



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: Viste a tu bestia

Juan Pablo Aguirre

DNI: 29.677.740

Director de trabajo final: Agustín Roque Romano

Buenos Aires, 20 de febrero de 2024



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios.

Maestría en Marketing y Comunicación.

Plan de Marketing



Juan Pablo Aguirre

DNI: 29.677.740

Director de trabajo final: Agustín Roque Romano

Buenos Aires, 20 de febrero de 2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág.2
2. RESUMEN EJECUTIVO	Pág.7
3. MARCO TEÓRICO	Pág.9
4. ANALISIS DE SITUACIÓN	
a. Análisis de entorno	Pág.14
b. Análisis de mercado.	Pág.21
c. Análisis de competencia.	Pág.24
d. Análisis sectorial	Pág.38
e. Análisis del consumidor	Pág.44
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	
a. Análisis FODA	Pág.52
b. Matriz de expansión de productos y mercados Ansoff.	Pág.57
6. ESTRATEGIA	
a. Segmentación	Pág.60
b. Targeting	Pág.64
c. Diferenciación y posicionamiento	Pág.65
d. Expresión de posicionamiento	Pág.66
7. OBJETIVOS Y METAS	Pág.67
8. MIX DE MARKETING	Pág.69
a. Producto	Pág.70
b. Precio	Pág.79
c. Plaza	Pág.85
d. Promoción	Pág.92
9. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO	Pág.99
10. CONCLUSIONES	Pág.103
11. BIBLIOGRAFIA	Pág.105
12. ANEXOS	Pág.108

INTRODUCCIÓN

Objeto de estudio

El objeto de este trabajo final de maestría será la elaboración de un plan de Marketing para relanzar y darle escalabilidad a la marca de indumentaria y accesorios para mascotas *Viste a tu bestia*¹, emprendimiento familiar surgido en la ciudad de Rosario.

Sobre “Viste a tu bestia”

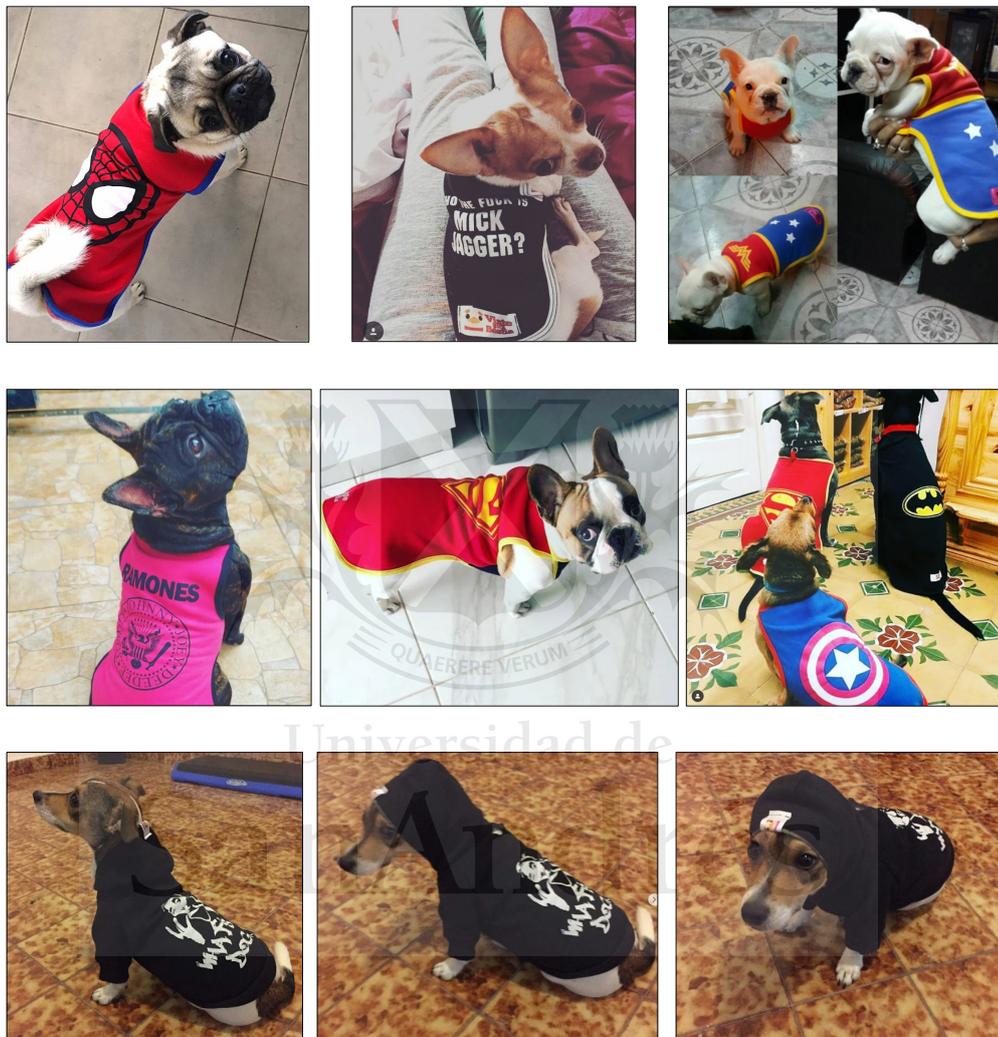
La marca rosarina, la cual cuenta con 7 años operando en el mercado local, produce y comercializa, como principal producto, indumentaria para mascotas y, en menor medida, accesorios como pretales, collares y bandanas. En sus primeros dos años, *Viste a tu bestia* centró su distribución, al no contar con estructura para llegar al cliente de manera directa, en el B2B, distribuyendo sus productos en casi 50 pet shops de la ciudad de Rosario, entre los cuales se encontraban locales en los dos shoppings más importantes de la ciudad, Alto Rosario y Portal Rosario (propiedades de las cadenas IRSA y Cencosud, respectivamente).

Surgido inicialmente como una prueba para las mascotas del hogar de sus fundadores, su propuesta de valor estaba enfocada en ofrecer indumentaria para mascotas de confección práctica (prendas de una sola pieza), de calidad superior (tercerizando producción y estampado en fabricantes de indumentaria tradicional), y haciendo foco en que sus diseños de stampa reflejen los gustos o preferencias de los propietarios de las mascotas (música, películas, series, etc.); “ropa para mascotas, inspirada en el mundo de los humanos”, reza su *tagline* de marca. Los dos hermanos que llevaban adelante el emprendimiento detectaron que, hasta ese entonces, al menos en el mercado local, la oferta oscilaba entre prendas de mala calidad (pensadas solamente para un uso meramente funcional y en el hogar) o de confección compleja (p.ej. sacos o camisas adaptadas para perros).

¹ <https://www.facebook.com/Viste.a.tu.bestia/>

A continuación, presentamos alguno de los productos confeccionados por la marca.

- Indumentaria - Chalecos y hoodies de algodón.



Fuente: elaboración propia.

- Accesorios – Bandanas, pretales y collares.



Línea de pretales. Fuente: elaboración propia.

La buena recepción de la propuesta por parte de los dueños de mascotas, sumado al gran alcance orgánico que para ese entonces tenían las redes sociales (Chong, 2017), generaron condiciones para que, en poco tiempo, se forme una comunidad y *Viste a tu bestia* llegue al radar de medios de negocios locales² y, luego, a medios nacionales especialistas del rubro. Tal es así que la marca fue convocada a participar en la revista *Oh my dog*³ y en un número especial, dedicado a las mascotas, de la revista femenina *Para ti*. Esto generó que la principal cadena del canal moderno en el rubro, del AMBA, se contactaran con *Viste a tu bestia* ofreciéndoles colocar sus productos en su retail.

2 <https://puntobiz.com.ar/negocios/2015-5-11-6-0-0-una-pasion-familiar-que-ya-viste-a-perros-por-toda-la-provincia>

3 <http://ohmydogmagazine.com.ar/>



Fuente: Revista Para ti 29/04/2016 N°4893.

Este rápido nivel de awareness se debió a que ambos fundadores desarrollaban su profesión principal en áreas vinculadas a la comunicación; sin embargo, ninguno contaba con formación ni experiencia en negocios, por lo que rápidamente las oportunidades comenzaron a ser desaprovechadas y el potencial inicial que tuvo el emprendimiento comenzó a desvanecerse. Salvo un circuito de producción articulado a partir de talleres tercerizados, el emprendimiento no contaba con procesos que le permitieran crecer de manera rentable y sostenida. Tal es así que actualmente el negocio se sostiene orgánicamente a partir de la demanda que ejercen clientes leales a la marca en algunos retailers; es decir, sin ningún tipo de acción estratégica que estimule la demanda. Es por esto por lo que entendemos que elaborar un plan de Marketing puede ser una oportunidad para que *Viste a tu bestia* pueda organizar su operación, sentando las bases de una gestión escalable que le permita desarrollar un negocio rentable y que consolide el capital de marca ya desarrollado.

El principal desafío que implicará este trabajo es retomar un proyecto concebido casi exclusivamente sobre una de las “P” del Marketing, la comunicación, para abordarlo desde una manera integral a partir de las herramientas facilitadas por

la maestría. El desafío es transformar a una idea que surgió casi de manera espontánea, en un negocio rentable y escalable. Si bien se podría decir que hubo ciertas definiciones respecto al producto y target, las mismas nunca fueron declaradas de manera estratégica. Por otro lado, las definiciones de precio y canales siempre fueron tomadas a modo de prueba y error. Otro dato no menor, es que el actual entorno competitivo es distinto a aquél en el cual el proyecto surgió. Por lo cual, hasta aquello que en su momento funcionó seguramente deba ser revisado.

En la elección de este tema coinciden motivos tanto personales como profesionales. El haber participado del proyecto, creado la marca desde cero y verla crecer, en su momento, fue muy gratificante. Además, esto se dio en una etapa de estancamiento profesional dentro de la organización en la que me encontraba trabajando. Por lo que *Viste a tu bestia* representó un verdadero cable a tierra y una manera de poder desarrollar ideas que mi ocupación principal no me permitía. Luego, mi carrera comenzó a tomar vuelo nuevamente y, por cuestiones de tiempo, tuve que relegar este proyecto. Sin embargo, siempre me quedó pendiente saber qué hubiera sido de haber podido seguir dedicándole tiempo y enfoque. Hoy, con una mayor experiencia profesional a la cual tenía en ese entonces, más el conocimiento adquirido durante la maestría, me dan la posibilidad de retomar esa duda y poder plantear escenarios de respuesta.

RESUMEN EJECUTIVO

Para relanzar y escalar la marca de indumentaria y accesorios para mascotas *Viste a tu bestia*, elaboramos un plan de marketing abordando dicho emprendimiento desde distintas herramientas teóricas y metodológicas.

Con el marco teórico, indagamos el estado del arte de la relación entre humanos y perros para entender cómo la evolución de dicho vínculo generó necesidades y, por ende, propuestas de valor para cubrirlas.

Utilizamos la herramienta PESTEL, para identificar y entender aquellos factores externos influyentes sobre la operación del emprendimiento. Luego se define y dimensiona el mercado potencial, mediante el análisis de fuentes secundarias.

Mediante el “modelo de las 5 fuerzas”, de Michael Porter, identificamos y describimos las fuerzas económicas que rigen el sector. Luego, seleccionamos y clasificamos a los competidores para entender su propuesta de valor y cómo la acercan a sus clientes. Por otro lado, para identificar las oportunidades de crecimiento, utilizamos la matriz Ansoff y determinamos la estrategia a llevar adelante: penetración de mercado.

Utilizando fuentes secundarias, información histórica de clientes, además de realizar un estudio cuantitativo descriptivo, construimos un modelo de segmentación, sobre el cual se seleccionaron segmentos que el emprendimiento servirá a futuro. Sobre esta base, se construyó una propuesta de valor, formalizada en una “declaración de posicionamiento”.

Finalizadas las etapas de análisis, delineamos la estrategia de penetración de mercado, definiendo objetivos y metas, materializando su ejecución con el marketing mix:

- **Producto:** Se define el valor fundamental para el cliente, y se procedió al ordenamiento del porfolio de productos.
- **Precio:** Para su fijación se consideraron los costos de producción y los precios de los principales competidores.
- **Plaza:** Se propone una estrategia de canales dual: lanzamiento del canal digital directo, complementando al actual canal indirecto utilizado por la marca: pet shops, y veterinarias.

- Promoción: aquí predominarán las iniciativas del ecosistema digital, complementándolas también con iniciativas en punto de venta.

Concluimos con la realización del análisis económico financiero, proyectando ingresos, costos y márgenes para el período 2024 a 2026, a partir de supuestos basados en información histórica y datos del mercado. Se calcula el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión en Marketing (ROMI) del emprendimiento.



Universidad de
San Andrés

MARCO TEÓRICO

A los fines de contextualizar nuestro plan de Marketing, en primera instancia utilizaremos conocimiento teórico que ha trabajado la evolución del vínculo entre humanos y animales de compañía; más precisamente entre seres humanos y perros (*canis familiaris*). Esto nos servirá para entender cómo el desarrollo de la relación entre ambas especies llegó a un punto en el que, en la actualidad, las mascotas puedan ser consideradas, tanto a nivel social como en el debate científico (Rodríguez y Díaz, 2020), como integrantes de las familias⁴ y, por lo tanto, un elemento importante dentro de la planificación financiera de las mismas. Entendemos a este abordaje como un necesario punto de partida para desentramar aquellas necesidades que surgieron en los consumidores a partir de la interacción con sus mascotas, como así también para comprender cómo el mercado articuló su oferta a partir de ellas. Desde las más elementales, como productos y servicios asociados a alimentación y salud, como aquella oferta más compleja, dentro de la cual se centra nuestro estudio, en la cual la funcionalidad o practicidad parecerían no ser los únicos componentes de la propuesta de valor.

Al comenzar a delimitar un marco teórico que nos permita indagar en aquellas motivaciones que impulsan a las personas a comprar artículos para mascotas, encontramos dos grandes conceptos se repiten a la hora de abordar la relación entre el humano y el perro: la teoría del apego y el antropomorfismo. La teoría del apego se basa en la premisa de que los humanos, como muchos animales, están biológicamente predispuestos para buscar y mantener contacto físico y conexión emocional con figuras selectas a quienes les confía protección física y psicológica (Bowlby, 1998). El antropomorfismo, por su parte, se define como la atribución de cualidades o rasgos humanos a un animal o a una cosa (Real Academia Española, s.f., definición 1).

Para entender la evolución histórica del vínculo entre humanos y perros, y los vínculos afectivos que se generaron a partir de ellas, podemos destacar la recopilación realizada por Videla y López (2017), psicólogo y neurólogo,

⁴ La anterior afirmación es válida tanto para familias completas como monoparentales, según clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

respectivamente. En uno de sus artículos⁵, ellos plantean que el proceso interactivo que se dio entre ambas especies (humanos y perros) a partir de la necesidad compartida de refugio, comida y protección, desembocó en relaciones de competencia, cooperación y coevolución. Lo anterior, sumado al proceso artificial de selección al que se sometió a los perros, con sus consecuentes variaciones morfológicas y genéticas, desarrollaron en los canes la habilidad de reconocer comportamientos sociales y comunicativos de los humanos. Esto significa que los perros podrían distinguir una figura humana particular y demostrar reacciones específicas a ésta (búsqueda de contacto físico, lamer, movimientos de cola, etc.). Por otro lado, las respuestas endócrinas que se dan en ambas especies ante este tipo de interacción, fundamentales para el mantenimiento de un vínculo, tienen efectos beneficiosos y tranquilizantes.

En la introducción de una columna periodística, denominada “por qué los millennials tratan a sus mascotas como si fueran sus hijos”, el veterinario Juan Enrique Romero, expone una idea que sintetiza y refuerza lo mencionado anteriormente:

Aunque los perros y los humanos llevan unos 30.000 años viviendo juntos, al comienzo su relación fue simplemente práctica. Los perros, eran auxiliares de cacería, advertían los peligros y ayudaban a conseguir más y mejores presas. Paradojalmente, hoy los alimentamos y al principio de esta relación ellos nos ayudaban a hacerlo. (Romero, 2021)

De lo anterior podemos concluir que la relación entre humanos y perros evolucionó de una necesidad de supervivencia a un lazo afectivo, y que la teoría del apego nos ayuda a la comprensión de dichos lazos. Pero si bien este es un paso importante para nuestro análisis, nuestro objetivo último es entender cómo influye esto en la compra de artículos para mascotas y, más precisamente, en la indumentaria de moda para ellas. Y es aquí donde los aportes de Apaolaza et al.

⁵ En dicho trabajo, se realiza un estado del arte sobre los efectos de la oxitocina sobre las interacciones entre humanos y perros.

(2022) se vuelven interesantes herramientas de análisis, ya que sus esfuerzos están enfocados en revisar la elaboración teórica, robusteciéndola con evidencia empírica⁶, respecto a aquello que motiva a los consumidores a comprar ropa de moda para mascotas. Su objetivo final fue dar a los profesionales del Marketing herramientas para poder generar estrategias efectivas vinculadas a la comercialización de artículos de moda para mascotas, debido al crecimiento de este mercado en los últimos años.

En su planteo, si bien reconoce que el vínculo de apego con los perros favorece a que las personas realicen gastos en productos para mejorar su calidad de vida y bienestar, en el caso de la compra de prendas de modas para ellas hay motivaciones que difieren significativamente. A raíz de esto concluye que vestir a un animal con ropa de moda implica no sólo un grado significativo de antropomorfismo (y que sólo se antropomorfiza a un animal con el cual se tiene un vínculo de apego) sino que, además, es una manera de autoexpansión del humano. Esto porque el uso de indumentaria para mascotas puede llegar a ser beneficioso para el animal sólo en determinadas situaciones climáticas, y para determinadas razas de perros, mientras que el componente de moda con las que son confeccionadas beneficia exclusivamente a su dueño. Es decir, la compra de indumentaria de moda para mascotas, además de ser consecuencia del vínculo de apego entre perros y humanos, tendría un rol de construcción de identidad en los últimos. Por lo cual, podríamos pensar que, mientras en los animales las prendas de moda podrían tener beneficios funcionales (el uso del condicional es por lo circunstancial de esta afirmación), en el caso de los humanos podrían satisfacer necesidades sociales, como pertenencia y afecto, e individuales, como conocimiento y expresión personal (Kotler y Armstrong, 2018).

