso del hogar?	Mi marido	Yo	Mi marido	Yo	Yo	Mis padres	Mi marido
Cuántos perros podrías cuidar a la vez?	5	3	5	10	10	2	5
Cuántas horas estarías dispuesta/o a cuidar perros por día?	Full time	4	4	Full time	Full time	6	Full time
Podrían quedarse a dormir en tu casa los perros?	Si	No	No	Si	Si	No	Si
Cuánto cobrarías minimamente media jornada de cuidado?	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 1.200,00	\$ 1.400,00	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Que ingreso esperas tener al mes como mínimo?	NS/NC	\$ 80.000,00	NS/NC	\$ 160.000,00	\$ 120.000,00	\$ 40.000,00	NS/NC
Estás dispuesto/a a mandar foto o videos a los dueños de las mascotas?	Si	Si	Si	NS/NC	Si	Si	Si
Con quien vivis en tu casa?	Marido	Sola	Marido e hijos	Sola	Novia	Compañeras	Marido e hijos
En qué lugar de la casa dejarías a los perros?	En la terraza	En el living	En el patio	En el living	En el patio	En cualquier lado	En el living comedor
Estás dispuesta a sacarlos a pasear?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Sentís que tenés respaldo si ocurriera un incidente con una mascota?	No	N/A	N/A	No	No	N/A	N/A
Te gustaría encontrar otras formas de conseguir más clientes?	Si	N/A	N/A	Si	Si	N/A	N/A



## Anexo II: Definición de Users persona

User persona “Jóvenes adultos profesionales que viven solos”

**Nombre:** Sebastián

**Edad:** 35 años

**Sexo:** Hombre

**Ocupación:** Desarrollador de software

**Estado civil:** Soltero

**Dirección:** Córdoba 4356

**Nivel educativo:** universitario

**Tipo de carácter:** Ambicioso, impaciente.



**Biografía:** Sebastián vive solo. Se levanta todos los días a las 7:30hs. Se ducha. Saca a pasear a su perro 15 minutos y, o bien se va a la oficina, o bien se queda en su casa trabajando. Tiene una jornada híbrida, los lunes y miércoles va a la oficina y el resto de los días se queda en la casa trabajando. Comienza a trabajar a las 9hs. y termina a las 18hs.

Los días que va a la oficina deja a Toto, su perro, todo el día sólo. Al regresar a la casa está tan cansado que ni ganas de pasearlo tiene. Encima va al gimnasio, y la poca energía que tiene la vuelca ahí.

Cuando encuentra un hueco saca a Toto a dar una vuelta para que haga sus necesidades, no porque quiere, sino porque ya no puede postergar más el paseo.

Luego al llegar, Toto con toda la energía que tiene le ladra para que le tire la pelotita pero Sebastián está mirando una serie y no le da bolilla.

**Metas u objetivos:** Sebastián aspira a progresar en su trabajo, pero sin que esto lo consuma por completo. Aspira a tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

**Puntos de dolor:** A pesar de que disfruta de su trabajo, llega muy cansado a la casa y siente que quisiera hacer otras cosas, aunque acusa no tener tiempo ni ganas. Le gustaría poder hacer deportes, disfrutar más con Toto, leer de vez en cuando algún libro.

**Cómo conoce Pet & Friends:** Nos conoce a través de Instagram. Pasa al menos 1 hora por día en Instagram y de vez en cuando consume productos y servicios que allí se publican.

User persona del segmento de cuidadores “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal”

**Nombre:** Gabriela

**Edad:** 52 años

**Sexo:** Mujer

**Ocupación:** Ama de casa y mamá

**Estado civil:** Casada

**Dirección:** Malabia 2434

**Nivel educativo:** Secundario



**Biografía:** Gabriela vive con su marido Marcelo y su hija Josefina. Marcelo trabaja como operario en una empresa metalúrgica. Sale todos los días a las 8hs y vuelve a las 19hs.

Gabriela se queda en casa con Josefina y Mumi, su perrita mestiza, que ya tiene 11 años.

Se encarga a diario de las cosas de la casa, de cuidar a Josefina y a Mumi.

Josefina va al colegio a la mañana y la lleva Marcelo de camino a su trabajo.

Ella está tranquila como está no busca mucho más que pasar tiempo con los que quiere. No tiene muchas amistades.

El problema es que con el sueldo de Marcelo, en general no llegan a fin de mes y se les complica un poco. Por eso, siempre se le pasa por la cabeza qué puede hacer para traer más dinero a la casa, pero sin dejar de poder estar con su hija y su perrita.

