



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Negocios / Escuela de Negocios Digitales

Maestría en Negocios Digitales

Petlandia: La plataforma digital para el cuidado de mascotas

Autor: Clara Green

DNI: 34001193

Mentor de Tesis: Alejandro Coya

Buenos Aires, Abril 2023

RESUMEN EJECUTIVO

Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo. El 80% de los argentinos tiene al menos una mascota en su casa, siendo un 66% de estos perros. Es decir, que de los 13 millones de hogares en Argentina reportados por el INDEC¹ 8 millones de hogares tienen un perro.

Por otro lado, en Chile el 74% de los habitantes tiene una mascota en su hogar, de los cuales el 55% son perros.²

El trabajo desde el hogar y el aislamiento social registrados en la pandemia llevaron a muchas personas a adoptar un animal de compañía, el estar más tiempo en casa profundizó el vínculo entre humanos y mascotas. Las mascotas pasaron de dormir afuera de la casa a ser los dueños de la casa. Y los dueños de mascotas se convirtieron en “padres” de mascotas. Sólo quien tuvo la experiencia de tener que dejar a su mascota en manos desconocidas por una urgencia puede comprender cabalmente la necesidad de contar con hospedajes de confianza, cercanos a su domicilio, referidos y amantes de los perros.

Para satisfacer esa demanda se creó Petlandia, la app para el cuidado de las mascotas. Petlandia es un modelo de negocios de economía colaborativa, la solución Consumer to Consumer (C2C) que conecta a los “padres” de mascotas con anfitriones debidamente seleccionados que hospedarán a las mascotas en sus casas por una tarifa diaria.

El mercado target está compuesto por el 7% de los hogares ABC1 de Argentina y por el 5% de los hogares ABC1 de Chile que en conjunto gastan en alojamiento USD 58 M anuales, el 7.5% de los USD 780 M del gasto total en que los dueños de mascotas invierten anualmente.

Inicialmente se contará con un staff mínimo de 4 personas enfocados en el *core* del negocio y tercerizando aspectos legales y contables.

¹Agencia de noticias Telam (2022). Recuperado de: [Censo 2022: Argentina tiene un total de 47.327.407 habitantes \(telam.com.ar\)](https://www.telam.com.ar/notas/202206/556204-censo-2022-argentina-tiene-un-total-de-47-327-407-habitantes-telam-com-ar)

² Agencia de noticias Telam (2021). Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202106/556204-las-adopciones-de-perros-aumentaron-200-durante-la-pandemia-dia-nacional-del-perro.html>

La inversión inicial requerida para afrontar el lanzamiento de Petlandia será de USD 77.000 y la aportarán los socios en partes iguales. Se llegará al *break even point* a partir del mes 14.



Universidad de
San Andrés

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. AGRADECIMIENTOS	3
2. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	4
3. PETLANDIA	
I. El cliente	6
II. Propuesta de valor	13
III. El product market fit	17
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	20
V. El modelo de negocios	26
VI. Go to Market Plan	29
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	33
VIII. Implementación del negocio	37
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva	39
X. Resultados y requerimientos de inversión	42
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio	44
XII. Fuentes y Bibliografía	47
XIII. Anexos	49

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a mi compañera **Macarena Duffau** que fue con quién nació la idea de Petlandia. Ambas compartimos la misma pasión por las mascotas y sufrimos el mismo problema que aún no está resuelto, con quién dejar a nuestros perros cuando no estamos.

A **Alejandro Coya** por acompañarnos durante este proceso, guiarnos y darnos el soporte necesario para desarrollar una tesis de calidad.

Por último, a **Damián Sztarkman** y **Laura Martínez** por las posibilidades brindadas y su excelente predisposición durante este recorrido.



INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El negocio de las mascotas es una industria que se encuentra en continuo crecimiento a nivel mundial.

La humanización de los animales domésticos en los últimos años hizo que cambiara la percepción sobre el rol que estos tienen en la vida de las personas, pasando a tener una importancia mucho mayor a la que tenían antes. Esto se ve reflejado en el número de animales de compañía como también en que sus dueños busquen una mejor calidad de vida para sus compañeros.

Para estos padres, las mascotas comienzan a ocupar, en muchos casos, el lugar que tenían los hijos en generaciones anteriores. Este cambio de perspectiva sobre las mascotas se ve reflejada principalmente en los *millennials*, el grupo de población con mayor cantidad de mascotas por hogar y con menor tasa de natalidad en comparación con las anteriores. Este nuevo papel que ocupan las mascotas en las familias significa mayor selectividad a la hora de elegir productos y servicios para ellos, invirtiendo muchas veces más en sus mascotas, que lo que invierten en ellos mismos. Según el informe de la consultora Focus Market en la Argentina se gastan USD 1199 millones por año en sus mascotas, un promedio de USD 144 por hogar anualmente.³

En Chile, los números también son sumamente positivos ya que los hogares ABC1 gastan más de USD 600 anuales.⁴

La agencia GFK nos hace saber que actualmente, más de la mitad de la población mundial (un 56%) tiene al menos una mascota, siendo Argentina el país con mayor cantidad de animales por habitante del mundo. El 80% de su

³ Diario Ambito Financiero (2022). Recuperado de:

<https://www.ambito.com/lifestyle/mascotas/dia-del-animales-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-n5427820>

Focus Market (2021). Recuperado de: <https://focusmarket.com.ar/newsletters/informe-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-2021.pdf>

⁴ Wamiz (2022). Recuperado: <https://wamiz.es/perro/consejos/164762/cuanto-gastan-los-chilenos-en-sus-mascotas>

población tiene al menos una mascota en sus casas, siendo el 66% de estos perros.⁵

Los números de la industria de las mascotas a nivel mundial reflejan el rol cada vez más primordial que las mismas juegan en la vida de las personas.⁶ Este fuerte crecimiento tanto en tenencia de mascotas como en la inversión en las mismas, es consecuencia de un profundo cambio social y demográfico que está viviendo la sociedad, acompañado de una transformación del estilo de vida, una caída de la tasa de natalidad y una mayor cantidad de personas viviendo solas (Ver **Anexo 1**).

La tendencia del aumento de mascotas no es únicamente consecuencia de dos años de pandemia, sino que es un fenómeno que crece sostenidamente desde hace ya algunas décadas.

Hoy con el fin de la pandemia los padres de mascotas tienen que salir de su casa para trabajar y cuentan con menos tiempo para dedicarles. Aun así, si bien los dueños de mascotas están dispuestos a invertir más en sus animales de compañía, también tienen menos tiempo para dedicarles ya que suelen estar todo el día fuera de casa y viajar frecuentemente. Por esta razón crece la demanda de servicios de cuidado para mascotas como paseadores o pensionados, para cuidar de ellos cuando los padres no están en casa.

Estos “padres” que priorizan el bienestar de sus mascotas, pero a la vez quieren poder seguir disfrutando de su vida social, hoy continúan en la búsqueda de una solución que resuelva ambas necesidades.

⁵ Revista Noticias (2022). Recuperado de: <https://noticias.perfil.com/noticias/empresas/el-mercado-de-perros-y-gatos.phtml>

⁶ Diario El País (2022). Recuperado de: <https://elpais.com/economia/negocios/2022-10-22/mascotas-sa-una-industria-milmillonaria-que-no-para-de-crecer.html>

PETLANDIA

I. El cliente

Actualmente existe una demanda insatisfecha: el cuidado de las mascotas en manos de hospedadores confiables, cercanos, con amplia disponibilidad horaria y con un trato personalizado. Como se describió anteriormente, muchos dueños de mascotas consideran a las mismas como parte de su familia.

Al tener que dejarlas, por vacaciones, trabajo u otras cuestiones surgen varios problemas.

Por un lado, la confianza, resulta difícil encontrar a un hospedador (sin conocerlo previamente) que genere tranquilidad y asegure que cuidará y mimará a una mascota como lo haría su dueño.

Por el otro, la inmediatez, que hace referencia a la falta de ofertas cercanas a los hogares de quienes podrían necesitar el servicio (geolocalización). Existen situaciones cotidianas, no planeadas, que requieren de cuidados urgentes y hoy no se encuentra una solución que aborde esta demanda.

Por último, la personalización. No existe la posibilidad de elegir el tipo de cuidado que se desea para las mascotas. Por ejemplo, la atención personalizada, que no comparta espacio con otros perros, que duerma en una cama, medicación especial, espacio para correr, entre otros.

Estos *gaps* entre las necesidades de los usuarios y las soluciones existentes son iguales a dueños de mascotas limitando su vida social y complicados en la vida laboral sin tener la tranquilidad en donde dejar a sus mascotas. Estos son los problemas que se pretenden resolver con una solución C2C que conecte a los usuarios dueños de mascotas con usuarios que los hospeden en sus casas.

Los segmentos de clientes potenciales que comparten el problema desde la perspectiva del hospedador se identifican como hospedadores *full-time* y hospedadores *part-time*.

ARQUETIPO DE PERSONA: Hospedador full-time



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

JOBS TO BE DONE

Funcionales:

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

Sociales:

- mantener sus relaciones

Emocionales

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

Básicos

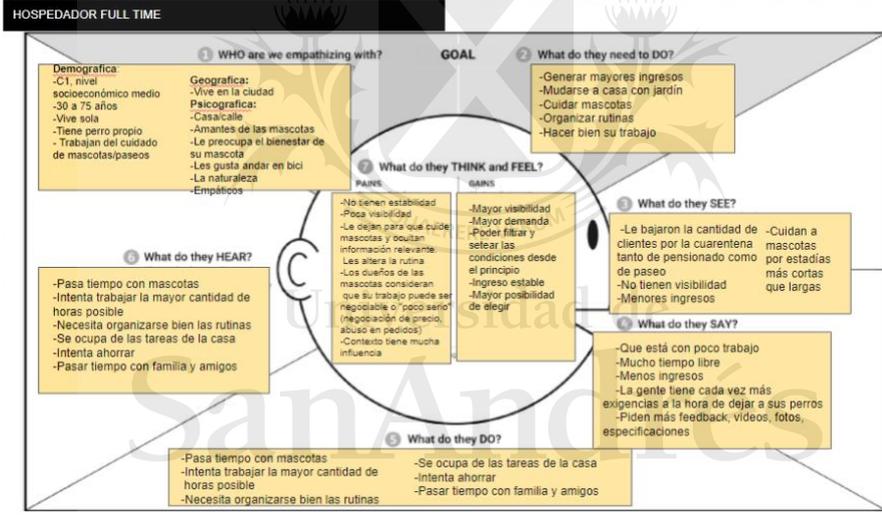
- descanso
- trabajo estable
- entrenamiento

PAINS:

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

GAINS:

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



ARQUETIPO DE PERSONA: Hospedador part-time



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

JOBS TO BE DONE

Funcionales:

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

Sociales:

- Mantener sus relaciones
- Compartir tiempo con amigos y familia

Emocionales

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

Básicos

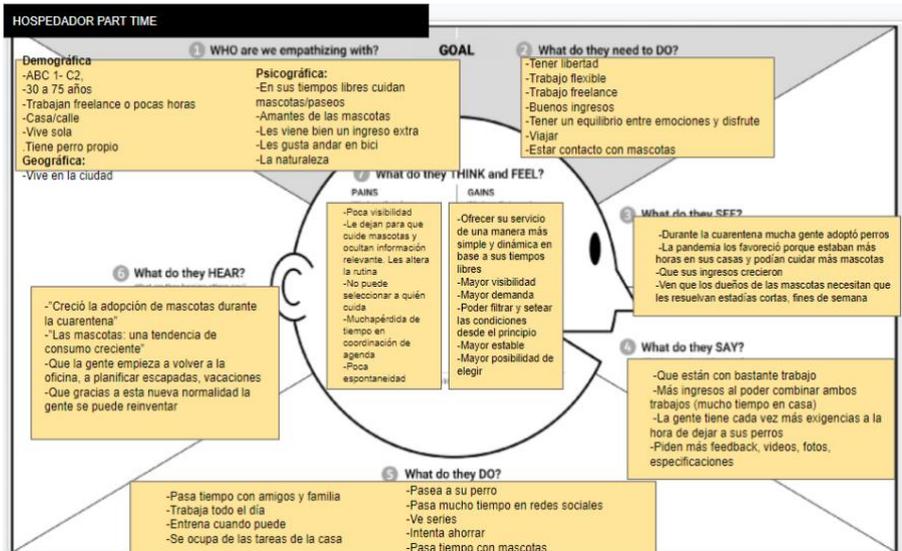
- Deporte
- Trabajar
- Descansar

PAINS:

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

GAINS:

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



Los hospedadores *full-time* son aquellas personas que trabajan cuidando perros y ese es su principal ingreso. Estas personas suelen ser de un nivel socioeconómico medio (C2C3), tienen entre 30 y 70 años, viven en la ciudad solos o con pareja y normalmente tienen perro o gato propio. Tienden a complementar el ingreso del hospedaje con paseos diarios por lo que suelen estar parte del día en la casa y parte en la calle. Son personas amantes de las mascotas que empatizan con las mismas por lo que les preocupa que todos los animales que hospedan estén bien cuidados y reciban mucho amor, tal como si estuvieran con en su casa. Aman las actividades al aire libre como andar en bici y estar en contacto con la naturaleza.