⁶ Para probar el efecto del apego de mascotas en la compra de ropa de moda para mascotas y explicar el proceso que ello implica, los investigadores realizaron una encuesta online, en varias ciudades de Australia, a 326 dueños de perros. La muestra fue extraída de un panel en línea representativo a nivel nacional de la población australiana (mayores de 25 años) reclutada Kantar. Los participantes fueron seleccionados al azar hasta completar las cuotas en edad, sexo, renta anual y estado de residencia. Las cuotas se establecieron para igualar a la población en descriptores sociodemográficos.

Ya teniendo un punto de partida para enfocar y profundizar nuestro estudio sobre necesidades profundas de nuestros consumidores, nos restaría comenzar a sumar a nuestra caja de herramientas teórica aportes complementarios que provengan de disciplinas orientadas a un enfoque empresarial. Como mencionamos en el apartado de objetivos, el fin último de nuestro estudio es poder dar escalabilidad a un emprendimiento que se desarrolló apuntalado sólo sobre una de las “4 P” del Marketing: la promoción. Esta afirmación ya tiene implicancias teóricas, debido a que estamos trayendo a colación conceptos desarrollados por Kotler y Armstrong (2018).

Y como el fin último de este trabajo es desarrollar un plan de Marketing, un punto de partida necesario es establecer qué entendemos por ello, utilizando la definición de dichos autores, los cuales definen al Marketing como “el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con estos para a obtener valor de ellos a cambio” (Kotler y Armstrong, 2018, p.5). Ahora bien, como este intercambio de valor entre empresa y cliente (generación y captura de valor), debe darse en el marco de relaciones rentables, será necesario definir cuáles son los clientes a los cuales atenderá *Viste a tu bestia* y cómo va a hacerlo. Es por esto que, para comenzar a delimitar la estrategia que desarrollaremos para *Viste a tu bestia*, es necesario primero recurrir a los conceptos de segmentación, alcance y posicionamiento (conocidos también como STP, por sus siglas en inglés), los cuales iremos utilizando a lo largo de la elaboración de nuestro plan.

Para finalizar nuestro marco teórico, el último concepto que vamos a sumar a nuestro trabajo será el de “escalabilidad”, ya que el objetivo final nuestro plan de marketing es sentar las bases para la expansión de *Viste a tu bestia*. El concepto de escalabilidad proviene de la informática y las telecomunicaciones, y se expresa como la habilidad de un sistema para expandirse constantemente. Para Jablonski (2016), la escalabilidad es un concepto útil para trasladar al management estratégico, ya que representaría la habilidad de un modelo de negocio de mantener o aumentar su desempeño, incrementando o reduciendo los componentes y recursos. En el caso del emprendimiento objeto de nuestro estudio, y tal como lo señala Cavazos-Arroyo et al. (2017), el escalamiento se centrará en el desarrollo de las capacidades de producción, distribución y

satisfacción de los mercados seleccionados, para que *Viste a tu bestia* incremente sus ventas, al menor costo posible, permitiéndole generar un capital financiero, humano y social, que sienta las bases de su expansión futura.



Universidad de
San Andrés

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Análisis de entorno

A continuación, desarrollaremos los factores externos que son relevantes para el desarrollo de nuestro Plan de Marketing, debido a la influencia que pueden ejercer sobre sus definiciones y el éxito de este.

Político

Debido a la incierta configuración del mapa político en Argentina, post elecciones presidenciales del 2023, y con el antecedente reciente del sorpresivo resultado de las PASO (primarias, abiertas, simultaneas y obligatorias), elecciones en las cuales Javier Milei, candidato de la reciente fuerza política denominada la Libertad Avanza, se posicionó como la principal fuerza política a nivel país, con el 30,04%⁷ a nivel nacional, por delante del, hasta el momento, principal partido opositor (Juntos por el cambio) y el oficialismo (Unión por la patria), en este punto de nuestro análisis nos abocaremos, a modo de simplificación, en un solo tema, sobre el cual consideramos que podríamos llegar a tomar algún tipo de conclusión en vistas al marcado perfil que hoy día manifiestan oficialismo y oposición: las políticas de protección de la industria nacional.

Una de las primeras medidas tomadas por Alberto Fernández, actual presidente de la República, luego de asumir su cargo en 2019, a la cabeza del Frente de Todos⁸, fue reactivar mecanismos de control de importaciones que habían sido desarticulados o suspendidos durante el gobierno del anterior presidente Mauricio Macri (Wasilevsky, 2019). Una de ellas fueron las licencias no automáticas (LNA) que, si bien no son requisitos administrativos únicos de Argentina (como tampoco las automáticas), sino que están contempladas por la OMC (Organización Mundial de Comercio) para todos los países miembros, en nuestro país tienen un particular significado a la luz de la historia reciente.

Para entender esto, primero veremos qué es un trámite de licencia de importación. Según la OMC, es un procedimiento administrativo que requiere la

⁷ <https://resultados.gob.ar/elecciones/1/0/1/-1/-1#agrupaciones>

⁸ <https://frentedetodos.org/>

presentación de una solicitud u otra documentación (distinta de la necesaria a efectos aduaneros) al órgano administrativo pertinente, como condición previa para efectuar la importación de mercancías. La principal diferencia que existe entre las licencias automáticas y las no automáticas, es que las primeras son aprobadas, para todos los casos, previa la importación y luego de su solicitud en concordancia con el reglamento que se encuentre vigente. Por su parte, la licencia no automática puede demorarse para su aprobación, por lo general, entre 30 a 60 días; y esto es crucial para poder entender por qué en nuestro país este tipo de licencia adquiere una entidad especial. Durante la gestión de Guillermo Moreno como Secretario de Comercio Interior (2006-2013), en los gobiernos de Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner (actual vicepresidenta de la Nación), los plazos de aprobación de las licencias no automáticas podían extenderse a más de 180 días, convirtiéndose así en un mecanismo de freno a las importaciones, motivo por el cual un panel de la OMC dictaminó que esa herramienta utilizada por el gobierno argentino era incompatible con la normativa del organismo (World Trade Organization [WTO], 2014). En contraposición, durante la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019), líder del Juntos por el Cambio, se llegaron a desactivar 314 LNA de un universo de 1.600, (casi un 20% del total). Algunos de los productos que quedaron fuera de este mecanismo de control fueron productos metalúrgicos, hilados, derivados del plástico, celulares, televisores y equipos de aire acondicionado.

A modo de síntesis, la definición sobre el rumbo que tomarán este tipo de políticas será un elemento muy importante para tener en cuenta para nuestro estudio. Podría darse la aparición de múltiples competidores provenientes de países con precios muy competitivos, en caso de un mercado desregulado. O, por el contrario, de mantenerse un mercado con condiciones similares a las actuales, con un esquema que podría considerarse proteccionista, y con la mayoría de las categorías textiles (tanto insumos como confección) dentro de las LNA, transitaríamos una coyuntura con barreras de entrada para competidores externos, pero también con acceso restringido a materias primas provenientes del exterior.

Económico

La Argentina atraviesa una realidad económica compleja, con una inflación acumulada del 80,2%, en lo que va del 2023, y un 124% interanual, según datos del INDEC⁹. El índice de precios al consumidor (IPC) del mes de julio fue del 12,4%, el peor registro mensual en los últimos 20 años.

Para evaluar el impacto de esta situación en nuestro objeto de estudio, tomaremos a la categoría o división de canasta “Prendas de vestir y calzado”, utilizada por el INDEC en el cálculo del IPC, teniendo en claro las diferencias que existen entre una prenda de vestir tradicional y una confeccionada para mascotas, pero entendiendo que a nivel de proceso productivo (insumos, instalaciones y mano de obra) es la categoría más adecuada para tener como referencia. El IPC reportado por el INDEC para esta categoría, para el mes de agosto, fue de 9,1% respecto al mes anterior.

Social

A medida que el vínculo con los animales se convirtió en preponderantemente emocional, ejerciendo un rol de compañía, relegando roles o funciones como, por ejemplo, la guardia del hogar, las personas comenzaron a considerarlos como miembros de sus familias, generándose modelos familiares diversos y surgiendo, para referirse a ellos, denominaciones como “familias más que humana” (Díaz Videla, 2017) u “hogares multiespecie”. En nuestro país, podemos citar el fallo del caso “Tita” como implicancia legal de esta nueva dinámica social. Se trata de un fallo inédito para nuestro país, en el cual un policía es condenado por matar con su arma reglamentaria a una perra, en la localidad de Rawson. En la resolución de dicho caso, el juez penal Gustavo Daniel Castro reconoció como “hija” a la perra asesinada, como “padres” a la pareja propietaria y como “familia multiespecie” al grupo constituido por la pareja, sus dos hijos y el animal. El fallo, además, concibe a la perra Tita como “persona no humana”,

⁹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2338D7EF8261.pdf

basándose el caso “Sandra”, en el cual la jueza Elena Liberatori reconoció a un orangután del zoo de Buenos Aires como “ser sintiente”¹⁰.

Otro fenómeno que se desprende de lo mencionado anteriormente es la elección de animales como sustitutos de hijos. Este fenómeno aparenta tener un amplio alcance en la cultura occidental, lo cual podemos inferir por sus repercusiones en la prensa. El diario El Mundo, afirma que en los hogares de España hay más mascotas que menores de 14 años (Lario, 2022). En Mexico, Forbes destacó el auge y expansión del término perrhijos, y cómo, a partir del lugar central de los canes en el núcleo familiar, éstos terminan convirtiéndose casi en un sustituto de un hijo; esto no sólo implica erogaciones de dinero para artículos y servicios vinculados al cuidado del animal, sino que sus dueños ya sienten la necesidad de, al igual que se haría con un hijo humano, festejar su cumpleaños o enviarlo a una guardería para que juegue con otros perros (Duran Mena, 2018).

Sin embargo, esto no queda circunscripto a la esfera privada, en nuestro país, varios medios destacaron cómo este cambio en el vínculo entre humanos y sus mascotas comenzaba a tener implicancias en el mercado laboral. El periódico digital Infobae, ya en el 2021¹¹ comienza a destacar el inicio de la tendencia de llevar los animales al lugar de trabajo y rescata cómo algunos especialistas sugerían que esta práctica, aun poco común, podía tener beneficios tanto para equilibrio emocional de la mascota y su dueño (ya el perro no está solo en la casa, por lo que su dueño deja de sentir culpa por eso), como así también facilitar un clima laboral más agradable. Esta tendencia se aceleró en nuestro país durante la pandemia del COVID-19, ya que, según afirman los medios, a partir de un relevamiento de varias ONGs, la adopción de mascotas aumentó, en ese período, en un 200% (Alonso, 2021). Recordemos que en la etapa de aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), salvo aquellas actividades consideradas esenciales, el mercado laboral se volcó al trabajo o trabajo remoto; por lo cual, las mascotas fueron, para muchas personas, la única compañía durante los meses de confinamiento.

¹⁰ https://www.clarin.com/viste/orangutana-sandra-celebro-cumpleanos-encontro-pareja-nuevo-hogar_0_3nM6hJEU.html

¹¹ [Nueva tendencia: las empresas que permiten llevar el perro al trabajo - Infobae](#)

Tecnológico

Desde este aspecto podemos destacar el peso que está teniendo la categoría “mascotas” en el comercio electrónico en nuestro país, como así también aquellas empresas de base tecnológica que comienzan a abrirse paso dentro de la industria. Según el informe de Kantar¹², elaborado para la cámara argentina de comercio electrónico (CACE), en el 2022 se sumaron 1.085.540 nuevos compradores al e-commerce. Dentro de este contexto, la categoría “animales y mascotas” se ubicó en el puesto 18 en “categorías más populares”.

Ecológico

La industria textil o, para ser más amplios, de la moda está siendo objeto de revisión desde aproximadamente 15 años, debido a la inmensa huella ambiental que implica toda su cadena de valor: desde la extracción y el procesamiento de materias primas hasta los procesos y el transporte al final del producto terminado, como así también la vida útil del producto terminado (punto sobre el que nos explayaremos más adelante). Como consecuencia, comienza a generarse conciencia en los consumidores y, por carácter transitivo, en la industria, sobre el impacto ambiental y social del actual modelo de producción.

En nuestro país, esta tendencia a revertir el proceso lineal de producción textil aún está en una etapa muy incipiente debido a los altibajos de la economía, esto tanto para empresarios como para los consumidores. Para los primeros, la inversión que puede conllevar la reingeniería de un proceso productivo es una apuesta incierta ante una economía tan volátil. Por el lado de los consumidores, aun teniendo conciencia ambiental, pagar un premium price, ante la constante pérdida del poder adquisitivo generada por la inflación, puede resultar bastante restrictivo. En línea con esto, Claudio Drescher, presidente de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI), expresó cómo este tema plantea un escenario necesario y complejo a la vez, al declarar a la prensa que “trabajar en la economía sustentable acá es difícilísimo. Es un desafío que hay que asumir. No es un país con tanta estabilidad económica, un lugar donde vos

¹² Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online? (febrero, 2022)

puedas proyectar en el largo plazo" (Herrera, 2022). Sin embargo, aun frente a este complejo panorama se pueden comenzar a ver, tanto a nivel de emprendedurismo, como así también en marcas de producción mediana o grande, esfuerzos por tratar de revertir el impacto ambiental generado por la producción de prendas y calzados. Algunos ejemplos que podemos mencionar son Get Wild¹³, Tex¹⁴ (marca de indumentaria perteneciente a la cadena de supermercados Carrefour) y la marca de calzados Posco¹⁵.

Todo lo anteriormente mencionado deberá ser un tema de constante monitoreo para el emprendimiento en el cual se centrará nuestro estudio, ya que, ante una creciente conciencia colectiva sobre el impacto de la producción textil, y su consecuente tendencia a extender la vida útil de las prendas o calzado, la producción de indumentarias o accesorios para mascotas, algo que en muchos casos se deriva de una voluntad del consumidor, y en nada genere bienestar para el animal, puede llegar a convertirse en un tema controversial. Como mínimo, la marca deberá analizar opciones de producción con el menor impacto ambiental posible.

Legal

En nuestro país, los animales están protegidos por la Ley Nacional 14.346 de protección a los animales, también conocida como Ley Sarmiento. De ella se desprenden penas que van de 15 días a un año de prisión, a quien maltrate o convierta en víctima de actos de crueldad a los animales de cualquier especie. Esta ley además fue la base para la sanción de la Ley 27.330 la cual estableció la prohibición, en 2016, las carreras de perros en todo el país.

De la Ley Nacional 14.346 no sólo se desprenden los castigos a quienes se basa el concepto de tenencia responsable, el cual determina que un dueño responsable es aquel que asegura a su animal la satisfacción de necesidades básicas como alimentación apropiada, afecto, recreación, desinfección de su hábitat, cuidados sanitarios y un espacio de descanso protegido de las

¹³ <https://www.getwildecoindumentaria.com.ar>

¹⁴ <https://www.carrefour.com.ar/tex>

¹⁵ <https://posco.com.ar/>

condiciones ambientales, además de evitar la reproducción descontrolada mediante la esterilización.

Toda esta legislación deberá ser tenida en cuenta por la marca, tanto a la hora del diseño de sus productos, los cuales deberán tener en cuenta el cuidado y bienestar de las mascotas, como así también a la hora de la comunicación, ya que, por ejemplo, en una posible producción fotográfica, se deberá considerar el ambiente en el cual se desarrollen la actividad, como así también el tiempo que demande para no ser considerada abusiva respecto a la voluntad del animal. Otro tema no menor será la utilización de perros de raza, ya que, en los últimos tiempos han salido a la luz numerosos casos¹⁶ de criaderos clandestinos en los cuales se fuerzan a los animales a tener crías de manera indiscriminada, en ambientes lúgubres y sin ningún tipo de condición sanitaria, por lo lucrativo que resulta la venta de perros de determinada raza.

Yéndonos a marcos legales vinculados al negocio de nuestra marca, un punto importante para tener en cuenta es la *Ley Nacional de Marcas y Designaciones N° 22.362*, cuya actividad de aplicación es el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Esta norma es la que establece aquello que puede ser objeto de un registro marcario. Si bien *Viste a tu bestia* ya ha registrado su marca en las categorías correspondientes a su negocio, en la actualidad mucho de los diseños que utiliza en sus estampas están sujetos a derechos de propiedad, lo cual es un punto para rever en caso de aspirar a una expansión mayor a la que hoy tiene.

¹⁶ https://www.clarin.com/zonales/victimas-criaderos-clandestinos-perros-salchicha-hicieron-merecen-presos-0_B0nWOcrgwP.html
<https://www.pagina12.com.ar/440405-clausuraron-un-criadero-clandestino-en-rosario-y-rescataron->

Análisis de mercado

Realizado ya en análisis del entorno, avanzaremos con la definición del mercado en el cual se encuentra *Viste a tu bestia*, decisión que nunca fue expresada de manera explícita por la marca.

El error más común en este tipo de definiciones, tal cual fue señalado por Levitt (1960), es enfocarse en el producto que comercializamos y no en las necesidades del cliente, lo cual dicho autor calificó como “miopía del marketing”. Parados desde este tipo de enfoque limitado, definiríamos que *Viste a tu bestia* está en el mercado de la indumentaria y accesorios para mascotas. Un abordaje así, además, omitiría algo esencial en nuestro análisis: el usuario del producto (las mascotas) no compran ni influyen de manera directa en el proceso de compra.

Hay otra cuestión para tener en cuenta. Hasta en un plano de producto, podríamos identificar que, en este tipo de artículos, hay dos dimensiones: una funcional (materiales, confección, etc.) y otra de moda. Mientras que la primera podría beneficiar a la mascota, la segunda no lo hace en nada. Es decir, y tal como lo vimos en nuestro marco teórico, los beneficios funcionales para el animal, como protegerlo de ciertas condiciones climáticas (frio o lluvia), son mínimos (y hasta innecesarios en algunas razas). Por lo cual, aquello que en lo declarativo se pueda expresar como búsqueda funcional, utilizando términos como “cuidado” o “protección”, quizás tenga un sentido más asociado a “consentir”, término que la RAE define como “mimar a los hijos, ser muy indulgente con los niños o con los inferiores. (Real Academia Española, s.f., definición 3).

