



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios**  
**Maestría en Negocios Digitales**

**FURRY**

Marketplace de cuidado de mascotas

Autor: Antonella Poncini

DNI: 36.785.914

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, Agosto 2023

## Resumen Ejecutivo

Argentina se posicionó históricamente como uno de los países con mayor porcentaje de mascotas por habitante que, con el impulso de la pandemia, consolidó un mercado de 3.3 millones de personas en el 2023.

Las tendencias sociales de las nuevas generaciones eliminan mandatos de paternidad/maternidad y el amor por los animales se traduce, en muchos casos, en humanización de las mascotas.

En este contexto en el que muchos adultos perciben a sus mascotas como parte de la familia, surge una pregunta fundamental: ¿quién las cuida cuando sus dueños no están? En Argentina se estima que hay más de 60 guarderías en Capital y Gran Buenos Aires, pero estas alternativas se modificaron poco o nada en los últimos años: para encontrar profesionales de confianza se recurre a referencias de conocidos o búsquedas largas y tediosas en Google. Una vez superado el primer pain point, el siguiente paso es cerrar un acuerdo a la antigua: iniciar una conversación en la que se consultan condiciones del servicio: tarifas, horarios, zona de cobertura, etc.

Modelos de negocios contemporáneos y exitosos demuestran que la economía colaborativa es compatible con diversas industrias y el cuidado de mascotas no es la excepción. Las generaciones actuales tienden a compartir y resignar la "propiedad", esto se traduce en novedosos estilos de vida, como nómadas digitales. El cuidado de un animal full time es una responsabilidad que implica un sacrificio para estas generaciones, que muchas personas no están dispuestas a asumir. Este punto de dolor se transmite en dos direcciones: por un lado, en personas que asumieron esa responsabilidad y buscan delegarla responsablemente cuando se ausentan del hogar; por el otro, en personas que eligieron no asumirla pero que aman a los animales y desearían compartir tiempo de calidad con ellos sin sacrificar viajes y estilo de vida.

**Furry** es una plataforma consumer to consumer, única en el mercado, que busca unir estas dos partes de la red a través de un marketplace de cuidado de mascotas, ofreciendo una solución bidireccional: contratar cuidadores de forma ágil y accesible por un lado; y ofrecer una forma novedosa de potenciar ingresos y compartir tiempo con animales, por el otro.

El equipo emprendedor y directivo se conforma de 3 socios fundadores, amantes de los animales, con sólida trayectoria y experiencia en operaciones, marketing y tecnología que respalda el éxito de este negocio, brindando confianza a inversionistas y clientes.

Para el lanzamiento del proyecto se requiere una inversión de USD 200.000 que será destinada al desarrollo y gastos operativos del primer año. La estrategia de marketing, enfocada y sustentable, proyecta un valor atractivo del cliente 5 veces mayor al costo de adquirirlo.

El análisis financiero revela un rápido tiempo de recupero de inversión durante el primer semestre del segundo año y un valor actual neto del negocio de USD 2.5 M a una TIR del 186%, que convierten este negocio en una opción atractiva para potenciales inversionistas.

## **Agradecimientos**

En primer lugar a Dario Melman, compañero de maestría y autor de la idea original de este proyecto, con quien trabajamos en conjunto durante dos años y de quien aprendí lo enriquecedoras que pueden ser las discusiones cuando cuentan con distintas perspectivas.

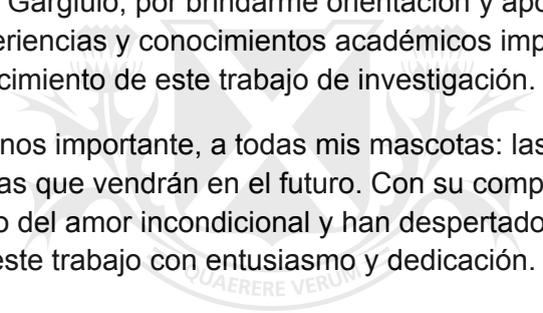
A mis padres por acompañarme, motivarme y enseñarme lo valioso de invertir tiempo y energía en mi formación profesional; y a mi padre en particular por sus consejos y experiencia empresarial.

A mis amigas y pareja por escucharme, apoyarme y alentarme en esta etapa en la que gran parte de mi energía estuvo enfocada en este proyecto.

A la Universidad de San Andrés, a mis profesores y compañeros por contribuir a mi desarrollo académico y profesional. Su colaboración, aportes y discusiones fueron fundamentales para este proceso y enriquecieron mi experiencia.

A mi mentor, Leonardo Gargiulo, por brindarme orientación y apoyo en la elaboración de esta tesis. Sus experiencias y conocimientos académicos impulsaron la construcción y enriquecimiento de este trabajo de investigación.

Por último, pero no menos importante, a todas mis mascotas: las que se fueron, las que están a mi lado y las que vendrán en el futuro. Con su compañía me han enseñado el significado del amor incondicional y han despertado en mí la pasión que me impulsó a escribir este trabajo con entusiasmo y dedicación.



Universidad de  
**San Andrés**

## Índice de Contenido

<a href="#">Problema</a>	4
<a href="#">Propuesta de valor</a>	7
<a href="#">El Cliente</a>	8
<a href="#">Product Market Fit</a>	11
<a href="#">Mercado Objetivo</a>	15
<a href="#">Competencia</a>	18
<a href="#">Contexto</a>	23
<a href="#">Industria</a>	29
<a href="#">Modelo de negocio</a>	31
<a href="#">Go to Market Plan</a>	32
<a href="#">Procesos y Plan Operativo</a>	33
<a href="#">Implementación Negocio</a>	35
<a href="#">Equipo</a>	36
<a href="#">Modelo Económico &amp; Financiero</a>	37
<a href="#">Riesgos</a>	38
<a href="#">Aspectos Legales y Regulatorios</a>	39
<a href="#">Fuentes y Bibliografía</a>	40
<a href="#">Índice de Tablas y Gráficos</a>	43
<a href="#">Anexos</a>	44



## Índice de Tablas y Gráficos

- Ilustración 1: Recomendación veterinaria
- Ilustración 2: Landing Page Furry
- Ilustración 3: Cuenta Instagram Furry
- Ilustración 4: Mockup Furry Alta Perfil
- Ilustración 5: Mockup Furry Quizz
- Ilustración 6: Mockup Furry Referencias
- Ilustración 7: Aglomerados de Argentina de 500.000 habitantes y más
- Ilustración 8: Share grupo etario por provincia
- Ilustración 9: Share grupo etario por aglomerado.
- Ilustración 10: Tasa de empleo según sexo, grupo de edad por provincia y aglomerado.
- Ilustración 11: Redes sociales Mascoters
- Ilustración 12: Notas diarios Mascoters
- Ilustración 13: Reviews Dog Hero
- Ilustración 14: Redes sociales Tu Mejor Amigo
- Ilustración 15: Cotización acción Rover en el tiempo
- Ilustración 16: Comparativa Furry vs competencia
- Ilustración 17: Confianza consumidores Argentina
- Ilustración 18: Proyecto Ley Parte de la Familia
- Ilustración 19: Hogares con Acceso a Internet
- Ilustración 20: Principales actores industria alimentos mascotas
- Ilustración 21: Cap Table
- Ilustración 22: Estado de Resultados

## Problema

Durante la pandemia se intensificó a nivel global la adopción de animales domésticos, por tratarse de un contexto en el cual muchas personas se vieron obligadas a aislarse en sus casas, y se aceleró el proceso de decisión de incorporar mascotas al hogar, principalmente en adultos jóvenes en pareja o solteros de la ciudad autónoma de Buenos Aires. Esta decisión, en muchos casos, se veía limitada antes del COVID-19 por el ritmo de la rutina diaria y la realidad de estar la mayor parte del tiempo fuera del hogar. Durante la pandemia nos vimos limitados a estar siempre en el mismo lugar, en el mejor de los casos con la misma gente, pero en muchos otros en la soledad absoluta, realidad que no enfrentábamos tan drásticamente en una rutina que involucraba salir constantemente del hogar y que se vio afectada por el confinamiento.

Es de público conocimiento que la pandemia generó un cambio de hábitos en nuestras vidas personales y profesionales: nos acostumbramos a pasar más tiempo en casa, decoramos nuestros inmuebles para convertirlos en hogares en los que nos sentimos cómodos y queremos estar, nos ejercitamos en casa y nos vinculamos socialmente por videollamada entre otras muchas cosas. Hasta las decisiones corporativas se vieron afectadas: las empresas debieron adaptarse por la aceleración y democratización del mercado laboral y quedó comprobado que el trabajo remoto funciona y esto eliminó barreras geográficas en muchos casos. Hoy la mayoría de las empresas se encuentra adoptando un modelo híbrido / flexible de asistencia a las oficinas.

Esta nueva realidad nos permite acomodar nuestras vidas de forma más flexible pero en los casos en los que es mandatoria la asistencia física a las oficinas y trabajos, nos encontramos con el problema ya conocido que antes nos frenaba en la decisión de adopción de mascotas y que olvidamos durante la pandemia: nuestros animales se quedan solos, se aburren, angustian y eso, en consecuencia, nos angustia a nosotros y nos preocupa.

Nuestra vida está cambiando nuevamente y volviendo a niveles de actividad similares a los que teníamos antes del inicio de la pandemia, esto significa más actividades, más vida social y menos tiempo con nuestra mascota. Lo cual no solo nos afecta personalmente a nivel emocional sino que también afecta a nuestros animales y está contraindicado por profesionales del mundo animal. Las recomendaciones suelen variar según el profesional pero en general la sugerencia se limita a no dejar a un perro en soledad por más de 6 horas, dependiendo en cada caso de la edad del animal en cuestión:

Edad del perro	Tiempo solo	Motivos
Cachorros	2 horas al día como máximo	No están acostumbrados a estar solos en casa. Necesitan orinar más y pueden desarrollar ansiedad por separación.
Perros adultos (más de 18 meses)	Entre 4 y 6 horas al día	Estos perros ya están acostumbrados a estar solos en casa. Han aprendido a dormir cuando tú no estás.
Perros mayores	Entre 2 y 6 horas al día	Depende. ¿Tu perro de avanzada edad tiene problemas de salud? Por ejemplo, ¿necesita orinar con más frecuencia?

Ilustración 1: Recomendación veterinaria

Fuente: Tractive. (Febrero 2023). Consejos para dejar a tu perro solo en casa sin sentirte culpable. Recuperado de: <https://tractive.com/blog/es/adiestramiento/consejos-para-dejar-a-su-perro-solo-en-casa>

Existen varias razones por las que adiestradores profesionales no recomiendan dejar a nuestros perros mucho tiempo en soledad:

**Aumentan las horas de aburrimiento:** por mucho que dejemos a nuestro perro con juguetes, al cabo de unas horas pierden el interés y comienzan las horas de aburrimiento. Si nuestro perro está aburrido y tiene energía (algo normal en los cachorros) este comenzará a buscar entretenimiento por sí mismo. En muchos casos esto se traduce en comportamientos indeseados como morder muebles, cojines o destrozarse cosas.

**Reducen las horas de interacción social y estimulación mental:** los perros pueden (y deben) aprender a estar solos, pero cuando las horas de soledad son excesivas y esto se repite día tras día se reduce el tiempo de interacción social y estimulación mental, lo que a la larga podría afectar a su comportamiento.

**Contienen la orina:** en general si nos pasamos ligeramente de la hora de la salida no ocurre nada y nuestro perro puede aguantar hasta nuestra llegada. Pero si el número de horas excede ampliamente lo recomendado tu perro comenzará a retener la orina y esto podría ocasionarle malestar o problemas en la vejiga, algo muy peligroso cuando estamos ante un perro de edad avanzada o con problemas de salud. (Adiestrador de Perros, Marzo 2018)

La otra cara del problema anteriormente mencionado, se refleja en el segmento de personas que ama a las mascotas pero se mantiene firme en la decisión de no adoptar una, por la responsabilidad que eso implicaría. En general, las tendencias de consumo en las nuevas generaciones se consolidan en un marco de flexibilidad, compartir e intercambiar, conocido como la “sharing economy”:

A los millennials, la propiedad les resulta ligeramente indiferente. Los millennials se han convertido en la generación que alquila, que comparte y que revende. La propiedad, para ellos, solo es circunstancial. (Puro Marketing, 2015.)

Del análisis de estos comportamientos previos a la pandemia, entendemos que la responsabilidad de tener a cargo la vida de un animal puede ser abrumadora para un millennial y que, en un muchos casos, percibirían las bondades de gozar un modelo colaborativo en este aspecto, como ya se ha implementado en otros aspectos de consumo como: alquiler de alojamientos y experiencias (Airbnb), de traslado (Uber) e incluso de relacionamiento social (Coachsuring).



Universidad de  
**San Andrés**

## Propuesta de valor

La solución al problema planteado consiste en una plataforma Consumer to Consumer que conecta a dueños de mascotas con amantes de los animales dispuestos a prestar servicios de cuidado. La propuesta digitaliza la experiencia para ambos lados de la red: los solicitantes del servicio pueden contratar a un cuidador de forma totalmente virtual, evitando las fricciones de una búsqueda tradicional en google; los oferentes del servicio configuran y visibilizan su agenda para agilizar el proceso de promesa de servicio, automatizando la interacción con sus leads.

Furry propone estandarizar este proceso, encontrando en un único lugar toda la información necesaria para cubrir necesidades asociadas a animales domésticos, confiando en la red de usuarios que está detrás aportando reseñas, valoración, apalancado por un sistema de validación de datos propio aplicado a cada usuario que se suscriba como cuidador.

**Propuesta de valor dueños mascota:** acceder de forma instantánea y ágil a una red de personas confiables dispuestas a cuidar a su mascota, pudiendo resolver esta necesidad con poca o nula planificación.

**Propuesta de valor cuidador:** acceder a un potencial ingreso a cambio de la prestación de un servicio que les genera placer, vinculándose con animales sin asumir la responsabilidad de cuidado a tiempo completo.

La solución digital consistirá en:

1. App con dos niveles de usuarios: dueños de mascotas y cuidadores (un mismo mail o usuario puede cumplir ambos roles) cuyas funcionalidades principales serán: formulario de alta de cuidador; solicitud de cuidado; home con información de lugares de interés; y sistema de reviews
2. Sitio web cuyas páginas principales serán: landing de recolección de leads; información del proyecto; notas de interés; y formulario de alta de cuidador

Por tratarse de un servicio orientado a un consumo frecuente, se espera que los usuarios descarguen la app para mayor comodidad en la gestión de sus reservas. Paralelamente, el sitio web facilita la etapa de awareness del proyecto, proporcionando notas de interés que atraigan tráfico y generen conocimiento de marca. El formulario de alta de cuidador estará disponible en ambas versiones para fomentar el crecimiento de ese lado de la red.

## El Cliente

Al tratarse de un modelo de negocios Consumer to Consumer, se analiza cada lado de la red por separado entendiendo que sus comportamientos y motivaciones serán diferentes, al igual que el valor percibido por la experiencia. De todas formas, se establece la salvedad de que no se descarta que la plataforma pueda cautivar usuarios dueños de mascotas que quieran que sus animales compartan tiempo con otros animales, en cuyo caso cumplirán el rol tanto de demandantes del servicio como de oferentes.