Los principales puntos de dolor de los hospedadores *full-time* suelen ser la falta de estabilidad (que se incrementó durante la pandemia) y la poca visibilidad de sus servicios para atraer a mayor cantidad de clientes. Sumado a esto, han sufrido en reiteradas ocasiones ocultamiento de información relevante de los dueños de las mascotas cuando los dejan a su cuidado y esto termina alterando la rutina. Por otro lado, muchas veces los dueños de las mascotas consideran que el trabajo de los hospedadores puede ser negociable o "poco serio", llevando a una rebaja de precio y/o abuso en pedidos. Además, la gente tiene cada vez mayores exigencias a la hora de dejar a sus perros, indicaciones y pedidos especiales.

Entre sus principales *jobs to be done* funcionales a corto plazo se encuentran: generar mayores ingresos al cuidar mayor cantidad de mascotas o por estadías más largas y organizar mejor su rutina, reduciendo imprevistos, achicando la falta de antelación y visibilidad de los servicios. También es fundamental la posibilidad de elegir a qué mascotas desean hospedar y setear sus propias condiciones. En el largo plazo, sueñan con mudarse a una casa con jardín para estar más cómodos y hacer crecer el negocio.

Su *job to be done* emocional es tener un equilibrio entre responsabilidades y disfrute. Son personas que necesitan sentirse buenos cuidadores ya que suelen ser muy exigentes con ellos mismos, por eso también es muy importante que, desde lo social, mantengan las relaciones.

Los Hospedadores *part-time* son aquellas personas amantes de las mascotas con necesidad de dinero extra pero que su principal ingreso no proviene del cuidado de las mismas. Estas personas suelen ser de un nivel socioeconómico medio, con edades entre 30 y 50 años y suelen vivir en ciudades grandes. Viven solos o con pareja y trabajan como *freelancers* o tienen trabajos *part time*. Entre sus principales *hobbies* se encuentran andar en bici, leer, pasar tiempo con mascotas, compartir con familia, amigos y estar conectados 24/7 al celular. Les preocupa la inestabilidad que es consecuencia de sus trabajos como *freelancers* por lo que muchas veces suelen cuidar o pasear mascotas en su tiempo libre.

Los principales puntos de dolor de los Hospedadores *part-time* suelen ser la falta de espontaneidad y la pérdida de tiempo en la coordinación de agenda con los dueños de las mascotas.

Por lo tanto, sus principales *job to be done* consisten en generar mayores ingresos en un marco flexible (tiempo, horarios, disponibilidad) es decir, ofrecer su servicio de una manera más simple y dinámica en base a sus tiempos libres.

A su vez, los Hospedadores *part-time*, se vieron favorecidos por la creciente adopción de perros y la posibilidad de estar más horas en sus casas, lo que implica poder cuidar a mayor cantidad de mascotas.

Los segmentos de clientes potenciales que comparten el problema desde la perspectiva de los usuarios se identifican como “padres” de mascotas y “dueños” de mascotas.

ARQUETIPO DE PERSONA: Padre de mascota



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

JOBS TO BE DONE

Funcionales:

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

Sociales:

- Tener mayor espontaneidad

Emocionales

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

Básicos

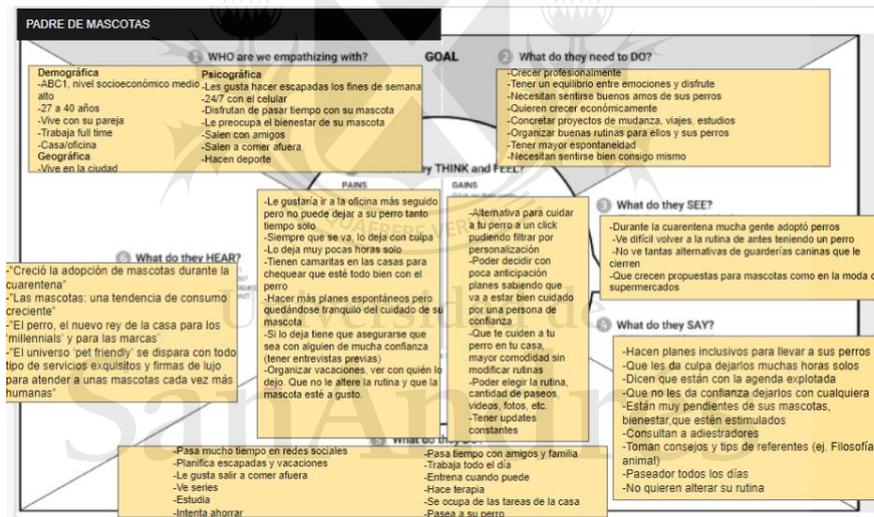
- entrenamiento
- descanso

PAINS:

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

GAINS:

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



ARQUETIPO DE PERSONA: Dueña de mascota



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

JOBS TO BE DONE

Funcionales:

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

Sociales:

- Tener mayor espontaneidad

Emocionales:

- Tener un equilibrio entre emociones y disfrute

Básicos

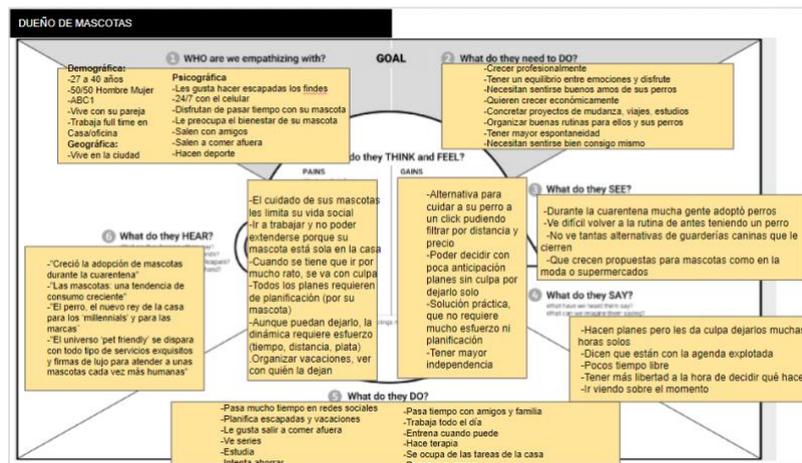
- Entrenamiento
- Descanso
- Paseos

PAINS:

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

GAINS:

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



Los “padres” de mascotas son aquellas personas que consideran a sus mascotas como hijos y en consecuencia, el cuidado que le brindan. El rango etario varía entre 27 y 45 años y generalmente es mayor porcentaje de mujeres que de hombres. Pertenecen a una clase socioeconómica media alta y suelen vivir en grandes ciudades. Suelen vivir solos o en pareja y en muchos casos con hijos chicos. Le dan importancia a la carrera universitaria y siguen capacitándose durante su carrera profesional. Trabajan *full-time* en empresas o son emprendedores y su semana se divide entre la oficina y el *home-office*. Sus principales *hobbies* son pasar tiempo con familia y amigos, con su mascota, hacer deporte y salir a comer. Cuando pueden, les encanta hacer alguna escapada de fin de semana. Les preocupa el cuidado de sus mascotas y desarrollan una relación cuasi simbiótica, no se despegan. Invierten tiempo y dinero en ellos. Suelen comprarle el mejor alimento y hacer 2 o 3 paseos al día además del paseo diario con el paseador. Están muy pendientes de su bienestar y se preocupan por que estén estimulados, consultan a adiestradores, toman consejos y tips de referentes, como por ejemplo la cuenta de Instagram Filosofía animal.

Su principal punto de dolor es la culpa a la hora de tener que dejar a sus mascotas mucho tiempo solas por diferentes motivos: oficina, programas con pareja o amigos. En el caso de dejárselo a alguien, persiste la dificultad de encontrar a una persona de confianza con quien estén seguros y con cuidados personalizados. Les encantaría hacer más planes espontáneos, pero quedándose tranquilos de que su mascota está en buenas manos.

Sus *job to be done* funcionales son principalmente crecer profesional y económicamente, concretar proyectos de mudanza, viajes, estudios y poder organizar buenas rutinas para sus mascotas y ellos. En cuanto a los emocionales, necesitan sentirse buenos amos de sus perros y bien consigo mismos logrando destinar un espacio al disfrute. Suelen ser personas muy autoexigentes, con rutinas atareadas y buscan tener un mayor margen de espontaneidad a la hora de hacer programas. Para ello necesitan encontrar a una persona de confianza que cuide a su mascota como propia.

Los “dueños” de mascotas son aquellas personas que no consideran a la misma el “rey de la casa” y suelen ser más relajados cuando se trata del cuidado de estas. Estas personas suelen tener entre 40 y 70 años, de un nivel socioeconómico medio alto y viven con su pareja o familia. Suelen trabajar *full time* en la casa u oficina. Viven en la ciudad o en las afueras y disfrutan de tiempo libre haciendo escapadas. Les preocupa el bienestar de su mascota, así como encontrar un equilibrio entre su vida social y el cuidado de las mismas. Priorizan tener mayor margen de espontaneidad.

Su principal punto de dolor es tener que limitar su vida social debido al cuidado de sus mascotas y que todos los planes requieren de cierta planificación, esfuerzo, ya sea tiempo, distancia o dinero.

Sus *job to be done* son tener mayor espontaneidad e independencia en su cotidianidad y más equilibrio entre emociones y disfrute. Quieren sentirse buenos amos de sus perros, pero sin realizar demasiados esfuerzos. Por esta razón buscan una solución práctica, que no requiera de mucha planificación y que les permita asistir a programas con poca anticipación, sin sentirse culpables.

Luego de identificar los cuatro segmentos de usuarios, se comenzó el proceso de validación con la realización de una primera ronda de entrevistas cualitativas. Se formularon 26 preguntas tanto para los hospedados como para los hospedadores y se entrevistaron a 30 personas en total, 15 por segmento. Las entrevistas de una hora aproximadamente, permitió profundizar y conocer con mayor detalle las rutinas, motivaciones, necesidades y temores de los 2 segmentos de usuarios finales (Ver **Anexo 2**).

Los principales *insights* de las entrevistas, en el caso de los hospedados fueron las palabras: confianza, distancia, espontaneidad, personalización y en el caso de los hospedadores: visibilidad, seguridad, estabilidad, información de la mascota.

Haciendo foco en el primer segmento, cuando se consultó acerca de la demanda no se encontró una clara necesidad respecto a este servicio ya que al no existir una opción similar genera dudas, sobre todo porque los hospedadores son desconocidos. De todas formas, se consideró que hay *pain points* que podrían resolverse con la propuesta de valor, haciendo foco en la confianza, transmitiendo credibilidad, seguridad y profesionalismo.

Por otro lado, se pudo relevar que uno de los mayores problemas para los usuarios es la falta de soluciones para situaciones espontáneas y a corto plazo. La percepción acerca de las guarderías es que son caras, quedan lejos y suelen ofrecer servicios poco personalizados. También se recibieron sugerencias interesantes para considerar como por ejemplo la realización de acuerdos comerciales con compañías que ofrecen obras sociales para mascotas: “si TotalPet me recomienda la app, la usaría sin lugar a dudas, ya que para mí es sinónimo de confianza”. Otra sugerencia valiosa fue crear una red de referidos entre los hospedadores para promover el uso de la app y brindarles la posibilidad a los usuarios de encontrar otras alternativas de cuidado confiables para su mascota. Esto implicaría dos tipos de *reviews*, uno general y otro entre colegas hospedadores.

Por último, se debe destacar la necesidad de paseos de urgencia: “quizás estás en la oficina y te ponen una reunión tarde, la persona con la que vivís no está y de repente necesitás que alguien pase, pasee a tu perro, le de comer...eso acá no existe. Pero en caso de existir, debería tener absoluta confianza en esa persona”.

En el caso de los hospedadores, se comprobó que actualmente existen personas que se dedican a cuidar mascotas que les gustaría tener mayor visibilidad ya que disfrutan de su trabajo y querrían tener mayor demanda.

Priorizan poder seleccionar/filtrar por preferencias: tamaños, razas, cantidad de mascotas, opción de buscar a las mascotas por sus casas o que se las lleven a sus domicilios.

Exigen, por cuestiones de seguridad, fotos de los dueños de las mascotas, DNI, datos personales y tarjeta de crédito.

Otros datos relevantes fueron la importancia de la geolocalización: “me parece muy cómodo y práctico que esté cerca de tu zona”, y el registro de las especificaciones médicas. Lo ideal en este caso es que queden plasmadas en la web/app para que el cuidador pueda consultar la rutina fácilmente. También resulta primordial solicitar los datos del veterinario de la mascota para poder contactarlo en caso de urgencia.

Estos fueron los principales datos obtenidos que enriquecieron la investigación y en los cuales se basará el desarrollo de la propuesta de valor.

En base a los *insights* y aprendizaje adquirido durante las entrevistas a los cuatro diferentes potenciales segmentos, se decidió seleccionar como segmentos *target* a los padres de mascotas y a los hospedadores *full-time*.

Los “padres” de mascotas, son aquellos que están dispuestos a destinar dinero al cuidado de las mismas. Priorizan la seguridad y bienestar de sus mascotas.

Los hospedadores *full-time* tendrán mayor oferta de horarios, disponibilidad y constancia por lo que generarán confianza en los hospedados que van a dejar en sus manos al miembro más importante de la familia.

Con este aprendizaje, se diseñó el MVP de Petlandia, un video explicativo para cada tipo de usuario con la propuesta de valor, el funcionamiento de la app y una landing page, sumado a una serie de entrevistas cortas, donde se validó la propuesta final (Ver **Anexo 3**).

II. Propuesta de valor

Para resolver los principales puntos de dolor de los segmentos de usuario elegidos, se desarrolló una plataforma digital C2C (*Consumer to Consumer*) llamada Petlandia, “una familia para tu perro a un click de distancia”.