Por lo tanto, centrándonos en las necesidades de aquel cliente que busca proteger a su mascota, por los lazos afectivos que generó con ella como figura de apego, pero que, además, está explorando opciones de autoexpresión personal, definiremos a nuestro mercado como *“artículos de moda para que las personas puedan consentir a las mascotas y expresar su personalidad a través de ellas”*.

Este entendemos es un abordaje que nos obliga a pensar no sólo en una necesidad funcional a resolver, sino en una carencia emocional profunda, lo cual dispara numerosas situaciones de consumo a ser tenidas en cuenta. Nuestro negocio será facilitar a nuestros clientes la expresión de su personalidad a través de los artículos que compran, para cuidar a uno de sus seres más queridos. Pero es importante resaltar que este concepto de “cuidado”, es de carácter subjetivo, ya que, salvo en razas muy puntuales de perros, dicha especie animal no necesita ninguna protección para factores climáticos como el frío, el viento o la lluvia, por fuera de las barreras biológicas propias.

Definido ya el mercado en el que va a operar *Viste a tu bestia*, continuaremos con el dimensionamiento del mercado potencial. Como se ha mencionado anteriormente, este trabajo buscará establecer bases sólidas para el escalamiento de este emprendimiento. Es por eso que, en esta primera etapa, el área de influencia del mismo se circunscribirá al Departamento Rosario, de donde la marca es oriunda, con el objetivo de probar esta estrategia en una zona que, por escala y cercanía, brinda la posibilidad de ejecutar y rescatar rápidamente aprendizajes, además de facilitar ventajas respecto al circuito de producción y logística.

Avanzando con dicho dimensionamiento, encontramos que, según los resultados provisionales del último censo realizado por el INDEC¹⁷, en el año 2022, el departamento Rosario cuenta con 1.342.629 habitantes. De ese total de habitantes consideraremos solo a la población ocupada y, dentro de ella, a las poseedoras de perros. Como último criterio, tendremos en cuenta a los individuos con ingresos que les permitan cubrir sus necesidades básicas y, además, mantener una mascota.

En línea con lo anterior, según datos del INDEC, el número de personas ocupadas, en Rosario, es de 620.000. Respecto a la tenencia de mascotas, según datos arrojados por la encuesta de hogares de Rosario, publicada por la UNR (Universidad Nacional de Rosario)¹⁸, el 28% de las personas de Rosario poseen un perro.

¹⁷ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf

¹⁸ <https://unr.edu.ar/wp-content/uploads/2022/11/Dosier-estadistico-No1-EHR.pdf>

Para dimensionar el costo que implica el mantenimiento de un perro, nos valdremos de la información suministrada por la consultora Focus Market¹⁹, la cual determinó que dicho gasto mensual (que incluye alimentación, antipulgas, veterinario, peluquería y paseo), en el año 2021, era de \$10.638. Ajustando dicho valor a la inflación interanual del 2022 (94,8%) y la acumulada a mayo 2023 (42,4%), estimamos un valor actualizado de \$29.509. Por otro lado, si tenemos en cuenta que el costo de la canasta básica es de \$217.915,79, deberíamos considerar, como mercado potencial, a las personas cuyos ingresos les permitan afrontar dichas erogaciones.

Para finalizar con el dimensionamiento del mercado potencial, seleccionaremos, de la distribución por deciles del informe de ingresos del INDEC, el cual contiene los principales indicadores de la distribución del ingreso de los 31 aglomerados cubiertos por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), al decil 10, el cual incluye a personas cuyos ingresos están entre los \$240.000 - \$10.750.000.

b) Población total según ingreso total individual

El ingreso total individual incluye las diversas fuentes de ingreso individual, tanto las laborales como las no laborales. Es decir, comprende los ingresos provenientes del trabajo y de otras fuentes, por ejemplo, jubilaciones y pensiones o subsidios.

Cuadro 3. Población total según escala de ingreso individual. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre de 2023

Decil	Escala de ingreso		Población		Ingresos individuales			
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil	Ingreso medio por estrato
	\$	\$		%	\$	%	\$	\$
1	400	30.000	1.837.874	10,0	32.090.430	1,4	17.461	
2	30.000	49.000	1.839.311	10,0	72.235.092	3,2	39.273	
3	49.000	60.000	1.836.202	10,0	99.631.091	4,4	54.259	
4	60.000	75.000	1.837.808	10,0	121.225.974	5,3	65.962	44.235
5	75.000	90.000	1.839.411	10,0	150.624.414	6,6	81.887	
6	90.000	110.000	1.838.719	10,0	180.879.147	8,0	98.372	
7	110.000	140.000	1.834.730	10,0	225.524.469	9,9	122.920	
8	140.000	180.000	1.838.169	10,0	286.900.144	12,6	156.079	114.804
9	180.000	240.000	1.836.819	10,0	373.205.803	16,4	203.180	
10	240.000	10.750.000	1.837.659	10,0	732.379.454	32,2	398.539	300.882
Población con ingresos (*) (†)			18.376.702	62,6	2.274.696.018	100,0	123.782	123.782
Población sin ingresos			10.898.930	37,2				
No respuesta individual (‡)			59.534	0,2				
Población total			29.335.166	100,0				

(*) La suma del porcentaje de población por decil corresponde al total de población con ingresos.

(†) Las diferencias en los totales de población y de ingresos entre los distintos cuadros se deben al uso de los diferentes ponderadores correspondientes en cada caso.

(‡) Con respuesta por hogar.

Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

¹⁹ <https://focusmarket.com.ar/newsletters/informe-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-2021.pdf>

Por todo lo antes desarrollado, estimamos que el mercado potencial para nuestro emprendimiento es de un total de 17.360 compradores. En el siguiente cuadro, expresamos todo lo anteriormente desarrollado.

Cantidad de habitantes del Departamento Rosario	1.342.629
Cantidad de ocupados	620.000
Decil de ingreso individual entre \$240.000 y \$10.750.000	62.000
Personas con perros – 28%	17.360

Análisis de la competencia

Cómo se ha mencionado anteriormente, la operación de *Viste a tu bestia* se ha desacelerado significativamente, luego de sus dos primeros años, sosteniéndose actualmente en una producción mínima, las cuales son, en la mayoría de los casos, pedidos *ad hoc* de los clientes B2B iniciales de la marca que aún continúan operando en el mercado local ya que, luego de la pandemia del COVID-19 y la implementación del ASPO (aislamiento social preventivo y obligatorio), muchos cesaron sus actividades. Por lo cual, generar una estrategia de relanzamiento implicará una nueva evaluación de aquellas empresas que actualmente compiten en su mercado.

Para ello, tomaremos dos criterios:

- *Desde el lado de la oferta:* se relevaron las marcas comercializadas por las principales tiendas especializadas de la ciudad (en la encuesta realizada, surgió como el principal canal de preferencia), tanto de grandes superficies como de cercanía (ubicadas en las zonas de mayor poder adquisitivo). Esta información se extrajo de las webs y redes sociales de dichos establecimientos comerciales.

- *Desde el lado de la demanda:* se relevaron sites y redes sociales de aquellas marcas de indumentaria y accesorios para perros que surgieron en la encuesta realizada. Cabe aclarar que el porcentaje encuestados que declararon conocer marcas es bajo (6 de 37 personas que declararon comprar indumentaria para mascotas) y la cantidad de marcas mencionadas también fue muy baja (sólo un encuestado recordó dos marcas, el resto solo mencionó una).

De dicho análisis surgieron 6 marcas, que se categorizarán en “nacionales” y “locales”. En el primer set competitivo, ubicaremos a aquellas marcas con trayectoria sostenida en el mercado y una escala nacional. En las “locales”, ubicaremos a marcas rosarinas con cierto nivel de profesionalización, en alguna o todas las 4 “P” (precio, promoción, plaza y producto) y un volumen de producción que nos permita excluirlas del set de “micro emprendedores” o “emprendedores locales”.

1. Nacionales

PER-ROS



Sitio web: www.per-ros.com

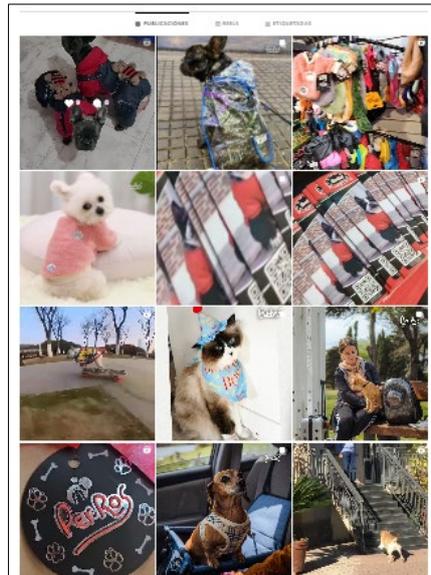
De las marcas analizadas, es la empresa con mayor trayectoria en el mercado. Con sede en la ciudad de Mar del Plata, Per-ros es un emprendimiento de carácter familiar con más de 40 años operando. Dentro de su posicionamiento, destacan la calidad e innovación de sus productos, como así también el capital humano de la empresa. Según la información de su sitio web, la marca no sólo tiene cobertura nacional, sino que también exporta (aunque no aclara el alcance de esta afirmación). Su site no tiene e-commerce integrado ni informa puntos de venta, por lo que, presumiblemente, comercializa de manera B2B.

Posee un amplio porfolio de productos, tanto en amplitud como en profundidad. Además de comercializar indumentaria (clasificada como “indumentaria de moda”), posee artículos para transporte y hogar (corrales, coches, bolso porta mascotas, cinturones de seguridad para autos, etc.), colchonetas, artículos para paseo (bozales, correas, collares, etc.), elementos para entrenamiento y hasta una línea de salud (artículos para rehabilitación e insumos veterinarios como férulas, vendas y bandas hipoalergénicas adhesivas).

La contracara de este enfoque casi exclusivo en el producto es su comunicación, la cual no está trabajada con la rigurosidad de sus productos. El nombre de su marca (el cual se deriva del nombre de sus dos primeras modistas: Perla y Rosa), su logo de compleja aplicación, la falta de un key visual que alinee sus assets digitales (redes, sitio webs, etc.) y la calidad de las fotografías y videos utilizados dan cuenta de que la comunicación y el branding no son puntos desarrollados dentro del posicionamiento buscado por la marca.



Fuente: <https://www.per-ros.com/>



Fuente: https://www.instagram.com/per_ros/



Fuente: <https://www.per-ros.com/>

ELECANT



Sitio web: www.tiendaelecant.mitiendanube.com/

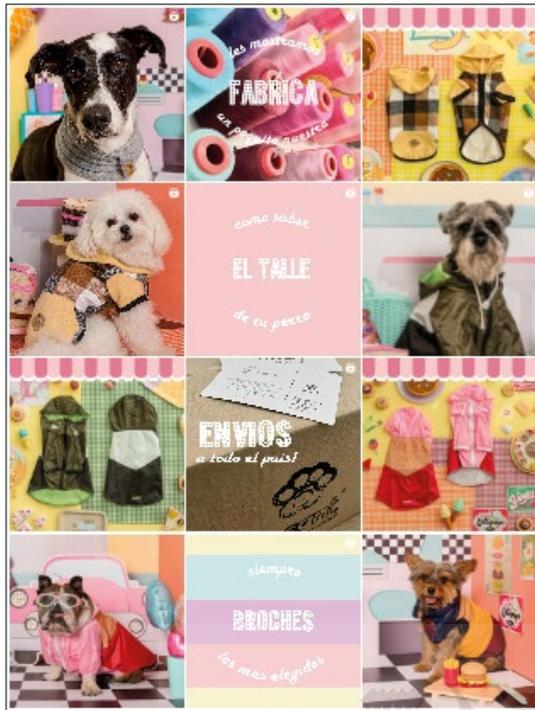
También oriunda de la ciudad de Mar del Plata, con una pareja como socios fundadores (Yanina Zwenger y Adrián Iglesias), Elecant se dedica exclusivamente a la confección de indumentaria y accesorios de moda para mascotas, con altos estándares de diseño y confort. Si bien posee un e-commerce integrado a su sitio para la venta minorista, el resto de su

operación es exclusiva a través de 75 Pet shops (B2B), distribuidos en todo el país, lo cual le garantizan una cobertura a nivel nacional: CABA, Provincia de Buenos Aires, Mar del Plata, Córdoba, Santa Fe (incluida Rosario), Misiones, Jujuy, Entre Ríos, Salta, Tucumán, La Pampa, San Juan, Mendoza, Rio Negro y Ushuaia.

Se posiciona claramente en un sólido trabajo de construcción de marca de diseño, tanto a nivel de producto como en la comunicación. Si bien comercializa accesorios como pretales, collares y correas, su producto principal es el chaleco para perros, el cual cuenta con numerosas versiones de confección y materiales, con un estilo sobrio y sofisticado. En todos los casos se nota un nivel de diseño superior a la media del mercado. Respecto a la comunicación, hay un gran tratamiento de todas las imágenes, tanto aquellas de exhibición del producto en su e-commerce, como las utilizadas con fines más publicitarios en las cuales se transmite el espíritu de la marca. Además, el tratamiento de sus productos bajo el concepto de “temporada”, se asemeja más al estilo de comunicación de una empresa de indumentaria para niños (p.ej. cheeky, carters, mimo, etc.) que a una del segmento de mascotas.



Fuente: <https://www.elecant.com/>



Fuente: <https://www.instagram.com/elegantmascotas/>

SENIOR JACK

SENIOR JACK

Sitio web: www.seniorjack.com.ar

Senior Jack es la tercera empresa oriunda de Mar del Plata, en la categoría “nacionales”, razón por la cual ya podemos inferir el peso de esta ciudad en la industria. Su comercialización es exclusivamente B2B. En el apartado “nuestra filosofía”, de su sitio web, declaran que la marca ofrece “productos de calidad a precios razonables”, lo que podría interpretarse como atributos funcionales y beneficios de su propuesta de valor, traducidos en una “compra inteligente”. Del tagline de marca “tu estilo de vida, su estilo de vida”, el cual hacer referencia a que humano y mascota son uno solo, podemos inferir cierto beneficio emocional. Aquí hay cierta similitud con *Viste a tu bestia* respecto a posicionar la indumentaria de las mascotas como extensión de los gustos y preferencias de sus dueños (“indumentaria para mascotas, inspirada en el mundo de los humanos”, es el tagline de *Viste a tu bestia*), pero Senior Jack es más sintético y apelativo.

Respecto a las características de sus productos, sus prendas son de una confección básica y sus diseños no presentan gran elaboración, en confección ni estampas. Posee una amplitud de porfolio (moises, rascadores para gatos, cubre asientos de autos, etc.), pero a diferencia de Per Ros, actúa como revendedora de otras marcas en lugar de producir sus propios artículos. La comunicación, por su parte, es bastante sobria, más coherente que la de Perros, pero mucho más básica si la comparamos con Elecant.



Universidad de
San Andrés



Fuente: <https://www.seniorjack.com.ar>



Fuente: <https://www.seniorjack.com.ar>



Fuente: <https://www.instagram.com/seniorjack.com.ar/>

A PATA SUELTA

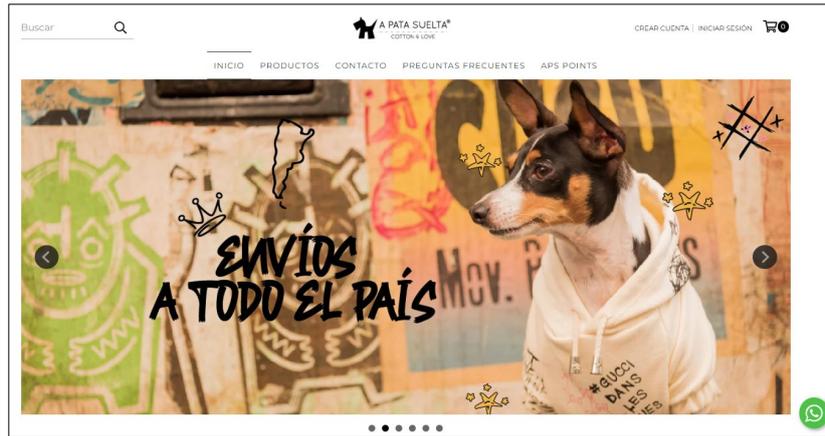
Sitio web: www.apatasuelta.com



Esta es la única de las marcas nacionales que no tiene sede en la ciudad de Mar del Plata, sino que es oriunda de Munro, partido de Vicente López, provincia de Buenos Aires. Según la información recabada en su site, comercializa sólo de manera B2B, con más de 505 puntos de distribución, y una cobertura, con distintos niveles de penetración, que va desde Jujuy hasta Ushuaia. A partir de la información pública disponible a la que pudimos acceder en este análisis, es la de mayor cobertura de las marcas analizadas.

Respecto a su portafolio de productos, solo comercializa dos categorías: indumentaria y accesorios de paseo (correas y pretales). Respecto al tipo de prendas que comercializa, se observan 3 tipos de productos. Buzos y pilotines con estampas alusivas a películas de Disney o Warner Brothers (buscamos en su web, y no se declara tener licencia de estos activos de imagen), buzos y pilotines con estampas propias y, por último, un producto que encontramos como único dentro del análisis comparativo realizado: buzos con un diseño similar a un disfraz, con motivos de otros animales (panda, cerdo, reno, etc.).

Respecto su posicionamiento, no detectamos una línea o intención de estilo clara. Por empezar, a diferencia de *Per-ros*, *Elecant* o *Senior Jack*, su sitio no cuenta en ningún lugar con una sección de “nosotros” en el cual se pueda consultar su propuesta de valor ni manifiesto de marca. Por otra parte, el diseño y estampados de sus prendas oscilan en temas y estilos muy diversos, lo cual manifiesta cierta falta de coherencia en la búsqueda de identificación y diferenciación clara. Aun así, hay cierto grado de profesionalización en la utilización de fotografías, tanto a nivel de branding y exhibición de productos, lo cual denota cierto entendimiento del mercado de la moda de mascotas.