**Metas u objetivos:** Su objetivo es poder llevar una vida tranquila con los que tiene, pero sin que le falten las cosas básicas y además poder darse de vez en cuando algún gustito.

**Puntos de dolor:** El dinero a veces no alcanza y eso genera problemas en la familia.

**Cómo conoce Pet & Friends:** Nos conoce por un Facebook, por una publicidad para hacer dinero extra cuidando mascotas.

### **Anexo III: Pains and Gains de los segmentos seleccionados**

Pains and Gains del segmento “Jóvenes adultos profesionales que viven solos”

Los dolores principales que tiene este segmento son:

- a. Tener que dedicar tiempo a sus perros en momentos que preferirían hacer otra cosa (trabajar, leer, estar con amigos, etc.)
- b. Angustia por ver a sus perros echados, aburridos, etc.
- c. Dificultad para encontrar quién cuide de sus mascotas cuando no se pueden hacer cargo de ellas (vacaciones, eventos especiales, etc)
- d. Falta de confianza en sitios donde dejan a sus mascotas (paseadores y guarderías)
- e. Altos costos y falta de opciones en el mercado de cuidadores actuales.
- f. Proceso de onboarding friccionado. Se suele pedir foto del animal, características, certificados de vacunas, alimentas, etc. con cada nuevo cuidador.
- g. Para aquellos que ya utilizan paseadores o cuidadores, el no saber con qué otros perros están, si pueden atacar, si tienen enfermedades, etc.

Los beneficios “gains” principales que obtendrá este segmento utilizando P&F serán:

- a. Poder dedicarse a sus asuntos, mientras su perro está en un lugar seguro jugando con otros perros.
- b. Tener varias opciones disponibles en todo momento para dejar a tu perro, tanto alternativas rutinarias, como esporádicas.
- c. Conocer de antemano las características del lugar donde dejarán a sus perros.
- d. Menores costos en cuidado / paseo, por haber mayor oferta.
- e. Proceso simplificado de onboarding. El dueño del perro sólo debe subir a la app una vez la características, certificados, alimento, etc. del animal.
- f. Los dueños de mascotas tienen acceso a la información de los otros perros con que comparte lugar. Asimismo, A sus características y certificados de vacunación.

*Pains and Gains del segmento de cuidadores “Adultos de mediana edad sin estudios que no tienen trabajo formal”*

Los dolores principales que tiene este segmento son:

- a. No tienen trabajo o sus ingresos no los satisfacen.
- b. Los que ya cuidan perros, tienen en general una clientela esporádica.
- c. Desconfianza sobre los dueños de mascotas. No saben quiénes son.
- d. Dificultad para gestionar el pago. El pago se realiza después del cuidado y a veces se olvidan los dueños o se niegan a pagar acusando problemas.
- e. Proceso de onboarding friccionado. Se debe pedir cada vez que se cuida a un perro, características del animal, certificado de vacunas, alimento que come, etc.

Los beneficios “gains” principales que obtendrá este segmento utilizando P&F serán:

- a. Obtienen ingresos haciendo algo que les gusta.
- b. Ingresos estables, ya que se busca estadías con cierta regularidad.
- c. Conocimiento de antemano a los perros y sus dueños, su perfil, valoraciones, etc. Para saber si aceptar o no el cuidado.
- d. Facilidad en la gestión del pago. La app resuelve ese tema.
- e. Proceso simplificado de onboarding. Al tener toda la información del dueño y del perro, no es necesario pedir nada adicional para comenzar el cuidado.

## Anexo IV: Matriz de competidores locales y extranjeros

Nombre	Descripción	Modelo de negocios	Calificación	Market share	Fortalezas	Debilidades
Paseadores	Personas que pasean perros por una retribución económica	Suelen cobrar por día de paseo		Es la forma de cuidado de mascota más extendida hoy por hoy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad extendida y confiable</li> <li>- Mucha oferta</li> <li>- Garantía de que esta con otros perros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay control sobre el paseador</li> <li>- Pasea muchos perros juntos</li> <li>- Lleva perros a caniles</li> <li>- Horarios poco flexibles</li> <li>- Solo pasean por pocas horas</li> </ul>
Mascoters	App orientada al cuidado esporádico de mascotas	Cobra 25% de comisión por cuidado	4.2 en playstore	Según investigamos en la App no hay una oferta importante de cuidadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- App Argentina para argentinos</li> <li>- Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene sitio web para operar.</li> <li>- No muy conocida</li> </ul>
Petbacker	App para servicios para mascotas (guardería, paseos, cuidado, traslados)	Comisión por transacción	3.6 en Playstore. Tiene muchos comentarios de mala experiencia de usuario	Tiene una red de cuidadores aún muy pequeña en Argentina. Pero en España es líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalada en otros mercados (principalmente España)</li> <li>- Sitio web muy completo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco mercado en Argentina</li> <li>- No está focalizada en Argentina</li> </ul>
Rover	Sitio con base en EEUU para todo tipo de servicio de cuidado de mascota	Cobra comisión por transacción	4.8 en playstores	En USA es la más extendida, en Argentina no tiene App. prácticamente sin funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio con gran experiencia de usuario.</li> <li>- Muchas opciones de cuidado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin red en Argentina</li> </ul>