La propuesta de valor de Petlandia es resolver para los padres de mascotas, el cuidado de las mismas cuando ellos están fuera de su casa, conectándolos con cuidadores de confianza que los hospedarán en sus hogares y los cuidarán por una tarifa diaria. Petlandia resuelve los tres principales puntos de dolor de este usuario de forma integral: que sea de confianza, tenga disponibilidad cuando lo necesiten y quede cerca de sus casas. Entendiendo que la confianza es el punto de dolor más importante y mencionado durante las entrevistas para los padres de mascotas, la propuesta de valor de Petlandia está pensada principalmente en torno a ella, creando una barrera de entrada para futuros competidores.

En primer lugar, en pos de garantizar la confianza, el 100% de los hospedadores pasa por un riguroso proceso de certificación con el cual se determinará, si cuentan con las habilidades y aptitudes necesarias para recibir mascotas de forma segura. Durante este proceso se entrevistan y evalúan sus conocimientos para eliminar cualquier tipo de riesgos. Una vez aprobada la entrevista, se verifican los antecedentes, cerrando el proceso con una capacitación de protocolo de trato y cuidados.

La plataforma se basa en un sistema bilateral fundado en reseñas donde el usuario va a poder ver el puntaje de los hospedadores y dejar su propia calificación de la experiencia para seguir construyendo una comunidad de confianza y profesionalismo.

El equipo de Petlandia permanece disponible las 24 horas del día, de forma online, a disposición de los usuarios. También se ofrece una garantía Petlandia, un soporte para garantizar la seguridad del hospedado y del hospedador.

En segundo lugar, para asegurar la disponibilidad y cercanía, se desarrolló una plataforma que permite segmentar por fecha, precio, geolocalización y filtrar por

condiciones de vivienda, cantidad de paseos, si hay mascotas o niños en el hogar y si están dispuestos a administrar medicaciones. Se ofrecen, a diferencia de las soluciones actuales, distintos medios de pago de manera segura a través de la plataforma Petlandia.

La propuesta para los hospedadores *full-time* se basa en brindarles una solución integral que resuelva sus principales necesidades de estabilidad y visibilidad.

El objetivo de Petlandia es mejorar las condiciones del servicio que brindan para que puedan trabajar de lo que les gusta. Respecto a la estabilidad, la plataforma permite determinar sus horarios en relación con la demanda, el precio que desean cobrar y un pago garantizado en 3 días hábiles. En cuanto a la visibilidad, la función de geolocalización les permite no sólo mostrarse ante nuevos posibles clientes de la zona, sino también, la posibilidad de ofrecer el *plus* de buscar a los perros por sus casas. El *ranking* por sistema de *reviews* y cantidad de servicios brindados, permite que se destaquen en la plataforma y reciban más demanda de servicios.

Como se mencionó anteriormente, la plataforma ofrece la posibilidad de filtrar según preferencias, lo que permite que los hospedadores puedan decidir qué tipo de mascotas alojar (tipo de perro y tamaño), bajo qué condiciones están dispuestos a hospedar, como por ejemplo si brindan mediaciones, o si la mascota puede dormir en la cama o no.

Existe un programa de referidos entre hospedadores para que puedan realizarse recomendaciones que queden a la vista de todos los usuarios. De esta forma, Petlandia asegura extender la red con usuarios de confianza. Petlandia no es solo una plataforma digital, es una comunidad de amantes de mascotas. Se cuenta con un *blog* dentro de la plataforma para compartir experiencias y videos de grandes momentos, así como también datos interesantes o consejos.

Petlandia está comprometida con la causa de rescate de mascotas, convencidos de que todo pequeño aporte ayuda a que haya una mascota menos sin familia. Para cumplir con este objetivo se destinará anualmente USD 4436 (equivale al 2% del ingreso del año 1) al refugio "Una cucha por favor", una ONG de Argentina

y otra suma equivalente a la Fundación Huella Animal en Chile, ambas rescatan, rehabilitan y dan en adopción a mascotas en situación de calle.

La propuesta de valor de Petlandia se diferencia de cualquier solución existente en el mercado ya que hoy no existe una competencia directa a esta propuesta integral. Actualmente las alternativas de hospedaje de mascotas no resuelven los principales puntos de dolor de los usuarios en su totalidad.

La competencia puede clasificarse en 3 grupos: hospedajes exclusivos (hoy únicamente fuera de la ciudad), estándar (dentro y fuera de la ciudad) y paseadores (dentro y fuera de la ciudad).

El hospedaje exclusivo generalmente resuelve el *pain point* de la confianza, pero no la distancia ni personalización. El estándar, como pensionados en la ciudad, resuelve la inmediatez, pero no muchas veces la confianza o distancia y en el caso de los paseadores, predomina la confianza y personalización, pero no siempre la disponibilidad. A esto se le suman otras necesidades no resueltas como la posibilidad de elegir el rango de precio, la opción de pago digital, la disponibilidad de fechas de forma simple y rápida, de contactarse con ellos las 24hs y la necesidad no cubierta de un seguro veterinario.

Las principales características que permiten crear una propuesta única en el mercado son las mismas que permitirán capturar la oportunidad mejor que cualquier solución actual. Para los padres de mascotas el desarrollo de confianza en la plataforma por los puntos nombrados anteriormente y la posibilidad de personalizar y geolocalizar la estadía. Para los hospedadores, la seguridad en cuestiones de pagos y garantías, la visibilidad por sistema de *reviews* y cantidad de servicios. Para ambos usuarios, la creación de la comunidad Petlandia, la causa social de donación a un refugio que atraviesa a todos los miembros y un excelente diseño de UX/UI que brinda una solución simple y de fácil uso.

Con el objetivo de comprobar los principales puntos de la propuesta de valor final para cada uno de los segmentos, se realizó un *Minimum Viable Product* (MVP) que permitió reducir riesgo e incertidumbre del negocio.

En primer lugar, se llevaron a cabo una serie de entrevistas cortas a 15 personas de cada segmento y se les mostró un video explicativo acerca del funcionamiento de la plataforma y la propuesta de valor para así poder producir evidencia que valide o no las hipótesis clave. Se buscó comprender si hay interés genuino en la solución ofrecida y cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio estipulado. Con el aprendizaje e *insights* recabados durante las entrevistas, se realizó una encuesta que fue enviada vía *Whatsapp* a 50 personas, 25 de cada segmento, para terminar de validar o no las hipótesis.

Para el segmento de los hospedadores se indagó si tenían interés en la propuesta, su opinión sobre el nombre Petlandia, si lo veían como una opción de trabajo *full-time* o *part-time* y si estaban dispuestos a brindar el servicio tanto para momentos espontáneos como para períodos más extensos como son las vacaciones. Por otro lado se les preguntó si estarían dispuestos a tener una entrevista previa con los dueños de la mascota y si aceptarían ofrecer su servicio por un valor promedio de USD 12 la noche considerando una comisión del 20% por parte de la plataforma y las características/atributos de la plataforma que consideran más destacadas entre la espontaneidad, pago seguro y filtro en base a necesidades.

En el caso de los hospedados, también se averiguó si los usuarios pensaban usarla solo al irse de viaje o también para momentos espontáneos y si les generaba confianza dejar a su mascota en Petlandia.

III. El product market fit

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

A través de la segunda ronda de entrevistas y encuestas, se finalizó la última etapa de validación donde se constató la existencia de *fit* entre el servicio de Petlandia y el mercado. La herramienta de validación utilizada para los dos tipos de usuarios, padres de mascotas y hospedadores fue el *Value Proposition Canvas* que contrapone las necesidades de los con la propuesta de valor. En el caso de los padres de mascotas, su principal *Customer Job* es funcional: resolver el problema del cuidado de su mascota cuando están muchas horas fuera de su casa o se van de vacaciones. Desean obtener mayor libertad, buscando un balance entre atender a su mascota y pasar tiempo con ella, y tener una vida social activa y flexible. No quieren sentirse culpables ni quedarse preocupados a la hora de dejar a su mascota en manos de otros. Motivo por el cual deberían encontrar el lugar indicado, con un precio acorde, a una distancia razonable.

Teniendo en cuenta los *pains* de los clientes, se desarrollaron los *pain relievers*, que son elementos que eliminan o reducen la frustración actual del usuario, sus emociones negativas, costos indeseados, situaciones y riesgos innecesarios en el *customer journey*.

Por esta razón, esta solución les permite elegir de antemano todas las condiciones bajo las cuales están dispuestos a dejar a su mascota. Es decir, les permite hacer *match* con el hospedador ideal para ellos. La plataforma elimina los riesgos, miedos y preocupaciones de dejarlo fuera de casa, incluyendo en el servicio un seguro médico, la posibilidad de contactar a un *call center* 24hs, acceder a los *reviews* del hospedador, realizar un seguimiento de la estadía, con la posibilidad de recibir fotos, videos y hacer videollamadas a través de la app.

Asimismo, los servicios de hospedaje en la plataforma tienen un valor dinámico establecido por el mercado, donde existe la posibilidad de filtrar por precio, y para garantizar la seguridad del usuario, los pagos se realizan a través de Petlandia.

En cuanto a los *Gains*, se puso foco en aquellos beneficios y utilidades que espera y desea el usuario. Los *Gain Creators* es aquello que mejora la experiencia del usuario y ofrece algo nuevo que no ofrecen las soluciones actuales.

En el caso de los padres de mascotas, su principal objetivo es hacer que su vida sea más sencilla. En la plataforma podrán ver disponibilidad, precios, ubicaciones, los servicios que incluye y cuántas estrellas tiene el hospedador seleccionado. Petlandia evita la pérdida de tiempo, dinero, esfuerzo y mejora las soluciones actuales con su facilidad de uso, forma de pago y confianza.

La solución va a permitir que los usuarios sean socialmente más activos y encuentren el balance entre su vida profesional y personal al poder dejar a sus mascotas con un hospedador de Petlandia. De esta forma, el sentimiento de culpa expresado en las entrevistas durante ambas rondas va a disminuir. Los padres de mascotas lograrán encontrar hospedadores que cumplan con todas las expectativas que tengan. Además de quedar en contacto con el hospedador elegido, también podrán comunicarse de manera directa con el equipo de Petlandia que estará a disposición 24/7 para resolver cualquier inconveniente. Petlandia no es únicamente una plataforma, es una comunidad donde se valoran y recompensan las recomendaciones. En el caso de los hospedadores, su principal *Customer Job* funcional es resolver el problema de la inestabilidad financiera, social y emocional. Los principales puntos de dolor de este usuario son el inmenso esfuerzo, la responsabilidad y el riesgo que tienen que asumir en relación al dinero que ganan. Por otro lado, se ven muy limitados en su vida social al no poder tener previsibilidad de las fechas en las que deberán otorgar próximos servicios y a nivel emocional, les genera inestabilidad/temor, poder llegar a tener algún problema con una mascota y no estar respaldados legalmente por nadie.

En base a estos puntos, los *Pain Relievers* principales son la eliminación de riesgos financieros y legales si llega a pasar algo con la mascota. Por otro lado, Petlandia garantiza un pago seguro y permite tanto ponerle un puntaje a quienes se han hospedado en sus hogares como también ver el puntaje y comentarios de los próximos hospedados.

En cuanto a los *Gains*, al utilizar Petlandia se podría garantizar la seguridad en todo sentido. La posibilidad de establecer sus propias condiciones respecto a qué mascotas hospedar y determinar qué tipo de servicio desean ofrecer (vivienda, paseos, llamados diarios, etc.) se facilita al matchear con usuarios de expectativas similares.

Los *Gain Creators* en esta solución están enfocados en eficientizar la búsqueda de nuevos clientes, lidiar con los que ocultan información o intentan negociar el precio. Esta plataforma viene a facilitar la cotidianeidad de los hospedadores, su planificación semanal/mensual, ofreciéndoles mayor estabilidad y visibilidad. Podrán estimar con anticipación sus ingresos, evitar perder dinero por cancelaciones de último momento y estar respaldados por un seguro médico por cualquier imprevisto.

Universidad de
San Andrés

IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria. Tamaño de la oportunidad- Mercado objetivo

Hoy existe una gran oportunidad en el mercado de las mascotas. La industria de las mascotas está creciendo en forma sostenida en el mundo. En los últimos años y especialmente durante la pandemia se incrementó la adopción y compra de las mismas, convirtiendo a la Argentina en el país que tiene la mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo. En Latinoamérica le sigue Chile con 2.7 M de hogares con perro.

Por esta razón y por no existir aún competencia en estos mercados, se eligió a la Argentina y a Chile como países pilotos para lanzar el modelo de negocios de la plataforma Petlandia y se optó sólo por el cuidado de los perros.

80% de los argentinos tiene al menos una mascota en su casa, siendo un 66% de estos, perros.⁷ En el caso de Chile, el 60% tiene como mascota a un perro.⁸ Para estimar el *Total Addressable Market* (TAM), calculamos que de los 17 millones de hogares de Argentina y Chile, el 63% podría potencialmente usar nuestro servicio, es decir, se cuenta con 11 millones de posibles usuarios. Estos gastan actualmente USD 1584 millones por año en sus mascotas, un promedio de USD 144 por hogar anualmente.⁹ Ahora bien, para calcular el *Serviceable*

⁷ Agencia de noticias Telam (2022). Recuperado de: [Censo 2022: Argentina tiene un total de 47.327.407 habitantes \(telam.com.ar\)](https://www.telam.com.ar/noticias/2022/03/22-censo-2022-argentina-tiene-un-total-de-47-327-407-habitantes.html)

⁸ Diario La Tercera "El imparable avance de las mascotas" (2029): <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/el-imparable-avance-de-las-mascotas-el-73-de-los-chilenos-afirma-tener-una/708177/>

⁹ Diario Ambito Financiero (2022). Recuperado de: <https://www.ambito.com/lifestyle/mascotas/dia-del-animales-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-n5427820>

Focus Market (2021). Recuperado de: <https://focusmarket.com.ar/newsletters/informe-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-2021.pdf>

Available Market (SAM), tomamos el segmento ABC1 un 6.5%¹⁰¹¹ de los hogares target, igual a un SAM de 718 K hogares. Los mismos invierten en sus mascotas de forma anual 780 millones de dólares, del cual destinan un 7.5% al servicio de alojamiento. Por lo tanto, el potencial ingreso, si se llegase a la totalidad de los usuarios, sería de 58 millones de dólares.