Fuente: <https://apatasuelta.com/>



Fuente: <https://www.instagram.com/apatasuelta/>

2. Locales

PULGUITAS IND

Sitio web: [Tienda online de Pulguitas ind \(empretienda.com.ar\)](http://Tienda online de Pulguitas ind (empretienda.com.ar))



Al ingresar a la página web de esta marca, claramente detectamos que no hay intenciones de escalabilidad. Se presenta como proyecto, negando la comparación con una empresa, y apela al carácter unipersonal de dicho emprendimiento. De hecho, se propone como parte de su propuesta de valor el hecho de que no se terceriza ningún producto ni servicio de la marca.

Si bien posee un amplio portafolio de productos como indumentaria y accesorios de moda y paseo, no hay una clasificación clara de los mismos, por lo cual es difícil identificar qué necesidad intenta satisfacer. La confección y diseño se nota artesanal, sin modelos estandarizados ni signos de producción a escala. Sin embargo, de todas las marcas analizadas, es la primera que presenta un producto que apunta tanto al dueño como a la mascota: el denominado “Set Humano-Mascota”, que consta de dos buzos tipo hoodie, uno para mascotas y el otro para personas, con exactamente el mismo diseño.

Salvo el carácter “no comercial” que busca transmitir, no hay una postura clara en cuanto a propuesta de valor. Si bien es el único competidor local que cuenta con e-commerce integrado en su web (generada con la plataforma www.emprendetienda.com.ar), pareciera que, para la marca, el precio que paga el cliente es solo para que el emprendimiento siga en marcha, sosteniendo su espíritu aficionado.

Respecto a su comunicación, no encontramos desarrollos de mensajes ni un estilo visual profesional. Abunda el uso de fotografías de estilo aficionado, además de carecer de un key visual unificado que alinee su comunicación visual.



Buscar... 

INICIO PRODUCTOS ▾ MODELOS A MEDIDA CAMBIOS TABLAS DE TALLERES 

PULGUITAS IND ES UN PROYECTO LLEVADO ADELANTE PERSONALMENTE CON MUCHO AMOR Y DEDICACIÓN. NO ES UNA EMPRESA Y NO TERCIALIZAMOS NINGÚN PRODUCTO NI SERVICIO. GRACIAS POR APOYARME Y POR ALENTAR LA PRODUCCIÓN PROPIA ♡



Inicio / Humano-Mascota / Set Humano-Mascota

Set Humano-Mascota
\$19.500,00
 (D) Descuento pagando por transferencia bancaria o efectivo
 Ver formas de pago

Color: Gris Talle Humano: 1

Talle Mascota: XS

Cantidad: 1

AGREGAR AL CARRITO

(Recordar que los productos son hechos especialmente para tu mascota, tienen demora aprox de 5 días en ser confeccionados. Gracias por entender los procesos)





Remera pijama
\$3.250,00
 3 cuotas sin interés



Corderitos lisos
\$4.630,00
 3 cuotas sin interés



Buzo tricolor
\$6.240,00
 3 cuotas sin interés



Corderito con orejas estampado
\$5.000,00
 3 cuotas sin interés

Fuente: <https://pulguitasind.empretienda.com.ar/>

PETIT AMIS

Sitio web: [Petits Amis \(petitsamisboutique.com.ar\)](http://petitsamisboutique.com.ar)



Esta segunda marca rosarina también se presenta como marca de autor. Su fundadora, Florencia, quien confecciona las prendas, declara en su sitio web que la marca surge inicialmente, con la idea de crear ropa para sus mascotas. Este tono personal, se traslada también en las ilustraciones que están presentes en su site, las cuales fueron diseñadas por ellas también.

Su sitio web presenta sus productos (indumentaria y accesorios de moda), pero sin un e-commerce integrado. En la sección de “productos” se exhiben, sin una categorización clara, todos tipos de prenda (estándar y a medida), con fotos con modelo (perro vistiendo el artículo) y un botón de *call to action* para contacto vía whatsapp. En ninguna parte se indica puntos de venta ni distribución mayorista, por lo cual inferimos que la comercialización es B2C, apoyada por el *word of mouth* y la otra actividad que ejerce la fundadora vinculada a las mascotas: peluquería canina.

No identificamos un posicionamiento claro respecto a la marca, tanto en la oferta de productos como en la comunicación, más allá del carácter artesanal y emprendedor que transmite la marca.

WETA petits amis SOBRE MI PRODUCTOS PREGUNTAS FRECUENTES PELUQUERÍA CANINA CONTACTO





Hola, mi nombre es Florencia y soy la creadora de Petits Amis.

Petits Amis surgió de la simple idea de hacerle ropitas a Indra, Rocko y Kayla, que son quienes que me acompañan todos los días. Todo empezó en el 2014 con un buzo para Kayla, y hoy se convirtió en esta hermosa marca que me enorgullece muchísimo. Decidí dedicarme a los animales porque realmente son los que le dieron sentido a mi vida y amo pasar el día rodeada por estos bellos seres. Además de los tallas estandarizadas, ofrezco ropitas a medida porque no siempre conseguimos el talle justo para nuestra compaños. Al día de hoy Petits Amis creció de una manera increíble y espero que siga creciendo mucho más! No solo vivo a sus mascotas, si no que también ofrezco servicio de peluquería canina. Gracias por acompañarme todos estos años, por su confianza y creer en mi trabajo.

Productos



Campera de gabardina con corderito y cuello alto
Tallas: XS-S-M: \$3300 L-XL: \$1800

[Consultar por este producto](#)



Campera de gabardina con corderito con capucha
Tallas: XS-S-M: \$3300 L-XL: \$1800

[Consultar por este producto](#)



Buzo Batik azul marino cuello alto
Tallas: XS-S-M: \$4400 L-XL: \$6200

[Consultar por este producto](#)

Fuente: <https://www.petitsamisboutique.com.ar/>



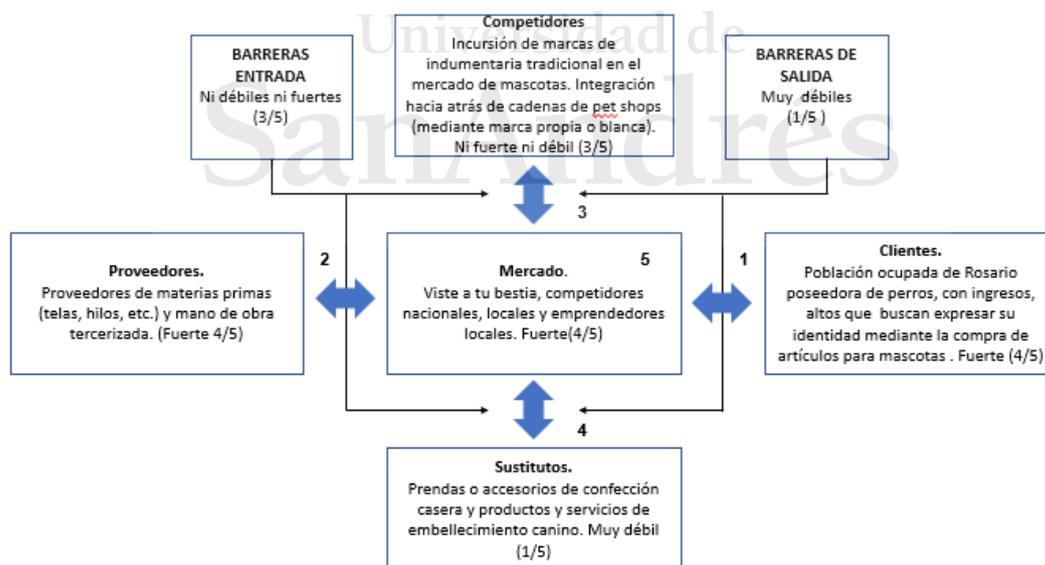
Fuente: <https://www.instagram.com/petits.amis/>

Análisis sectorial

A continuación, avanzaremos con el análisis que nos permitirá entender las fuerzas económicas que operan en el sector en el cual participa *Viste a tu bestia*, lo cual será crucial a la hora de trazar una estrategia que nos posibilite, por un lado, establecer acciones para evitar o morigerar los impactos negativos que pueda sufrir la empresa por parte del sector y su entorno, y, por el otro, aprovechar las oportunidades que éstos presenten.

Para ello, nos valdremos del modelo de análisis elaborado por Michael Porter, denominado “marco de las cinco fuerzas” (Porter, 1980), mediante el cual el autor identifica a los principales participantes del mercado y la influencia que tienen éstos a la hora de determinar quién obtiene los beneficios en una industria. Por otro lado, y para dimensionar la intensidad de cada una de estas fuerzas, utilizaremos la “escala de Likert” (Likert, 1932).

Avanzamos ahora con un diagrama que resume las cinco fuerzas, para luego realizar, de manera pormenorizada, el análisis de cada una de ellas.



1. Mercado – Clientes

Cómo ya hemos detectado en el *análisis de la competencia*, los competidores de escala nacional comercializan sus productos predominantemente a través del B2B, es decir, mediante tiendas especializadas (pet shops y veterinarias). Entendemos que, a raíz del carácter complementario que tienen la indumentaria y accesorios para mascotas, dentro de la oferta de bienes y servicios de este tipo de clientes, el mercado difícilmente pueda fijar los precios.

Hoy el mercado no cuenta con la madurez necesaria para tener tiendas físicas exclusivas, por lo cual se beneficia, a costo de una alta dependencia, del flujo de personas que este tipo de comercios traccionan con su oferta de servicios de salud y productos de alimentación para mascotas.

Lo mismo sucede con el cliente B2C, principal cliente de los competidores de escala local o emprendedores, ya que la necesidad de costear la producción y comercialización de los productos para la subsistencia del negocio impide fijar precios

Por lo tanto, consideramos a esta fuerza del mercado como fuerte.

2. Mercado – Proveedores

Tanto a los proveedores de materias primas (telas, botones, cierres, etc.), como de mano de obra tercerizada²⁰ (confección y estampados) tienen el poder de incrementar sus precios y trasladar los costos a los participantes del mercado.

En el caso de los proveedores de materia prima, la oferta local se concentra en poco más de tres o cuatro mayoristas de insumos ubicados en el centro comercial textil de la ciudad, denominado “Calle San Luis”. Esta concentración compensa la poca diferenciación de los productos que venden, y que, por lo tanto, sus clientes no tengan un costo de cambio diferenciado.

²⁰ Sumamos a la mano de obra como proveedor ya que, en el caso de *Viste a tu betia*, por su escala actual, solo realiza internamente tareas de moldería y corte de telas, las cuales son realizadas por los titulares del emprendimiento, derivando las tareas de confección y estampado en talleres tercerizados.

Además, en un contexto de inflación, como el que atraviesa el país, muchos de estos proveedores podrían limitar el volumen de productos a comercializar, priorizando otros mercados con los cuales tenga mayor dependencia (p.ej. fabricantes de buzos para viajes de egresados).

Algo similar ocurre con los proveedores de mano de obra, ya que, por el volumen y la regularidad que podría demandarles clientes de industrias con mayor dependencia, podrían relegar a un segundo lugar o elevar sus precios para los clientes del mercado de accesorios e indumentaria para mascotas.

Por todo lo antes mencionado, entendemos que la fuerza del mercado es fuerte.

3. Mercado – Competidores potenciales

Si bien el mercado presenta algunas barreras de entrada altas, respecto a las ventajas que ostentan algunos de los principales competidores (p.ej. Elecant y Per-Ros), también presenta otras que podrían considerarse como débiles.

Las principales barreras que encontramos están relacionadas, en mayor medida, con el *acceso a los canales de distribución* y, en menor medida, con el *costo de cambio* que poseen las marcas consolidadas. Sobre el primer punto, identificamos que todas las marcas que tienen escala nacional comercializan de forma mayorista, siendo las tiendas especializadas (pet shops y veterinarias) su cliente principal. Esto, además, se refuerza en la encuesta realizada (de la cual se brindarán detalles más adelante), en ella, aquellas personas que declararon comprar indumentaria para mascotas indican, por amplio margen, a las tiendas especializadas como el principal canal de compra. Todo esto implica que cualquier nuevo jugador de la categoría, en caso de seguir la actual dinámica de esta, deberá establecer una estrategia comercial, con un cliente B2B especializado en otras categorías (salud o alimentación animal), el cual podría considerar a los accesorios e indumentaria para mascotas como una categoría secundaria o producto sin diferenciación. Por otro lado, identificamos al *costo de cambio* como otra posible barrera, ya que, según los datos de la encuesta realizada, “comodidad para la

mascota” fue el atributo más valorado por los encuestados. Esto sugeriría que los dueños de mascota que ya han comprado una marca que cumple este atributo, podrían inclinarse por ella en una instancia de recompra. Sin embargo, esto sería algo que rápidamente podrían identificar e imitar los competidores (salvo caso de existir un diseño patentado), y, posteriormente, comunicarlo de manera agresiva.

Independientemente de lo antes mencionado, identificamos que el mercado de accesorios e indumentaria para mascotas no presenta barreras altas respecto a requisitos de capital ni altas barreras de salida. Razón por la cual, interpretamos que las mayores amenazas pueden provenir de dos sectores.

El primero serían aquellas marcas fuertes de la industria textil o manufactura, que utilicen la economía de escala de su capacidad instalada para incursionar en la industria de las mascotas. Dentro de esta posible amenaza, creemos que aquellas que tienen *know how* respecto a la construcción marcaria, fundamentalmente las que apuntan a un público infantil²¹ serían las más fuertes, ya que, si bien identificamos grandes jugadores en la industria analizada, el porcentaje de personas que, en nuestra encuesta, declararon conocer marcas fue muy bajo, y la cantidad de marcas mencionadas fueron pocas.

La otra amenaza, y quizás la más concreta, consideramos que sería integración hacia atrás de las grandes cadenas de Pet Shops, las cuales, al tener garantizada la distribución y flujo de clientes, podrían lanzar su propia marca o marca blanca, mediante la importación de artículos o tercerización del circuito productivo.

Por todo lo expuesto, consideramos que esta fuerza no es ni fuerte ni débil.

²¹ Recordemos que, en nuestro marco teórico, se mencionó la expansión del término “perrhijos”, el cual daba cuenta del rol central de los canes en el núcleo familiar, al punto de terminar convirtiéndose casi en un sustituto de un hijo

4. Mercado – Sustitutos

Como productos sustitutos, identificamos a los intentos individuales de confección artesanal de prendas o accesorios para las mascotas del hogar, actividad que puede ser alentada por los video tutoriales que hoy abundan en internet. Esto, paradójicamente, fue la concepción inicial de *Viste a tu bestia* y algunos de los principales competidores del mercado²². Sin embargo, aunque se trate de una confección poco profesionalizada, el proceso productivo de una prenda requiere de maquinarias (tijeras o cortadoras, máquinas de coser semi industriales, remalladoras, etc.) e insumos que no tienen gran penetración ni son de uso generalizado en los hogares.

Por otro lado, cuando definimos nuestro mercado, como “*artículos para que los amantes de las mascotas expresen su personalidad a través de ellas*”, estamos sumando un componente de diseño y estilo a los atributos que debería tener un producto para mascotas que satisfaga sus necesidades. Por lo cual, si bien una prenda hecha de manera casera podría cumplir ciertos atributos funcionales, difícilmente pueda llegar a cumplir requerimientos de tendencia.

Otro posible sustituto que podría pujar por el *share of wallet* de los clientes podrían ser los servicios o productos de embellecimiento canino, como los servicios de peluquerías, sin embargo, entendemos que no cumplen igual rol que la indumentaria de moda.

A raíz de lo desarrollado anteriormente, consideramos que a esta fuerza del mercado como muy débil.

5. Dinámica sectorial

En línea con lo desarrollado anteriormente, concluimos que la dinámica sectorial es fuerte, fundamentalmente por la consolidación de los grandes jugadores, que ostentan un conocimiento específico de los procesos de productivos de la categoría, además de la relevancia que tienen las

²² En la sección “nosotros” del site de Elecant, Yanina Zwenger y Adrián Iglesias, fundadores y titulares de la marca, declaran que a marca se fue gestando a partir de la llegada de su perra al hogar, la cual “en sus paseos comenzó a lucir modelos confeccionados por nosotros en nuestros tiempos de ocio, ya que ni en veterinarias ni en pet shops conseguíamos prendas de su talle, y lo que se conseguía no era de nuestro agrado”. <https://www.elecant.com/nosotros>

tiendas especializadas, las cuales marcan el pulso de la distribución a mediana o gran escala.

Consideramos a estas como dos barreras importantes para quien quiera ingresar al sector, y que es lo que, en definitiva, diferencia a los competidores nacionales de los locales.



Universidad de
San Andrés

Análisis del consumidor

Con el objetivo de delinear un consumidor dentro del mercado objetivo, haremos uso, de fuentes primarias y secundarias de información. Respecto a las fuentes secundarias, por un lado, nos serviremos de datos facilitados por organismos de carácter técnico, como el INDEC (El Instituto Nacional de Estadística y Censos) y la UNR (Universidad Nacional de Rosario). Del primer organismo tomaremos los resultados previsionales del Censo 2022 y el informe de Evolución de la distribución del ingreso (EPH), mientras que del segundo utilizaremos datos de la Encuesta de Hogares de Rosario. Por otro lado, utilizaremos la información de audiencias de las redes que actualmente tiene activas la marca. Estos son datos que consideramos de gran valor, ya que, al comercializar predominantemente de manera B2B, y no contar con registros de clientes B2C, capturados vía CRM ni de manera manual en otro soporte, es la manera que encontramos más adecuada para perfilar al cliente actual. Es importante mencionar que el volumen de seguidores que actualmente tienen las redes no fue capturado mediante campañas publicitarias pagas. Por lo tanto, esta masa de seguidores orgánica nos da la pauta de que, quienes la componen, alguna vez compraron un producto de la marca, la siguieron por recomendación de algún cliente o, simplemente, por afinidad a su propuesta de valor.