### Dueños de Mascotas

Del lado de consumidores del servicio de cuidado de mascotas se detectaron diversos segmentos de interés:

**Segmento 1:** Personas de entre 25 y 40 años independizadas que residen solas/os o en pareja en departamentos de grandes ciudades o aglomerados (Capital Federal, Rosario, Córdoba, Mendoza), no cuentan con servicio doméstico diario, atienden físicamente a una oficina o lugar de trabajo de forma frecuente o esporádica. Valoran la libertad y flexibilidad horaria. Adoptaron o compraron un perro y durante el confinamiento forjaron un vínculo con su mascota que sufre modificaciones con la vuelta a las oficinas: menos tiempo compartido, menos disponibilidad para sacarlos a pasear, cansancio y agotamiento los días que se concurre a la oficina. Si se van de vacaciones en muchos casos eligen llevarse al animal con ellos, ya que disfrutan compartir planes con su perro.

**Segmento 2:** Personas de entre 35 y 55 años de clase social media / alta que viven en casas con jardín o departamentos amplios, viven en pareja o no y con hijos. Van a la oficina de forma frecuente pero tienen servicio doméstico diario que queda a cargo de los hijos y los animales de la casa. Se encuentran con un problema de forma esporádica: al momento de irse de vacaciones o de escapada de fin de semana y no tener con quien dejar a la mascota. No suelen llevarse al perro de vacaciones ya que lo perciben como una complicación más en el traslado en conjunto con hijos y equipaje.

**Segmento 3:** Personas que viven en departamentos de grandes ciudades y tienen un gato que no sale al exterior. No suelen tener problemas con dejar al animal solo si salen por uno o dos días pero sí necesitan alguien que quede a cargo de su mascota al momento de ausentarse por un período más largo del hogar, ya sea por vacaciones o viajes laborales. En general no suelen trasladar a su mascota, ya que los gatos se ven más afectados por los cambios en su ambiente y sufren mayor estrés que los perros cuando se los saca de lo que conocen como su territorio.

Furry se enfocará, en una primera instancia del negocio, en el segmento N° 1 de dueños de mascotas (Personas de entre 25 y 40 años que viven en departamentos de CABA). El mismo, por requerir una frecuencia mayor de consumo del servicio, representa un mercado más atractivo y una oportunidad de generar una red de usuarios activos en el corto plazo.

El atractivo de este target radica en las tendencias y nuevos hábitos de la generación millennial:

Para muchos, se trata de la primera generación que cuestionó los mandatos de la maternidad y la paternidad y el matrimonio. Según el instituto Pew, solo un 28% de los millennials se casó antes de cumplir los 34 años. De hecho, se prevé que un 25% de ellos, cuando alcance la mediana edad (50) continúen solteros/as. (Clarín, 2023)

Se realizó un análisis profundo del segmento en cuestión a través de herramientas de arquetipo de persona, mapa de empatía y customer journey map (ver anexos) que permitieron concluir los siguientes insights:

- Los dueños de mascotas de la generación millennial tratan y perciben a sus perros como hijos
- Al igual que los padres y madres humanos, a veces se sienten abrumados con sus responsabilidades y, aunque les de culpa, esto se traduce en menos atención a sus perros

Se detectan 3 formas en las que este segmento hoy resuelve esta necesidad, todas con pain points claros asociados:

1. Contrata servicios de guardería tradicionales
  - a. Implican una búsqueda en Internet o referencias de conocidos
  - b. El servicio no puede ser reservado en el momento, sino que se debe esperar a recibir una respuesta del cuidador o guardería,
  - c. En general no hay visibilidad de precios hasta no recibir la respuesta a la solicitud
2. Pide favores a padres o suegros
  - a. Sensación de estar en deuda con personas con las que se tiene un vínculo familiar o cercano
  - b. No siempre están disponibles
3. Compra cámara para ver a su mascota
  - a. Este método otorga visibilidad pero no resuelve totalmente el problema: el animal sigue estando en soledad
  - b. Sensación de impotencia cuando el animal se porta mal o se angustia y la persona observando se encuentra lejos o imposibilitado de volver al hogar en ese momento

Proveedores del Servicio

Por el otro lado de la red, se han detectado varios segmentos de oferentes de servicios para animales:

**Segmento 1:** Personas de entre 25 y 40 años que viven en CABA y tienen trabajos con horarios flexibles / freelance/ part time que les gustaría complementar con un ingreso extra. Aman a los animales pero no quieren o no pueden hacerse cargo a tiempo completo

**Segmento 2:** Personas que viven en CABA o alrededores y se dedican a pasear perros a cambio de una remuneración económica como actividad profesional principal.

**Segmento 3:** Guarderías de mascotas en CABA que prestan servicio de manera profesional a cambio de una remuneración económica, tienen infraestructura física y recursos materiales físicos asignados a la actividad.

El segmento target seleccionado para este negocio será el N°1 (Personas de entre 25 y 40 años que buscan un ingreso extra y aman a los animales). La estrategia de apuntar a este segmento radica en el objetivo de disrumpir un mercado que tuvo poca o ninguna innovación en el último tiempo, generando una red de oferentes más democratizada que no se limite a personas que dependen económicamente de esta actividad, sino a humanos amantes de los animales interesados en compartir tiempo con ellos.

La oportunidad detectada se fundamenta tanto en las tendencias de humanización de animales como en los principios de la economía colaborativa:

El contexto se encuentra marcado por un impulso de la economía colaborativa, dentro de la cual los consumidores perciben valor a través de reducción de costos, beneficios incrementales y conveniencia. Puntualmente este tipo de negocio apunta a un “collaborative lifestyle”. La transformación en los hábitos de consumo se percibe en los crecimientos de empresas como airbnb, uber, etc. Los consumidores cada vez más confían en los sistemas de reviews y se animan a arriesgarse a contratar experiencias o servicios de personas y no solo de grandes compañías. (Adapting to the Sharing Economy, 2015).

Se profundizó en este segmento utilizando las mismas herramientas que para los consumidores del servicio: arquetipo de persona, mapa de empatía y customer journey map (ver anexos) que arrojaron los siguientes insights sobre este target:

1. Necesitan aumentar sus ingresos pero no quieren asumir los riesgos de emprender o no tienen ideas.
2. Aman a los animales pero les parece abrumador y sacrificado hacerse cargo a tiempo completo de una mascota

## Product Market Fit

A través de 150 encuestas realizadas a trabajadores con horarios flexibles y part time entre Julio y Septiembre del 2022 se logró validar el fit del negocio del lado de los cuidadores:

- El 54% confiesa que consideró emprender en algún momento
- El 75% respondió que le interesa potenciar sus ingresos sin asumir demasiado riesgo
- El 65% dijo que cuidaría a perros de otras personas

Como parte de la validación de la propuesta, se creó una landing de recolección de leads para ambos lados de la red (<https://furryapp.wixsite.com/furry>):



Ilustración 2: Landing Page  
Fuente: Creación propia

La misma consiguió 20 leads con una inversión de tan solo USD 8,7 (USD 0,44 por cliente). El anuncio se creó desde Meta con el objetivo de tráfico a la web, orientado al segmento de cuidadores y tuvo una tasa de interacción del 4,8%.

El experimento permitió comprobar que el segmento de hombres de entre 25 y 34 años es de particular interés para el presente proyecto, ya que fueron los más alcanzados por las condiciones definidas en la segmentación del anuncio.

Por último, se creó una cuenta de Instagram, enfocada en generar contenido para dueños de mascotas

(<https://www.instagram.com/furry.app/?igshid=MmJiY2l4NDBkZg%3D%3D>), dentro de la cuál se reflejo la imagen de marca de Furry, con el objetivo de fomentar el sentido de comunidad y tener un perfil sólido que permita una estrategia de publicidad escalable:



Ilustración 3: Cuenta Instagram Furry  
Fuente: Instagram @furry.app

Para validar el producto se desarrolló un prototipo mockup de la funcionalidad de alta de usuarios cuidadores:

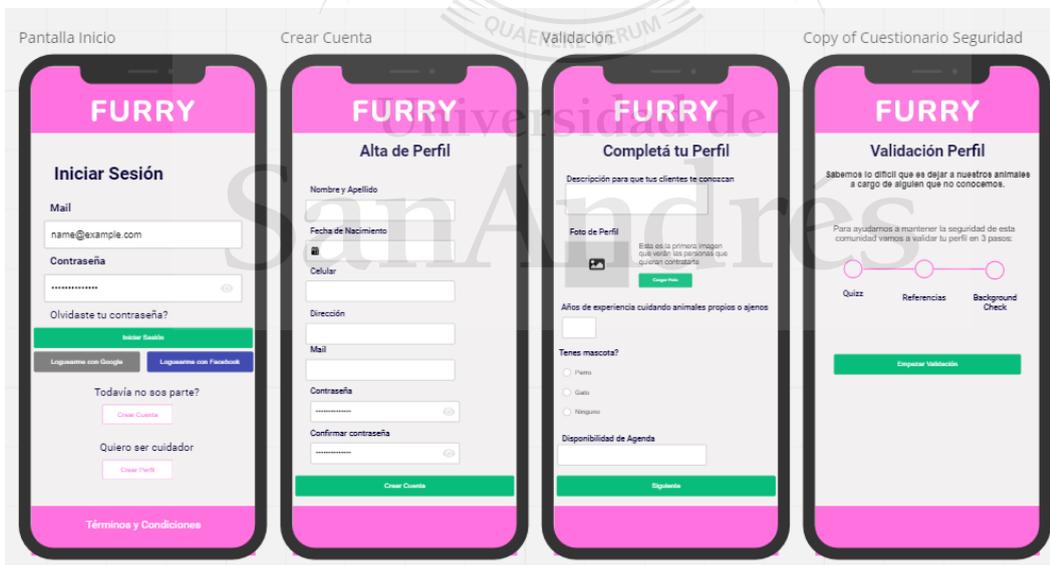


Ilustración 4: Mockup Furry Alta Perfil  
Fuente: Creación propia

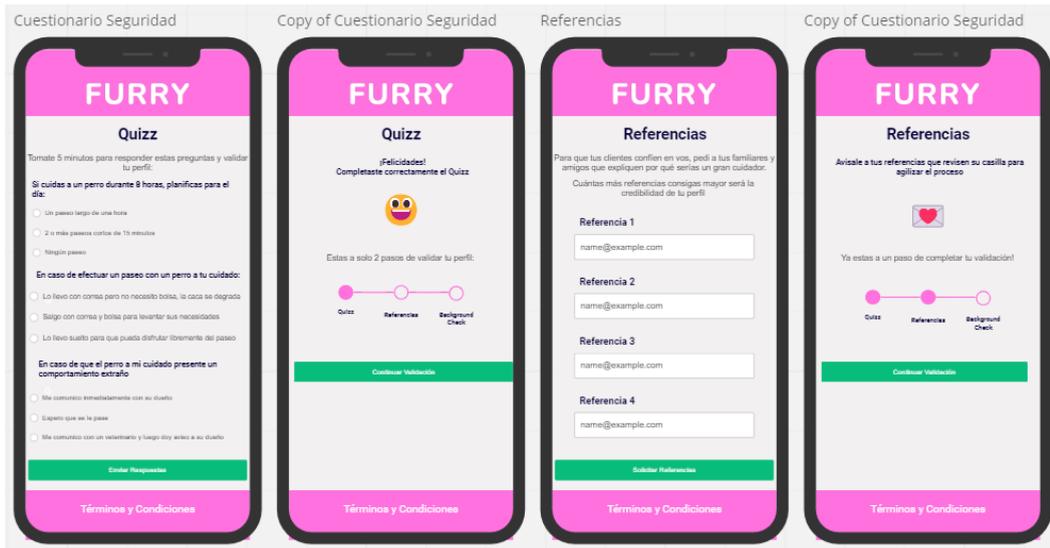


Ilustración 5: Mockup Furry Quiz  
Fuente: Creación propia

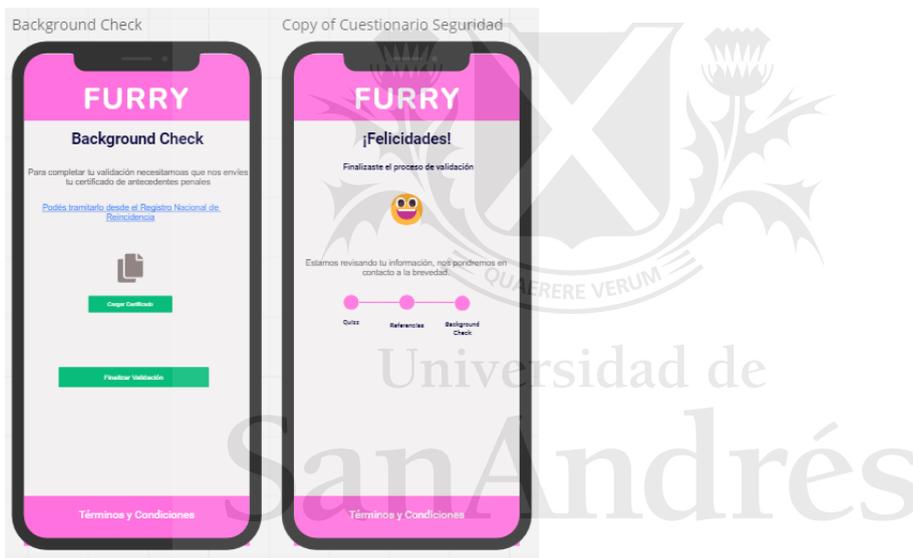


Ilustración 6: Mockup Furry Referencias  
Fuente: Creación propia

El mismo se validó con 10 pruebas de usuarios que arrojaron las siguientes conclusiones:

- El 50% de los encuestados preferiría no informar su dirección exacta en su perfil por una cuestión de seguridad
- El 40% de los encuestados sintió incertidumbre al momento de responder si tiene animal por ser muy restrictivas las opciones
- El campo “Años de experiencia” se ve intimidante para quienes tienen poca
- El 80% de los encuestados opinó que el quiz podría ser más sofisticado: en la pregunta de cantidad de paseos se propuso la opción de ningún paseo en caso de tener una casa con mucho parque.

A raíz de los comentarios obtenidos en las pruebas de usuarios se definieron algunos lineamientos para el MVP:

- Modificar campo de dirección: poner zonas de cuidado
- Agregar campo que informe si estás dispuesto a cuidar en tu hogar, el de la mascota o ambos
- Agregar campo que especifique que tipo de animal estás dispuesto a cuidar (más allá de que la solución este enfocada en perros, no descartamos algún cuidado de gato)
- Agregar opciones “otro” y “tuve pero ahora no tengo” en pregunta de qué animal tenés y permitir más de una respuesta
- Modificar pregunta “Años de experiencia” por “Experiencia” para permitir respuestas de todo tipo: meses, años, etc. Sobre todo considerando que el negocio apunta a personas sin experiencia profesional.