De este mercado, Petlandia va a poder absorber USD 1.2M en el primer año, de los cuales se obtendrán de ingresos USD 138 K producto de la comisión del 20% por transacción por alojamiento. Esto se logrará captando el 2% del mercado target que va a utilizar la app 1 vez promedio anual. El *Serviceable Obtainable Market* (SOM) se obtendrá a partir de las 14375 reservas anuales multiplicadas por USD 12 promedio por servicio y 4 días promedio por transacción.

En el caso de los paseos se obtendrán ingresos de USD 86 K producto del 10% del fee por transacción de las 7000 reservas por USD 10 por servicio y 12 semanas promedio.

La rápida absorción de mercado está fundada en que hoy no existe una competencia directa a la propuesta integral de Petlandia ni en Chile ni en Argentina. Actualmente las alternativas de hospedaje de mascotas no resuelven los principales puntos de dolor de los usuarios en su totalidad, sólo resuelven algunos de estos.

Se clasifica la competencia en 3 grupos: hospedajes exclusivos, estándar (dentro y fuera de la ciudad) y paseadores (dentro y fuera de la ciudad).

Cuando se hace referencia a los hospedajes exclusivos, se refiere a espacios que se encuentran fuera de la ciudad, en lugares extensos como campos, quintas que ofrecen un servicio premium, como por ejemplo [Petville Animal Resort](#)¹², una hostería canina *premium*, ubicada en Pilar, Provincia de Buenos

¹⁰ Diario La Nación (2008). Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-clase-media-odisea-de-los-que-caen-en-la-piramide-y-se-aferran-a-una-esperanza-nid01102021/>

¹¹ Blog Percepciones económicas (2019). Recuperado de: <https://www.percepcioneseconomicas.cl/ desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/#:~:text=Los%20hogares%20son%20clasificados%20en.grupos%20AB%2C%20C1a%20%20C1b>

¹²Recuperado de: <https://www.petville.com.ar/>

Aires, Argentina Petville ofrece jardines amplios, pileta, una cama individual para cada perro, alimento, atención veterinaria y cuidados especiales. También brinda la opción de traslados y baños. El valor por noche es de 40 USD.

Otro ejemplo de hospedaje premium es [NOSOTROS - Perry Lodge](#)¹³, ubicado en Camino San Vicente parcela 16-B Pirque, Región Metropolitana, Chile. Un espacio amplio, rodeado de naturaleza que cuenta con 20 habitaciones con camas individuales de máximo confort. El valor promedio por noche es de USD 30 (Ver **Anexo 4**)

El hospedaje exclusivo generalmente resuelve el principal *pain point* que es el de la confianza y en este caso también el del *confort* de las mascotas. No resuelve la inmediatez (cercanía) en un caso de urgencia, ni la personalización que muchas veces buscan los padres de mascotas al llevarlos a un alojamiento premium.

Por otro lado, se encuentran los hospedajes estándar que pueden encontrarse dentro y fuera de la ciudad. Los situados en la ciudad suelen ser hospedajes más pequeños y los que están fuera son chacras o casas de campo. En estos alojamientos reciben a una gran cantidad de perros, como en el caso de los hospedajes exclusivos, pero la principal diferencia es que los perros no duermen en habitaciones si no en caniles, y no cuentan con servicios como clase con instructores o spa. Un ejemplo de este tipo de hospedaje en Chile es [Hotel Para Perros | Peluditos | Santiago](#)¹⁴, donde el valor por noche es de 15 y en Argentina: [Naricitas Frías](#)¹⁵, situado en diferentes barrios de Capital Federal. Ofrecen pensionado diurno y nocturno, incluye paseos y atención veterinaria. Cuenta con transporte, pero se cobra por separado. El valor promedio por noche es de USD 12.

Si bien el tipo de hospedaje estándar ofrece un servicio completo, por lo general no termina siendo muy personalizado y restringe a muchos potenciales usuarios, los cuidadores no se comprometen con comunicarle a los usuarios diariamente

¹³ Recuperado de: <https://www.perrylodge.cl/>

¹⁴ Recuperado de: <https://www.peluditos.cl/>

¹⁵ Recuperado de: <https://www.naricitasfrias.com.ar/>

como están sus mascotas y muchas veces no brindan la posibilidad de cuidado durante el día.

Por último, se encuentran los paseadores. En la mayoría de los casos los paseadores de las mascotas generan una enorme confianza en los dueños de las mismas ya que tienen un vínculo previo con ellas. Por lo que la confianza, personalización e inmediatez (cercanía) quedarían resueltas pero la disponibilidad no deja de ser un punto de dolor. Los paseadores cuidan a las mascotas en sus casas y no siempre tienen lugar o tiempo. El valor aproximado para el cuidado de mascotas es de USD 8 y 10 por día. El pago siempre es en efectivo.

Hoy existen plataformas similares a Petlandia en otros países que demostraron un crecimiento exitoso en los últimos años como DogHero (Brasil), Rover (USA) o Host a Pet, (México), entre otras.

En Argentina tanto como en Chile la pandemia iniciada en 2020 disparó un incremento de un 200% en la adopción de mascotas. Las organizaciones protectoras de perros se mostraron más activas e hicieron fuertes campañas de concientización acerca de la adopción responsable. “Durante la pandemia el tiempo y los recursos económicos destinados a las mascotas tuvo un incremento muy grande. Básicamente el tiempo social se transformó en tiempo hogareño con mayor dedicación a las mascotas. Incluso se espera que en esta fase de la pandemia y la siguiente el mercado de mascotas crezca aún más porque el 38 % de las personas planea incorporar una mascota para evitar la soledad cuando regrese al trabajo presencial o modalidad híbrida”¹⁶ indicó Damián Di Pace, director de la consultora Focus Market.

Luego del *boom* de adopción de mascotas, el 92% de los argentinos declaró que su mascota es un miembro más de su familia, el 97% sufre cuando a su mascota

¹⁶ Diario Perfil (2021). Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/compania-cara-mantener-una-mascota-supera-los-10000-por-mes.phtml>

le pasa algo y seis de cada 10 duermen con ellos.¹⁷ Esto se vio reflejado cuando las personas volvieron a su cotidianidad, luego de la pandemia, ya que se encontraron con la problemática de dónde dejarlos cuando no estaban en sus casas.

En Chile, una encuesta realizada por Cadem, revela que un gran número de habitantes afirma tener por lo menos una mascota. "Prácticamente todos consideran a su mascota como un miembro de la familia. Los perros y gatos, en ese orden, tienen predominancia en los hogares. Duermen con sus dueños y se van de vacaciones con ellos. Ese vínculo muy fuerte se acentúa en los *millennials* y la generación Z, los encuestados de entre 13 y 35 años".¹⁸

La tendencia a tratar a los animales de compañía como hijos promueve una industria que el año pasado facturó más de 100.000 millones de euros solo en Estados Unidos, Europa, América Latina y Japón. Los europeos gastaron 30.000 millones de euros en sus mascotas, la mitad en comida y otro tanto en medicinas, accesorios y servicios.

En este contexto, florecieron las pensiones o guarderías para perros o gatos que se encargan de cuidarlos y darles alojamiento, debido al aumento de la población animal y la propensión de gasto de los dueños.

Paralelamente, hubo un acelerado crecimiento tecnológico durante la pandemia. Los *e-commerce* tuvieron un éxito inmensurable. Se potenciaron las compras online de diferentes rubros, como por ejemplo supermercado, farmacia, indumentaria, etc. y lo mismo sucedió con el segmento de las mascotas. En plena crisis y con la venta online como estrategia fundamental, se posicionaron *e-commerce* como Catycan, Puppis, Mispichos, Laika o Zara Pets. La categoría creció tanto en alimentos como en accesorios. Los pet shops apostaron a hacer ventas online con servicios adicionales. "El envío a domicilio facilitó las compras

¹⁷ Diario La Nación (2022). Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/perros-y-gatos-el-negocio-en-ascenso-que-permite-ganar-una-suma-interesante-casi-sin-invertir-dinero-nid13012022/>

¹⁸Diario La Tercera "El imparable avance de las mascotas" (2029): <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/el-imparable-avance-de-las-mascotas-el-73-de-los-chilenos-afirma-tener-una/708177/>

de mayor volumen", explica Débora Epifano, directora de Consumo Masivo para Rappi Argentina.

“La compra online de alimentos para mascotas en tiendas especializadas crece de manera continua desde 2019 y se trata de un hábito de consumo cada vez más presente. Rappi registró un aumento del 600% en las órdenes de compra desde aquel entonces y destaca que, desde el comienzo de la pandemia, en marzo de 2020, hasta marzo de 2021, este tipo de pedidos creció un 142%.”¹⁹

Cómo se describió previamente, hoy los perros son considerados parte de las familias y no existe un servicio exclusivo y digital para ellos. Todo indica que es un mercado que aún se encuentra lejos de su techo ya que es mayor la demanda que la oferta. Esto es una gran oportunidad como también una amenaza porque probablemente haya muchos competidores viendo la misma oportunidad, que podrían desarrollar un servicio similar a Petlandia por eso las barreras de entrada de Petlandia deben ser altas. El costo de cambiar para el hospedado se debe al desarrollo de confianza en la aplicación por buen servicio debido a los hospedadores certificados, la posibilidad de acceder al *contact center* 24/7, la tranquilidad de contar con un seguro, los descuentos y promociones en base a la duración de estadía y cantidad de mascotas, el sentirse parte de la comunidad de Petlandia y la empatía desarrollada con la causa social aportando anualmente UDS 4485 (2% del ingreso del primer año) a un refugio de mascotas en Chile y USD 4485 a un refugio de mascotas en Argentina.

En el caso de los hospedadores, el costo de cambiar es la condición de pago, la posibilidad de formar parte de la comunidad de hospedadores, de subir de categoría por frecuencia de uso para estar posicionado y la seguridad y protección que se brinda.

En síntesis, como se dijo anteriormente, existen diversos motivos por los cuales es un contexto favorable para el desarrollo de una plataforma digital que ofrezca el servicio de cuidado de mascotas. En primer lugar, Argentina es el país con la mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo y en Chile ocho de cada

¹⁹ Revista Forbes (2021). Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/mascotas-negocio-crece-pandemia-n6300>

diez habitantes tienen por lo menos una. Actualmente esta industria muestra un crecimiento año tras año que es sostenido por el incremento del gasto en mascotas y la nueva modalidad híbrida de trabajo que permitió el crecimiento en la adopción o compra de las mismas. Por otro lado, el uso de las plataformas digitales como estilo de vida, la falta de una competencia directa a esta solución integral y las altas barreras de entrada que presenta la plataforma, confirman la gran oportunidad de mercado existente.



Universidad de
San Andrés

V. El modelo de negocios

Con el objeto de dar mayores detalles sobre cómo es el modelo para captar la oportunidad de negocio y generar dinero, se emplea el *Business Model Canvas*.

El negocio es un ejemplo de la economía colaborativa ya que permite a las personas añadir valor a los activos ociosos o poco utilizados, en este caso, a sus espacios de alojamiento. Es un modelo de negocios C2C.

Hay dos segmentos de clientes que definen el modelo de negocio de Petlandia. Por un lado, los hospedadores y por el otro los “padres” de mascotas.

Los hospedadores son personas amantes de las mascotas que tienen espacios disponibles en sus hogares para hospedar a las mismas y ganar dinero con ello a través de la plataforma. A ello se suman las ventajas de hacerlo de forma cómoda y segura, con un control total de las reservas e incluso con un seguro contra daños y accidentes. También tienen la ventaja de poder comprobar el perfil de quienes solicitan una reserva e incluso rechazar la oferta. Todo ello con una asistencia 24 horas al día, 7 días a la semana, a través del teléfono, el correo electrónico y el chat de Petlandia.

Por otro lado, las personas que buscan un lugar para alojar a su mascota, la mayor propuesta de valor aquí es dejar a su mascota al cuidado de personas que aman los animales. Además, la comodidad de poder elegir un lugar según sus preferencias, sólo con la ayuda de un dispositivo pueden buscar por ubicación, tipo de propiedad, precio, entre otros filtros que ofrece la app, y sin tener que negociar con nadie. Además, el padre también puede consultar el perfil del propietario y en algunos casos, intercambiar experiencias con él durante la estancia. Por último, cuenta con la seguridad del pago, intermediado por Petlandia

Petlandia cobrará por cada operación un fee de intermediación de un 20%, se orientará a los cuidadores sobre los precios promedios que cobra la competencia en su zona.