Para finalizar, como fuente primaria de datos, utilizaremos un estudio cuantitativo descriptivo realizado mediante una encuesta on line.

Análisis del consumidor potencial en datos

Características de la población de Rosario.

- Rosario cuenta con 1.322.478 habitantes, de los cuales 641.644 (49%) son varones y 680.834 (51) mujeres.
- Los menores de 15 años representan el 20% de la población. Mientras que los mayores 65 años, representan el 13%.
- En Rosario, 3 de cada 10 hogares se conforman por personas que viven solas. Entre los hogares multipersonales se destacan los conformados por parejas con hijos/as (30%). El resto se distribuye

entre parejas sin hijos/as (16%), hogares extendidos (13%) y hogares sin cónyuge con hijos/as (11%).

- Entre los hogares con jefatura masculina predominan aquellos compuestos por parejas con hijos/as. En cambio, en el caso de las unidades de convivencia con jefaturas femeninas predominan los hogares unipersonales seguidos por los de mujeres sin cónyuge con hijos/as.
- La mayor parte de los hogares, el 58%, son propietarios de la vivienda y el terreno que habitan, mientras que un 32% son inquilinos. Según el tipo de vivienda, los datos muestran que, de cada 3 hogares, 2 viven en casas y 1 en departamentos.
- Las estimaciones de la EHR muestran que la mayoría de los hogares de Rosario tiene al menos un perro y/o gato propio (aproximadamente el 60%). El 34% tiene perros solamente, el 12% tiene solo gatos y el 13% tiene ambas especies.
- Según el lugar de nacimiento de las personas, los hogares en Rosario se distribuyen entre aquellos donde todos sus miembros son rosarinos (60%) y los que tienen uno o más integrantes nacidos fuera de Rosario (40%).
- Según la EHR, 2 de cada 10 hogares tienen entre sus integrantes alguna persona que no vivía en Rosario hace 5 años atrás. En su mayoría se trata de migración interna, es decir, personas llegadas de otras localidades de la provincia de Santa Fe u otras provincias.
- El 84% de los hogares posee acceso a internet, sin embargo, sólo el 63% cuenta con una computadora/ notebook/netbook.
- El 65% de la población mayor de 17 años tiene un nivel educativo de secundario completo o mayor. Más aún, alrededor de un cuarto de la población tiene un título terciario o universitario junto a un 20% que transita o transitó alguna instancia de educación superior, sin todavía haberla finalizado.
- Los hogares rosarinos viven fundamentalmente del trabajo. El 77,5% de los hogares poseen entre sus fuentes de ingresos el trabajo remunerado. Por su parte, un 18% de las unidades de convivencia

no tienen ingresos laborales, pero cuentan con haberes provenientes de jubilaciones y/o pensiones.

- La población rosarina cuenta mayormente con cobertura de salud. Cada 10 personas, 7 tienen obra social (incluye PAMI) y/o prepaga, mientras que 3 disponen únicamente de cobertura pública.

Análisis del consumidor/clientes de Viste a tu bestia

Continuando con nuestro análisis de consumidor, haremos uso ahora, para tener una aproximación del actual perfil de cliente de *Viste a tu bestia*, de los datos demográficos que nos facilitan sus redes sociales con cuentas activas: Facebook e Instagram.

La cuenta de Facebook (<https://www.facebook.com/Viste.a.tu.bestia/>) cuenta con 2511 seguidores, de los cuales 2300 viven en Argentina²³. De ese total de seguidores, residentes en Argentina, sólo 122 no viven en el Departamento Rosario (60 viven en CABA y 62 en San Nicolás de los Arroyos). Esto puede deberse a que la marca incursionó, aunque en pocas ocasiones y de manera aislada, en el envío de productos vía correo postal.

Respecto a la distribución por sexo, los resultados son los siguientes:

- Hombres: 12%
- Mujeres: 88%

La distribución por edad es la siguiente²⁴:

- 18 - 24: 1,8 %
- 25 - 34: 38,6%
- 35 – 44: 40,9%
- 45 – 54: 11,9%

²³ Entendemos que los residentes en el extranjero pudieron seguir a la página a partir de una recomendación del algoritmo, a partir de sus gustos e interés.

²⁴ La suma de los valores no da como resultado 100%, ya que omitimos los intervalos de edades 13-17, 55-64 y +65, por ser marginales en volumen.

Por su parte, la cuenta de Instagram (<https://www.instagram.com/visteatubestia/>) posee una menor cantidad de seguidores, pero arroja información muy similar respecto al perfil de cliente. De sus 880 seguidores, sólo el 10,2% no reside en el Departamento Rosario.

En la distribución por sexo, si bien el público sigue siendo predominantemente femenino, notamos un crecimiento, en términos porcentuales, de la cantidad de hombres que siguen la cuenta:

- Hombres: 19,2 %
- Mujeres: 80,7 %

La distribución por edad, por su parte, arroja datos casi idénticos a los datos de la cuenta de Facebook:

- 18 – 24: 3,1%
- 25 – 34: 38,7 %
- 35 – 44: 38,8 %
- 45 – 54: 12,3 %

A modo de resumen, podemos inferir, a partir de los datos expuestos, que el cliente actual de *Viste a tu bestia* es predominantemente femenino (un 84%, en promedio), y los segmentos de edad más representativos son 25-34 y 35-44, con un 39% y 40%, en promedio, respectivamente.

Esto representa una oportunidad para comenzar a trazar una segmentación adecuada, aprovechando, por un lado, la tendencia actual de la marca en el segmento joven adulto femenino y, por el otro, para comenzar a trabajar una estrategia de crecimiento en el target joven adulto masculino.

Análisis del consumidor mediante estudio cuantitativo descriptivo

Para finalizar con el análisis del consumidor, expondremos los datos arrojados por la encuesta²⁵ realizada para los fines específicos de este plan de marketing, del 10 al 30 de junio, de la cual expondremos sus características a continuación:

- **Objetivos.**
 - Conformación de los hogares poseedores de perros.
 - Share of wallet de productos y servicios orientados a los perros.
 - Comportamiento de compra.
 - Frecuencia de compra.
 - Atributos valorados.
 - Sustitutos.
 - Canales de compra.
- **Target:** Hombres y mujeres ocupados, de 18 a +55, de ingresos medio, medios/altos y altos, residentes en el Departamento Rosario y poseedoras de perros.
- **Cuestionario:** online semi estructurado (a través de la herramienta Google forms)
- **Diseño de la muestra:**
 - No probabilístico.
 - Muestreo por conveniencia.
 - Bola de nieve.
 - Muestreo voluntario.
- **Tamaño de la muestra:** 77 personas respondieron la encuesta, pero, a partir de las variables establecidas en el target, sólo son útiles 44 casos de éstos. Datos de clasificación:
 - **Sexo:** Hombre/Mujer.
 - **Edad:** < 18 años / Entre 18 y 25 años / Entre 25 y 65 años/ +65 años.
 - **Residencia:** Departamento Rosario.

²⁵ En la sección "anexos" se encuentra el detalla de las preguntas que se incluyeron en el cuestionario.

- Nivel educativo: Primario en curso / Primario completo / Secundario en curso / Secundario completo / Terciario en curso / Terciario completo / Universitario en curso / Universitario completo.
- Situación laboral: Empleado / Autónomo / Empleador / Emprendedor.
- Nivel de ingresos: \$240.000 - \$10.750.000.

A continuación, se exponen los resultados vinculados a información demográfica y tenencia de perros que arrojó la encuesta.

- De los 77 encuestados, 44 (57%) declararon vivir en Rosario.
- La distribución por géneros de los encuestados fue la siguiente:
 - Mujeres: 75%
 - Hombres: 23%
 - Otros: 7%
- El 95% de los encuestados se encuentra en el rango de los 25 a 65 años (población considerada adulta y económicamente activa) y el 5% entre 18 y 25 años. No hubo respuestas de personas mayores a 65 años.
- Los 44 encuestados (100%) declararon tener perros. En cuanto a la cantidad de perros que poseen, la distribución es la siguiente:
 - El 61% tiene uno.
 - El 20% tiene dos.
 - El 19% tiene tres o más.
- De las personas que tienen perros, el 95% convive con otras personas. De ese conjunto:
 - El 43% convive con su pareja, marido/mujer e hijos.
 - El 31% convive con su pareja, marido o mujer.
 - El 16% convive con otro tipo de estructura.
 - El 10% convive con sus hijos.
- Respecto al nivel educativo, el 14% posee un título terciario, el 18% cursa estudios universitarios, el 20% completó sus estudios secundarios y el 18% posee un posgrado.

Ahora, expondremos los datos más relevantes que utilizaremos a lo largo de la estrategia que formalizará nuestro plan de marketing.

- El 61% de los encuestados declaró comprar indumentaria para mascotas. El 89% declaró comprar accesorios. Los que declararon comprar ambos artículos, representan el 52% de los encuestados
- En cuanto a frecuencia de compra, notamos una mayor asiduidad en los compradores de indumentaria que en los de accesorios.
 - Indumentaria.
 - Más de una vez al año: 48%
 - Esporádicamente: 33%
 - Una vez al año: 19%
 - Accesorios.
 - Esporádicamente: 56%
 - Una vez al año: 23%
 - Más de una vez al año: 21%
- Respecto al share of wallet, y enfocándonos en bienes y servicios que no están vinculados a alimentación ni salud, los encuestados declararon lo siguiente:
 - El 57% contrata servicios de baño o peluquería canina.
 - El 5% contrata servicio de paseador.
- En cuanto al canal de compra, tanto para adquirir indumentaria como accesorios, la tendencia de los encuestados se inclinó mayoritariamente hacia las tiendas especializadas (pet shops y veterinarias).
 - El 89% declaró comprar indumentaria en este canal.
 - El 97% declaró comprar accesorios en este canal.

Los canales digitales, como e-commerce o social commerce, representan porcentajes menores en comparación con los puntos de venta físicos. Promediando los resultados obtenidos entre compradores de indumentaria y accesorios, los resultados son los siguientes:

 - Tiendas on-line: 15%.
 - Redes sociales: 9%.

- Profundizando en los motivadores de compra, lo declarado por los encuestados fue lo siguiente:
 - Indumentaria.
 - Para protegerlo de los cambios de temperatura: 100%.
 - Porque me gusta como le queda al sacarlo a pasear: 19%.
 - Para evitar que libere pelo en casa: 4%.
 - Accesorios.
 - Por seguridad: 87%.
 - Para identificarlo: 46%.
 - Porque me gusta como le queda al sacarlo a pasear: 5%.

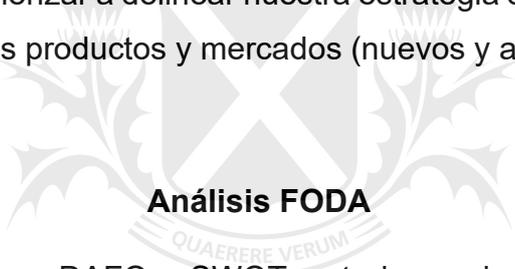
- Desde una perspectiva de producto, los siguientes datos arrojan cuales son los atributos más valorados:
 - Indumentaria.
 - Comodidad para la mascota: 78%.
 - Calidad: 33%.
 - Practicidad para colocarla y quitarla: 22%.
 - Precio: 22%.
 - Moda: 19%.
 - Confección de diseño: 15%.
 - Uso de telas técnicas: 11%.
 - Accesorios.
 - Durabilidad y resistencia de los materiales: 67%.
 - Comodidad para la mascota: 74%.
 - Moda: 10%.
 - Precio: 31%.
 - Uso de materiales técnicos: 3%.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

A partir de ahora, nos abocaremos a resumir toda la información recabada hasta el momento en un diagnóstico que nos permita avanzar ya con la elaboración de nuestro plan de marketing para la escalabilidad de la marca *Viste a tu bestia*. Para eso nos valdremos de dos herramientas claves de análisis estratégico.

Por un lado, utilizaremos la matriz FODA, la cual nos ayudará a tomar decisiones que se apuntalen en las fortalezas y trabajen las debilidades internas de la empresa, y que, además, aprovechen oportunidades y anulen o morigeren las amenazas del entorno.

Por otro lado, con el foco puesto en la escalabilidad, el objetivo final de este plan, haremos uso de la “matriz de expansión de productos y mercado, de Ansoff”, la cual nos permitirá comenzar a delinear nuestra estrategia de crecimiento, a partir de la evaluación de los productos y mercados (nuevos y a desarrollar).



Análisis FODA

También conocida como DAFO o SWOT, esta herramienta nos permite hacer una revisión 360° de la situación actual de la empresa, a través de una matriz 2x2, en la que se analizan los siguientes elementos:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Permite la identificación de puntos de mejora (presentes y futuros) y ventajas competitivas, ayudando a decidir cuáles de los cuatro tipos de estrategias se va a seguir, las cuales dependen del entorno en el cual se encuentra la empresa y su situación interna (Vaciero Fernández, 2018). Dichas estrategias, son las siguientes:

1. Estrategia ofensiva.
2. Estrategia defensiva
3. Estrategia adaptativa
4. Estrategia de supervivencia

Realizada esta breve descripción de la Matriz FODA, continuaremos con su aplicación.

Oportunidades

Tal como se mencionó en el análisis PESTEL, el mercado de productos y servicios destinados a las mascotas está creciendo exponencialmente, acelerándose su despegue durante el período de pandemia, en el cual las adopciones de perros crecieron en un 200%. En Argentina, según un estudio realizado por Kantar, denominado “el mundo de las mascotas argentinas”, el 81% de los argentinos posee perros²⁶. Por su parte, en los datos secundarios obtenidos de la Encuesta Permanente de Hogares de la Universidad de Rosario, se expresaba que 3 de cada 10 rosarinos tenían perros. Y, por último, el 100% de las personas que participaron de nuestra encuesta declararon tener perros.

El contexto social y cultural también muestran señales favorables, ya que el rol preponderante que adoptaron los perros en los hogares, tanto como sustitutos de hijos (perrijos), como su concepción indistinta de integrante del hogar (familias multi - especie) genera condiciones para que los consumidores estén cada vez más dispuestos a realizar gastos en esparcimiento y belleza, en adición a los básicos como salud y alimentación.

Otra oportunidad que detectamos es hacer crecer el porcentaje de hombres en su cartera de clientes. Según los datos arrojados por la encuesta realizada, un 26% de los que compran indumentaria y un 21% de los que compran accesorio son hombres. Las métricas de seguidores en redes sociales de la marca arrojan una tendencia similar, con un 15% promedio, entre Instagram y Facebook, de seguidores hombres.

²⁶ <https://www.infobae.com/america/perrosygatos/2022/07/21/perros-los-elige-el-81-de-los-argentinos-que-tienen-un-animal-de-compania/>

Fortalezas

Dentro de este apartado podemos incluir, principalmente, el *know how* con el que la marca cuenta, tanto del proceso productivo como del canal de distribución más valorado en las encuestas: las tiendas especializadas (el 92% de los encuestados, promediando compradores de indumentaria y accesorios, indicaron a éste como el canal predilecto). Este no es un dato menor, ya que en análisis de competidores también expuso que los principales jugadores optan por este canal. Por lo cual, conocer la dinámica B2B es clave al pensar en una estrategia de expansión, además de ser una ventaja contra posible nuevos participantes del mercado.

Por el lado de producto, todos los modelos de indumentaria que desarrolla la marca poseen los atributos más valorados por los clientes. En cuanto a calidad (atributo elegido por el 33% de los encuestados), hoy la moldearía, confección y estampado de las prendas de *Viste a tu bestia* está a cargo de proveedores que habitualmente trabajan con marcas de indumentaria tradicional, produciendo, en algunos casos, para reconocidas marcas de la ciudad. En cuanto a “comodidad para la mascota (atributo elegido por el 78%), *Viste a tu bestia* también está posicionada, ya que es el atributo que más valoran los actuales clientes de la marca.

Después podemos destacar como fortalezas algunos ítems vinculados a la gestión de la marca, que entendemos son importantes de cara a la escalabilidad del proyecto. Tanto la denominación “Viste a tu bestia” como su isologotipo están registrados en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industria), bajo el número de acta 3331224.

En el desarrollo de un canal digital, también hay camino allanado. Si bien aún la marca no cuenta con página web, ya ha registrado el www.visteatubestia.com.ar en Nic.argentina (Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet). Por otra parte, la marca ya cuenta con cuentas en Instagram y Facebook, lo cual facilitaría instancias ante una posible estrategia de comercialización digital; recordemos que el 15% y 9% de los encuestados declararon comprar indumentaria y accesorios para mascotas por tiendas on line y redes sociales, respectivamente.

Debilidades

El principal punto débil, y de ahí la necesidad de un plan de marketing, de *Viste a tu bestia* es la falta de una estrategia, de un marco referencial clara que le permita enfocar sus esfuerzos. En línea con esto, consideramos como crítico el hecho de no tener una definición de target claro, por lo cual la oferta de productos y las definiciones de canales y precio terminan siendo resultados de prueba y error.

Por otro lado, la propuesta de valor que se intenta transmitir, traducida en productos para mascotas que exhiban la personalidad de sus dueños, al no desprenderse de un ejercicio de segmentación y targeting, termina siendo desordenada, lo cual impide pensar en lanzamientos por “temporadas” y apuntar a una producción en volúmenes importantes. Esto genera rápidos quiebres de stock de ciertos modelos y sobre producción de otros.

Respecto al producto, identificamos lo siguiente. En primer lugar, que muchos de los diseños utilizados en las prendas de *Viste a tu bestia* están basados en activos marcarios con derechos de propiedad de autor (películas, series, etc.), por lo que, pensar un modelo escalable implicaría la adquisición de dichos derechos o el reemplazo por otros diseños que mantengan la esencia de la marca: expresar la personalidad de los dueños de mascotas. Por último, la estacionalidad de los productos: aunque, según nuestra encuesta, la indumentaria para mascotas es el producto con mayor frecuencia de compra (en comparación con los accesorios) el driver de compra más mencionado fue “proteger a las mascotas de las bajas temperaturas” (aunque, ya lo mencionamos anteriormente, muy pocas razas no cuentan con una protección biológica ante variaciones climáticas). En cuanto a los accesorios, si bien están menos atados esta variante climática, el 56% de los encuestados declararon comprar esporádicamente este tipo de artículos, y el 23% hacerlo una vez al año.