## **Anexo V: Lifetime (LT)**

### *Lifetime de dueños de mascotas*

Entendemos que es posible considerar diferentes perspectivas respecto al LT de los dueños de mascotas. Existen factores que apuntan hacia un LT más prolongado, como la esperanza de vida de las mascotas, que generalmente oscila entre los 10 y 15 años, y la necesidad continua de cuidado a lo largo de su vida. Esto podría sugerir un LT potencialmente extenso de hasta 10 años.

Sin embargo, también debemos tener en cuenta otros factores que pueden influir en la duración de la relación entre los dueños de mascotas y los proveedores de servicios de cuidado. Por ejemplo, las mudanzas son un factor importante para considerar, ya que los contratos de alquiler suelen tener una duración promedio de 3 años. Durante este tiempo, los dueños pueden verse obligados a buscar nuevos proveedores de servicios de cuidado de mascotas en su nueva ubicación, lo que podría acortar la duración de la relación y respaldar un enfoque más conservador con un LT de 3 años.

Además, es relevante considerar la posibilidad de que los dueños de mascotas cambien de proveedor de servicios de cuidado de mascotas debido a preferencias personales, cambios en la calidad de los servicios o recomendaciones de terceros confiables. Estos factores también pueden influir en un enfoque más cauteloso al estimar un LT de 3 años.

### *Lifetime de cuidadores de mascotas*

El LT de los cuidadores de mascotas puede estimarse en aproximadamente 3 años debido a varios factores que pueden influir en su relación continua con Pet & Friends y en la prestación de sus servicios. Algunos de estos argumentos son:

- Competencia y ofertas atractivas: Existe la posibilidad de que nuevos actores ingresen al mercado y ofrezcan a los cuidadores de mascotas comisiones más altas o condiciones más favorables. Esto podría llevar a algunos cuidadores a considerar cambiar de plataforma o buscar oportunidades más lucrativas, reduciendo así su tiempo de vida útil en Pet & Friends.
- Enfermedades y problemas personales: Los cuidadores de mascotas también pueden enfrentar desafíos personales, como enfermedades propias o de algún

miembro de su familia, que podrían limitar su capacidad para seguir brindando servicios a largo plazo. Estas circunstancias pueden llevarlos a tomar decisiones que afecten su participación continua en la plataforma.

- Conflictos con vecinos o restricciones legales: Los cuidadores de mascotas pueden enfrentar conflictos con vecinos debido a quejas, restricciones en el número de mascotas permitidas en un área o limitaciones legales. Estas situaciones pueden dificultar su capacidad para operar como cuidadores de mascotas y podrían llevarlos a abandonar o reducir su participación en Pet & Friends.
- Detección de irregularidades y maltrato animal: Si Pet & Friends implementa mecanismos de supervisión y detección de irregularidades, como el maltrato animal por parte de algunos cuidadores, esto podría llevar a la finalización de las relaciones laborales con aquellos involucrados en dichas prácticas. Esta medida, aunque es esencial para garantizar el bienestar de las mascotas, puede reducir el tiempo de vida útil de algunos cuidadores en la plataforma.
- Cambios en las preferencias y demanda de los clientes: Los cambios en las preferencias y demandas de los dueños de mascotas pueden influir en la participación continua de los cuidadores en Pet & Friends. Si los dueños prefieren otros tipos de servicios o plataformas, algunos cuidadores podrían optar por adaptarse a estas nuevas tendencias y abandonar la plataforma.