Los *key partners* para Petlandia son aquellos aliados y proveedores que potencian el modelo de negocios. Los principales socios son los hospedadores y sus casas ya que, sin ellos, no habría negocio. Con ellos se mantendrá una relación comercial de pago por servicio. Por otro lado, se encuentran las veterinarias y paseadores que serán los referentes clave para potenciar el negocio. En ambos casos tendrán un código personal con el cual, por cada persona que reserve un servicio con Petlandia por primera vez con el código de ellos, recibirá un 5% de la transacción. Se realizará una alianza con el seguro de mascotas (Total Pet) que reforzará la confianza de los hospedados en el servicio. Serán de mucha importancia los acuerdos comerciales con influencers y líderes de opinión que acercarán a las personas a Petlandia y brindarán confianza en la plataforma. Más allá de que tengan un pago por el contenido generado, la estrategia es desarrollar una relación a largo plazo que brinde credibilidad. Otro de los partners claves para empatizar con los usuarios será una de las redes de tránsito de mascotas más conocidas del país “Una cucha por favor” (Argentina) y “Huella animal” (Chile), a quienes se le donará USD 4485 anualmente a cada uno. Se realizará una alianza con la plataforma de pago Mercado Pago que cobrará una comisión por cada transacción realizada y luego del primer año, un *gateway* de pago integrado a la app que cobrará por cantidad de ventas. Finalmente se harán alianzas con municipios para realizar campañas de castración que concienticen a los vecinos que tengan mascotas y mostrar el nivel de compromiso de Petlandia con la comunidad.

Las *key activities* para producir la propuesta de valor son principalmente el marketing enfocado en la adquisición de clientes, la contratación y certificación de los hospedadores, la administración de pago a los hospedadores, el desarrollo y mantenimiento de la app, el servicio al cliente las 24 hs y Data Analytics para conocer mejor al usuario y poder mejorar la propuesta de valor.

Los *key resources* en el modelo de negocios se diferencian entre humanos y tecnológicos. En el caso de humanos, se refiere al equipo fijo de cuatro personas incluyendo a un CEO, CMO, CFO y COO en el primer año con el soporte tercerizado para asesoría legal, contable y desarrollo de la app. Los recursos tecnológicos son el desarrollo de la app y la utilización de la información.

En nuestro Modelo de negocio los costos fijos más importantes son los salarios del equipo y el *contact center*, los gastos comerciales el marketing y la campaña y entre los costos variables el 2% del *net revenue* para los referidos, el 3% de Ingresos brutos y el 1,5% de la comisión de las tarjetas. Al mes 14 se alcanzará el *break even point*.

Petlandia lanzará durante su primer año servicio de hospedaje y paseos. A partir del segundo año incorporará e-commerce. La combinación de una mayor penetración en el mercado con una utilización más frecuente de la aplicación, sumado a la oferta de nuevos servicios permitirá un crecimiento sostenido del negocio.

El modelo de ingresos refleja que para el quinto año del negocio el hospedaje para mascotas representará el 66% de los ingresos, paseos el 12% y el e-commerce el 22%. La penetración en el mercado de hospedaje aumentará de un 2% (año 1) a un 5% (año 5) y la frecuencia del uso de la *app*, de 1 servicio promedio anual a 4 servicios en el quinto año.

En el caso de paseos, durante el año 1 se absorberá el 1% del mercado, pasando a un 3% (año 5).

Por último, e-commerce que comienza a partir del año 2 con un 1% y alcanza un 4% para el año 5.

VI. Go to Market Plan

Como punto de partida, se deberá conformar una muy importante base de hospedadores que es la clave para el funcionamiento de este modelo de negocio. Para ello, se realizarán fuertes campañas iniciales de Publicidad y Marketing. Contemplando para este rubro, una inversión total para el primer año de USD 60 K.

Previo al lanzamiento, se desarrollará una *landing page* para el pre-registro de hospedadores que se optimizará con SEO, en base a palabras claves relacionadas con el mundo perruno.

Una vez conformada una base mínima de cuidadores distribuida geográficamente y en forma proporcional, se iniciará la segunda fase con una campaña de Publicidad y Marketing para captar a los “padres” de mascotas dispuestos a utilizar el servicio ofrecido por Petlandia.

Se implementará una estrategia digital 360 creada con mensajes únicos para cada segmento (Ver **Anexo 5**). De esta manera se lograrán los principales objetivos del *funnel* de conversión focalizados principalmente en una estrategia *inbound* para así lograr conexiones reales con los clientes generando contenido de valor y oportuno.

La etapa de atracción estará focalizada principalmente en crear una campaña programática *cross* Instagram, Facebook y Youtube. Ofrecer un blog optimizado con contenido relevante para rankear bien en SEO y así poder interactuar con quienes se suscriban. Se diseñará un feed que transmita los pilares clave para generar bidireccionalidad y llegar a conocer a los usuarios con mayor profundidad. Se elegirán *influencers* y referentes del cuidado de mascotas que contarán su experiencia con Petlandia y describirán el funcionamiento de la plataforma. Estos no solo deberán contar con una gran base de seguidores sino también deberán tener un buen nivel de interacción con la audiencia, *engagement rate*, para impulsar el conocimiento de la marca a través de sus redes sociales.

En esta primera etapa, los *influencers* serán Cande Molfese, Juan Manuel Liquindoli y César Antonio Campos para generar credibilidad en el servicio ofrecido y poder transmitir los nuestros principales valores de Petlanida.

Cande, además de ser una artista reconocida, cuenta con un perfil de cuidado y rescate de animales. Por otro lado, Juan Manuel, creador de Filosofía Animal, será el *Key Opinion Leader* ya que está especializado en educación canina. Por último, César, conductor de TV Mascotas en Chile, amante de las mascotas y gran defensor de los derechos animales. Se hará un seguimiento de las métricas de cada uno de ellos para poder conocer cuál es el impacto de esta estrategia en la marca.

La eficiencia de la campaña se medirá por medio de los siguientes KPIs: Cobertura, CPM (Costo Por Mil Impresiones), *Engagement Rate*, Impresiones y CTR (*Click Through Rate*). Se pondrá especial atención en los indicadores de cobertura y segmentación para lograr una mayor eficiencia al llegar a la audiencia deseada y optimizar la campaña para lograr que cada uno de los posibles clientes se dirija a la *landing page* de Petlanida.

La campaña de Publicidad y Marketing digital que estará dirigida a los hospedadores y “padres” de mascotas se desarrollará a través de los siguientes canales: sistema de referidos, publicidad con un código QR, activaciones en plazas y veterinarias, y embajadores que cuenten la propuesta de valor de Petlandia y expliquen el funcionamiento de la plataforma.

La etapa de interacción se centrará en e-mail marketing, redes orgánicas y landing pages personalizadas. En el caso de e-mail marketing se generarán mails con contenido relevante como el plan de vacunación, la importancia de la castración, consejos generales sobre el cuidado de las mascotas, etc.

Se enviarán mails que ofrezcan promociones/descuentos para quienes utilicen Petlandia por primera vez. A los usuarios frecuentes se les pedirá que refieran a un amigo y a los que utilizan la app cotidianamente, se les brindará información acerca de su estadía, recordatorio de la reserva, calificación del servicio y confirmación del pago, entre otras.

En la etapa de consideración, se hará foco en que el tráfico atraído logre convertir, es decir que los usuarios se suscriban a la newsletter dejando su e-mail y se registren como usuario dentro de la plataforma de Petlandia.

En la etapa de venta, los KPIs principales son la cantidad de nuevos usuarios, la frecuencia de compra y el monto promedio. Realizaremos remarketing en Facebook, Instagram y Google a fin de incentivar la compra.

Para mantener a los usuarios se llevarán a cabo ciertas acciones. En primer lugar, habrá programas de fidelidad para ambos segmentos. En el caso de hospedadores, el *ranking* de posicionamiento en base a cantidad de servicios brindados y *reviews*, el sistema de referidos que le da dinero en efectivo, la participación en la comunidad Petlandia, el envío de mails constante con información relevante y la posibilidad de contactarse con la plataforma siempre sabiendo que están protegidos por la garantía Petlandia. En el caso de los hospedados, el mantenimiento va a estar dado principalmente por el sistema de referidos, la comunidad Petlandia, el envío de mails con información, el descuento por cantidad de servicios dado que en el quinto hospedaje se otorga un descuento del 10% y por la comunicación constante como la garantía Petlandia que brinda seguridad y tranquilidad.

Para lograr el crecimiento de *lifetime value*, se lanzará con el servicio de hospedaje y paseadores, pero luego del primer año, ofrecer también una plataforma de *e-commerce* con los productos básicos de cuidado como alimentos, juguetes y accesorios como también productos especializados por emprendedores argentinos para aquellos que están queriendo dar el próximo paso en cuidado de mascotas. Un nuevo servicio que tiene un uso más frecuente que el de guardería y que permitirá que los clientes puedan acceder a información relevante que permitirá seguir construyendo propuestas de valor para los clientes y targetizar de una forma más eficiente. Como los usuarios ya habrán desarrollado una confianza en Petlandia, esta se convertirá en la plataforma de cabecera a la hora de necesitar algo para la mascota.

El modelo de ingresos es un modelo de fee de intermediación tomando un 20% por cada operación realizada luego del análisis de las plataformas existentes con características similares a nivel global,

El precio es dinámico y se establece en base al mercado. Desde Petlandia se orientará a los hospedadores con valor competitivo de acuerdo a los servicios ofrecidos y competencia por zona.

Dividiendo el costo de *Sales y Marketing* USD 60 K por las reservas del primer año 21562 el costo de adquisición del cliente (CAC) será de USD 2.8

El *Lifetime Value* (LTV) es de USD 10. Esto se calcula multiplicando el valor medio de compra por reserva USD 10 por la cantidad de reservas recurrentes anuales 1 por la longitud de vida del cliente 1 año. Lo que da una ratio de 4:1.



Universidad de
San Andrés

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

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

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

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

Petlandia es una plataforma que tiene como centro a las personas: su equipo, sus hospedadores y aquellos dueños de mascotas que confían en esta plataforma.

Se considera que para ofrecer una plataforma digital de excelencia se debe cumplir con los mayores estándares de calidad, garantizando una experiencia de usuario simple, intuitiva y de fácil uso. Por esta razón, Petlandia cuenta con todos los procesos operacionales necesarios para lograr que el *journey* de los usuarios sea de manera eficiente y segura.

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

cercanía con los usuarios para entender qué es lo que necesitan y así encontrar la solución adecuada a cada uno de los *pain points* del *customer journey*.

Más allá de que hoy Petlandia es la única opción digital para el cuidado de mascotas, se considera que pueden ingresar competidores con propuestas similares al mercado argentino. Por esta razón se desarrollarán barreras de ingreso (*order winners*) que permitirán diferenciarse y mantener la demanda prevista.

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

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

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

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

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

El éxito de la cadena de suministro se puede atribuir a un servicio de calidad, que ofrezca disponibilidad y a precio adecuado. La app captura datos y los transmite a las partes interesadas en tiempo real. No es más que la coincidencia digital de la oferta y la demanda.

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

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

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

El segundo año se sumará el e-commerce, la clave estará en la disponibilidad de bienes y tiempos de entrega. Debido a la evolución de los e-commerce durante la cuarentena, las expectativas de los clientes están muy altas. Esperan plazos de entrega cortos, precios competitivos y buena calidad. Para esto, se requiere una cadena logística eficaz, una gestión previsoras del inventario y la capacidad de adaptarse mediante el uso de subcontratistas alternativos.

Los posibles cuellos de botella identificados para una primera instancia por una cuestión de equipo reducido y recursos limitados son mayor demanda que oferta disponible, el tiempo de respuesta del *customer support* va a ser menos eficiente, certificar a los hospedadores llevará más tiempo del esperado.

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

En cuanto a los *Shared Customer insights*, es de vital importancia el conocimiento de las preferencias de los clientes y hospedadores, la información de las transacciones, la información proveniente de encuestas y escuchar las redes sociales. Para esto, se deberá contar con personal capacitado en marketing digital y en explotación de la información (algoritmos de datos y analytics). Los recursos tecnológicos que se van a necesitar son la

implementación de *Machine Learning*, *BI* y *Analytics*, y plataformas de marketing digital

En cuanto al *Operational Backbone*, se contará con un proceso de selección y validación de hospedadores, un proceso de capacitación de hospedadores y un proceso de generación de demanda. Para eso, se necesitará entrenar al equipo en procesos de validación y selección, capacitación en técnicas de marketing digital y *growth hacking*, y en procesos de técnicas de comunicación efectiva. La tecnología que deberá desarrollarse en el módulo de hospedadores es la cobertura geográfica, rating, certificación y la implementación de herramientas de Marketing digital (CRM y colaboración).

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

En cuanto a Accountability Framework, el objetivo es la colaboración y compartimiento del conocimiento. Para eso, es necesario empoderar a los equipos con un alineamiento de objetivos y de misión y el uso de una arquitectura modular que permita una rápida experimentación y entrega continua.

En cuanto al roadmap, el lanzamiento de la app el primer año, estará centrada en utilización de paquetes de mercado enfocados en funcionalidad mínima y bajo costo, desarrollo ágil de componentes diferenciales con un foco en modularidad y reuso, equipo interno enfocado en funcionalidad + *analytics*, integración con API para funcionalidad existente y tercerización de servicios no core. Ya a partir del segundo año, nos enfocaremos en la consolidación del modelo desarrollando funcionalidades adicionales, flexibles y con microservicios. Haremos implementación de RPA para procesos repetitivos y el lanzamiento de nuestra tienda de productos y servicios adicionales.