Una vez validado el fit de ambos lados de la red, se definieron las funcionalidades claves para el MVP

- Directorio de paseadores registrados en la app con botón de whatsapp para contactarlos
- Calendario de salud digital (vacunas y pipetas): esta funcionalidad tiene el objetivo de atraer nuevos usuarios que perciben valor en herramientas que les simplifiquen el cuidado de sus mascotas.

Universidad de  
San Andrés

## Mercado Objetivo

Como Total Addressable Market se definieron como target las ciudades más importantes de Argentina, Brasil y México, países con mayor cantidad de mascotas por habitante y capitales con densidad demográfica. Las ciudades objetivo (Rosario, Gran Buenos Aires, CABA, Córdoba, Mendoza, DF México, San Pablo, Río de Janeiro, Brasilia y Salvador) acumulan un total de 13,8 M de personas que coinciden con el target del negocio. Se asume una frecuencia de consumo de 24 veces anuales por una comisión de 1,2 USD que sumaría un mercado de 284 millones de dólares.

El Serviceable Addressable Market se definió como la población de entre 25 y 44 años con empleo que habita en las grandes ciudades de Argentina, aglomerados de más de 500.000 habitantes, compatibles con el estilo de vida del target en cuestión: Gran Rosario, Gran Buenos Aires, CABA, Gran Córdoba y Gran Mendoza:



Ministerio de Economía  
Argentina

2020 - AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO

Instituto Nacional de  
Estadística y Censos  
República Argentina



Buenos Aires, 25 de abril de 2020

<b>Aglomerados de la Argentina de 500.000 habitantes y más</b>	
<b>Aglomerado<sup>1</sup></b>	<b>Población estimada<sup>2</sup></b>
Gran Buenos Aires	15.397.410
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.999.749
Partidos del GBA	12.397.661
Gran La Plata	893.844
Mar del Plata	643.598
Gran Córdoba	1.562.487
Gran Santa Fe	533.667
Gran Rosario	1.320.733
Gran Mendoza	1.024.388
Gran San Juan	535.339
Gran Salta	635.447
Gran Tucumán-Tafi Viejo	899.931
<b>Total aglomerados de 500 mil y más</b>	<b>23.446.844</b>

**FUENTE:** INDEC, Dirección de Estadísticas Poblacionales, Programa de Análisis Demográfico; Dirección Nacional de Metodología Estadística. Coordinación del Sistema Geoestadístico.

Ilustración 7: Aglomerados de Argentina de 500.000 habitantes y más  
Fuente: Estimación del INDEC del 2020.

Como el INDEC no publica los aglomerados abiertos por grupo etario, se calculó el peso del grupo etario a nivel provincia, que en general ronda el 28% y 30% de la población:

Edad	Provincia									
	CABA		BUENOS AIRES		CORDOBA		MENDOZA		SANTA FE	
	Habitantes	Share por Edad	Habitantes	Share por Edad	Habitantes	Share por Edad	Habitantes	Share por Edad	Habitantes	Share por Edad
<b>Total</b>	<b>3.083.770</b>	<b>100%</b>	<b>18.039.509</b>	<b>100%</b>	<b>3.872.830</b>	<b>100%</b>	<b>2.049.411</b>	<b>100%</b>	<b>3.616.227</b>	<b>100%</b>
25-29	204.154	7%	1.302.664	7%	302.472	8%	155.432	8%	272.228	8%
30-34	215.555	7%	1.327.770	7%	295.362	8%	155.927	8%	275.912	8%
35-39	230.174	7%	1.256.964	7%	271.577	7%	142.909	7%	264.451	7%
40-44	221.978	7%	1.205.966	7%	261.992	7%	134.107	7%	257.071	7%
Suma Rango Etario	<b>871.861</b>	<b>28%</b>	<b>5.093.364</b>	<b>28%</b>	<b>1.131.403</b>	<b>29%</b>	<b>588.375</b>	<b>29%</b>	<b>1.069.662</b>	<b>30%</b>

Ilustración 8: Share grupo etario por provincia  
Fuente: creación propia

A raíz de la conclusión anterior se trasladó ese porcentaje a nivel aglomerado:

	CABA	GBA	Gran Cba	Gran Mdza	Gran Rosario
Poblacion Total	<b>2.999.749</b>	<b>12.397.661</b>	<b>1.562.487</b>	<b>1.024.388</b>	<b>1.320.733</b>
% Grupo Etario	28%	28%	29%	29%	30%
Poblacion Segmento	848.106	3.500.417	456.463	294.096	390.666

Ilustración 9: Share grupo etario por aglomerado.  
Fuente: creación propia

Se complementa el análisis con la tasa de empleo por grupo etario publicada en el tercer trimestre del 2022:

Mercado de trabajo - EAHU

**San Andrés**

Tasas de empleo según sexo, grupos de edad, posición en el hogar y nivel educativo, por provincias y aglomerados.

**Total nacional urbano - 3° Trimestre 2022**

Provincias y aglomerados	Grupos de edad	Poblacion Total Grupo	Tasa de Empleo	Poblacion empleada grupo
	25 a 49	Etario	Grupo Etario	etario
Partidos del GBA	77,3	3.388.139	77,3	2.619.993
<b>Ciudad Autónoma de Buenos Aires</b>	<b>89,9</b>	<b>871.861</b>	<b>89,9</b>	<b>783.763</b>
Gran Córdoba	79,8	456.463	79,8	364.087
Gran Mendoza	82,5	294.096	82,5	242.682
Gran Rosario	82,5	390.666	82,5	322.405
<b>Total Segmento</b>				<b>4.332.931</b>

Ilustración 10: Tasa de empleo según sexo, grupo de edad por provincia y aglomerado.  
Fuente INDEC 2022.

Por último, a este segmento de 4M de personas calculado se acota según la tasa de habitantes que tienen mascota, que en Argentina es del 78%, según una encuesta de Millward Brown Argentina , llegando así a un target de 3,3M de personas. A este target se le aplica la frecuencia anual promedio esperada de 24 veces por cliente (2 veces por semana) y el valor promedio del servicio que se llevará Furry 1.2 USD, lo que arroja un valor de mercado de 107.318.027 USD.

Para definir el Serviceable Obtainable Market se definió como objetivo en el corto plazo conseguir el 5% del SAM: 5.365.751 USD.



Universidad de  
**San Andrés**

## Competencia

A pesar de existir un mercado establecido y relevante de mascotas en materia de alimentos y servicios, existe un único player en el mercado target (Argentina) que represente una competencia directa al negocio propuesto en el presente proyecto:

**Mascoters** es una aplicación que conecta dueños de mascotas con cuidadores. El modelo se diferencia del propuesto en este proyecto por estar orientado a un cuidado planificado por viajes de una duración mínima de una noche. De hecho la app no permite realizar una solicitud con una fecha de inicio y fin dentro del mismo día. El modelo permite que cada cuidador defina su “precio por noche” (con un mínimo de USD 4) y la aplicación percibe una comisión del 25% del costo del servicio, que puede concretarse en el hogar del animal o en el del cuidador. El servicio incluye una garantía por gastos veterinarios y el alimento queda a cargo del dueño de la mascota. Las partes entran en contacto una vez confirmado el pago.

La estrategia de comunicación está enfocada en una demanda del servicio esporádica y ocasional asociada a la ausencia prolongada de los dueños de la mascota.

## Redes Sociales



Ilustración 11: Redes sociales Mascoters  
Fuente: Instagram @mascoters.ar

## Relaciones Públicas



### Qué hacer con las mascotas en un viaje: tres argentinos crearon una ingeniosa solución

Mascoters es una aplicación que conecta a dueños de perros y gatos con cuidadores según su ubicación y requisitos.

7 nov 2022



## Mascoters, la app para encontrar personas que cuiden a tus animales

La aplicación permite poner en contacto a dueños de perros y gatos con cuidadores responsables. Si te vas de vacaciones, esta opción es...

3 feb 2023



Ilustración 12: Notas diarios Mascoters  
Fuente: Clarín y Ámbito Financiero

El foco del negocio pareciera estar iterando a su tienda de alimentos y accesorios para mascotas, la cual está disponible desde la versión web, a diferencia del servicio de cuidado que solo puede contratarse a través de app iOS y Android y que tiene pocas descargas y calificaciones y el funcionamiento es pobre en ambas plataformas.

A nivel regional se detectaron dos competidores en LATAM, ambos realizaron un desembarco en Argentina y retiraron sus operaciones:

**1- Dog Hero** es una empresa brasileña de “dog-sitting” que comenzó su operación en Argentina en 2017, este fue su primer intento de expansión internacional, sucedido luego por México. De todas formas en 2021 se fusionó con PetLove, un marketplace de productos para mascotas, y esta fue la razón de su salida de ambos mercados, con el objetivo de enfocarse en su nueva unidad de negocios en Brasil.

Hoy la empresa opera en 750 ciudades de Brasil y las tarifas diarias de cuidado son desde USD 11.

Empezaron con una inversión inicial de friends and family de 500.000 reales y unos meses después obtuvieron una inyección de capital de 2 millones de reales de parte de un fondo de renombre en la Argentina: Kaszek Ventures. Más tarde, el mismo, junto a la brasileña Monashees, invirtieron US \$3,1 millones en la startup. La última ronda de DogHero se llevó a cabo en marzo de 2019 cuando Rover desembolsó US \$7 millones para su serie C.

Si bien la Argentina y México son dos de los principales mercados en la región para el negocio de los mejores amigos del hombre, Brasil es el segundo player a nivel mundial. Se estima que en 2020 el gasto en el rubro fue de 40.000 millones de reales. (Forbes, Enero 2021)

A pesar de lo que informan en su estrategia de PR, realizando un análisis de opiniones y calificaciones, se concluye que la razón por la que la empresa fracasó en el mercado local es por hacer un desembarco de la solución sin adaptar a las condiciones del mercado, un claro ejemplo son las respuestas a calificaciones que se realizaron en su totalidad en idioma portugués:



Luis cuyas bedia



★☆☆☆☆ September 5, 2022

Complicado para inscribirse. No está en español y su menú es complejo. La aplicación se cuelga y se cierra cada dos por tres. La acabo de desinstalar. Cuando hayan insrucciones claras de uso, avísenme que volveré a instalarla.

¿Te resultó útil?

Si

No

Petlove IT

September 5, 2022

Olá, Luis! Agradecemos pelo feedback! Estamos sempre trabalhando em melhorias para nossa plataforma com base nas avaliações que recebemos. Para que possamos te ajudar, nos envie um e-mail para contato@doghero.com.br com mais detalhes de sua necessidade. Abraços,

Ilustración 13: Reviews Dog Hero  
Fuente: App Store

**2- Tu mejor Amigo** es una empresa argentina fundada por 3 jóvenes. Ofrecen servicio de paseo, cuidado eventual, cuidado regular y cuidado planificado para viajes.

Hoy a 1 año del lanzamiento, la solución sigue consistiendo en una web donde se envía la solicitud y uno queda a la espera de recibir el contacto del cuidador. En el proceso, el formulario a completar no permite aclarar datos importantes, como tipo de mascota (gato o perro); donde tendrá lugar el cuidado (en casa del cuidador o en casa de la mascota). Además una vez enviada la solicitud no se recibe ningún correo de confirmación para darle seguimiento al pedido y los tiempos de respuesta a la solicitud son extremadamente lentos (se envió una solicitud y un mes después aún no se recibe ninguna respuesta).

El negocio no muestra signos de ser exitoso y analizando su estrategia detectamos que el principal desafío que enfrentan es el de generar la red de usuarios, con una falta de foco que dificulta la implementación: los fundadores son muy jóvenes con poca o nula experiencia empresarial o emprendedora; el producto estuvo solo 9 meses en Argentina y lo iteraron al mercado mexicano; la estrategia de comunicación en redes se enfoca en paseos pero en relaciones públicas el foco está en cuidados diarios; los socios fundadores se muestran en redes sociales como principales proveedores del servicio.

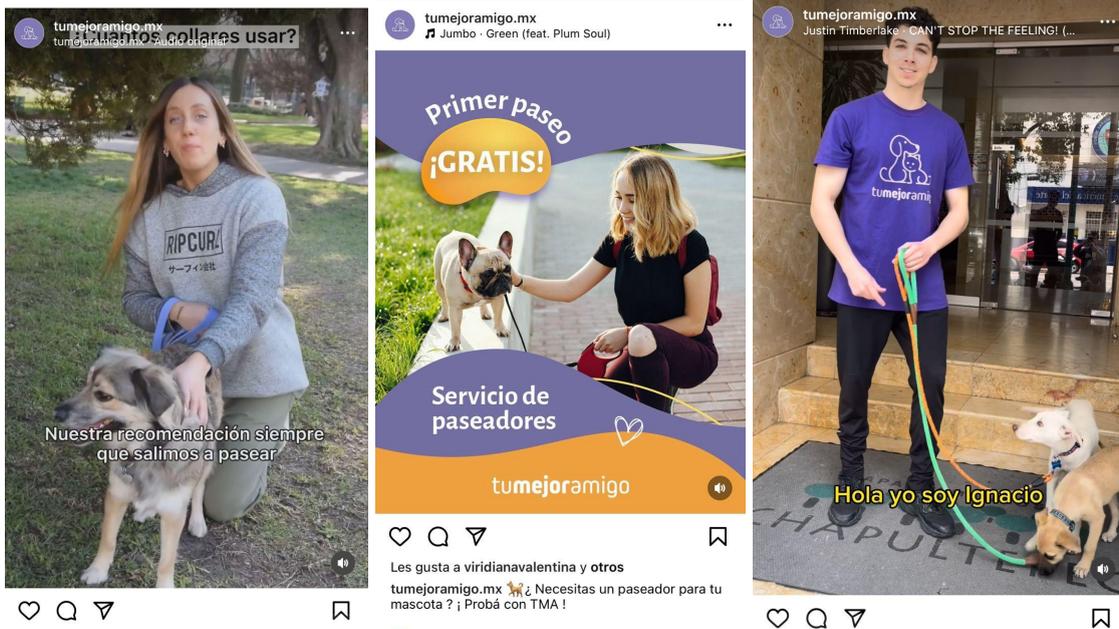


Ilustración 14: Redes sociales Tu Mejor Amigo  
Fuente: Instagram @tumejoramigo.mx

Por último, observando el mercado global detectamos varios players (**PetBacker**, **Gudog**, **Holidog**) pero vale destacar al más relevante de todos en Estados Unidos, Canadá y Europa:

**Rover** es el caso más exitoso y líder global en marketplace de cuidado de mascotas. Se fundó en 2011 en Estados Unidos y logró ampliar su presencia a casi todos los países de Europa. Actualmente cotiza en bolsa, con un valor de acción que ronda los USD 4:

NASDAQ: ROVR	Change	+0.07 (+1.47%)	Today's High	\$4.89
<b>\$4.82</b>	Volume	2,005,313	Today's Low	\$4.70
Jun 9, 2023 4:00 PM EDT	Today's Open	\$4.74	52 Week High	\$5.26
	Previous Close	\$4.75	52 Week Low	\$3.14

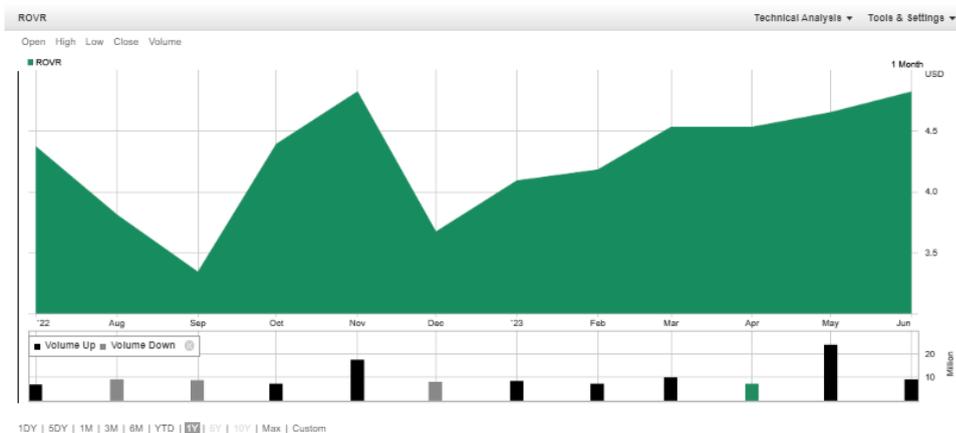


Ilustración 15: cotización acción Rover en el tiempo  
Fuente: <https://investors.rover.com/>

La empresa, valuada en USD 900,8 M, cerró el 2022 con ingresos por USD 174 M, crecimiento del 58% versus año anterior, con un 32% de aumentos en reservas (5.6 millones). Las reservas de usuarios nuevos crecieron en un 17%, mientras que las reservas repetidas en un 36%. (Rover Reports Fourth Quarter and Full Year 2022 Financial Results and Announces Share Repurchase Program, Febrero 2023).