## Anexo VI: Estimación de clientes para los primeros 4 años

Tipo cliente	Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4
Dueños de mascotas	Nuevos clientes	139	416	3.220	6.440
Dueños de mascotas *	Acumulados (Según LT	139	555	3.775	10.076
Cuidadores necesarios **	Nuevos	23	60	136	316
Cuidadores necesarios **	Acumulados (Según LT)	23	83	644	1.288

* LT estimado	3 años
** Mascotas por cuidador	6

Análisis de mercados	Año1	Año2	Año3	Año4
Mercado potencial CABA	4.625	4.625		
Market share CABA	3%	9%		
Mercado Potencial Argentina			161.000	161.000
Market share Argentina			2,00%	4,00%



## Anexo XII: Gastos de Marketing

Etapa Funnel	Concepto	Observaciones	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Generación de conciencia	Publicidad en Facebook	USD 200 x mes		\$ 2.400	\$ 2.400		
	Publicidad en Instagram	USD 200 x mes		\$ 2.400	\$ 2.400		
	Colaboración con empresas del sector	USD 500 x mes x 12 meses		\$ 6.000	\$ 6.000		
	Total		\$ -	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ -	\$ -
Generación de leads	Programa de beneficios a primeros cuidadores		\$ 9.360	\$ 4.995			
	Contenidos didácticos en RRSS y Blogs			\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
	Anuncios pagos en Google			\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
	Tracción de paseadores			\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 4.000
	Total		\$ 9.360	\$ 10.795	\$ 5.800	\$ 6.800	\$ 8.800
Retención de usuarios	Experiencia excepcional	Costos incluidos en el desarrollo de p	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Contenidos didácticos en RRSS y Blogs			\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
	Programas de fidelización			1.388	4.163	35.420	77.280
	Total				\$ 6.563	\$ 37.820	\$ 79.680
Crecimiento	Programas de referidos				\$ 1.226	\$ 8.910	\$ 25.460
	Encuestas, feedback y análisis de experiencia del usuario		\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 1.000
	Influencers				\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000
	Total		\$ 200	\$ 200	\$ 4.426	\$ 12.110	\$ 32.460
	Total		\$ 9.360	\$ 21.595	\$ 23.163	\$ 44.620	\$ 88.480



## Anexo VIII: Gastos de desarrollo de producto

Concepto	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Diseño UX	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Diseño, desarrollo y mantenimiento de app responsive	\$ 16.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Diseño, desarrollo y mantenimiento de landing page y blog	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600
<b>Total USD</b>	<b>\$ 20.600</b>	<b>\$ 5.600</b>	<b>\$ 5.600</b>	<b>\$ 5.600</b>	<b>\$ 5.600</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo IX: Gastos de sueldos

Concepto	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Salario bruto CEO (co-fundador)	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Personas	1	1	1	1	1
Salario bruto CFO - CMO (co-fundador)	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Personas	1	1	1	1	1
Salario bruto CTO (co-fundador)	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Personas	1	1	1	1	1
Salario bruto Vendedor		\$ 4.800	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600
Personas		1	1	2	2
Salario bruto Administración de la App		\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Personas		1	1	1	1
Salario bruto Atención al Usuario			\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Personas			1	2	2
<b>Total USD</b>	<b>\$ 36.000</b>	<b>\$ 46.800</b>	<b>\$ 75.600</b>	<b>\$ 97.200</b>	<b>\$ 97.200</b>
<b>Total personas</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>



## **Anexo X: Implementación de MVP**

P&F utilizará la metodología Lean Startup para la implementación de su negocio. Esta metodología se basa en la experimentación rápida y la validación constante de hipótesis para desarrollar un negocio de manera ágil y eficiente. En lugar de realizar un plan de negocio extenso y detallado desde el principio, se busca lanzar un MVP (Producto Mínimo Viable) inicial para obtener retroalimentación de los usuarios e iterar en base a esa retroalimentación.

### *MVP inicial*

El MVP inicial tendrá como objetivo comprender de forma rápida y económica las preferencias de los diferentes usuarios. Este proceso de desarrollará por 6 meses y, en base los inputs que se vayan obteniendo, se irá desarrollando en paralelo la aplicación.

En un inicio desarrollaremos todo el proceso a través de Whatsapp Business. Crearemos 4 células, en cada una de las cuales participará un cuidador y 5 dueños de mascotas.

Los cuidadores que participen del MVP se buscarán meticulosamente entre aquellas personas que pertenezcan al segmento escogido.

Seremos muy cuidadosos al momento de seleccionar los cuidadores, ya que su buen desempeño y espacio de cuidado serán clave para generar una buena experiencia para los dueños de mascotas.

Los dueños de mascotas se seleccionarán también según cercanía y características compatibles de los animales, ej.: tamaño, carácter, sexo, etc.