VIII. Implementación del negocio

El lanzamiento inicial se realizará en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en Santiago de Chile. Durante el primer semestre se trabajará en un entorno controlado en los barrios de Palermo, Nuñez y Chacarita, donde hay concentración de gente joven que viven solos en departamentos chicos, tienen perro y suelen escaparse los fines de semanas o trabajan en relación de dependencia 8hs. Los hogares unipersonales representan el 35.7% de la Ciudad de Buenos Aires habitados por gente joven que tienen perro y suelen escaparse los fines de semanas o trabajan en relación de dependencia en forma presencial 8hs por día. Lo mismo ocurre en Santiago de Chile, en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Lo Barnechea, que además son los barrios de mayor poder adquisitivo.

Se realizarán alianzas con veterinarias de barrio y paseadores, y a cada uno se le entregará un código de descuento. Adicionalmente se ejecutará un programa de referidos donde se beneficiarán ambas partes. Habrá una campaña segmentada para los hospedadores y otra para los hospedados, que dirigirán a estos potenciales clientes al sitio web y a la app. Durante ese período se implementará la etapa de "Pre seeding" con el objeto de validar el negocio y luego pasar a la próxima fase expandiéndose en el segundo semestre al resto de CABA y Santiago de Chile.

A partir del segundo año, se incorporará la Provincia de Buenos Aires, en el tercer Córdoba, Santa Fe, Mendoza y resto de Chile, y a partir del cuarto año la totalidad de la Argentina.

En relación a la proyección a 5 años, durante el primer se lanzará el servicio de hospedaje y paseos, y en el segundo se incorporará el *e-commerce* que ofrecerá más servicios como seguro veterinario, peluquería y productos como accesorios, alimentos, vestimenta, medicamentos, etc.

Año a año se incrementará la penetración en el mercado de los distintos rubros llegando al quinto año con una distribución de los ingresos del 66% para hospedajes, 12% para paseos y 22% para el *e-commerce*.

Posteriormente para el desembarco en toda Latinoamérica²⁰ será importante contar con inversores que aporten al proyecto. Desde un punto de vista técnico, el ecosistema, Petlandia no tiene mayores limitaciones ni dificultades para su crecimiento.



²⁰Gabrica. Recuperado de: <https://www.gabrica.co/noticiasesp/la-industria-latinoamericana-en-mascotas-esta-en-crecimiento/>

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

El equipo emprendedor de Petlandia está conformado por Clara Green y Macarena Duffau y. Se conocieron en la maestría de Negocios Digitales donde coincidieron en diseñar una plataforma que resolviera su problemática. Ambas vivían solas y habían adoptado durante la cuarentena a sus perros, Zulu y Sira. Al tener que volver a su vida laboral fuera de casa, se les presentó una situación difícil de manejar, tener que dejarlos solos mucho tiempo sin encontrar alternativas que les dieran tranquilidad.

Clara Green, Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires, cuenta con una experiencia de 10 años en Comunicación y Gestión del Cambio. En la actualidad, trabaja para la consultora Accenture en la gestión de proyectos de consultoría estratégica para Estados Unidos, dando soporte a clientes de diferentes industrias para la incorporación de nuevos procesos de negocio e implementaciones tecnológicas. Anteriormente se desempeñó en diferentes roles para el sector público como en el Gobierno de la Ciudad, Congreso Nacional y Aerolíneas Argentinas. En esta última lideró el equipo de Contenidos de la Dirección de Comunicación Corporativa. Ganó una beca para desarrollar un Seminario de Campañas Políticas y Branding en Alemania.

Su rol en Petlandia es CEO & Founder y su principal aporte es comercializar Petlandia, la visión a corto y largo plazo de la empresa, definir la estrategia comercial, fijar los objetivos de ventas, administrar el budget, asegurar la rentabilidad del negocio y lograr conseguir las futuras rondas de financiación.

Macarena Duffau posee 8 años de experiencia en multinacionales como L'oreal y Ab Inbev. Licenciada en Marketing y Administración de empresas, se desarrolló principalmente en el área de Marketing y Estrategia y entre sus mayores logros se encuentran el reposicionamiento de la marca de Stella Artois en Argentina, el lanzamiento al mercado de marcas globales como Michelob Ultra y Goose Island y locales como 27, la primera cerveza de Argentina con malta de agricultura regenerativa. En los últimos años se enfocó en el desarrollo de la oportunidad de nuevas categorías de alcohol lanzando la primera sidra en lata del país y

relanzando tanto las etiquetas como la estrategia comunicacional de Bodega Dante Robino.

Macarena tiene el rol de CMO de Petlandia y aporta una visión actual sobre cómo construir marcas relevantes y cercanas al consumidor y un entendimiento del negocio en su totalidad, desde la oportunidad de mercado hasta la estrategia de marketing. Entre sus mayores habilidades se encuentra su capacidad de comunicación y oratoria y liderazgo de equipos.

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

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

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

Los otros dos roles serán el de CFO y CTO. El CFO tendrá el rol de cuidar la vida monetaria de la empresa. Desde definir la financiación, plazos de pago, márgenes de venta hasta hacer los balances para asegurar el equilibrio entre ingresos y gastos. También cumplirá el rol de Director Comercial definiendo la

estrategia comercial. El CTO tendrá el rol de contratar los servicios tecnológicos necesarios, el desarrollo de la *landing page* y de la app, asegurar las implementaciones técnicas cumpliendo con los tiempos establecidos y garantizando un alto nivel de calidad de servicio. Nuestro *Geek* del equipo, va a plasmar en la tecnología las ideas del CEO y CMO y debe entender los principales elementos del negocio para poder plasmarlo en la tecnología a construir. El CTO también tendrá el rol de Director de diseño y usabilidad (UX) y deberá encargarse de diseñar todos los *copys* de la *landing* y tener el contenido optimizado.

Se tercerizará en un estudio jurídico y contable la redacción y revisión de los contratos y documentos legales y se contará con el soporte de un contador externo.

En el segundo año se sumarán 4 personas nuevas al equipo, conformado un grupo de 8 personas. Se incorporará un Jefe Comercial que dependerá del CFO que analizará la competencia, testeará las posibles formas de comercialización, llevará la planificación de objetivos comerciales y el *forecast* de ventas. Un analista de servicio al consumidor y RRHH que dependerá del CMO, un ingeniero informático que dependerá del CTO. Durante el tercer año el equipo estará compuesto por 12 personas y para el cuarto y quinto año, los equipos serán de 15 personas.

Con el objeto de atraer talento, se ofrecerán incentivos, como la posibilidad de la compra de acciones *stock option* plan o *vesting* que se adquirirán en un plazo de 4 años hasta un 1% de la empresa.

X. Resultados y requerimientos de inversión

El modelo de ingresos refleja tres categorías del negocio: hospedaje, paseos y e-commerce. Las dos primeras estarán disponibles a partir del lanzamiento, durante el año 1 y el e-commerce se agregará a partir del año 2. El hecho de comenzar con hospedaje y paseos en paralelo permitirá un rápido crecimiento del uso de la plataforma.

De este mercado, Petlandia va a poder absorber por hospedaje USD 690 K en el primer año, de los cuales se obtendrán de ingresos netos 138 K producto de la comisión del 20% por transacción. Esto se logrará captando el 2% del mercado target que va a utilizar la app 1 vez promedio anual. El *Serviceable Obtainable Market* (SOM) se obtendrá a partir de las 14375 reservas anuales multiplicadas por USD 12 promedio por servicio y 4 días promedio por transacción. Esto se incrementará año a año con mayor penetración en el mercado y un aumento en el uso de la app. En concepto de paseos el promedio semanal es de USD 10 por 12 transacciones promedio. Por último, en el segundo año se incorpora el e-commerce calculándose un valor promedio de USD 19 por 7 transacciones promedio. Los ingresos se detallan en el siguiente cuadro (Ver **Anexo 7**).

En el P&L se puede observar que en el año dos se duplican los ingresos producto de la incorporación del *e-commerce* (Ver **Anexo 6**).

En el modelo de egresos, se detallan los bienes a adquirir (equipos e instrumentos), gastos administrativos, activos fijos, costos fijos y variables, y gastos comerciales (Ver **Anexo 8**).

En el *cash flow* de los primeros cinco años del proyecto (Ver **Anexo 9**) se puede observar que a partir del mes 1 se podrá contar con un margen operativo positivo. De mantener su tendencia permitirá llegar al punto de *break even point* el mes 14 alcanzando un *net revenue* de USD 2966,67

Se realizará una inversión inicial por parte de los socios de USD 77 K para el desarrollo de la web y app, equipos e instrumentos, lo que permitirá poder lanzar Petlandia en enero de 2024 sin la necesidad de inversores para esta etapa.

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Las principales condiciones para el desarrollo exitoso del negocio consisten en crear una amplia y confiable red de cuidadores y paseadores distribuidos geográficamente para garantizar una oferta atractiva y variada a los futuros usuarios.

Por otro lado, es indispensable generar un gran impacto a la hora de lanzar Petlandia, dando a conocer la propuesta de valor: Confianza, Inmediatez y Personalización.

Para ello se trabajará en promocionar la marca a través de influencers amantes de las mascotas y conocidos por los usuarios, que actúen como promotores de la marca. También, se implementará el programa de referidos para multiplicar los usuarios a corto plazo. La construcción de la Comunidad Petlandia alentará a la fluidez de buenos reviews y el compartir con quienes eligen el servicio. Será clave el buen funcionamiento de la app, UX/UI, que sea rápida, intuitiva y eficaz.

Una vez consolidado el negocio en Argentina y Chile podrán buscarse rondas de inversión para continuar creciendo a mayor velocidad y poder expandirse a Latam.

La gestión de alianzas será un elemento crítico para el crecimiento, veterinarias, cadenas de *Pet shops* y empresas fabricantes de alimento para mascotas acelerarán y contribuirán al crecimiento de la *startup*.

En Argentina no existen leyes ni regulaciones específicas que determinen la responsabilidad de una plataforma o intermediarios. Para determinar la responsabilidad de Petlandia tanto de cara al consumidor como a quienes prestarán los servicios de hospedaje para perros, se deberá analizar el precedente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación "María Belén Rodríguez

c/ Google".²¹ En este precedente de la máxima autoridad judicial se señaló la necesidad de juzgar la responsabilidad de la plataforma de manera subjetiva, concluyendo que las plataformas sólo podrían ser responsables en caso de que hubiera tomado conocimiento de la ilicitud del contenido publicado en su plataforma, y que de tal conocimiento no se hubiere sido seguido un actuar diligente.

A modo de ejemplo, un consumidor no podría reclamar daños contra Petlandia por representaciones falsas que haya hecho quien va a alojar a la mascota. Si bien Petlandia hará un *screening* básico de los que alojan, no verificará las instalaciones de la persona que ofrece sus servicios, ni sus credenciales, etc. Entonces si el hospedador publica en sus credenciales que es adiestrador y finalmente no lo era, y devuelve al perro con un comportamiento peor, el dueño de la mascota que contrató sus servicios a través de la plataforma no va a poder reclamar contra Petlandia. Ello en tanto Petlandia no monitorea todo el contenido publicado ni tenga conocimiento de la representación falsa.

Ahora bien, si la Petlandia recibe denuncias de dueños de mascotas contra un hospedador que incumpla con los servicios que ofrece y Petlandia verifica que así sucede y nada hace para subsanarlo, podrá ser responsable por los daños

El rol de Petlandia como intermediario debe estar claramente explicado en sus términos y condiciones.

Con el objeto de blindar a la empresa y a sus socios se observarán las siguientes leyes argentinas: Ley de defensa del consumidor seguro (Ley 24240)²², Ley de contrato de trabajo (Ley 20744)²³, Ley de Protección de Datos Personales (Ley

²¹ Sistema Argentino de Información Jurídica. Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/corte-supremajusticia-nacion-federal-ciudad-autonoma-buenos-aires-rodriquez-maria-belen-google-incotro-danos-perjuicios-fa14000161-2014-10-28/123456789-161-0004-1ots-eupmocsollaf>

²² InfoLeg. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

²³ HCNA. Recuperada de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>

25.326)²⁴, Ley de Propiedad Intelectual (Ley 11.723)²⁵ Ley de sociedades (Ley 19.550)²⁶

Y las siguientes leyes chilenas: Ley de Propiedad Intelectual (Ley 17336),²⁷ Ley de Protección de datos (Ley 19628)²⁸ y la Ley que regula la relación entre trabajadores de plataformas digitales y las empresas de plataformas digitales de servicios (Ley 21431)²⁹.

Se deberán explicitar términos y condiciones claras respecto a la responsabilidad civil, sobre los animales y no generar ningún tipo de relación de empleo con los hospedadores. El proceso de contratación como tal, así como los acuerdos asociados a jornadas de trabajo y honorarios vinculados, serán un acuerdo privado entre el contratante y el contratado, no gestionándose dicho intercambio por la solución.

Esto, para evitar situaciones como las que han sufrido otros negocios de plataformas de otros rubros (Pedidos Ya, Uber, etc), en donde el hecho de mediar en el intercambio económico crea un marco poco claro que podría dar a asumir que una de las partes, debe ser considerado “empleado” de dicha organización.

La marca Petlandia, se registrará a nivel LATAM.

Se creará una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), nuevo tipo societario incorporado por la Ley 27349, que refleja la realidad del emprendedurismo sobre todo si es un nuevo negocio relacionado con lo digital, la innovación y con la incorporación de inversión. Las empresas innovadoras son las que generalmente requieren más capital porque necesitan validar su modelo de negocios a corto

²⁴ InfoLeg. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

²⁵ InfoLeg. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

²⁶ InfoLeg. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

²⁷ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28933>

²⁸ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599&idVersion=2020-08-26>

²⁹ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1173544>

plazo y por lo general requieren de capital externo. Por este motivo, la SAS es el tipo de sociedad más acorde para eso.