Analizando el modelo de Rover, concluimos que logró un modelo exitoso generando una red de usuarios sólida de ambos lados: cuidadores y dueños de mascotas. Durante los años de vida de la empresa ejecutaron una estrategia de fusiones y adquisiciones que les permitió ser líderes en varios mercados y tienen un foco fuerte en comunicación y generación de marca: su web cuenta con toda la información necesaria tanto para clientes como para inversores, tienen un blog donde publican notas de interés para su red de usuarios y hacen mucho foco en la captación de cuidadores que les permita seguir escalando el negocio.

Del análisis de la competencia se concluye que existe un interés en esta categoría en varios mercados pero por ser un servicio disruptivo pocos modelos lograron un éxito rotundo en esta materia:

Empresa// Atributo	Furry	Rover	Dog Hero	Mascoters
Mercado	LATAM	Norte América + Europa	Brasil	Argentina
Tienda Online		X	X	X
Paseo		X		
Cuidado por noche	X	X		X
Cuidado por horas	X	X		

Ilustración 16: Comparativa Furry vs competencia  
Fuente: Elaboración propia

## Contexto

A continuación se realiza el análisis PESTEL del mercado en cuestión (Argentina):

### Político

A nivel general, se espera un contexto inestable y de incertidumbre considerando que el 2023 es un año de elecciones presidenciales.

En lo que respecta al negocio en particular, se destaca que desde el ministerio de Salud se lanzó “protenencia”, un programa masivo y participativo que fomenta la tenencia responsable de mascotas. En línea con esto el Ministerio define 5 premisas básicas a la hora de tomar la decisión de tener un animal de compañía:

1. Muchas ganas
2. Tiempo
3. Espacio
4. Conocimiento
5. Recursos

El programa fomenta la castración masiva, ofreciendo turnos gratuitos para animales a partir de los 6 meses de edad.

Además, el Ministerio pone a disposición de los ciudadanos algunos consejos para fomentar el respeto entre vecinos:

- Levantá la caca de tu perro
- Mantenelo dentro así no causa disturbios y no rompe bolsas de basura en la calle
- Sacalo a pasear con collar y correa todos los días
- Castralo para evitar enfermedades y el crecimiento indeseado de la población canina

(Ministerio de Salud. Protenencia)

Furry se compromete a respetar y capacitar a sus cuidadores para cumplir estas normas de convivencia en la ciudad.

En un principio, Furry no contará con servicio de traslado de animales pero se contemplan los requisitos que establece el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) para trasladar perros y gatos desde y hacia el exterior del país:

En ambos casos es necesario presentar un Certificado Veterinario Internacional (CVI).

Para animales que viajan al exterior deberán evaluarse los requisitos del país destino a certificar por un veterinario matriculado y luego obtener el CVI en alguna de las oficinas certificadoras autorizadas para tal fin. Para traslados desde Ezeiza y Aeroparque se obtendrá el permiso de embarque en la oficina de SENASA del aeropuerto presentando el CVI y el certificado de vacuna antirrábica.

Para ingreso de animales desde el exterior el SENASA acepta la presentación de un Pasaporte Oficial en reemplazo del CVI (debe estar vigente y contener toda la información sanitaria requerida).

El SENASA no posee reglamentación específica para traslados dentro de Argentina pero existen algunas recomendaciones, a saber:

- Certificado de vacuna contra la rabia
- Certificado de salud en caso de traslado por vía aérea como carga

(Procedimiento para viajar al exterior con perros y gatos. SENASA)

### Económico

El contexto económico se encuentra fuertemente marcado por la inestabilidad, producto del contexto electoral, además de por una sequía que golpeó fuertemente la actividad agropecuaria en la región en los últimos meses:

El Producto Interior Bruto (PIB) de Argentina se contraerá un 1,6% en el año 2023, convirtiéndose en el país con peor desempeño económico del conjunto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Para el año 2024, se espera que el PIB de Argentina vuelva a crecer, aunque todavía a un ritmo lento. La expansión prevista es del 1,1%, siete décimas menos de lo que se calculaba en marzo. Esta cifra es, de nuevo, inferior al incremento esperado para la media de los países de la OCDE, que repetirá en el 1,4%.

Entre las causas de la contracción prevista en 2023, la OCDE apunta a la caída del consumo y las inversiones en medio de la incertidumbre política ante las elecciones presidenciales del próximo mes de octubre.

A su vez, la sequía provocará una caída a corto plazo de la producción agrícola y, en consecuencia, se dará un impacto negativo sobre el nivel de las exportaciones.

En lo que se refiere a la inflación, que en abril se ha elevado hasta el nivel más alto de los últimos 30 años (108,8% interanual), se prevé que cierre el año en el 106,9% interanual. Las incipientes presiones salariales y el aumento de los precios de los alimentos estarían detrás de esta persistencia de la inflación. (Economía, OCDE, Junio 2023).

La confianza de los consumidores tuvo altibajos en Argentina y es de las más pobres de la región:

#### B. Confidence indicators

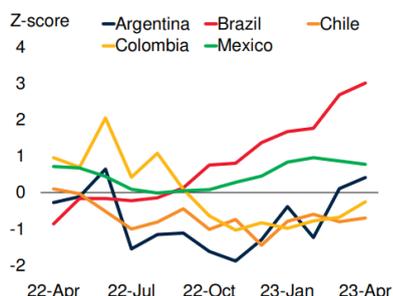


Ilustración 17: Confianza consumidores.

Fuente: Global Economics Prospects, Junio 2023.

<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6e892b75-2594-4901-a036-46d0dec1e753/content>

### Social

Cada vez es más frecuente escuchar o ver a dueños de mascotas que perciben a los animales domésticos como un integrante más de la familia y la tendencia se intensifica en dueños de perros:

En su libro *Just Like Family: How Companion Animals Joined the Household* (Tal y como la familia: cómo los animales de compañía se unieron al hogar) (New York University Press: 2021), la socióloga Andrea Laurent-Simpson asegura que la estructura familiar estadounidense está cambiando para incluir especies no humanas. La Asociación Médica Veterinaria de ese país calcula que el 85% de los dueños de perros y el 76% de los dueños de gatos piensan en sus mascotas como familia. (El País, 2021)

En Argentina ya existe jurisprudencia sobre nuevos términos asociados a las mascotas dentro de la familia:

En un novedoso fallo, un juez penal calificó a los dueños de una mascota como “sus padres”. Y a la mascota, una perra de más de un año mezcla Pitbull, como “la hija”. Además, el magistrado reconoció que forman una “familia multiespecie” debido a la integración del can (y otras tres mascotas) a la vida cotidiana familiar. (Clarín, 2021)

Incluso existen movimientos que promueven el reconocimiento de los animales domésticos como parte de la familia:



Ilustración 18: Proyecto Ley Parte de la Familia

Fuente: <https://www.change.org/p/parte-de-la-familia-parte-de-la-ley>

Es pertinente también mencionar las tendencias en la modalidad de trabajo de los argentinos, ya que está directamente relacionado con la naturaleza del negocio:

Un estudio presentado por la cadena de espacios de trabajo WeWork y la consultora de talento Michael Page indica que el 83% de los argentinos hoy trabajan con el modelo híbrido, que en parte exige presencialidad y a la vez otorga días de trabajo remoto. (Iprofesional, Noviembre 2022)

### Tecnológico

Las tendencias relacionadas al acceso a internet en Argentina son optimistas:

En el primer trimestre de 2023 se registraron, en promedio, 7.964.371 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,5% respecto al primer trimestre de 2022. (INDEC, Junio 2023) :

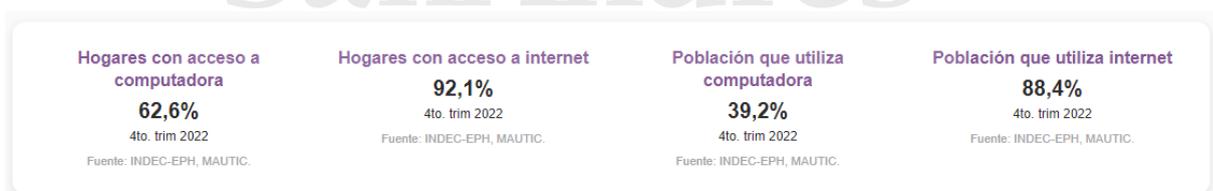


Ilustración 19: Hogares con Acceso a Internet

Fuente: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20de%20al%20primer%20trimestre%20de%202022.>

En relación con la industria en particular, la tecnología ha penetrado el sector a través de diversos gadgets:

1. Cámara para monitorear y jugar con la mascota: cuenta con micrófono y altavoz para interactuar con el animal incluso fuera de casa
2. Localizadores para perros: placa con QR escaneable para que en caso de perder a la mascota se pueda acceder a su información desde cualquier smartphone

3. Collar para monitorear actividad de la mascota: funciona como un smartwatch que monitorea actividad física y bienestar
4. Hogar antiestrés para perros: creado por Ford con cancelación de sonidos para evitar estrés durante las fiestas por ejemplo. (Infobae. Junio 2019).

Además del hardware mencionado, el software también presentó avances en este aspecto:

1. Barfastic: app para alimentación BARF (Alimentación Cruda Biológicamente Apropriada)
2. Dogo: app de entrenamiento canino
3. 11 Pets: app para optimizar cuidado de la mascota, cuenta con calendario de vacunas, desparasitaciones, historial médico de la mascota, etc. (Infobae. Marzo 2022)

### Ambiental

En un contexto electoral en Argentina, las cuestiones ambientales son uno de los desafíos que enfrenta el país:

La agenda ambiental nacional contempla tres líneas de acción:

1. Infraestructura Sostenible
2. Adaptación y Mitigación del cambio climático
3. Fortalecimiento Institucional para una Gestión Sostenible de la Obra Pública (Ministerio de Obras Públicas)

En línea con los objetivos de desarrollo sostenible 2030, este negocio se propone contribuir directamente a través de valores empresariales a los objetivos:

5- Igualdad de Género

8- Trabajo Decente y Crecimiento Económico; y

10- Reducción de las desigualdades

(Objetivos Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas)

### Legal

Existen varias leyes en Argentina relacionadas con el cuidado de los animales. Furry se compromete a capacitar a su red de cuidadores en este aspecto:

- Ley Nacional de Protección Animal: Se Establecen Penas para las Personas que Maltraten o Hagan Víctimas de Actos de Crueldad a los Animales. (Infoleg, Ley 14.346)
- Ley de Protección de Animales Domésticos del Código contravencional de la Ciudad de Buenos Aires: establece sanciones y multas para quienes omitan

recaudos de cuidado, abandonen en la vía pública o maltraten la integridad física de la mascota (Ley de Protección de Animales Domésticos de la Ciudad, Julio 2019)

- Ley 4.078 de Registro de Perros Peligrosos: regula tenencia de determinadas razas para preservar vida e integridad de personas y otros animales. Las razas involucradas deberán llevar bozal, correa corta y una chapa identificatoria con el número de inscripción en el registro oficial. Los dueños deben tramitar un seguro de responsabilidad civil que cubra daños y lesiones que puedan causar sus perros. (Buenos Aires Gob. Registro Propietarios Perros Potencialmente Peligrosos. Julio 2021).
- Vacunación antirrábica: Establece la obligatoriedad de vacunar contra la rabia a perros, gatos y todo animal bajo tenencia que sea sospechoso de transmitir la enfermedad (Infoleg. Ley 22.953)



Universidad de  
**San Andrés**

## Industria

La industria de mascotas abarca una gran variedad de servicios: alimentos e higiene, veterinaria, pet shops (accesorios y juguetes), peluquería, guarderías y paseos.

A nivel global existen muchas empresas grandes que impulsan el crecimiento del sector:

Zoetis, compañía global del grupo Pfizer, dedicada a salud animal tanto de compañía como de producción tiene una capitalización cercana a los USD 70 M y sus acciones cotizan en USD 172, revalorización del 76% desde Enero de 2019.

En el mercado de alimentos Mars lidera con sus marcas Pedigree, Whiskas, Royal Canin, seguido por Nestlé con su marca Purina.(El País. Octubre 2022)

En Argentina el mercado representa un gran atractivo:

El mercado de mascotas en el país representa unos US\$800 millones en su conjunto.

Desde la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal informan un crecimiento en la oferta de productos y servicios para mascotas.

El mercado está creciendo particularmente a través de las cadenas especializadas en productos para mascotas, que concentran gran parte de las compras, beneficiándose sobre todo del aumento del canal digital. “Solo en el AMBA hay 4000 puntos de venta, pero todavía está muy atomizado el mercado. Se ven muchos *pet shops* que abren, en los que se vende alimento suelto, pero pocos traspasan los dos años de vida”, advierte Marcos Giordano, gerente de Marketing de Agroindustrias Baires. (La Nación. Marzo 2023).