Con cada uno de ellos se realizará una entrevista en la que se evaluará si son el target buscado para el MVP y luego se aclararán los términos y condiciones para participar.

Tanto los dueños de mascotas como los cuidadores se buscarán a través de los siguientes canales:

- Conocidos y conocidos de conocidos
- Interesados que nos encuentren en la landing page

Por su parte, a fin de que los usuarios tengan una motivación para participar, quienes lo hagan tendrán los siguientes beneficios:

- Al cuidador se le garantizará un ingreso mensual correspondiente al cuidado de 5 perros 3 veces por semana por el plazo de un año. Esto, al valor estipulado de USD5 por la media jornada. En caso de que por algún motivo el cuidador no llegue a la suma de dinero acordada, Pet & Friends cubrirá la diferencia.
- A los dueños de mascotas se les bonificará al 100% el primer cuatrimestre y el segundo cuatrimestre se bonificará el 50%, mientras que el tercer cuatrimestre, se bonificará un 30% del valor total.

La interacción dentro del grupo tendrá las siguientes características:

- Cada usuario que se da de alta se presenta al grupo y describe las características de su mascota en pocas líneas.
- El cuidador enviará al menos 2 veces por día fotos / videos de las mascotas.
- Los dueños de mascotas no tendrán habilitada el envío de mensajes a fin de evitar posibles discordias. Una vez que se presentan al ingresar al grupo se deshabilita el envío de mensajes.
- Sólo se habilitará la conversación en ciertos momentos con objetivos particulares. Por ejemplo, cuando el administrador envíe alguno de los contenidos que se describen en el punto siguiente.
- El administrador enviará 1 vez por semana contenido de interés. Este puede ser:
  - i. Tips de interés para dueños de mascotas: Ej: cuál es la mejor forma de evitar que los perros ladren.
  - ii. Trivias con premios acerca del mundo de los perros. Ej: Cuales son las vacunas obligatorias que debe tener un perro. El ganador (primero que responde) conseguirá descuentos en el cuidado.
  - iii. Otra información que pueda ser de interés.

### *Desarrollo de App en su primera versión*

Mientras se vaya desarrollando el proceso con el MVP inicial, en paralelo y con los input que vayan entregando los usuarios, iremos desarrollando una App que, si bien estará modelada de acuerdo con dichos input, tenemos una idea basada en entrevistas y encuestas que realizamos con potenciales usuarios.

Luego, a partir de esta primera versión iremos iterando a de acuerdo los gustos y necesidades más relevantes de los usuarios.



## **Anexo XI: Procedimiento de resolución de conflictos**

En caso de que haya reclamos contra cuidadores de mascotas, P&F tiene un proceso establecido para abordar y resolver estas situaciones de manera adecuada. Cuando un usuario presenta un reclamo o queja sobre el servicio recibido de un cuidador, la plataforma toma las siguientes acciones:

1. Investigación y Evaluación: P&F inicia una investigación exhaustiva para comprender completamente el reclamo y evaluar la situación. Esto implica revisar la información proporcionada por ambas partes involucradas, incluyendo cualquier evidencia o documentación relevante.
2. Comunicación y Mediación: Durante el proceso de investigación, P&F se comunica con ambas partes para obtener una visión completa de los hechos y para mediar entre el usuario y el cuidador. El objetivo es llegar a una solución justa y satisfactoria para ambas partes.
3. Resolución y Acciones Correctivas: En caso de encontrar que el reclamo es válido y el cuidador ha incumplido con las políticas o estándares de P&F, se tomarán acciones correctivas apropiadas. Estas acciones pueden incluir advertencias, suspensión temporal o incluso la terminación de la colaboración con el cuidador, dependiendo de la gravedad del problema.
4. Atención al Cliente: Durante todo el proceso, el equipo de atención al cliente de P&F está disponible para brindar apoyo y asistencia a los usuarios involucrados. Se aseguran de que se les mantenga informados sobre el progreso del reclamo y de que sus preocupaciones sean atendidas de manera oportuna.
5. Mejoras y Aprendizaje: P&F utiliza los reclamos como una oportunidad para aprender y mejorar continuamente sus servicios. Cada caso es evaluado para identificar áreas de mejora en sus políticas, procesos y selección de cuidadores, con el objetivo de evitar problemas similares en el futuro.

La prioridad de P&F es garantizar una experiencia positiva y segura tanto para los usuarios como para los cuidadores de mascotas. Enfrentar reclamos de manera



rápida y efectiva es fundamental para mantener la confianza y satisfacción de todos los involucrados en la plataforma.