Universidad de
San Andrés

XII. Fuentes y Bibliografía

- Agencia de noticias Telam “Censo 2022: Argentina tiene un total de 47.327.407 habitantes” (2022). Recuperado de: [Censo 2022: Argentina tiene un total de 47.327.407 habitantes \(telam.com.ar\)](https://www.telam.com.ar/notas/202206/556204-censo-2022-argentina-tiene-un-total-de-47.327.407-habitantes)
- Agencia de noticias Telam “Las adopciones de perros aumentaron 200% durante la pandemia”(2021). Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202106/556204-las-adopciones-de-perros-aumentaron-200-durante-la-pandemia-dia-nacional-del-perro.html>
- BBVA “Crecimiento de la industria del cuidado de las mascotas” (2021). Recuperado de: <https://www.bbva.ch/noticia/crecimiento-de-la-industria-del-cuidado-de-las-mascotas/>
- Bernard Marr “Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and Artificial Intelligence” (2021).
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (1970). Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28933>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (1999). Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599&idVersion=2020-08-26>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2022). Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1173544>
- Blog Percepciones económicas (2019). Recuperado de: <https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/#:~:text=Los%20hogares%20son%20clasificados%20en,grupos%20AB%2C%20C1a%20y%20C1b>
- Deloitte “Everything-as-a-service: Modernizing the core through a services lens” (2017). Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2017/everything-as-a-service.html>
- Diario Ambito Financiero “Día del Animal: ¿cuánto cuesta mantener una mascota?” (2021). Recuperado de: <https://www.ambito.com/lifestyle/mascotas/dia-del-animal-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-n5427820>
- Diario La Nación “Las mascotas, un negocio multimillonario” (2008). Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/las-mascotas-un-negocio-multimillonario-nid993145/>

- Diario La Nación “Clase media. La odisea de los que caen en la pirámide y se aferran a una esperanza” (2008). Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-clase-media-odisea-de-los-que-caen-en-la-piramide-y-se-aferran-a-una-esperanza-nid01102021/>
- Diario La Nación “Perros y gatos: el negocio en ascenso que permite ganar una suma interesante casi sin invertir dinero” (2022). Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/perros-y-gatos-el-negocio-en-ascenso-que-permite-ganar-una-suma-interesante-casi-sin-invertir-dinero-nid13012022/>
- Diario La Tercera “El imparable avance de las mascotas” (2029): <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/el-imparable-avance-de-las-mascotas-el-73-de-los-chilenos-afirma-tener-una/708177/>
- Diario El País “Mascotas SA: una industria ‘milmillonaria’ que no para de crecer” (2022). Recuperado de: <https://elpais.com/economia/negocios/2022-10-22/mascotas-sa-una-industria-milmillonaria-que-no-para-de-crecer.html>
- Diario Perfil “Compañía cara: mantener una mascota supera los \$10.000 por mes” (2021). Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/compania-cara-mantener-una-mascota-supera-los-10000-por-mes.phtml>
- Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Católica de Chile “Primer estudio de población animal en Chile revela que hay 12 millones de perros y gatos con dueños y 4 millones sin supervisión” (2022). Recuperado de: <https://www.gob.cl/noticias/primer-estudio-de-poblacion-animal-en-chile-revela-que-hay-12-millones-de-perros-y-gatos-con-duenos-y-4-millones-sin-supervision/#:~:text=Se%20trata%20de%20un%20estudio,municipales%20y%20de%20delegaciones%20presidenciales>
- Focus Market “¿Cuánto cuesta mantener a una mascota en la Argentina?” (2021). Recuperado de: <https://focusmarket.com.ar/newsletters/informe-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-2021.pdf>
- Harvard Case Study “Kutesmart: The Digital Transformation of Apparel Manufacturing” (2017).
- HCNA. “Ley de Contrato de Trabajo” (1974). Recuperada de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>
- InfoLeg. “Ley de Defensa del Consumidor” (1993). Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

- InfoLeg. “Ley de Protección de los Datos Personales” (2000). Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>
- InfoLeg. “ Ley de Régimen Legal de Propiedad Intelectual” (1933). Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/textact.htm>
- InfoLeg.”Ley de Sociedades Comerciales” (1984). Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/textact.htm>
- Krajewski, Lee “Operations Management: Processes and Supply Chains” (2016).
- Revista Noticias “Marketing y crecimiento del mercado de perros y gatos” (2022). Recuperado de: <https://noticias.perfil.com/noticias/empresas/el-mercado-de-perros-y-gatos.phtml>
- Sistema Argentino de Información Jurídica “Rodríguez, María Belén c/ Google Inc. y otro s/ daños y perjuicios” (2014). Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/corte-supremajusticia-nacion-federal-ciudad-autonoma-buenos-aires-rodriquez-maria-belen-google-incotro-danos-perjuicios-fa14000161-2014-10-28/123456789-161-0004-1ots-eupmocsollaf>
- Wamiz “¿Cuánto gastan los chilenos en sus mascotas?” (2022). Recuperado de: <https://wamiz.es/perro/consejos/164762/cuanto-gastan-los-chilenos-en-sus-mascotas>

XIII. ANEXOS

ANEXO 1

Crecimiento sostenido de la industria de las mascotas globalmente y la humanización de las mismas.

INFOBAE

Argentina, el país de la región con más mascotas por habitante

CRONISTA - INFORMACIÓN GENERAL

Vida de perros: Argentina es el país con más mascotas por habitante del mundo

El 80% de sus habitantes tiene un animal doméstico en su hogar. Supera a México, Rusia y Estados Unidos que le siguen en el ranking. Los argentinos también lideran como dueños de perros con el 66%. De hecho, en América latina hay predilección por el mejor amigo del hombre, mientras que en Europa por los gatos

Man's best friend: global pet ownership and feeding trends

Pets are part of the family in the majority of households worldwide. More than half of people globally have a pet in their home. **According to our global study, Argentina, where two in three (66%) own a dog, has the highest incidence of pet ownership, along with Mexico (64%) and Brazil (58%).** In contrast, people in Asia are least likely to own a pet. In Hong Kong, for example, just 14% own a dog compared to half of Americans (50%) and more than one third (39%) of Italians.

Las mascotas son consideradas miembros de la familia: el 8% del total de los ingresos familiares son invertidos en el bienestar y cuidado de las mascotas.

Argentina es un país muy mascotero. Se calcula que el 80% de los hogares tiene una mascota y que hay más de 20 millones de perros, gatos, y otros animales de compañía. Por ello, el sector asegurador ya se está fijando en ellos. Aquí, presentamos planes y coberturas de los aseguradores que pican en punta hacia este nicho de mercado.

Perros y gatos

Creció la adopción de mascotas durante la cuarentena: qué hay que tener en cuenta



PERFIL

ECONOMÍA

Boom de las mascotas: las ventas online de alimentos y accesorios crecieron un 600%

El encierro revalorizó el acompañamiento de las mascotas a pesar de la disparada de precios, las ventas de productos así lo demuestran.

Un país pet friendly: la innovación llega al negocio de las mascotas



¡Incredible! Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante

Mientras que la media global indica que el 56% de las personas en el mundo tienen al menos una mascota en sus hogares, en Argentina ese porcentaje escala a un 80%.

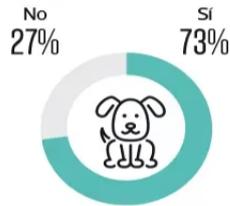
El mercado argentino ya mueve más de \$26.000 millones anuales e incorpora cada vez más productos y servicios: desde superalimentos y golosinas bebibles para perros y gatos hasta plataformas para encontrar hogares, hotelería para las vacaciones y obras sociales

Universidad de
San Andrés

CHILENOS Y MASCOTAS

Una encuesta de Cadem reveló el alto número de chilenos que reconoce tener una mascota, y una serie de prácticas asociadas a ellas, como la compra de vestimenta o incluirlas en los viajes de vacaciones.

Personas que declaran tener mascota



Personas que afirman tener mascota por generación



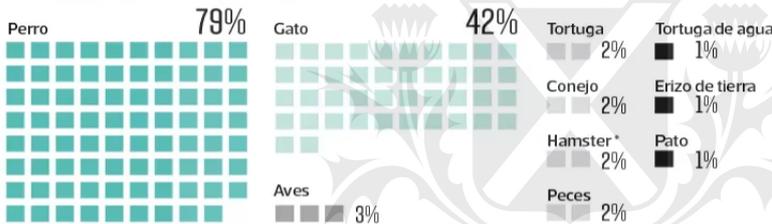
Cantidad de mascotas que afirman tener por generación

En media (promedio)



Animal que predomina en el hogar

Personas que reconocen tener una mascota

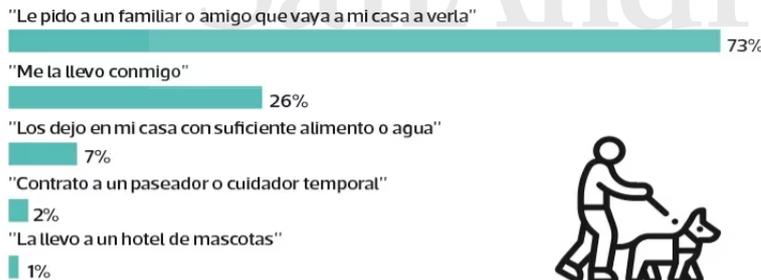


*Similares

Personas que afirman dormir con la mascota

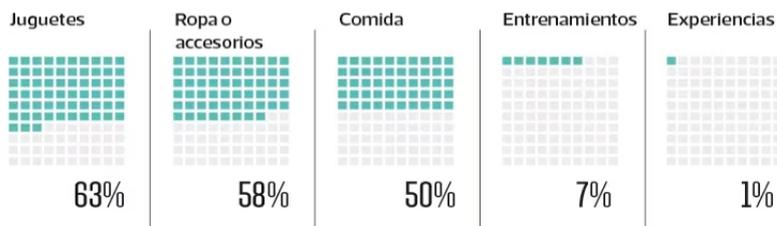


¿Qué hace con las mascotas cuando va de vacaciones?



Productos para mascotas comprados online

En porcentaje



FUENTE: El Chile que viene, mascotas (Cadem)

INFOGRAFÍA: Francisco Sotorio • LA TERCERA

ANEXO 2

Los principales *insights* de las entrevistas realizadas a hospedados y hospedadores.



ANEXO 3

Videos diseñados para el MVP para padres de mascotas y hospedadores *full-time*.





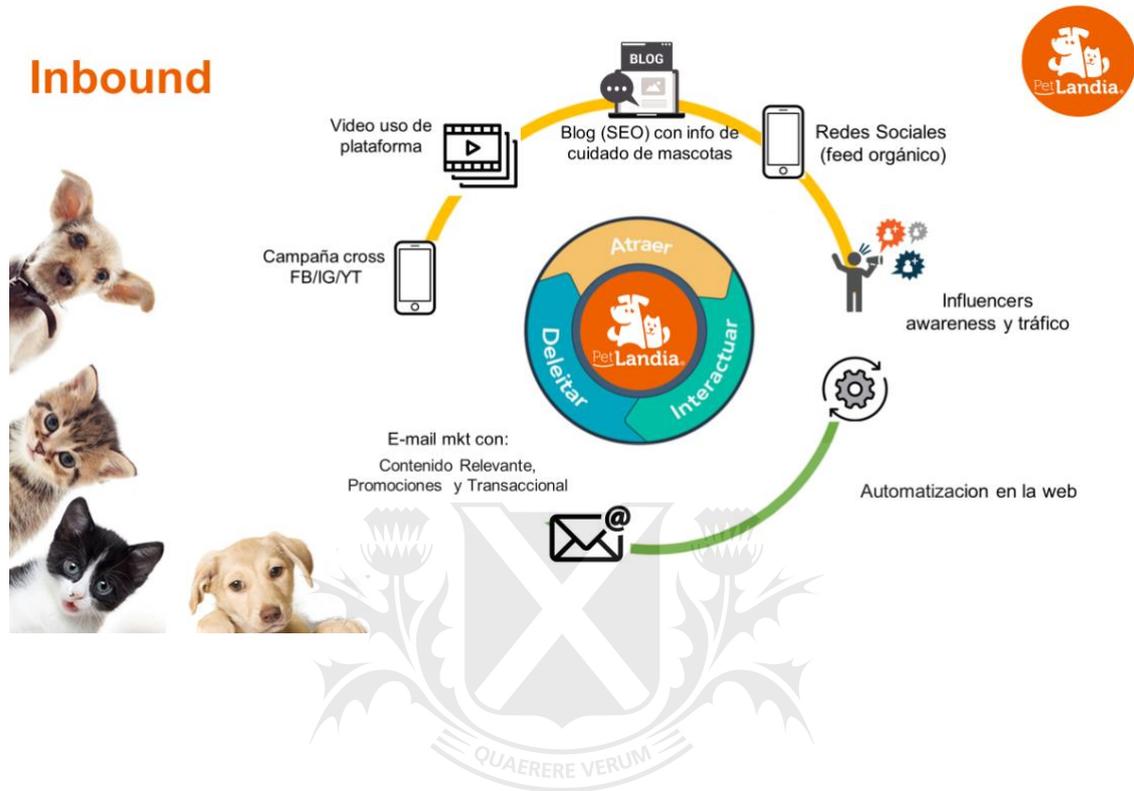
ANEXO 4

Imagen de Hospedaje para mascotas de lujo en Chile



ANEXO 5

Campaña de Comunicación 360



ANEXO 6

P&L

	P&L				
	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4	YEAR 5
Ingresos	224247	502831	815914	1387744	2097572
Costo de Servicios (Costos Variables)	18176.1	36284.0	56634.4	93803.3	139942.2
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	206071	466547	759280	1293940	1957630
Gasto Operativo (Costos Fijos)	173209	184486	197254	216076	238626
EBITDA	32862	282061	562026	1077865	1719003
Impuestos a las Ganancias	11501.79	98721.21	196709.11	377252.58	601651.15
RESULTADO NETO	21360.5	183339.40	365316.92	700611.93	1117352.14