Por último, encontramos un punto débil en la denominación de la marca. Si bien entendemos que transmite la propuesta lúdica y cómplice que propone, puede llegar a ser un limitante a futuro porque la palabra “viste”, podría limitar una estrategia de diversificación hacia nuevos productos o mercados. Si bien la

marca suele utilizar también aplicaciones de marca en siglas (VATB), instalarla puede llevar mucho tiempo y esfuerzo.

Amenazas

Las amenazas más importantes entendemos provienen del contexto macroeconómico, con una fuerte inflación interanual y un posible faltante de insumos por las restricciones impuestas a la compra de insumos importados. Por otro lado, y ante un año electoral, una amenaza completamente opuesta podría ser el acceso a la presidencia de un sector político de postura abiertamente liberal, lo que implicaría la apertura de importaciones y la llegada de competencia proveniente de países con costes de producción muy bajos y, por lo tanto, precios con los cuales sería difícil competir.

En menor medida, y como lo expresamos en el análisis de las 5 fuerzas, encontramos la integración hacia atrás de las principales tiendas especializadas (principal canal de adquisición de productos), lo cual podría generar un desplazamiento de la oferta de las marcas que compitan con estos productos propios.

A modo de síntesis de todo lo anterior, podemos mencionar que el mercado de artículos de moda o belleza para mascotas tiene perspectivas prometedoras de crecimiento, en un contexto en el cual los perros ganan cada vez más relevancia en el plano social. Sin embargo, la falta de una definición y selección clara de segmentos, con una consecuente propuesta de valor para servirlos, puede conducir a desaprovechar este contexto favorable. Esta es la principal debilidad que deberá trabajar nuestro plan de marketing.

Por otro lado, se detecta la necesidad de revisar nuevamente el portfolio de productos. Conservando la calidad de los actuales artículos (uno de los atributos más valorados en la encuesta), *Viste a tu bestia* deberá, por un lado, enfocarse en aquellos cuya producción, en términos de insumos, sea menos sensible a posibles faltantes de stock. Por otro lado, deberá repensar sus diseños, para continuar manteniendo ese guiño de complicidad que la marca siempre tuvo con sus consumidores (transmitiendo sus gustos a través de los diseños que portan

los perros), pero evitando caer en el uso de motivos que cuentan con propiedad intelectual, ya que entendemos que, por la escala actual del emprendimiento, la compra de dichos derechos es una opción inviable.

Creemos que hay una oportunidad de aprovechar ese guiño de humor que plantea la marca ya desde su nombre, y virar el diseño de estampas motivos que apelen a insights del segmento (previa selección a conciencia de ellos), sosteniendo esa clave cómplice que tiene la marca. Esto representaría reforzar una fortaleza y proteger a la marca ante las amenazas de posibles productos importados ya que, trabajando usos y costumbres propios de la idiosincrasia argentina, en clave de diseño, nos permitirá contar con un componente diferenciador.

Para finalizar, si bien a nivel nacional existen competidores maduros, la plaza local no cuenta con marcas posicionadas en el mercado. La oferta local está provista por emprendimientos de un desarrollo irregular, con una propuesta poco diferenciada, y, por ende, pocas perspectivas de escalabilidad.

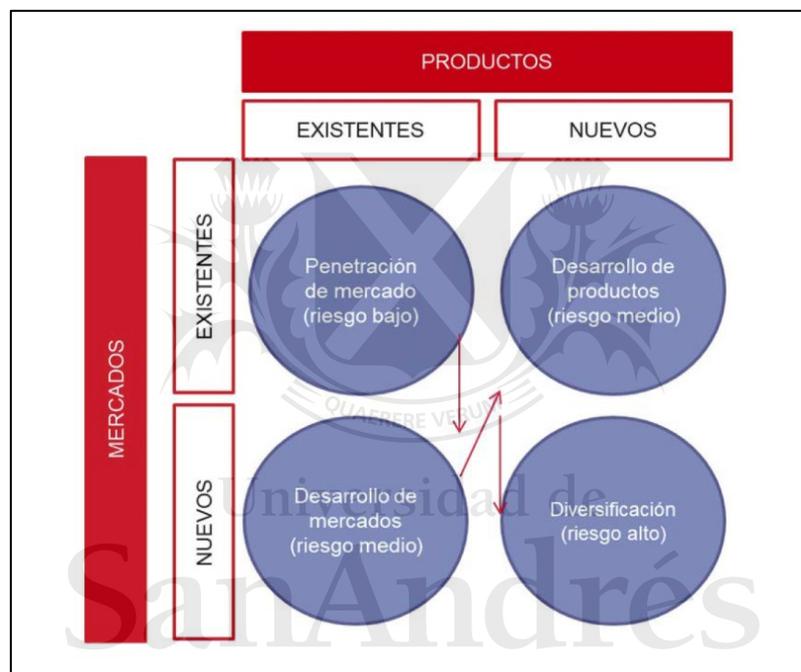
Por ende, entendemos que el tipo de estrategia a plantear será de tipo adaptativa (debilidades + oportunidades), es decir una estrategia de reorientación que modifique elementos internos las oportunidades detectadas (Vaciero Fernández, 2018).

Matriz de expansión de productos y mercado de Ansoff

Tal como ya lo hemos mencionado anteriormente, el objetivo de este trabajo es relanzar y hacer crecer a un emprendimiento que, debido a la falta de un plan consistente de escalamiento, terminó desaprovechando numerosas oportunidades, al punto de reducirse casi con la misma velocidad con la que creció, sosteniéndose actualmente con una demanda muy residual a la de sus inicios. Las causas de esto, como las potencialidades de revertirlo que tiene *Viste a tu bestia*, fue analizado previamente con la herramienta FODA.

Ahora, entonces, nos encontramos con la necesidad de comenzar a tomar definiciones sobre la escalabilidad del emprendimiento. Para este nuevo paso en el modelado de nuestra estrategia, utilizaremos la matriz Ansoff. También

conocida como matriz producto-mercado o vector de crecimiento, es una herramienta de toma de decisiones que fue desarrollada, en 1957, por el matemático y economista Igor Ansoff, la cual identifica las oportunidades de crecimiento de una empresa a partir de combinaciones de producto y mercado. A partir de ellos, se proponen cuatro diferentes estrategias de crecimiento (una por cuadrante) que debe seguir la empresa dependiendo de la situación en la que se encuentre, y de la relación existente entre estas dos variables (Vacierto Fernández, 2018). Todo esto queda expresado en la siguiente figura:



Fuente: Vacierto Fernández (2018)

En ella podemos observar que cada cuadrante representa una alternativa de estrategia a tomar, con su correspondiente nivel de riesgo. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento diversificado parcialmente (en producto o en mercado), mientras que el último cuadrante marca una estrategia de crecimiento de diversificación total.

Considerando todo lo visto hasta el momento sobre la matriz de Ansoff, y aplicándolo, tanto a nuestro objeto de estudio como a los objetivos de este trabajo, identificamos que la estrategia a seguir será la de “penetración de mercados”. Esto porque no sólo *Viste a tu bestia* deberá recuperar el lugar que, a falta de una estrategia consistente, fue cediendo a lo largo de estos años, sino que, además, y tal como lo vimos en nuestro análisis PESTEL, en el cual identificamos un exponencial crecimiento en la adopción de mascotas en Argentina, como así también el rol social cada vez más creciente de éstas, y en nuestro análisis de mercado, cuyo dato más relevante, es que el 28% de los rosarinos tiene perros, el mercado de bienes y servicios para mascotas atraviesa un franco crecimiento. Esta estrategia, sin embargo, deberá tener en cuenta tanto las debilidades que ya fuimos adelantando respecto al/los segmento/s al cual se servirá, como así también al porfolio de productos actual.

Descartamos, al menos en el corto y mediano plazo, a las estrategias de “desarrollo de nuevos mercados” o “nuevos productos”, ya que nuestro objetivo es poder trazar una estrategia que, capitalizando las actuales fortalezas de la marca, como el conocimiento del proceso productivo y el mercado, suministre las bases para revitalizar y garantizar el crecimiento sostenido de la demanda. Incursionar en nuevos productos o mercados, teniendo en cuenta la actual estructura del emprendimiento, tanto en cuanto a recursos humanos, como técnicos y económicos, sería casi comenzar de cero.

ESTRATEGIA

Realizados ya todos los análisis pertinentes, tanto internos como externos, continuaremos con la definición de los tres puntos que son el core de cualquier ejecución de un plan de marketing: segmentación, alcance (también conocido como “targeting”) y posicionamiento. Si bien desarrollaremos posteriormente cada uno de estos puntos, podríamos resumirlos como que, de aquí en adelante, nuestro objetivo será definir un mercado objetivo al que *Viste a tu bestia* pueda alcanzar de manera eficiente, cuyos consumidores valoren su ventaja competitiva, tengan capacidad de pago y estén dispuestos a pagar por ella (Dolan, 2019).

El establecimiento claro de todo esto, algo que actualmente carece *Viste a tu bestia*, servirá como eje rector y nos facilitará la planificación del *marketing mix*, es decir, aquellas acciones que vamos a poder ejecutar para influir sobre la demanda de nuestros productos y lograr un posicionamiento en el mercado objetivo (Kotler y Armstrong, 2018).

Segmentación

Kotler y Armstrong (2018) definen a la segmentación de mercado como el proceso de dividir un mercado (clientes actuales y potenciales) en distintos grupos de compradores que muestran necesidades, características o conductas distintas, que pueden requerir de productos o programa de Marketing diferenciados. Gupta (2019) agrega que, para que la segmentación resulte útil, deberá ser: *identificable* (identificar clientes de cada segmento y medir sus características), *sustancial* (cada segmento deberá ser lo suficientemente grande para que sea rentable), *accesible* (los segmentos deben estar disponibles mediante canales de comunicación y distribución independientes de otros), *estables* (perdurar en el tiempo para que cualquier iniciativa tenga éxito y sea rentable), *diferenciable* (los clientes de cada segmento deben tener necesidades parecidas y, a su vez, deben diferir de las otros segmentos) y, por último, deben ser *procesables* (la empresa debe poder crear productos y programas de Marketing para atraer y atender a los segmentos por ella identificados).

En línea con lo anterior, a continuación, presentamos cuáles son las principales variables de segmentación de los mercados B2C (acrónimo, en inglés, de “Business to Consumer”).

Geografía	País, región, ciudad, zona urbana/rural
Demografía	Edad, ingresos, género, generación, estado civil, tamaño familiar, ocupación, educación, etnia, religión
Psicografía	Estilo de vida, personalidad, actividades, intereses, opiniones
Comportamiento	Tasa de uso, lealtad, conocimiento del producto, implicación, ocasión de compra, etapa de compra
Beneficios buscados	Comodidad, valor, seguridad, estatus

Fuente: Gupta S. (2019). Core Curriculum: “Segmentación y Alcance”. HBSP 8219

Por último, y a fin de comenzar a dividir en segmentos homogéneos a los potenciales clientes que servirá *Viste a tu bestia*, complementaremos todo lo anteriormente expuesto con la siguiente matriz, la cual nos permitirá cruzar y agrupar, por un lado, criterios generales y específicos, y, por el otro, criterios de segmentación objetivos y subjetivos.

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GEOGRÁFICOS: PAÍS, CIUDAD ▪ DEMOGRÁFICOS: SEXO, EDAD ▪ SOCIOECONÓMICOS: INGRESOS, OCUPACIÓN, EDUCACIÓN... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DE COMPORTAMIENTO: FRECUENCIA, LUGAR DE COMPRA, INTENSIDAD Y MOMENTO DE USO...
SUBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PERSONALIDAD: AMBICIOSO, SEGURO DE SI MISMO, AGRESIVO, INTROVERTIDO, EXTROVERTIDO, SOCIABLE... ▪ ESTILOS DE VIDA: LIBERAL, CONSERVADOR, SALUDABLE, AVENTURERO, YUPPIE... ▪ VALORES 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MOTIVACIONALES: BENEFICIOS BUSCADOS DE LOS PRODUCTOS ▪ ACTITUDES, PERCEPCIONES Y PREFERENCIAS DE LA PERSONA HACIA ESE PRODUCTO CONCRETO ▪ SENSIBILIDAD A LAS VARIABLES DEL MARKETING MIX

Fuente: Sanchez (2021)

A continuación, enumeraremos todos los criterios con los cuales construiremos nuestra segmentación, los cuales incluyen, en gran parte, todo lo desarrollado, previamente, en nuestro análisis del consumidor.

Variables generales objetivas

- Geográficas:
 - País: Argentina.
 - Zonas: Departamento Rosario.
- Demográficas:
 - Sexo: Femenino y masculino.
 - Edad: menor de 18 años, entre 18 y 24 años, entre 25 y 34 años, entre 35 y 44 años, entre 45 y 55 años, mayores de 55 años.
- Socioeconómicas:
 - Nivel educativo: primario en curso, primario completo, secundario en curso, secundario completo, terciario en curso, terciario completo, universitario en curso, universitario completo.
 - Situación laboral: empleado, autónomo, empleador, emprendedor, trabajo no remunerado, sin trabajo.
 - Nivel de ingresos: de \$140.000 a \$180.000, de \$180.000 a 240.000, de \$240.000 a \$10.750.000.

Variables específicas objetivas

- Posesión de mascotas: personas que poseen perros, personas que no poseen perros.
- Canales habituales de compra: tiendas especializadas (pet shops y veterinarias), tiendas on line, redes sociales, ferias.
- Momento de uso: para proteger a su mascota, porque le gusta embellecer a su perro.
- Frecuencia de compra: ocasionalmente, una vez al año, más de una vez al año.
- Predisposición a la compra de artículos de moda para mascotas: compra, no compra.

VARIABLES SUBJETIVAS GENERALES

- Personalidad: Sociable, no sociable, introvertido, extrovertido, serio, simpático, confiado, tímido.
- Vestimenta: casual, trendy, clásico, romántico, vintage, bohemio, rocker, creativo.
- Relación con los perros: no establecen lazos afectivos (los consideran sólo como un animal), entablan lazos afectivos (los consideran parte de la familia, lo consideran como un hijo).
- Estilo de vida: liberal, conservador, saludable, aventurero,
- Relación con la tecnología y redes sociales: no consume ni crea contenidos; consume, pero no crea contenidos; crea y consume contenidos.

VARIABLES SUBJETIVAS ESPECÍFICAS

- Beneficios: consentir a sus perros y expresar su personalidad a través de la moda para mascotas.

A continuación, trasladaremos a la matriz antes presentada dichas variables, estructurando así los diferentes segmentos sobre los cuales, posteriormente, realizaremos una selección a partir de su atractividad y posibilidad de servirlos.

	País	Sexo	Residencia	Edad	Poseción de perros	Ingresos (ARS)	Situación laboral	Nivel educativo
Variables generales objetivas	Argentina	Hombres	Rosario	< 18 años	Tiene perros	\$0 - \$110.000	Empleado	Primario incompleto
	Otros	Mujeres	Otros	18 - 24 años	No tiene perros	\$110.001 - \$140.000	Autónomo	Primario completo
				25 a 34 años		\$140.000 - \$180.000		Empleado
				35 a 44 años		\$180.000 - \$240.000	Emprendedor	Secundario completo
				45 a 55 años		\$240.000 - \$10.750.000	Trabajo no remunerado	Terciario incompleto
				>55 años			Sin trabajo	Terciario completo
							Universitario incompleto	
	Universitario completo							
			Posgrado					
Variables específicas objetivas	Compra indumentaria o accesorios para mascotas		Canales de compra			Frecuencia de compra		
	Compra		Tiendas especializadas			Esporádicamente		
	No compra		Tiendas on line			Una vez al año		
			Piedes sociales			Más de una vez al año		
Variables subjetivas generales	Personalidades			Vestimenta			Estilo de vida	Vinculo con las mascotas
	Sociable			Casual			Liberal	No mantiene vínculos afectivos
	No sociable			Trendy			Conservador	Mantiene vínculos afectivos
	Introvertido			Clásico			Saludable	
	Extrovertido			Romántico			Aventurero	
	Serio			Vintage			Uso de redes sociales	
	Simpático			Bohemio			No consume ni crea contenido	
			Rocker			Consume, pero no crea contenido		
			Creativo			Consume y crea contenido		
Variables subjetivas específicas	Beneficios buscados							
	Personas que buscan concenrir a su perro y expresar su personalidad mediante la moda para mascotas							

Targeting

El *targeting*, *alcance* o *selección de mercados objetivos*, consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la elección de uno o más segmentos a los cuales se va a atender (Kotler y Armstrong, 2018); aquí lo importante es seleccionar aquellos segmentos óptimos para que nuestra empresa pueda maximizar la rentabilidad de ellos a largo plazo.

En línea con lo anterior, comenzaremos con la selección de los segmentos que hemos definido previamente, definiendo al target de *Viste a tu bestia* de la siguiente manera: “hombres y mujeres, residentes de Rosario; entre 25 y 44 años; propietarios de perros; de todos los niveles educativos; ocupados y con ingresos entre \$240.000 y \$10.750.000; que compren indumentaria y accesorios de mascotas en tiendas especializadas, tiendas on line y redes sociales. De personalidad sociable, extrovertida y simpática, que visten de manera casual, trendy, rocker y creativa; con estilos de vida liberal, saludable y aventurero; mantienen un vínculo afectivo con sus mascotas; que generan o consumen contenidos en redes sociales; y que buscan consentir a su perro y expresar su personalidad mediante la moda para mascotas”.

Retomando la matriz antes presentada, procederemos a ilustrar cómo quedaría la selección realizada.