Y las proyecciones son igual de alentadoras en el mediano y largo plazo:

Se espera que el mercado de alimentos para mascotas de Argentina registre una CAGR (Compound Annual Growth Rate) de 5,27% durante el período de pronóstico (2020-2025). Según la Asociación Estadounidense de Productos para Mascotas (APPA) en 2019, el país es el tercer mercado más grande de América del Sur para alimentos para mascotas. El mercado está dominado por los alimentos secos para mascotas, seguidos por los alimentos húmedos para mascotas. Se prevé que las golosinas y los refrigerios tengan el crecimiento más rápido durante el período de pronóstico. Se espera que el mercado crezca pero a un ritmo lento, debido a la situación económica que prevalece en el país. La mayor parte de los alimentos para mascotas que se venden en el país se realizan a través de las clínicas veterinarias, con especial atención a los alimentos para mascotas hechos a la medida y de primera calidad, y ofrecen servicios de entrega. (Mordor Intelligence)

El mercado se encuentra concentrado en pocos players:

El mercado argentino de alimentos para mascotas consta de pocos actores globales, como Nestlé, Mars Incorporated y Hill's Pet Nutrition, pero muchos de los fabricantes de alimentos para mascotas tienen sede local. El mercado está muy fragmentado y es competitivo; por lo tanto, los principales actores están involucrados en la I + D de productos innovadores de alimentos para mascotas, con el fin de lograr importantes cuotas de mercado. Junto a estas reconocidas multinacionales, las principales empresas locales de alimentos para mascotas como Molino Chacabuco, Metrive y Grupo Pilar están incrementando su participación en el mercado nacional. (Mordor Intelligence)

### Principales actores

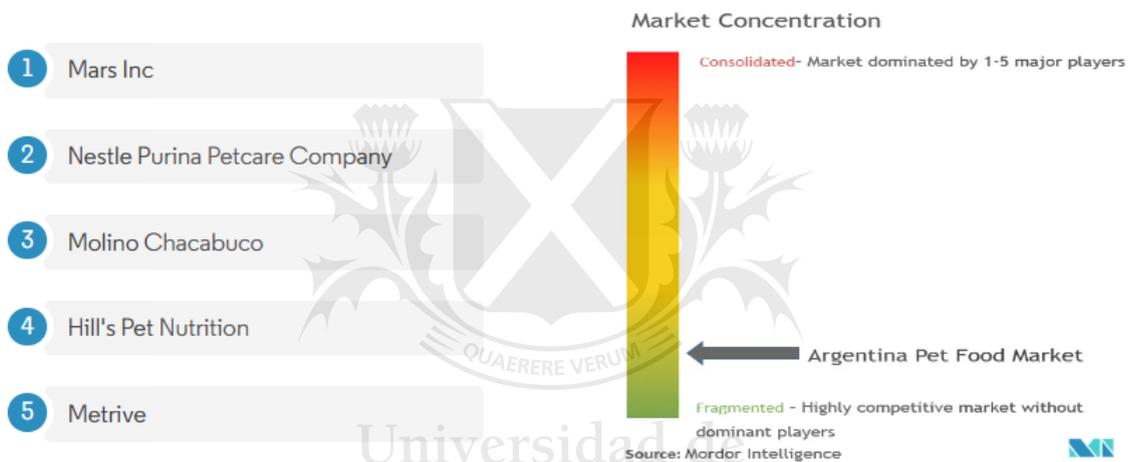


Ilustración 20: Principales actores industria alimentos mascotas

Fuente: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/argentina-pet-food-market>

## Modelo de negocio

El negocio monetiza a través de un modelo de comisión sobre transacciones, percibiendo un 5% del lado del cuidador y 10% del dueño de la mascota.

Se entrega valor al dueño de la mascota a través de variedad de resultados de búsqueda para resolver su necesidad y funcionalidades clave para permitir una experiencia segura: reviews y calificaciones de la comunidad.

Para los cuidadores, el valor está en la potencialidad de leads a recibir y la facilidad de potenciar sus ingresos, gestionando y organizando su agenda y cobros a través de una app.

Para lograr un negocio exitoso es esencial contar con una plataforma amigable que invite a los usuarios a transaccionar siempre dentro de la app por la seguridad y el respaldo de la comunidad.

Por otro lado, un segundo recurso clave para la implementación es la red de cuidadores certificados, indispensable para el negocio.

Las actividades estratégicas asociadas a desarrollar los recursos clave del negocio son, en primer lugar, el desarrollo de la aplicación y constante mejora de la misma a través de feedback recolectado de usuarios; la gestión de campañas de marketing y ventas que permita la creación de una red de usuarios de ambos lados de la red; la validación de perfiles de cuidadores que garantice un cuidado responsable y seguro; por último, la atención al usuario tanto de cuidadores como dueños de mascotas que genere un sentido de pertenencia y comunidad.

En una instancia inicial del proyecto, son indispensables, por un lado, las alianzas con cuidadores para generar una oferta de servicio significativa; por el otro, los proveedores de desarrollo de software y gateway de pagos que permitirán una aplicación valiosa para los usuarios.

En instancias futuras del negocio, se destaca el valor que podrían aportar las alianzas con pet shops, veterinarias y comercios de la industria de mascotas que potencialmente permitirían desarrollar un sistema de beneficios para usuarios y fomentar la retención dentro de la app, ofreciendo a cambio leads o publicidad a estos partners.

No se descartan otros modelos de ingresos futuros una vez generada la red de usuarios: suscripción o pago único para cuidadores que quieran darse de alta; ingresos por publicidad tanto para cuidadores como para otros proveedores de la industria de mascotas que decidan pautar dentro de la app.

En un futuro, se espera que el negocio pueda escalar a una super app de mascotas que incluya: pet shop online, telemedicina veterinaria, información de valor para usuarios.

## Go to Market Plan

En la etapa de awareness del negocio el foco estará puesto en generar la red de ambos lados, persiguiendo objetivos de “Perfiles de Cuidadores Activos” y “Usuarios Activos”. Para lograrlo, la estrategia estará centrada en: campañas de awareness en Google y Meta que lleven tráfico al sitio web.

El tono de Furry con el cliente será cercano, amigable e informal y las publicaciones y anuncios respetarán los lineamientos definidos en el manual de marca (ver anexo).

Además, se contará con un equipo de ventas encargado de reclutar cuidadores, en un principio en plazas, veterinarias y pet shops, apuntando a generar la red con personas que ya se dedican a ofrecer el servicio de manera analógica para luego poder iterar al target principal del negocio (trabajadores part time que quieren complementar su sueldo). Durante el primer año se ofrecerá a los cuidadores la posibilidad de formar parte de la plataforma a comisión 0, es decir que se llevarán la totalidad de la transacción.

En una segunda instancia de Interés, se espera lograr un sentido de comunidad, a través de seguidores de instagram que perciban el valor del contenido creado por Furry, el cuál estará orientado a educar e informar sobre bienestar y cuidados de mascotas.

Para comenzar a posicionarse como una opción en la mente de los usuarios, se espera consolidar la confianza en la comunidad, la cuál será medida a través de métricas de engagement en redes sociales y de clicks e interacciones en Google. Por otro lado, se crearán anuncios y campañas que lleven tráfico a la App dentro de Google Store y App Store, con el objetivo de aumentar las descargas de la app.

En la etapa de conversión del funnel y con una red ya consolidada de usuarios y clientes, se espera aumentar la demanda del servicio por consumidor, midiendo las reservas generadas por mes y creando campañas comerciales orientadas a fomentar la contratación del servicio, ya sea a través de cupones o descuentos.

Por último, esperamos contar con clientes fieles que nos elijan con frecuencia y para aumentar la tasa de frecuencia de consumo por cliente, ofreceremos tanto beneficios por recomendar la app a amigos como por llegar a 3 consumos por cliente dentro del mes.

Con la frecuencia mencionada de consumo, 36.000 nuevos clientes estimados para el primer año y una inversión en marketing y ventas de USD 600.000 se estima un costo de adquisición por cliente (CAC) de USD 17 para el primer año.

El lifetime value por cliente se estima en USD 86.4, considerando un consumo de 24 transacciones anuales por cliente y una permanencia de 3 años a una tasa promedio de USD 1.2. La relación entre LTV y CAC esperada es de 5:1.

## Procesos y Plan Operativo

El desarrollo tecnológico se subcontratará en una agencia y consistirá, en principio, en un desarrollo de aplicación React Native, en Javascript para el Frontend y contenido en el framework Laravel 9 de PHP para el Backend. El servidor definido para comenzar a operar será Digitalocean, por su sencillez y conveniencia económica, mientras que el dominio se registrará en Don Web, ya que acepta pagos en pesos argentinos.

El tiempo estimado de desarrollo de la aplicación es de 4 meses y el fee de la agencia por el desarrollo del MVP es de USD 1.700. Este desarrollo no incluye diseño gráfico, el mismo se contratará por fuera a través de la misma agencia de diseño que creó la identidad de marca.

En la primera instancia del negocio, y por tratarse de una startup, no se requieren recursos materiales significativos, ya que la modalidad de trabajo de los empleados y fundadores será 100% home office: se entregarán notebooks a cada colaborador para que pueda desempeñarse en sus tareas desde su hogar.

A medida que se logre el crecimiento esperado y aumente la dotación de empleados se evaluará el alquiler de oficinas en espacios de coworking en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el objetivo de adoptar una modalidad de trabajo híbrida.

Por la naturaleza del negocio se detectan dos operaciones críticas para el funcionamiento de la empresa. Por un lado, es indispensable contar con una validación de perfiles ágil, para crear una red sólida, y segura para asegurar que las personas que presten el servicio sean de confianza. Para ello, se establecen 3 pasos claves para la creación de un perfil:

1. Responder un Quizz que pone a prueba la responsabilidad del potencial cuidador
2. Cargar certificado de antecedentes penales
3. Pedir referencias a clientes, amigos o familiares: este paso es complementario y no es mandatorio para dar de alta el perfil pero será fuertemente recomendado para un mejor posicionamiento del perfil dentro de la app.

El proceso será responsabilidad del área de operaciones que gestionará el guardado de información y datos de cuidadores que, en principio, será en un Data Lake.

Por otro lado, el proceso crítico para escalar el negocio y facilitar las transacciones dentro de la app es el de contratación del servicio entre cliente y cuidador. Para evitar estafas o cancelaciones a último momento la app solicitará al dueño de la mascota el ingreso de datos de la tarjeta al momento de confirmar la solicitud como garantía de buena fe. Pero el cobro al dueño de mascota se efectuará una vez que se cumplan dos condiciones

1. Que se cumpla la fecha del cuidado
2. Que el cuidador confirme que el servicio fue prestado (esta funcionalidad se habilitará un día después de la fecha de cuidado). El cuidador tiene 2 días

desde la fecha posterior al cuidado para informar cualquier reclamo que requiriera cargos extra al dueño de mascota (no cumplimiento de horarios pactados; no entregar al cuidador el alimento o cualquier medicamento necesario).

Por otro lado, para liberar el pago al cuidador se deben cumplir las siguientes condiciones:

1. Que el dueño de mascota confirme que el servicio fue percibido
2. Que transcurran 5 días de la fecha de la transacción: este es el plazo con el que cuenta el dueño de mascota para informar cualquier reclamo y gestionar una eventual devolución del dinero. En caso de no cumplir el paso 1, ni elevar un reclamo dentro de los 5 días, el dinero se transferirá al cuidador de todas maneras.

Se concientizará a ambos lados de la red en la importancia de gestionar reclamos en los tiempos correspondientes, ya que cumplidos estos plazos se perderá la oportunidad de comprobar problemas en el servicio.



Universidad de  
**San Andrés**

## Implementación Negocio

La primera etapa del negocio está proyectada en el mercado local de Argentina: el lanzamiento al mercado será en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires durante el primer año. Los conocimientos adquiridos en estas localizaciones serán trasladados progresivamente al resto de los mercados objetivo: el segundo año a Rosario y Córdoba, con objetivos de crecimiento del 178% versus año 1; y el tercer año a Mendoza con un crecimiento del 100% vs años 2.

Estos objetivos se justifican en el objetivo para el Año 3 de lograr ingresos asociados al mercado SOM definido (USD 5 M), que representan estimativamente 200.000 clientes.

Los objetivos de adquisición de clientes nuevos serán de:

Año 1: 36.000 clientes nuevos

Año 2: 64.000 clientes nuevos

Año 3: 100.000 clientes nuevos

Una vez consolidado el mercado en Argentina se prevé levantar capital durante el año 4 que permita la expansión a Distrito Federal México, por el atractivo de ese mercado y la falta de un player consolidado al momento.

Durante el año 5 y, en función de los resultados obtenidos, se lanzará una prueba piloto en la ciudad de San Pablo, Brasil.

A medida que avance el negocio se espera crecer en estructura en Argentina para dar servicio desde esta localización a nuevos mercados, contratando también algunos recursos en las ciudades target.

San Andrés

## Equipo

Furry cuenta con un equipo diverso de profesionales, todos amantes de los animales y apasionados por este emprendimiento:

Antonella Poncini: Amante de perros y gatos. Co-Founder, cumplirá rol de Chief Executive Officer y Chief Marketing Officer. Es graduada de la Licenciatura de Administración de Empresas en la UADE, con experiencia en posiciones comerciales relacionadas al ecommerce en Mercado Libre y Supermercado La Anónima, y experiencia en educación como tutora digital en Digital House. Perfil comercial, con experiencia en liderazgo y producto digital.

Darió Melman: Amante de los perros. Co-Founder, cumplirá rol de Chief Operations Officer. Es ingeniero en sistemas del ITBA, con experiencia en empresa metalúrgica y consultoría. Perfil analítico, con experiencia en procesos, data analytics y business intelligence.

Diego Saenz: Amante de los perros. cumplirá el rol de Chief Technology Officer. Es ingeniero en sistemas de la UTN, con experiencia en Pedidos Ya y Etermax. Perfil techie, con experiencia en Back y Front end, lenguaje JavaScript y React.

El Cap Table del equipo al momento de fundar la empresa se define de la siguiente manera:

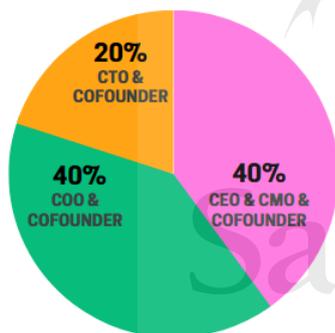


Ilustración 21: Cap Table Fundadores  
Fuente: Elaboración propia

La estructura de personal inicial consistirá en 7 empleados:

- CEO & Gerente Marketing
- Gerente Operaciones & COO
- CTO
- 2 data entry
- 2 reclutadores de cuidadores

Se espera que en una segunda etapa el rol de reclutador pueda reconvertirse en uno de relacionamiento y negociación con comercios de interés que permitan evaluar nuevas verticales de negocio (pet shops, veterinarias, etc.), ya que el reclutamiento de nuevos cuidadores se continuará escalando de forma digital una vez cumplido el objetivo inicial de cuidadores.

## Modelo Económico & Financiero

Para la implementación del negocio se necesita una inversión inicial de USD 200.000 que se destinará al diseño y creación de marca; marketing y ventas para consolidar la red de usuarios; y desarrollo de software para crear la solución MVP.

Se prevé que los costos variables del negocio durante los primeros 3 años involucren: gastos de marketing y ventas, desarrollo de software y mejora continua de la aplicación y seguros veterinarios que aumentarán y cobrarán más relevancia a medida que las transacciones aumenten.

Durante la primera etapa del negocio no se proyecta el alquiler de oficinas y se espera que los únicos costos fijos asociados sean los sueldos de 7 empleados.

El Cash Flow del negocio será idéntico al Estado de Resultados durante los primeros 3 años por tratarse de un negocio de plataforma que no involucra activos fijos.

Se espera recuperar la inversión durante los primeros meses del segundo año de vida del negocio.