ANEXO 7

Modelo de ingresos de Petlandia

Detalle de Ingresos Anuales de los distintos servicios

HOSPEDAJE	Mercado target	USD precio por dia promedio	# dias trasaccion promedio	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Reservas								
Argentina & Chile	718740		4	14,375	26,953	43,124	86,249	143,748
TOTAL INGRESOS HOSPEDAJE								
Argentina				137,998	258,747	413,994	827,989	1,379,981
PASEOS	Mercado target	USD precio por semana promedio	# semanas trasaccion promedio	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Cientes								
Argentina & Chile	718740		10	7,187	10,781	14,375	17,969	21,562
TOTAL INGRESOS PASEOS								
Argentina				86,248.84	129,373.26	172,497.68	215,622.10	258,746.51
E-COMMERCE	Mercado target	USD precio trasaccion promedio	# trasaccion promedio	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Cientes								
Argentina & Chile	718740		7	-	7,187	14,375	21,562	28,750
TOTAL INGRESOS E-COMMERCE								
Argentina				-	114,711	229,422	344,133	458,844
TOTAL INGRESOS USD				Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tasa de crecimiento				\$ 224,247	\$ 502,831	\$ 815,914	\$ 1,387,744	\$ 2,097,572
					124.23	62.26	70.08	51.15
Hospedaje				62%	51%	51%	60%	66%
Paseos				38%	26%	21%	18%	12%
E-commerce					23%	28%	25%	22%
SS Hospedaje				137,998	\$ 258,746.51	\$ 413,994.42	\$ 827,988.85	1379981.41
SS Paseos				86248.83815	\$ 129,373.26	172497.6763	215622.0954	258746.5144
SUBTOTAL				224,247	\$ 388,119.77	\$ 586,492.10	\$ 1,043,610.94	1638727.925
SS E-commerce					114710.9547	229421.9095	344132.8642	458843.8189
TOTAL					\$ 502,830.73	\$ 815,914.01	\$ 1,387,743.81	2097571.744

Dolar MEP: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220225%20Result>

ANEXO 8

Modelo de egresos de Petlandia

Presupuesto de Inversión

BIENES A ADQUIRIR	
EQUIPOS E INSTRUMENTOS	Y0
Notebook HP ProBook 650 G1	10000.00
Desarrollo de Web & App	60000.00
Total	70000.00

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
	Y0
HONORARIOS	
Libros Comerciales + Registro IGJ + Constitución de la sociedad	1076.92
Total	1076.92

COSTOS FIJOS						
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Sueldos + ART	0.0	80000	88000	96800	106480	117128
Servidor	0.0	923.1	923.1	923.1	923.1	923.1
Contact Center	0.0	12000	12000	12000	12000	12000
Honorarios de asesoría legal y contable	0.0	2000	2000	2000	2000	2000
Hosting y administracion en la nube	0.0	400	400	400	400	400
Cowork	0.0	4431	4431	4431	4431	4431
Garantía Petlandia	0.0	4485	7762	11730	20872	32775
Una cucha por favor & Fundación Huella Animal Chile	0.0	8969.9	8969.9	8969.9	8969.9	8969.9
Agencia de marketing + Inversión en medios + producción campaña	0	60000	60000	60000	60000	60000
Total	0	173208.7	184486.1	197253.6	216075.9	238626.3

COSTOS VARIABLES						
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ingresos Brutos	0.0	6727	15085	24477	41632	62927
Costo de tarjeta de crédito/débito	0.0	3364	7542	12239	20816	31464
Transporte y alojamiento en Chile	6000.0	3600	3600	3600	3600	3600
Referidos	0	4484.9	10056.6	16318.3	27754.9	41951.4
Total	6000.0	18176	36284	56634	93803	139942

TOTAL EGRESOS	77076.92	191385	220770	253888	309879	378568
----------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

ANEXO 9

Cash Flow

Cash Flow							2024 (Y1)											
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingreso Hospedaje 20%							11499.85	11499.85	11499.85	11499.85	11499.85	11499.85	11499.85	11499.85	11499.85	11499.85	11499.85	11499.85
Ingreso Paseador 10%							7187.40	7187.40	7187.40	7187.40	7187.40	7187.40	7187.40	7187.40	7187.40	7187.40	7187.40	7187.40
Ingreso E-commerce 12%																		
Total Ingresos							18687.248	18687.25										
Egresos																		
Notebook HP ProBook 650 G1					-1000.00													
Desarrollo de Web & App	-6000.00																	
Libros Comerciales + Registro IGI + Sueldos + ART					-1076.92													
Servidor							6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67
Contact Center							1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
Honorarios de asesoria legal y contable							166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
Hosting y administracion en la nube							33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
Cowork							369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23
Garantia Petlandia							373.74	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70
Ingresos Brutos							560.62	554.54	554.54	554.54	554.54	554.54	554.54	554.54	554.54	554.54	554.54	554.54
Costo de tarjeta de crédito/débito							280.31	277.27	277.27	277.27	277.27	277.27	277.27	277.27	277.27	277.27	277.27	277.27
Ag. marketing + medios + pro. campaña							5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
Una cucha por favor. Huella animal							747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49
Transporte y alojamiento en Chile	-1000.00	-1000.00	-1000.00	-1000.00	-1000.00	-1000.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Referidos							373.74	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70	369.70
Total Egresos	-61000.00	-1000.00	-1000.00	-1000.00	-12076.92	-1000.00	15948.73	15931.49										
Resultado mensual	-61000.00	-1000.00	-1000.00	-1000.00	-12076.92	-1000.00	2738.52	2755.76										
Resultado acumulado	-61000.00	-62000.00	-63000.00	-64000.00	-76076.92	-77076.92	-74338.40	-73182.64	-68826.88	-66071.11	-63315.35	-60559.59	-57803.83	-55048.07	-52292.30	-49536.54	-46780.78	-44025.02

2025 (Y2)											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
21562.21	21562.21	21562.21	21562.21	21562.21	21562.21	21562.21	21562.21	21562.21	21562.21	21562.21	21562.21
10,781.10	10781.10	10781.10	10781.10	10781.10	10781.10	10781.10	10781.10	10781.10	10781.10	10781.10	10781.10
9559.25	9559.25	9559.25	9559.25	9559.25	9559.25	9559.25	9559.25	9559.25	9559.25	9559.25	9559.25
41902.56	41902.56	41902.56	41902.56	41902.56	41902.56	41902.56	41902.56	41902.56	41902.56	41902.56	41902.56
7333.33	7333.33	7333.33	7333.33	7333.33	7333.33	7333.33	7333.33	7333.33	7333.33	7333.33	7333.33
76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92
1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23
646.87	630.16	630.16	630.16	630.16	630.16	630.16	630.16	630.16	630.16	630.16	630.16
1257.08	1280.49	1280.49	1280.49	1280.49	1280.49	1280.49	1280.49	1280.49	1280.49	1280.49	1280.49
628.54	640.24	640.24	640.24	640.24	640.24	640.24	640.24	640.24	640.24	640.24	640.24
5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49
300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
838.05	838.05	853.66	853.66	853.66	853.66	853.66	853.66	853.66	853.66	853.66	853.66
18397.51	18415.92	18431.53	18431.53	18431.53	18431.53	18431.53	18431.53	18431.53	18431.53	18431.53	18431.53
23505.05	23486.64	23471.03	23471.03	23471.03	23471.03	23471.03	23471.03	23471.03	23471.03	23471.03	23471.03
-20519.97	2966.67	26437.70	49908.73	73379.76	96850.78	120321.81	143792.84	167263.87	190734.90	214205.92	237676.95

2026 (Y3)											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
34499.54	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81
14374.8064	14374.8064	14374.8064	14374.8064	14374.8064	14374.8064	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81	14374.81
19118.49	19118.49	19118.49	19118.49	19118.49	19118.49	19118.49	19118.49	19118.49	19118.49	19118.49	19118.49
67992.83	67992.83	67992.83	67992.83	67992.83	67992.83	67992.83	67992.83	67992.83	67992.83	67992.83	67992.83
8066.67	8066.67	8066.67	8066.67	8066.67	8066.67	8066.67	8066.67	8066.67	8066.67	8066.67	8066.67
76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92
1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23
977.49	941.04	941.04	941.04	941.04	941.04	941.04	941.04	941.04	941.04	941.04	941.04
2039.79	2082.06	2082.06	2082.06	2082.06	2082.06	2082.06	2082.06	2082.06	2082.06	2082.06	2082.06
1019.89	1041.03	1041.03	1041.03	1041.03	1041.03	1041.03	1041.03	1041.03	1041.03	1041.03	1041.03
5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49
300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
1359.86	1388.04	1388.04	1388.04	1388.04	1388.04	1388.04	1388.04	1388.04	1388.04	1388.04	1388.04
21157.3315	21212.47	21212.47	21212.47	21212.47	21212.47	21212.47	21212.47	21212.47	21212.47	21212.47	21212.47
46835.5026	46780.36	46780.36	46780.36	46780.36	46780.36	46780.36	46780.36	46780.36	46780.36	46780.36	46780.36
284512.46	331292.82	378073.18	424853.54	471633.90	518414.27	565194.63	611974.99	658755.35	705535.71	752316.08	799096.44

2027 (Y4)											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
68999.071	68999.071	68999.071	68999.071	68999.07	68999.07	68999.07	68999.07	68999.07	68999.07	68999.07	68999.07
17968.51	17968.51	17968.51	17968.51	17968.51	17968.51	17968.51	17968.51	17968.51	17968.51	17968.51	17968.51
28677.74	28677.74	28677.74	28677.74	28677.74	28677.74	28677.74	28677.74	28677.74	28677.74	28677.74	28677.74
115645.32	115645.32	115645.32	115645.32	115645.32	115645.32	115645.32	115645.32	115645.32	115645.32	115645.32	115645.32
8873.33	8873.33	8873.33	8873.33	8873.33	8873.33	8873.33	8873.33	8873.33	8873.33	8873.33	8873.33
76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92
1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23
1739.35	1630.02	1630.02	1630.02	1630.02	1630.02	1630.02	1630.02	1630.02	1630.02	1630.02	1630.02
3469.36	3450.77	3450.77	3450.77	3450.77	3450.77	3450.77	3450.77	3450.77	3450.77	3450.77	3450.77
1734.68	1725.38	1725.38	1725.38	1725.38	1725.38	1725.38	1725.38	1725.38	1725.38	1725.38	1725.38
5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49
300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
2312.91	2300.51	2300.51	2300.51	2300.51	2300.51	2300.51	2300.51	2300.51	2300.51	2300.51	2300.51
25823.27	25673.66	25673.66	25673.66	25673.66	25673.66	25673.66	25673.66	25673.66	25673.66	25673.66	25673.66
89822.04	89971.66	89971.66	89971.66	89971.66	89971.66	89971.66	89971.66	89971.66	89971.66	89971.66	89971.66
888918.48	978890.14	1068861.80	1158833.46	1248805.12	1338776.77	1428748.43	1518720.09	1608691.75	1698663.41	1788635.07	1878606.73

2028 (Y5)											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
114998.45	114998.45	114998.45	114998.45	114998.45	114998.45	114998.45	114998.45	114998.45	114998.45	114998.45	114998.45
1796.85	1796.85	1796.85	1796.85	1796.85	1796.85	1796.85	1796.85	1796.85	1796.85	1796.85	1796.85
38236.98	38236.98	38236.98	38236.98	38236.98	38236.98	38236.98	38236.98	38236.98	38236.98	38236.98	38236.98
155032.29	155032.29	155032.29	155032.29	155032.29	155032.29	155032.29	155032.29	155032.29	155032.29	155032.29	155032.29
9760.67	9760.67	9760.67	9760.67	9760.67	9760.67	9760.67	9760.67	9760.67	9760.67	9760.67	9760.67
76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92	76.92
1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23	369.23
2731.21	2520.65	2520.65	2520.65	2520.65	2520.65	2520.65	2520.65	2520.65	2520.65	2520.65	2520.65
5243.93	5121.96	5121.96	5121.96	5121.96	5121.96	5121.96	5121.96	5121.96	5121.96	5121.96	5121.96
2621.96	2560.98	2560.98	2560.98	2560.98	2560.98	2560.98	2560.98	2560.98	2560.98	2560.98	2560.98
5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49	747.49
300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
3495.95	3414.64	3414.64	3414.64	3414.64	3414.64	3414.64	3414.64	3414.64	3414.64	3414.64	3414.64
31547.37	31072.53	31072.53	31072.53	31072.53	31072.53	31072.53	31072.53	31072.53	31072.53	31072.53	31072.53
123484.92	123959.76	123959.76	123959.76	123959.76	123959.76	123959.76	123959.76	123959.76	123959.76	123959.76	123959.76
2002091.64	2126051.40	2250011.15	2373970.91	2497930.67	2621890.42	2745850.18	2869809.93	2993769.69	3117729.44	3241689.20	3365648.95