	País	Sexo	Residencia	Edad	Posesión de perros	Ingresos (ARS)	Situación laboral	Nivel educativo
Variables generales objetivas	Argentina	Hombres	Rosario	< 18 años	Tiene perros	\$0 - \$110.000	Empleado	Primario incompleto
	Otros	Mujeres	Otros	18 - 24 años	No tiene perros	\$110.001 - \$140.000	Autónomo	Primario completo
				25 a 34 años		\$140.000 - \$180.000	Empleado	Secundario incompleto
				35 a 44 años		\$180.000 - \$240.000	Emprendedor	Secundario completo
				45 a 55 años		\$240.000 - \$10.750.000	Trabajo no remunerado	Terciario incompleto
				>55 años			Sin trabajo	Terciario completo
								Universitario incompleto
								Universitario completo Posgrado
Variables específicas objetivas	Compra indumentaria o accesorios para mascotas		Canales de compra			Frecuencia de compra		
	Compra		Tiendas especializadas			Esporádicamente		
	No compra		Tiendas on line			Una vez al año		
			Redes sociales			Más de una vez al año		
Variables subjetivas generales	Personalidades		Vestimenta			Estilo de vida	Vínculo con las mascotas	
	Sociable		Casual			Liberal	No mantiene vínculos afectivos	
	No sociable		Trendy			Conservador	Mantiene vínculos afectivos	
	Introvertido		Clásico			Saludable		
	Extrovertido		Romántico			Aventurero		
	Serio		Vintage			Uso de redes sociales		
	Simpático		Bohemio			No consume ni crea contenido		
			Rocker			Consumo, pero no crea contenido		
		Creativo			Consumo y crea contenido			
Variables subjetivas específicas	Beneficios buscados							
	Personas que buscan consentir a su perro y expresar su personalidad mediante la moda para mascotas							

Diferenciación y posicionamiento

Por último, definidos ya los segmentos en los cuales se enfocará *Viste a tu bestia*, continuaremos con la definición de su posicionamiento. El *posicionamiento*, implica la definición de cómo nuestra empresa va a diferenciar su oferta del mercado para el/los segmento/s objetivo/s y qué posición quiere ocupar en cada uno de ellos; es decir, lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores de su mercado objetivo respecto al lugar que ocupan los competidores.

Para representar esto de manera gráfica, utilizaremos el modelo Canvas, también conocido como Business Model Canvas o BMC. Esta herramienta estratégica, diseñada por Alexander Osterwalder, permite obtener una visión holística de todos los elementos clave de la actividad de una empresa en un único lienzo. Dicho lienzo está compuesto por nueve bloques que representan los componentes básicos de cualquier modelo de negocio.

Key Partnerships  <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores textiles, - Talleres de confección. - Talleres de estampado. - Veterinarias y pet shops, - Micro influencers Pet Friendly. - Comercios Pet Friendly. 	Key Activities  <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y comercialización de artículos de moda para mascotas. - Gestión comercial de canal de veterinarias y pet shops. - Acciones de comunicación. - Alianzas con comercios pet friendly. Key Resources  <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del proceso de diseño y producción. - Experiencia en la dinámica de distribución mediante tiendas especializadas. - Desarrollo de marca. 	Value Propositions  <p>Sabemos qué busca un amante de las mascotas y la moda.</p> <p>Por eso, confeccionamos productos para perros que combinan calidad, comodidad y diseños que hacen lucir a cada mascota tan única como su humano.</p> <p>Convertimos cada paseo o contenido que compartas de tu mascota, en una experiencia divertida.</p>	Customer Relationships  <ul style="list-style-type: none"> - Intermediada por el canal de tiendas especializadas. - Venta 1 a 1 con clientes vías redes sociales. Channels  <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas especializadas (Pet Shops y veterinarias). - Redes sociales. - Web. - Alianzas con comercios pet friendly (material POP con Qr para acceder a la tienda) 	Customer Segments  <p>Rosarinos poseedores de perros; con ingresos medios altos que compran indumentaria y accesorios de mascotas en Pet Shops, veterinarias, web, redes sociales. Personas sociables, extrovertidas y simpáticas, que visten de manera casual, trendy, rocker y creativa; con estilos de vida liberal, saludable y aventurero; con vínculos afectivo con sus mascotas; que generan o consumen contenidos en redes sociales; y que buscan consentir a su perro y expresar su personalidad mediante la moda para mascotas</p>
Cost Structure  <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas, confección, estampado, logística de entrada y salida, acciones de marketing. Horas de trabajo en la tarea de corte de telas (única tarea del proceso productivo realizada por la empresa) 		Revenue Streams  <p>Venta de indumentaria (chalecos y hoodies) y accesorios (bandanas y pretales), de moda para mascotas</p>		

Todo esto queda luego resumido en una declaración de posicionamiento (Brand Positioning Statement, en inglés), que sintetiza la propuesta de valor de la marca, y busca responder a la pregunta fundamental que se plantean los consumidores: “¿por qué debo comprarlo?” (Alvery y Gupta, 2015).

Expresión de posicionamiento

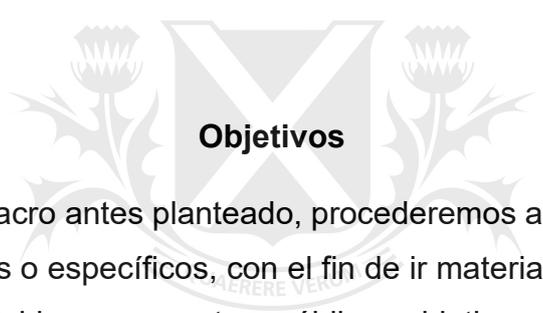
“Para los pet’s lovers que disfrutan expresar su personalidad a través de la moda, *Viste a tu bestia* es la marca de indumentaria y accesorios para mascotas que les ayuda a compartir esta pasión con ellas. Nos esforzamos en convertir cada paseo o contenido que compartas de tu mascota, en una experiencia divertida. Para eso, confeccionamos productos de calidad, que combinan comodidad y diseños que hacen lucir a cada mascota tan única como su humano”



Universidad de
San Andrés

OBJETIVOS Y METAS

Hasta aquí hemos repasado todos los factores internos y externos que podrían afectar o favorecer al desarrollo del negocio de *Viste a tu bestia*, como así también aquellas definiciones claves para enfocar los esfuerzos futuros y garantizar una gestión efectiva: dividimos el mercado en segmentos, elegimos aquellos a los cuales podemos servir de manera más eficiente, y determinamos cuál será la propuesta de valor para ellos, formalizada ésta en una expresión de posicionamiento. Ahora, es entonces momento de comenzar con aquellas acciones tácticas que nos permitirán aterrizar dicho marco estratégico a ejecuciones concretas que nos permitan cumplir con nuestro objetivo principal: un plan de marketing que le permita relanzar y escalar el negocio de *Viste a tu bestia*, de manera consistente.



Objetivos

A partir el objetivo macro antes planteado, procederemos ahora a aperturarlo en objetivos secundarios o específicos, con el fin de ir materializando la entrega de valor que hemos definido para nuestros públicos objetivos.

- Revisión de portafolio de productos, para evaluar su viabilidad, en un proyecto escalable, teniendo en cuenta las amenazas detectadas en el análisis FODA y lo declarado por los encuestados.
- Plan de comunicaciones integradas. Estrategia de comunicación de que combine las distintas herramientas a disposición (publicidad, PR, branding, promociones, etc.) para el reposicionamiento de la marca.
- Apertura de canal de venta on-line.
- Política de precios y descuentos para los distintos canales.
- Volumen de operaciones que posibiliten la escalabilidad del negocio.

Metas

A continuación, enumeraremos aquellas acciones necesarias para el cumplimiento del objetivo antes mencionado.

- Relanzamiento: planificado para el período comprendido entre la segunda quincena de marzo y la primera de abril de 2023.
- Restyling de la línea de indumentaria: con el lanzamiento de estampas de diseño exclusivo, alineados a insights del target, de modo de eliminar el uso de aquellos con derechos no propios, utilizados hasta el momento.
- Triplicar el volumen histórico de ventas, en el primer año, alcanzando, en unidades, un Market Share del 13% en indumentaria, y un 3% en accesorios. A tres años, llegar a un 28% y un 8% respectivamente.
- Lograr que el canal digital directo represente el 30% de las ventas.,
- Generar alianzas con comercios pet friendly (locales de indumentaria, bares, etc.) para exhibir productos y/o amplificar el alcance de la marca mediante activaciones que lleven tráfico al e-commerce.
- Costeo de productos (costos directos e indirectos) y definición de precios/márgenes.
- Evaluación de sustentabilidad del emprendimiento a partir de la confección de un análisis económico financiero.

MIX DE MARKETING

Delineada ya la estrategia general para *Viste a tu bestia*, nos encontramos ahora en condiciones de comenzar a planificar el conjunto de herramientas o variables que utilizaremos para diseñar e implementar nuestra estrategia de marketing en el mercado, con el objetivo de satisfacer, por un lado, necesidades y deseos de nuestro target, y, por el otro, lograr los objetivos de nuestra empresa (Kotler y Armstrong, 2018).

Dicha ejecución táctica es conocida, generalmente, como las “4 P”, ya que se compone de cuatro elementos, los cuales deben combinarse de manera coherente y coordinada para crear una oferta de valor diferenciada y atractiva para el público objetivo. A continuación, desarrollaremos brevemente cada uno de ellos.

- **Producto:** la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- **Plaza:** incluye actividades de la empresa orientadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.
- **Promoción:** se refiere a las actividades que comunican las ventajas y beneficios del producto, y persuaden a los clientes meta a comprarlo.

Continuaremos ahora con el detalle de cada uno de estos ítems, aplicándolos en nuestro objeto de estudio.

Producto

Según definen Kotler y Armstrong (2018), un producto es “algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (p.196). Este “algo”, al que hacen referencia los autores, puede configurarse tanto en un bien tangible como en un servicio intangible. Independientemente de esta forma que adopte, y en cualquier plan de marketing, los productos son un elemento clave en la oferta de mercado general: se trata de la construcción de la oferta que aportará valor a nuestro target.

Respecto a este aporte de valor mencionado anteriormente, al configurar un producto deben considerar al menos tres niveles, cada uno de los cuales agrega una capa de valor para el cliente. En primer lugar, se encuentra el valor esencial, es decir, aquella necesidad que el cliente va a resolver con el producto. Como segundo nivel, encontramos la traducción de ese beneficio esencial, en un producto o servicio real: características, diseño, nivel de calidad, packaging, etc. Por último, encontramos aquellos beneficios y/o servicios adicionales a los dos niveles antes mencionados, lo cual se conoce como “producto aumentado”. A continuación, expondremos un esquema que grafica este escalamiento de niveles que tiene un producto, para luego trasladar estos conceptos a nuestro objeto de estudio.



Kotler y Armstrong (2018)

En primer lugar, y tal como ya lo hemos adelantado en anteriores apartados, los beneficios fundamentales para el cliente que ofrecerán los productos de *Viste a tu bestia* serán consentir a sus mascotas y expresar su personalidad a través de ellas.

En cuanto al producto real, el actual portafolio de productos está compuesto por artículos de indumentaria y accesorios, los cuales detallamos a continuación:

- Indumentaria:
 - Abrigos tipo chaleco (sin mangas)
 - Abrigos tipo hoodies (con mangas)

- Accesorios.
 - Collares
 - Pretales
 - Bandanas

En todos los casos, la calidad de confección es superior, gracias a un circuito de producción que implica, desde la compra de materias primas de calidad, hasta la confección y estampado en talleres tercerizados que trabajan para reconocidas marcas de indumentaria locales.

Sin embargo, hay un punto que hemos mencionado como debilidad en el análisis FODA y que, para revertirlo, implicará hacer cambios en el actual estilo de los productos: los diseños de estampa. Toda la actual línea de productos de *Viste a tu bestia* incluye diseños sujetos a propiedad de autor. Por lo que para este plan de Marketing tomaremos decisiones al respecto. A modo de síntesis, expondremos que la elección de dichos diseños de estampa, que incluían elementos de la cultura pop (bandas de música, personajes de cine o televisión, etc.) tuvo como racional la entrega de un valor esencial a los clientes: expresar su personalidad mediante los artículos que compraban para consentir a sus mascotas.

Esa decisión fue parte del posicionamiento buscado por la marca (aunque nunca formalizado de manera expresa), ya que, al momento, al menos en el mercado local, no había artículos de similares características. La oferta solo presentaba diseños con mensajes de tono naif (apelando al amor a la mascota) o,

simplemente, estampados genéricos que traían las telas con la que se confeccionaban los artículos. Lo mismo sucedía con los nombres de las marcas, en los cuales predominaba el uso de diminutivos y apelaciones al amor hacia las mascotas. Términos como “huellitas”, “patitas”, “manchitas”, “amigos”, “mascotitas” y otros de similar estilo, eran los más utilizados en las denominaciones de marca.

Plantear una diferenciación sobre esa oferta disponible, representaba para *Viste a tu bestia*, en aquel entonces, no sólo un elemento distintivo, sino que, además, una oportunidad para expandir el mercado de compradores, tentado a comprar artículos para mascotas a personas que nunca lo hubiesen considerado. De este análisis surge el nombre de la marca y su estilo, el cual establece un guiño de complicidad con el potencial cliente, mientras que sirve como elemento de diferenciación. Las posibles connotaciones agresivas que pudiera generar la palabra “bestia”, son rápidamente contrapuestas al estilo gráfico propuesto en la tipografía y la exposición de mascotas “vestidas” con diseños que son más propios de las personas que aquellos que se esperan de una marca para perros (relacionados más a lo naif o romántico).

Por todo lo antes planteado, los nuevos diseños que se elaborarán, de ahora en más, buscarán conservar este estilo y posicionamiento, buscando elementos gráficos que conecten con consumo cultural y los usos y costumbres del target. Los nuevos diseños se inspirarán en el estilo de las Graphic tees, concepto que fue definido por Melissa Soto, diseñadora e ilustradora argentina especializada en el desarrollo de estampas, de la siguiente manera:

La graphic tee es una representación de la sociedad y de los tiempos que vivimos. La remera estampada lleva un mensaje y, por ende, es una extensión nuestra y de nuestras creencias y convicciones. Para mí es la prenda que más dice de una persona. (Soto, 2021)

Bajo esta consigna procederemos ahora a exponer algunos de los diseños planificados para el relanzamiento del emprendimiento, el cual considera el

análisis antes desarrollado e implementa mejoras que mantienen el estilo y posicionamiento de la marca. En todos los casos, se intenta conectar con usos y costumbres del target, retomando términos y tópicos de la idiosincrasia de nuestro país, de modo de, además de además de diferenciarse de la oferta actual local (no se detectó una propuesta de esas características en los competidores analizados), le permitirá a *Viste a tu bestia* contar con un carácter propio y distintivo ante un posible arribo de productos importados (identificado como amenaza en el análisis FODA).

A continuación, exponemos algunos prototipos de producto en línea con lo antes descrito.





Siguiendo la categorización de Kotler y Armstrong (2018), entendemos a los productos de *Viste a tu bestia* como “productos de comparación”, es decir, productos de consumo que los clientes adquieren con menos frecuencia, razón por la cual los comparan con mayor cuidado. Y es en ese posible ejercicio comparativo por parte de los clientes, que entendemos que las definiciones expresadas en términos de características, estilo, diseño y marca, que configurarán los productos de *Viste a tu bestia*, reforzarán la competitividad del emprendimiento en su mercado.

En lo que respecta al producto ampliado, destacamos, por un lado, la disponibilidad del producto en tiendas especializadas (canal indirecto), las cuales ofrecen asesoramiento profesionalizado. Para el canal directo, por su parte, se ofrecerá la entrega a domicilio y la prenda será entregada en un packaging propio de la marca, el cual constará de una bolsa de friselina impresa con su logo. Además, las redes de *Viste a tu bestia* brindarán información tanto de recomendaciones de talles por tamaño de la mascota, como así también consejos de cómo preservar los productos (fundamentalmente, la indumentaria).



Tabla de talles

Para saber cuál es el talle indicado para tu mascota, tené en cuenta las siguientes referencias:

- a** Ancho de cuello (de oreja a oreja)
- b** Ancho de lomo (entre las dos patas traseras)
- c** Largo de lomo (de cuello al sexo)

Talle	0	1	2	3	4	5	6	7	8
A (Cuello)	18 cm.	22 cm.	30 cm.	32 cm.	39 cm.	49 cm.	48 cm.	59 cm.	52 cm.
B (Lomo)	30 cm.	35 cm.	45 cm.	51 cm.	60 cm.	62 cm.	74 cm.	82 cm.	89 cm.
C (Largo)	27 cm.	36 cm.	40 cm.	47 cm.	52 cm.	53 cm.	61 cm.	77 cm.	95 cm.

La medida del cuello se debe sumar con 2 cm. más a la medida.

Fuente: Elaboración propia

Por último, en lo que respecta a las decisiones del mix de producto, el primer paso que realizaremos será el orden del actual portafolio de productos, dividiéndolo, de manera horizontal, en tres categorías:

- Indumentaria
- Accesorios de paseo
- Accesorios de moda

En cuanto a la profundidad de estas categorías, las definiciones serán las siguientes:

- La línea indumentaria.

Se subdividirá en tres categorías, en cuanto a profundidad.

- *Chalecos – Línea basics.*

Tomamos el concepto “basic” de la indumentaria tradicional, el cual remite a las prendas que son atemporales. En nuestro caso, se definirá una línea de indumentaria de 3 colores, sin aplicación de estampa. Si bien la propuesta de la marca estará basada en la indumentaria con estampa, entendemos que esta opción será demandada por el canal de intermediarios. Esto no sólo nos permitirá el ingreso a las tiendas especializadas, sino que, además, entendemos evitará el ingreso de otros competidores.

- *Chalecos – Línea Graphic.* Este será una de las versiones principales de la marca, como ya lo hemos mencionado anteriormente. Para este tipo de productos, se definirán 6 modelos por temporada. Esto nos permitirá planificar los procesos de producción y le dará claridad en la oferta, tanto a intermediarios como a clientes finales.
- *Hoodies – Línea Graphic.* Este será el producto más premium dentro de la categoría indumentaria. Estampado con 6 modelos, al igual que la anterior línea, esta prenda incorpora mangas y capucha.

- Línea accesorios de paseo.