La tasa de retorno sobre el capital invertido se estima en 186% y el valor actual neto del negocio se calcula a una tasa de 4.5% por la tasa risk free de los bonos del tesoro americano, y arroja un valor actual de \$2.592.269

La inversión está dirigida a la creación de una start up que por definición tiene un riesgo asociado mayor a otro tipo de proyectos. Por esta razón, se minimiza al máximo la inversión en activos y costos fijos. Si bien se utilizó la tasa libre de riesgo de los bonos americanos para el análisis del caso de negocio, la recuperación de la inversión y el retorno en el plazo proyectado son atractivos, con una inversión inicial relativamente baja. Lo mencionado es la base fundamental de un negocio innovador para el éxito en una rueda de capitalización.

Cifras en U\$S

Concepto	Año 1												Total	Año 2	Año 3	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
<b>Ventas Netas</b>	0	20.000	30.000	40.000	45.000	55.000	94.000	100.000	110.000	133.000	134.000	139.000		<b>900.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>5.000.000</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>76.667</b>	<b>77.667</b>	<b>78.167</b>	<b>78.667</b>	<b>78.917</b>	<b>79.417</b>	<b>81.367</b>	<b>81.667</b>	<b>82.167</b>	<b>83.317</b>	<b>83.367</b>	<b>83.617</b>		<b>965.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.285.000</b>
Sueldos	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333		<b>100.000</b>	<b>110.000</b>	<b>115.000</b>
Gastos Administrativos	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333		<b>100.000</b>	<b>115.000</b>	<b>120.000</b>
Marketing	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000		<b>600.000</b>	<b>650.000</b>	<b>700.000</b>
Desarrollo y Mantenimiento de Softw	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		<b>120.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
Seguros y Cobertura	0	1.000	1.500	2.000	2.250	2.750	4.700	5.000	5.500	6.650	6.700	6.950		<b>45.000</b>	<b>125.000</b>	<b>250.000</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>-76.667</b>	<b>-57.667</b>	<b>-48.167</b>	<b>-38.667</b>	<b>-33.917</b>	<b>-24.417</b>	<b>12.633</b>	<b>18.333</b>	<b>27.833</b>	<b>49.683</b>	<b>50.633</b>	<b>55.383</b>		<b>-65.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>3.715.000</b>
Impuesto a las Ganancias	-26.833	-20.183	-16.858	-13.533	-11.871	-8.546	4.422	6.417	9.742	17.389	17.722	19.384		<b>22.750</b>	<b>-490.000</b>	<b>-1.300.250</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>-49.833</b>	<b>-37.483</b>	<b>-31.308</b>	<b>-25.133</b>	<b>-22.046</b>	<b>-15.871</b>	<b>8.212</b>	<b>11.917</b>	<b>18.092</b>	<b>32.294</b>	<b>32.912</b>	<b>35.999</b>	<b>-200.000</b>	<b>-42.250</b>	<b>910.000</b>	<b>2.414.750</b>

Ilustración 22: Estado de Resultados  
Fuente: Elaboración propia

## Riesgos

Los riesgos identificados y su estrategia de mitigación se desarrollan a continuación:

- **Contextuales:** que muchas empresas ofrezcan espacios pet friendly para que los empleados lleven a su mascota al trabajo, lo cual generaría una baja en la demanda del servicio. Aunque sería difícil que esta tendencia abarque tanta cantidad de empresas como para generar una disminución de la demanda que afecte al negocio no se descarta realizar las iteraciones pertinentes llegado el caso, considerando que sería un cambio muy gradual y podría llegar a darse en un largo plazo y en un contexto en el que la empresa ya tendría una base de clientes sólida.
- **Financieros:** falta de capital que permita la expansión a mercados internacionales; o el aumento de costos operativos que afecte la rentabilidad, ya que se trata de un servicio cuya frecuencia es determinante para el éxito del negocio y el ticket promedio es relativamente bajo. Se prevé ajustar objetivos y dilatar la salida a otros mercados en caso de ser necesario. Se considera la probabilidad de expandir el negocio a otras verticales, como un marketplace de productos, que una vez generada la red podría otorgar ingresos incrementales que solventaran el crecimiento en otros mercados.
- **Operativos:** que las personas que demandan el servicio se contacten directamente con cuidadores que hayan conocido dentro de la app y los contraten por fuera. Este riesgo afecta a todos los marketplaces y negocios de red y Furry no sería la excepción. Para mantener cautivos a nuestros usuarios se hará énfasis en la comunicación en la seguridad de contratar el servicio dentro de la app y de esa forma contar con el seguro veterinario para el animal, además de una estructura empresarial que atenderá cada caso y evaluará reclamos y eventuales devoluciones de dinero en casos que sea necesario.
- **Seguridad:** Hackeos y ciberataques que vulneren datos personales de usuarios, fraudes dentro de la app que den lugar a estafas. Al igual que cualquier empresa de negocios digitales que posee datos de clientes, este es un riesgo latente que será mitigado a través de un equipo de prevención y control de seguridad informática.

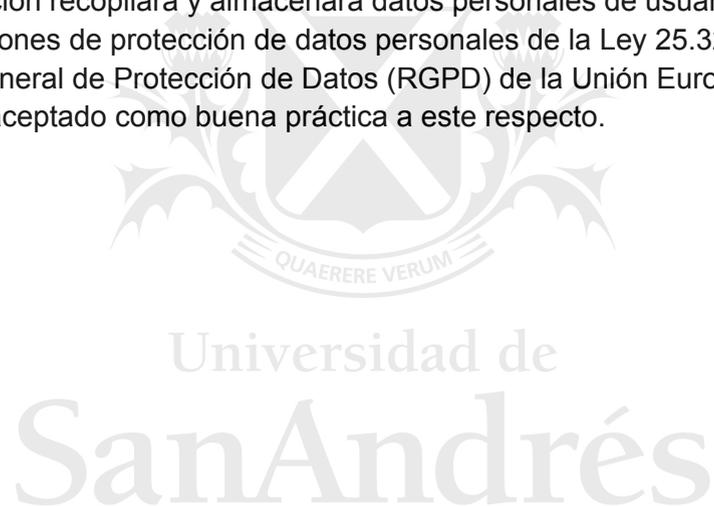
## Aspectos Legales y Regulatorios

La sociedad se estructurará y registrará en el Registro Nacional de Personas Jurídicas (IGJ) bajo el tipo societario SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), por su sencillez administrativa y por cumplir con los requerimientos de este negocio: además de limitar la responsabilidad de los socios, permite la participación de varios accionistas y no requiere un capital mínimo, lo que permite también agilizar la constitución de la sociedad.

Paralelamente, para comenzar a operar se creará una cuenta comercial bancaria, se solicitará el Código Único de Identificación Tributaria (CUIT) y la inscripción a impuestos a Ingresos Brutos, IVA y Ganancias en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Por tratarse de una startup digital que desarrollará software innovador, la aplicación se registrará como derecho de autor ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI).

Como la aplicación recopilará y almacenará datos personales de usuarios, cumplirá con las regulaciones de protección de datos personales de la Ley 25.326 y el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea, mundialmente aceptado como buena práctica a este respecto.

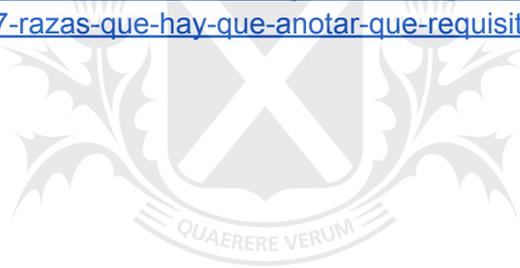


## Fuentes y Bibliografía

- Adiestrador de Perros. (Marzo 2018). ¿CUÁNTO TIEMPO PUEDO DEJAR A MI PERRO SOLO EN CASA?. Recuperado de:  
<https://www.adiestradordeperros.com/tiempo-perro-solo-casa/>
- Puro Marketing, 2015. Recuperado de:  
<https://www.puromarketing.com/88/24792/millennials-les-interesa-propiedad-productos>
- Clarín. (Enero 2023). Generaciones: quiénes son los millennials, centennials, la generación X, los baby boomers y los "silent". Recuperado de:  
[https://www.clarin.com/familias/generaciones-millennials-centennials-generacion-x-baby-boomers-silent-\\_0\\_cd2f2V7LLq.html](https://www.clarin.com/familias/generaciones-millennials-centennials-generacion-x-baby-boomers-silent-_0_cd2f2V7LLq.html)
- Kurt Matzler, Viktoria Veider, Wolfgang Kathan. (Enero 2015). "Adapting to the Sharing Economy". Harvard Business Review
- Forbes. Javier Ledesma Cascio. Se fue de la Argentina el Airbnb para mascotas: los motivos de su salida. (Enero 2021). Recuperado de:  
<https://www.forbesargentina.com/negocios/se-fue-argentina-airbnb-mascotas-motivos-su-salida-n4866>
- Rover Reports Fourth Quarter and Full Year 2022 Financial Results and Announces Share Repurchase Program. (Febrero 2023). Recuperado de:  
<https://investors.rover.com/news-releases/news-release-details/rover-reports-fourth-quarter-and-full-year-2022-financial>
- Ministerio de Salud. Protenencia. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/salud/protenencia>
- Procedimiento para viajar al exterior con perros y gatos. SENASA. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/senasa/procedimiento-para-viajar-al-exterior-con-perros-y-gatos>
- Fuente: Global Economics Prospects, Junio 2023. Recuperado de:  
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6e892b75-2594-4901-a036-46d0dec1e753/content>
- Ambito Financiero. Para la OCDE, la economía argentina caerá en 2023 y la inflación cerrará por encima del 105%. Junio 2023, Recuperado de:  
<https://www.ambito.com/economia/para-la-ocde-la-argentina-caera-2023-y-la-inflacion-cerrara-encima-del-105-n5739706>
- Clarín. Padres e "hija no humana": para un juez, una pareja y su perra formaban una "familia multiespecie". Junio 2021. Recuperado de:  
[https://www.clarin.com/sociedad/padres-hija-humana-juez-pareja-perra-formaban-familia-multiespecie-\\_0\\_uQs-jtC3n.html](https://www.clarin.com/sociedad/padres-hija-humana-juez-pareja-perra-formaban-familia-multiespecie-_0_uQs-jtC3n.html)

- El País. Mascotas SA: una industria 'milmillonaria' que no para de crecer. Octubre 2022. Recuperado de:  
<https://elpais.com/economia/negocios/2022-10-22/mascotas-sa-una-industria-milmillonaria-que-no-para-de-crecer.html>
- Iprofesional. ¿Cuántos argentinos siguen yendo a la oficina todos los días? Noviembre 2022. Recuperado de:  
<https://www.iprofesional.com/management/372935-cuantos-argentinos-siguen-yendo-a-la-oficina-todos-los-dias>
- Infobae. Tecnología para las mascotas: cámaras, collares fitness y una casa "antiestrés". Junio 2019. Recuperado de:  
<https://www.infobae.com/america/tecno/2019/06/25/tecnologia-para-las-mascotas-camaras-collares-fitness-y-una-casa-antiestres/>
- Infobae. Las 5 aplicaciones para cuidar mejor a las mascotas. Marzo 2022. Recuperado de:  
<https://www.infobae.com/america/tecno/2022/03/08/las-5-aplicaciones-para-cuidar-mejor-a-las-mascotas/>
- Ministerio de Obras Públicas. Agenda Ambiental 2023. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/ambiente-y-sustentabilidad/agenda-ambiental-2023>
- Objetivos Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. Recuperado de:  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sosten>
- (Infoleg, Ley 14.346). Recuperado de:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/153011/norma.htm>
- (Ley de Protección de Animales Domésticos de la Ciudad, Julio 2019). Recuperado de:  
<https://buenosaires.gob.ar/node/88275/noticias/la-ciudad-ya-tiene-su-ley-de-proteccion-de-animales-domesticos>
- Buenos Aires Gob. Registro Propietarios Perros Potencialmente Peligrosos. Julio 2021. Recuperado de:  
<https://buenosaires.gob.ar/noticias/registro-de-propietarios-de-perros-potencialmente-peligrosos>
- Infoleg. Ley 22.953. Recuperado de:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/184650/norma.htm>
- El País. Octubre 2022. Mascotas SA: una industria 'milmillonaria' que no para de crecer. Recuperado de:  
<https://elpais.com/economia/negocios/2022-10-22/mascotas-sa-una-industria-milmillonaria-que-no-para-de-crecer.html>

- La Nación. Mascotas. Los perros y los gatos son una fuente inagotable de likes... y negocios. Marzo 2023. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/mascotas-los-perros-y-los-gatos-son-una-fuente-inagotable-de-likes-y-negocios-nid04032023/>
- Mordor Intelligence. MERCADO DE ALIMENTOS PARA MASCOTAS DE ARGENTINA: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028). Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/argentina-pet-food-market>
- <https://www.argentina.gob.ar/salud/protenencia>
- <https://buenosaires.gob.ar/noticias/registro-de-propietarios-de-perros-potencialmente-peligrosos>
- <https://www.ambito.com/informacion-general/mascotas/mascoters-la-app-encontrar-personas-que-cuiden-tus-animales-n5643563>
- <https://www.cronista.com/informacion-gral/caba-registro-de-perros-peligrosos-cuales-son-las-17-razas-que-hay-que-anotar-que-requisitos-piden-como-hacer-el-tramite/>



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

- Anexo 1: Arquetipo Dueño Mascota

### Arquetipo Persona Dueño Mascota



Agustina Gonzalez

#### Short Description

Agustina es diseñadora grafica y productora de moda, trabaja para una marca de ropa llevando la estrategia de diseño e imagen. Vive con su novio Santiago y sus dos perros en un departamento en Colegiales. Tiene horarios de trabajo fijos y va a la oficina de forma presencial. Además hay días de producción de fotos en los que la jornada laboral puede llegar a durar hasta 12 horas. Los fines de semana siempre tiene algun plan con su pareja o con parejas amigas, los perros se quedan en la casa y los mira por una camara. Cuando el plan es mas largo le pide a los suegros que los cuiden.

#### Key Attribute

Edad: 30 años  
Vive con su pareja  
Estudios Universitarios  
Trabaja en relación de dependencia  
Ciudad: Colegiales, Capital Federal  
Amante de los perros, tiene dos salchichas  
Fan de la moda

#### Needs

Que su/s mascota/s queden a cuidado responsable  
No deberle favores a los suegros  
Poder llegar a la casa y descansar despues de dias arduos de trabajo  
Delegar las necesidades de sus mascotas cuando sea necesario

#### Challenges

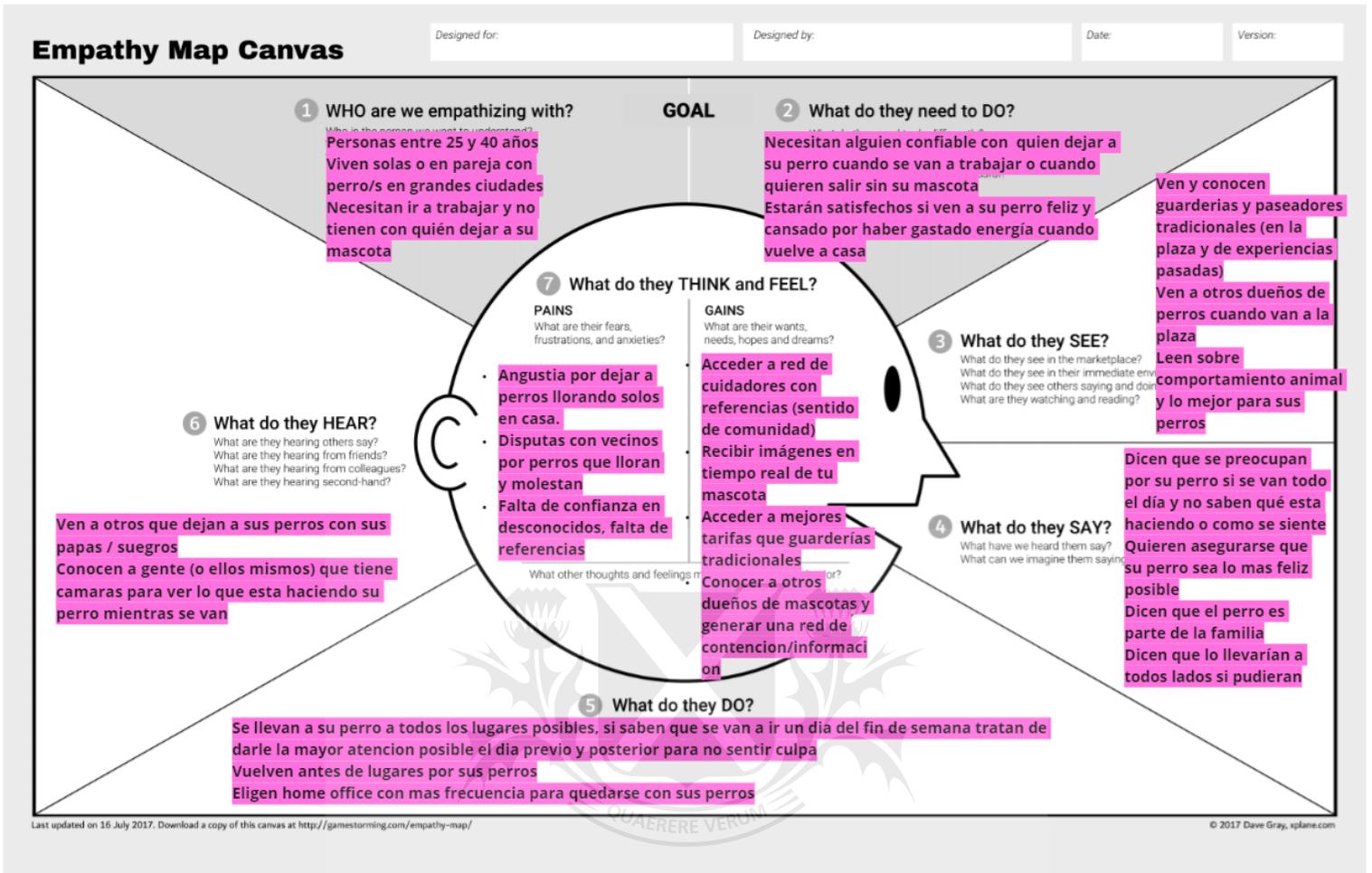
Confiar en personas desconocidas para dejar a sus mascotas  
Poder ver en tiempo real a sus mascotas como cuando los deja en casa con la camara  
A veces llega cansada y no tiene ganas de sacar a pasear a los perros que estuvieron solos todo el dia

#### Opportunities

Dejar a sus perros al cuidado de un tercero cuando se tiene que ir todo el dia a trabajar  
Dejar a los perros con alguien para poder disfrutar planes de fin de semana que no sean pet friendly  
Sentir que agrega valor a la vida de sus perros dandoles un espacio para jugar, ya sea con humanos u otros perros  
Acceder a una comunidad de personas con intereses similares donde intercambiar informacion de valor

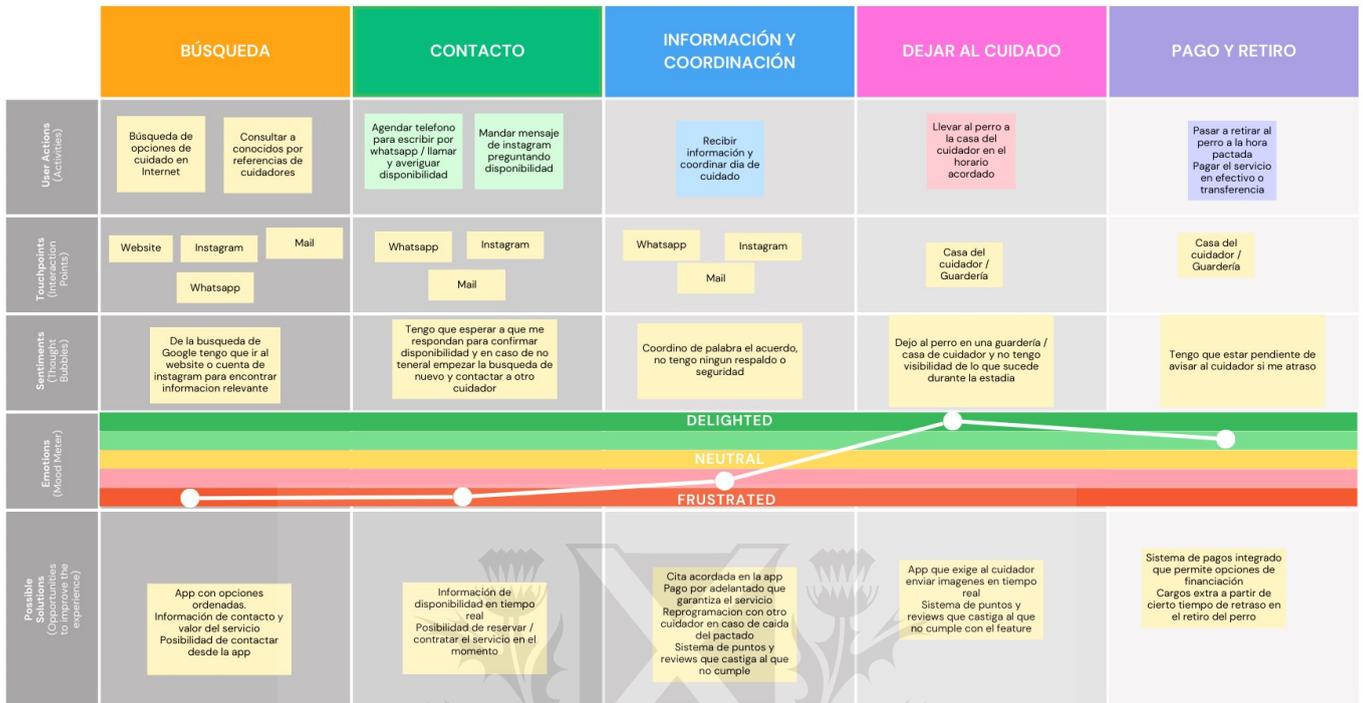
Universidad de  
**San Andrés**

• Anexo 2: Mapa Empatía Dueño Mascota



- Anexo 3: Customer Journey Map Dueño Mascota

Mapping the Customer Journey: Dueño Mascota



- Anexo 4: Arquetipo Cuidador



## Arquetipo Persona Cuidador



Sofia Sanchez

### Short Description

Sofía es profesora de historia en nivel secundario y da clases virtuales en distintas universidades e institutos, vive con su pareja en Nuñez. Tanto ella como su pareja son amantes de los animales y dedican parte de su tiempo libre a cuidar mascotas a demanda, creó un grupo de cuidadores con quienes se dividen por zona geográfica y comparten una cuenta de Instagram para administrar las solicitudes

### Key Attribute

Edad: 35 años  
Soltera  
Estudios Universitarios  
Trabajo flexible y virtua  
Ciudad: Nuñez, Capital Federal  
Amante de los animales  
Introversa, culta

### Needs

Monetizar su tiempo libre y complementar su sueldo de docente  
Le gusta cuidar animales, suele cuidar gatos a domicilio  
Necesita que sus clientes actuales compartan su contacto para llegar a nuevos clientes, se maneja por referencias y por difusión en instagram

### Challenges

La coordinación del servicio con cada cliente le lleva demasiado tiempo y esfuerzo  
Le cuesta administrar su agenda y cumplir con todos sus compromisos  
Le cuesta acceder a nuevos clientes y los actuales demandan el servicio de forma esporádica cuando se van de viaje

### Opportunities

Acceder a una red de potenciales clientes  
Cuidar perros que demandan una atención más frecuente



Universidad de  
**San Andrés**

• Anexo 5: Mapa Empatía Cuidadores Tradicionales

**Empathy Map Canvas**

Designed for: \_\_\_\_\_ Designed by: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_ Version: \_\_\_\_\_

**1 WHO are we empathizing with?**  
 Who is the person we want to understand?  
 What is the situation they are in?  
 What is their role in the situation?  
 Personas entre 25 y 40 años  
 Viven solas o en pareja en grandes ciudades  
 Aman a los animales  
 Trabajan siempre desde sus casas o tienen horarios flexibles

**GOAL**

**2 What do they need to DO?**  
 What do they need to do differently?  
 What job(s) do they want or need to get done?  
 What decision(s) do they need to make?  
 How will we know they were successful?  
 Les gustaría percibir un ingreso extra haciendo algo que les da placer (compartir tiempo con animales)

**3 What do they SEE?**  
 What do they see in the marketplace?  
 What do they see in their immediate environment?  
 What do they see others saying and doing?  
 What are they watching and reading?  
 Ven a sus amigos y conocidos que sufren porque no tienen con quien dejar a su perro

**4 What do they SAY?**  
 What have we heard them say?  
 What can we imagine them saying?  
 Se quejan de que no llegan a fin de mes  
 Dicen que aman a los animales pero no podrían hacerse cargo de uno a tiempo completo

**5 What do they DO?**  
 What do they do today?  
 What behavior have we observed?  
 What can we imagine them doing?  
 Venden cosas por Mercado Libre para percibir ingresos extra

**6 What do they HEAR?**  
 What are they hearing others say?  
 What are they hearing from friends?  
 What are they hearing from colleagues?  
 What are they hearing second-hand?  
 Escuchan que amigos y conocidos no tienen con quien dejar a su perro y se quejan de ello

**7 What do they THINK and FEEL?**  
**PAINS**  
 What are their fears, frustrations, and anxieties?  
 Ganas de trabajar más / falta de recursos o ideas para emprender

**GAINS**  
 What are their wants, needs, hopes and dreams?  
 Ingreso extra  
 Compartir tiempo con animales

What other thoughts and feelings might motivate their behavior?

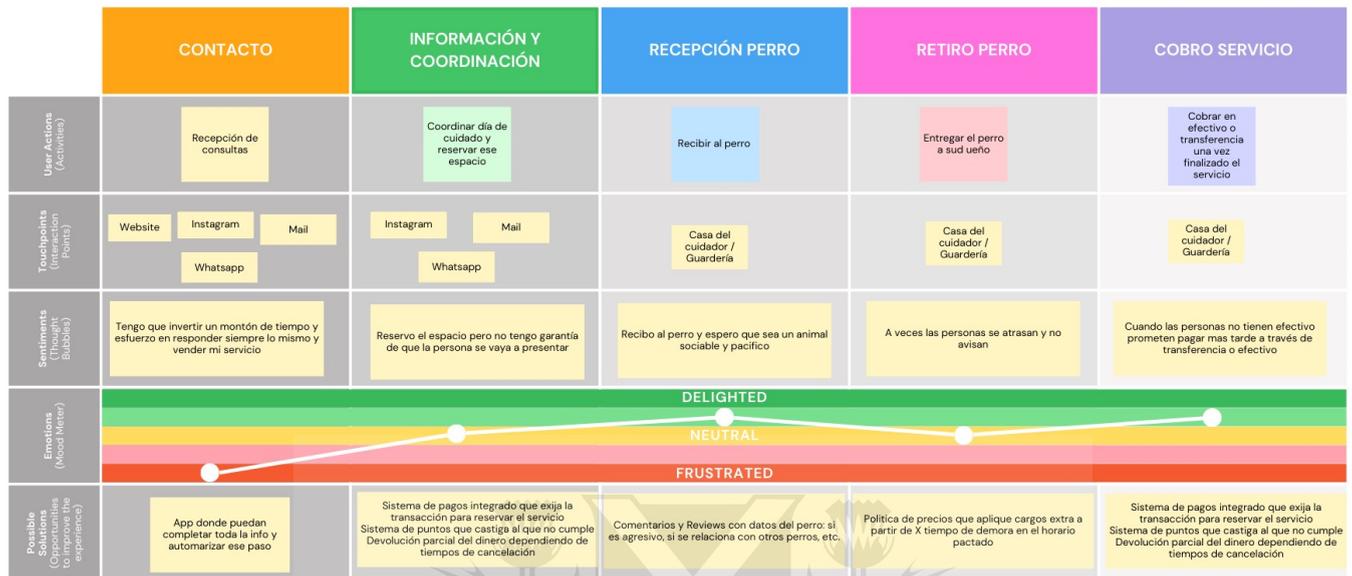
QUAERERE VERUM

Last updated on 16 July 2017. Download a copy of this canvas at <http://gamestorming.com/empathy-map/> © 2017 Dave Gray, xplane.com

Universidad de  
**San Andrés**

- Anexo 6: Customer Journey Map Cuidador

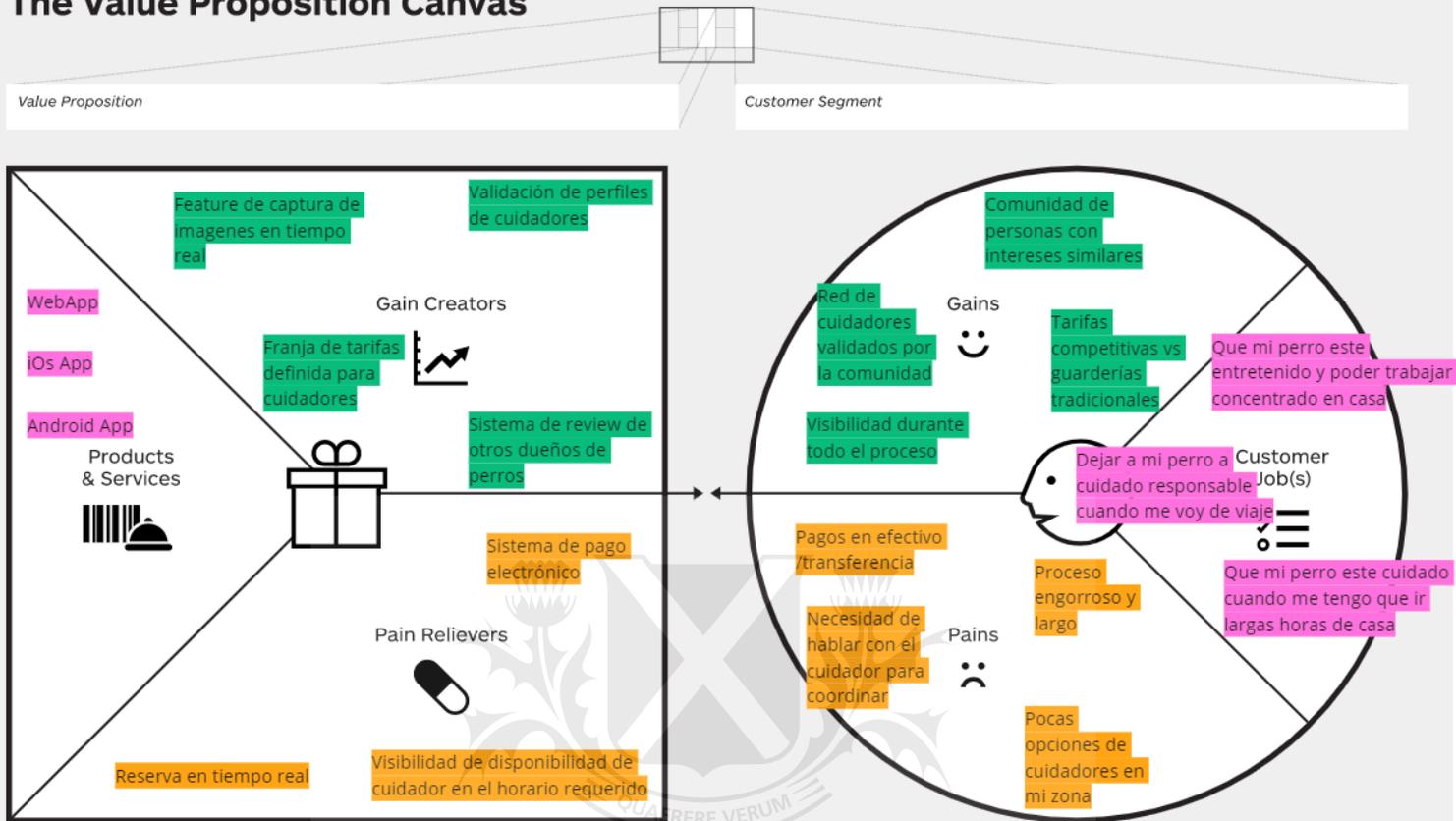
Mapping the Customer Journey: Cuidador



Universidad de  
San Andrés

• Anexo 7: Value Proposition Canvas Dueño Mascota

## The Value Proposition Canvas



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

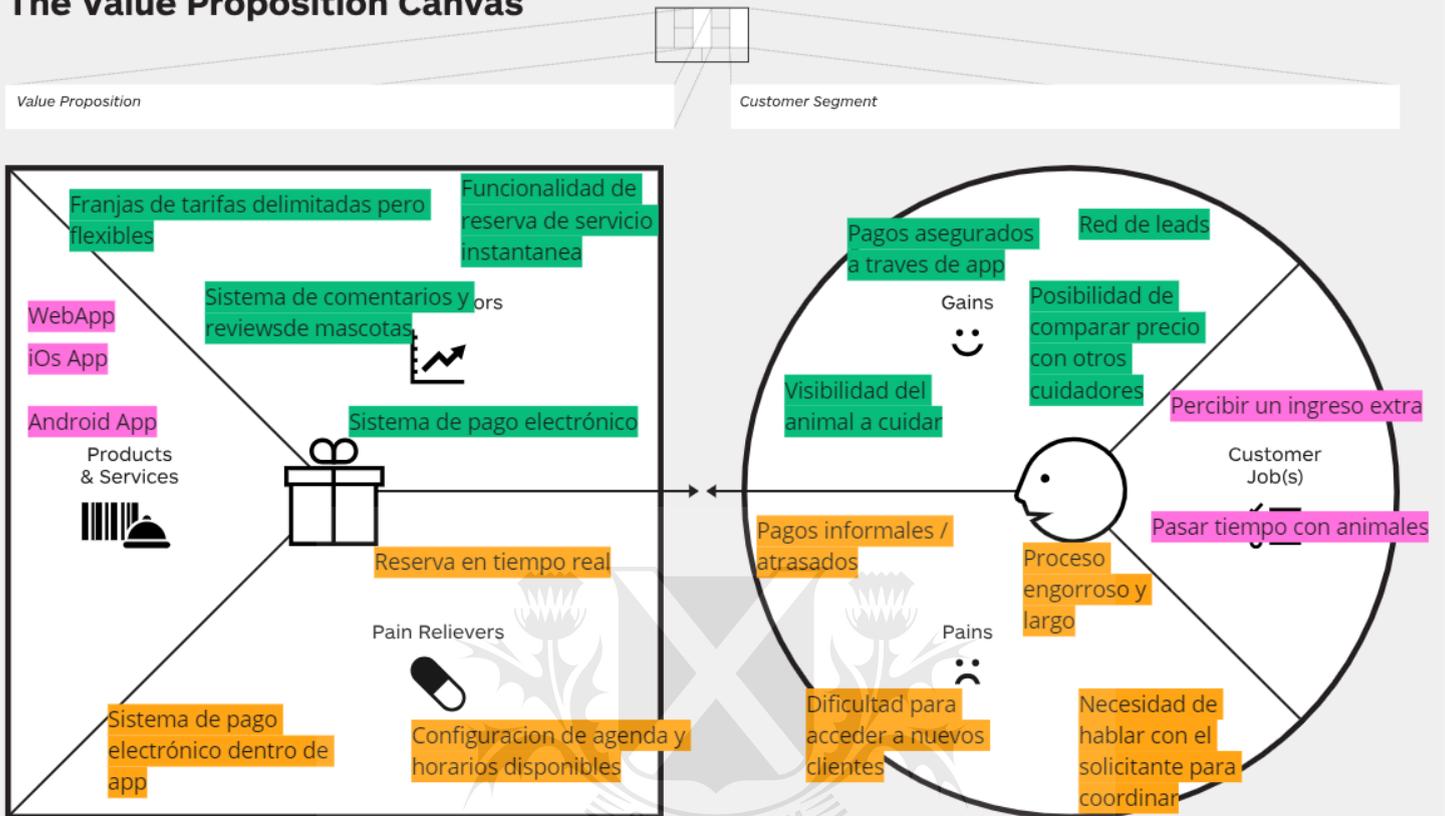
Universidad de

San Andrés

**Strategyzer**  
strategyzer.com

• Anexo 8: Value Proposition Canvas Cuidador

## The Value Proposition Canvas



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Universidad de

San Andrés

**Strategyzer**  
strategyzer.com

• Anexo 9: Proyecto de Ley Mon Ami

change.org/p/parte-de-la-familia-parte-de-la-ley

change.org

Creá una petición

Mis peticiones

Explorá

Doná a Change.org



Iniciá sesión

Detalles de la petición

Comentarios

Actualizaciones

## Parte de la Familia, Parte de la Ley



33.355 personas firmaron. ¡Ayudá a conseguir 35.000!



Con 35.000 firmas, esta petición se convierte en una de las **más firmadas en Change.org.**



florencia torriti firmó hace 21 minutos

Paula Chiappani firmó hace 25 minutos

### Firmá esta petición

Nombre

Apellido

Universidad de  
**San Andrés**

• Anexo 10: Campaña Redes Mon Ami



• Anexo 11: Lean Canvas Dueño Mascota



• Anexo 12: Lean Canvas Dueño Cuidador



- Anexo 13: Brand Guide Furry

FURRY

PALETA CROMÁTICA

FURRY



#FFA515



#46A4F2



#FF71DE



#08BC7B

TIPOGRAFÍA



Universidad de  
**Nunito.** San Andrés

TITULARES NUNITO BOLD

Texto base Nunito Regular

ICONOS

FURRY



Cuidadores



Espacios de Ocio

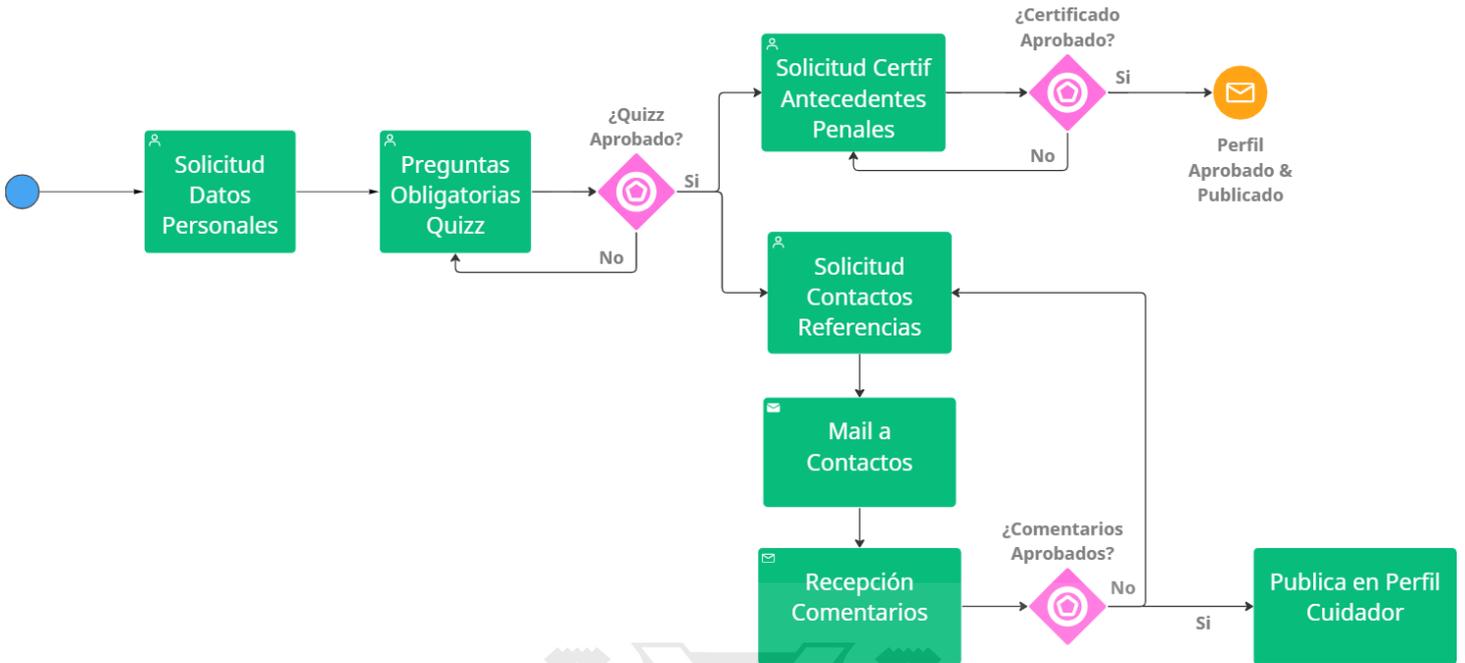


Urgencias

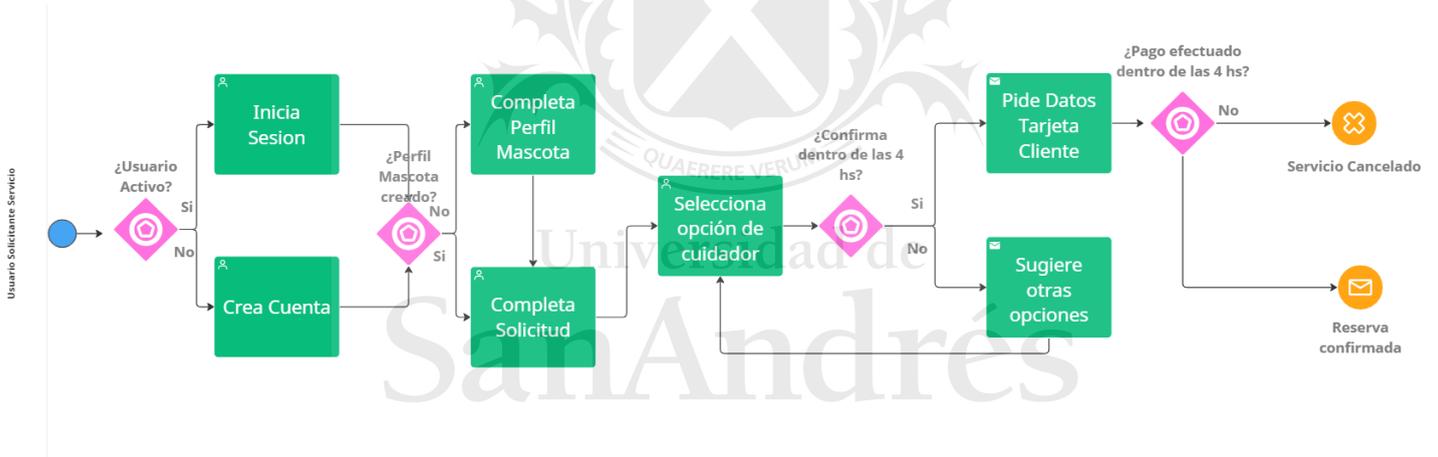


Servicios-Veterinarias

- Anexo 14: Proceso Alta Perfiles



- Anexo 14: Proceso Contratación Cuidador



- Anexo 15: Campaña RSCPA

**RSPCA**

I REALLY WORRY  
WHEN MY OWNER  
LEAVES – I DON'T  
KNOW WHERE  
SHE'S GONE.

When you go out, your dog may be struggling to cope. Discover how you can be #DogKind and help your dog feel better when left alone: [www.rspca.org.uk/dogkind](http://www.rspca.org.uk/dogkind)

**be DOG KIND**

**Research shows that eight out of 10 dogs experience stress when left alone, but 50 percent will show no signs that they are struggling, making it hard for owners to spot problems.**

Developed by dog behaviour experts and based on research, our #DogKind campaign will help you better understand your dog's behaviour and teach them to feel happier when left alone.

**IS MY DOG STRUGGLING TO BE LEFT ALONE?**  
You may know the obvious signs, such as destroying furniture or barking, but there are other signs that you may be missing, such as trembling or pacing. Our #DogKind tips will show you how to spot them all.

**WHAT SHOULD I DO IF MY DOG FINDS IT HARD TO BE LEFT ALONE?**  
Discover ways you can help your dog feel calmer and more relaxed when they're alone, including leaving a 'special' toy, using a dog-sitting service or getting the help of a specialist.

**HOW CAN I TEACH MY DOG THAT IT'S OKAY BEING LEFT ALONE?**  
Learning to be left alone is an essential part of any puppy or dog's training, and is the best way to prevent your dog from experiencing anxiety or stress in your absence.

Follow our five-step online training programme on our #DogKind webpage to help you teach your dog to cope when you are away.

Help your dog to be the happiest pooch on the block:  
[www.rspca.org.uk/dogkind](http://www.rspca.org.uk/dogkind)

**RSPCA** Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals  
Telephone: 0300 1234 999 | [www.rspca.org.uk](http://www.rspca.org.uk)  
The RSPCA helps animals in England and Wales. Registered charity no. 207091.  
The RSPCA works with the support of public donations.  
Copyright © 2018 RSPCA. All rights reserved. This material may not be reproduced or used in any manner whatsoever without the express and written permission of the RSPCA.