Dentro de esta categoría incorporaremos a aquellos accesorios que deben cumplir con un componente de seguridad, ya que se utilizan durante el momento en los cuales se saca a la mascota a la calle. Esta categoría contará con dos niveles de profundidad:

- Pretales. Un único tipo de modelo, con tres alternativas de diseño.
- Collares. Un único modelo, con tres alternativas de diseño.

- Accesorios de moda.

Esta categoría se diferencia de la anterior, ya que el accesorio no cumple ninguna función de seguridad al momento de trasladar a la mascota. Dentro de esta categoría incluimos a las bandanas, la cuales contarán con 3 alternativas de diseño.

A continuación, exponemos un cuadro que sintetiza, en orden de largo y profundidad, el portafolio de productos.

Indumentaria		Accesorios de paseo		Accesorios de moda	
Chalecos Línea Basics	Color gris	Pretales	Modelo 1	Bandanas	Modelo 1 Modelo 2 Modelo 3
	Color rojo		Modelo 2		
	Color azul		Modelo 3		
Chalecos Línea Graphic	Modelo 1	Collares	Modelo 1 Modelo 2 Modelo 3	Bandanas	Modelo 1 Modelo 2 Modelo 3
	Modelo 2				
	Modelo 3				
	Modelo 4				
	Modelo 5				
	Modelo 6				
Hoodies Línea Graphic	Modelo 1	Collares	Modelo 1 Modelo 2 Modelo 3	Bandanas	Modelo 1 Modelo 2 Modelo 3
	Modelo 2				
	Modelo 3				
	Modelo 4				
	Modelo 5				
	Modelo 6				

Fuente: Elaboración propia

Por último, presentamos una representación gráfica del portafolio antes mencionado, tomando como referencia uno de los modelos antes propuestos

Indumentaria



Chaleco – Línea basic



Chaleco – Línea Graphic



Hoodie – Línea Graphic

Accesorios de paseo



Pretal



Collares

Accesorios de moda



Bandanas

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a volúmenes de producción, estimamos que, con el actual modelo de talleres de confección y estampa tercerizados, durante el primer año, el emprendimiento estaría en condiciones de producir un total de 3800 unidades de indumentaria y 1200 unidades de accesorios. Esto representaría un 20% más de lo que se estima vender durante el primer año (estimación que se detallará en próximos apartados).

En caso de darse este escenario de sobre demanda en el primer año, se deberá negociar, con los talleristas, aumentar la capacidad de producción o, de estar éstos comprometidos con otros clientes, ya que no son exclusivos, buscar otros

proveedores de confección. Si la tendencia alcista se repite para el segundo año, lo cual podrá estimarse a partir de la demanda del canal B2B, se deberá evaluar ampliar la capacidad de los talleres actuales mediante un acuerdo de exclusividad o absorber, de manera total o parcial, la producción excedente, lo cual requerirá de inversión en maquinarias y recursos humanos.

Precio

Continuaremos ahora con el análisis de la única variable del mix de marketing capaz de generar ingresos para una empresa. Afirmamos esto ya que el precio es la variable que captura el valor creado por las otras tres variables del mix de marketing (producto, plaza y promoción). Dicho valor capturado, puede ser entendido como la diferencia entre el beneficio percibido por los clientes y los recursos económicos invertidos para lograrlo (Baños, 2009).

A diferencias del resto de las variables del mix de marketing, implementar cambios en el precio pueden realizarse con mayor flexibilidad y rapidez. Sin embargo, dichos cambios deben ejecutarse en el marco de la estrategia general de marketing, entendiendo el impacto que generará en la demanda y, fundamentalmente, considerando los dos extremos entre los cuales el precio puede desplazarse.

Según Kotler y Armstrong (2018), el límite superior de la fijación de precios estará determinado por las percepciones de los clientes del valor del producto: si los clientes perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no comprarán el producto. En el extremo inferior, por su parte, están los costos de los productos: si la empresa fija los precios del producto por debajo de sus costos, perderá utilidades.

En línea con lo anterior, para la fijación de precios de los productos de *Viste a tu bestia* consideraremos una estrategia que considera, por un lado, los costos en los cuales deberá incurrir el emprendimiento para la producción de sus productos y, por el otro, los precios de los principales competidores. Respecto a éstos últimos, entendemos que, al ser jugadores establecidos en el mercado desde hace años, podemos considerar a sus precios como el valor percibido

con el que el mercado evalúa y compara el beneficio de un producto de moda para mascotas.

Por último, si bien el relanzamiento de *Viste a tu bestia* la ubica casi como una marca nueva, en un mercado con jugadores consolidados, entendemos que el posicionamiento buscado por la marca, que se diferencia de la oferta del mercado, a partir de diseños que fomentan la autoexpresión de los propietarios de mascotas, desde un enfoque lúdico y alegre, nos permitirá fijar precios competitivos y rentables. Con esta fijación de precios, obtendremos un 459% de rentabilidad promedio para la indumentaria, y un 293% promedio para los accesorios de paseo y moda.

Análisis de costos

A continuación, exponemos los costos de producción para todas las líneas de producto que componen el portafolio de *Viste a tu bestia*: indumentaria, accesorio de paseo y accesorio de moda. En la sección “anexos” se detallarán las tablas de conversión para el coste de los productos.

Indumentaria

Chaleco graphic		TALLES							
		XS		S		M		L	
Costos variables directos	Costo de materiales	Cantidad	Costo unitario (\$)						
	1 Tela frisa (g)	1	\$ 675	1	\$ 1.350	1	\$ 1.620	1	\$ 2.700
	2 Rib (cm)	72	\$ 83	94	\$ 108	117	\$ 135	139	\$ 160
	3 Estampa (g)	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650
	4 Etiqueta (g)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
	5 Bolsa friselina 30x40	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230
	6 Costo de mano de obra (g)	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 400	1	\$ 400

Chaleco basic		TALLES							
		XS		S		M		L	
Costos variables directos	Costo de materiales	Cantidad	Costo unitario (\$)						
	1 Tela frisa (g)	1	\$ 675	1	\$ 1.350	1	\$ 1.620	1	\$ 2.700
	2 Rib (cm)	72	\$ 83	94	\$ 108	117	\$ 135	139	\$ 160
	3 Etiqueta (g)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
	4 Bolsa friselina 30x40	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230
	5 Costo de mano de obra (g)	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350

Hoodie graphic		TALLES							
		XS		S		M		L	
Costos variables directos	Costo de materiales	Cantidad	Costo unitario (\$)						
	1 Tela frisa (g)	1	\$ 810	1	\$ 2.025	1	\$ 2.700	1	\$ 4.050
	2 Rib (cm)	72	\$ 83	94	\$ 108	117	\$ 135	139	\$ 160
	3 Estampa (g)	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650
	4 Etiqueta (g)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
	5 Bolsa friselina 30x40	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230
	6 Costo de mano de obra (g)	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 700	1	\$ 700

Datos capturados el 14/11/2023. Tipo de cambio de referencia 1USD -> 371,51

Fuente: Elaboración propia

Accesorios de paseo

	Collares	TALLES							
		XS		S		M		L	
		Cantidad	Costo unitario (\$)						
Costos variables directos	Costo de materiales		\$ 1.425		\$ 1.535		\$ 1.978		\$ 2.116
	1 Pelo niquel (g)	1	\$ 77	1	\$ 77	1	\$ 118	1	\$ 118
	2 Remaches niquelado (g)	6	\$ 47	6	\$ 47	6	\$ 62	6	\$ 62
	3 Media luna (g)	1	\$ 24	1	\$ 24	1	\$ 64	1	\$ 64
	4 Pasador (g)	1	\$ 19	1	\$ 19	1	\$ 20	1	\$ 20
	5 Cinta polipropileno (cm)	30	\$ 64	35	\$ 75	40	\$ 133	45	\$ 150
	6 Ojal niquelado (g)	5	\$ 33	5	\$ 33	5	\$ 33	5	\$ 33
	7 Cinta gross c/diseño (cm)	30	\$ 600	35	\$ 700	40	\$ 975	45	\$ 1.097
	8 Etiqueta (g)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
	9 Bolsa frisolina 20x30	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150
Costo de mano de obra* (g)	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350	

	Pretal	TALLES							
		XS		S		M		L	
		Cantidad	Costo unitario (\$)						
Costos variables directos	Costo de materiales		\$ 2.465		\$ 2.921		\$ 3.681		\$ 4.280
	1 Pelo niquel (g)	1	\$ 77	1	\$ 77	1	\$ 118	1	\$ 118
	2 Remaches niquelado (g)	4	\$ 31	4	\$ 31	4	\$ 41	4	\$ 41
	3 Media luna (g)	1	\$ 24	1	\$ 24	1	\$ 64	1	\$ 64
	4 Pasador rectangular doble	1	\$ 23	1	\$ 23	1	\$ 24	1	\$ 24
	5 Cinta polipropileno 15 mm	65	\$ 140	97	\$ 208	120	\$ 399	150	\$ 499
	6 Frisolina (g)	1	\$ 586	1	\$ 754	1	\$ 879	1	\$ 1.055
	7 Sublimación de tela bonde	1	\$ 338	1	\$ 338	1	\$ 527	1	\$ 600
	8 Tela bondeado (g)	1	\$ 450	1	\$ 579	1	\$ 675	1	\$ 810
	9 Rib (cm)	75	\$ 86	154	\$ 177	200	\$ 230	300	\$ 345
	10 Etiqueta (g)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
	11 Bolsa frisolina 20x30	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150
Costo de mano de obra* (g)	1	\$ 500	1	\$ 500	1	\$ 500	1	\$ 500	

Datos capturados el 17/11/2023. Tipo de cambio de referencia 1USD -> 371,51

Fuente: Elaboración propia

Accesorios de moda

	Bandana	TALLES					
		S		M		L	
		Cantidad	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo unitario (\$)
Costos variables directos	Costo de materiales		\$ 1.410		\$ 1.770		\$ 1.973
	1 Tela friza	1	\$ 450	1	\$ 810	1	\$ 1.013
	2 Estampa	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650
	3 Etiqueta	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 60
	4 Bolsa frisolina 20x30	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150
Costo de mano de obra* (g)	1	\$ 100	1	\$ 100	1	\$ 100	

Datos capturados el 17/11/2023. Tipo de cambio de referencia 1USD -> 371,51

Fuente: Elaboración propia

Análisis de precios de la competencia

Procedemos ahora con el relevamiento de precios de los principales competidores. Para esto, se capturo información de las webs de las marcas analizadas. En los casos en los cuales las marcas no contaban con tienda on line, de capturarón datos de distintos marketplaces en los cuales se ofrecían dichos productos.

Indumentaria

Indumentaria				Talles			
Site	Marca	Producto	Modelo	XS	S	M	L
Mascotas del oeste (https://mo.com.ar/)	Per-ros	hoodie friza c/estampa	Just Dog	\$ 14.500	\$ 14.500	\$ 16.500	\$ 17.500
	Per-ros	Buzo friza s/capucha c/mangas	Amor Frances	\$ 20.500	\$ 21.500	\$ 22.500	\$ 23.000
	Per-ros	Musculosa c/estampa	Total print		\$ 9.680		
	Per-ros	Buzo sin mangas c/estampa	Salchi stile	\$ 17.500	\$ 18.500	\$ 19.500	\$ 20.500
	Per-ros	Musculosa	splash	\$ 8.500			
	Per-ros	Buzo friza c/stamping	varios			\$ 15.000	
Mercado libre (https://www.mercadolibre.com.ar/)	DIMBO	Camperita friza estampada	GAP			\$ 2.500	
	Senior Jack	Buzo sin mangas	Trendy		\$ 10.500		
Animalia (www.animalia.com.ar)	Senior Jack	Hoodie con mangas	Kiwi	\$ 11.500	\$ 13.000		
	Senior Jack	Hoodie friza con mangas c/estampa	kiwi	\$ 12.000	\$ 12.500	\$ 13.000	\$ 14.500
	Senior Jack	Buzo friza sin mangas c/estampa	Trendy	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 13.000	\$ 13.000
	Senior Jack	Hoodie friza con mangas c/estampa	Arvo	\$ 10.500	\$ 11.000	\$ 12.000	\$ 13.000
A pata suelta (www.apatasuelta.com)	A pata suelta	Hoodie friza con mangas c/estampa	Graf	\$ 18.500	\$ 18.500	\$ 18.500	\$ 18.500
	A pata suelta	Hoodie friza con mangas c/estampa	Cherry	\$ 19.500	\$ 19.500	\$ 19.500	\$ 19.500
	A pata suelta	Buzo friza con mangas c/estampa	Harry	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500
Elecant (www.elecant.com)	Elecant	Hoodie friza con mangas	Vainilla	\$ 21.500	\$ 21.500	\$ 21.500	\$ 21.500
	Elecant	Buzo friza con cuello	ice cream	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000
Precio prom x talla				\$ 15.076,92	\$ 15.227,14	\$ 15.769,23	\$ 17.500,00

Datos capturados el 17/11/2023. Tipo de cambio de referencia 1USD -> 371,51

Fuente: Elaboración propia

Accesorios de paseo

Pretal				Talles			
Site	Marca	Producto	Modelo	XS	S	M	L
Elecant (www.elecant.com)	Elecant	Pretal	Tokio	\$ 8.500	\$ 10.500	\$ 11.500	
	Elecant	Pretal	Berlin	\$ 8.500	\$ 10.500	\$ 11.500	
	Elecant	Pretal	Oxaca	\$ 8.500	\$ 10.500	\$ 11.500	
Mascotas del oeste (https://mo.com.ar/)	Per-ros	Pretal	Superman				\$ 16.500
Mercado libre (https://www.mercadolibre.com.ar/)	Per-ros	Pretal	Super soft				\$ 11.200
A pata suelta (www.apatasuelta.com)	A pata suelta	pretal	Lamer	\$ 8.400	\$ 12.400	\$ 13.400	
	A pata suelta	pretal	Harry	\$ 8.400	\$ 12.400	\$ 13.400	
	A pata suelta	pretal	pink	\$ 8.400	\$ 12.400	\$ 13.400	
	A pata suelta	pretal	Voyage	\$ 8.400	\$ 12.400	\$ 13.400	
	A pata suelta	pretal	Pride	\$ 8.400	\$ 12.400	\$ 13.400	
	A pata suelta	pretal	Varios	\$ 8.400	\$ 12.400	\$ 13.400	
	Precio prom				\$ 8.433	\$ 11.767	\$ 12.767

Datos capturados el 17/11/2023. Tipo de cambio de referencia 1USD -> 371,51

Fuente: Elaboración propia

Collar				Talles			
Site	Marca	Prenda	Modelo	XS	S	M	L
Elecant (www.elecant.com)	Elecant	Collar	Tokio	\$ 7.200	\$ 7.500	\$ 8.500	\$ 9.000
	Elecant	Collar	Berlin	\$ 7.200	\$ 7.500	\$ 8.500	\$ 9.000
	Elecant	Collar	Oxaca	\$ 7.200	\$ 7.500	\$ 8.500	\$ 9.000
A pata suelta (www.apatasuelta.com)	A pata suelta	Collar	Lamer	\$ 6.200	\$ 7.000	\$ 7.200	
	A pata suelta	Collar	Harry	\$ 6.200	\$ 7.000	\$ 7.200	
	A pata suelta	Collar	pink	\$ 6.200	\$ 7.000	\$ 7.200	
	A pata suelta	Collar	Voyage	\$ 6.200	\$ 7.000	\$ 7.200	
	A pata suelta	Collar	Pride	\$ 6.200	\$ 7.000	\$ 7.200	
	A pata suelta	Collar	Varios	\$ 6.200	\$ 7.000	\$ 7.200	
	Senior Jack	No comercializa el producto					
Mascotas del oeste (https://mo.com.ar/)	Per-Ros	Conjunto collar y correa estampado		\$ 4.004			
Precio prom				\$ 6.280	\$ 7.167	\$ 7.633	\$ 9.000

Datos capturados el 17/11/2023. Tipo de cambio de referencia 1USD -> 371,51

Fuente: Elaboración propia

Accesorios de moda

Algo importante a aclarar es que, para el producto “bandanas”, de la línea “accesorios de moda”, hemos tomado como referencia a la marca *be dog* (www.be-dog.com), ya que ninguno de los competidores analizados comercializa dicho artículo.

Bandana			Talles			
Site	Marca	Descripción	Modelo	XS	S	M
Be dog (www.be-dog.com)	Be dog	bandana estampada	be rexy yellow	\$ 5.500		
	Be dog	bandana estampada	Love is love	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
	Be dog	bandana estampada	Papercuts blue	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
	Be dog	bandana estampada	rocket blu	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
	Be dog	bandana estampada	Landscape	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
	Be dog	bandana estampada	be unicorn	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
Puppis (https://www.puppis.com.ar/)	Hund	bandana estampada		\$ 7.300	\$ 7.300	\$ 7.300
Precio prom				\$ 5.543	\$ 5.550	\$ 5.550

Datos capturados el 17/11/2023. Tipo de cambio de referencia 1USD -> 371,51

Fuente: Elaboración propia

Precios

A continuación, y realizado ya un relevamiento de precios de los competidores, comenzaremos con la fijación de precios de los productos que integran las distintas líneas de *Viste a tu bestia*.

	Talles	Precio público ARS	Precio público USD	Alicuota	Precio neto de imp. ARS	Precio neto de imp.
Chaleco basic	XS	\$ 11.000	\$ 29,30	1,21	\$ 9.091	\$ 24
	S	\$ 12.000	\$ 32	1,21	\$ 9.917	\$ 27
	M	\$ 13.000	\$ 35	1,21	\$ 10.744	\$ 29
Chaleco graphic	L	\$ 15.000	\$ 40	1,21	\$ 12.397	\$ 33
	XS	\$ 15.000	\$ 40	1,21	\$ 12.397	\$ 33
	S	\$ 16.000	\$ 43	1,21	\$ 13.223	\$ 36
	M	\$ 17.000	\$ 46	1,21	\$ 14.050	\$ 38
Hoodie graphic	L	\$ 18.500	\$ 50	1,21	\$ 15.289	\$ 41
	XS	\$ 17.500	\$ 47	1,21	\$ 14.463	\$ 39
	S	\$ 18.500	\$ 50	1,21	\$ 15.289	\$ 41
	M	\$ 19.500	\$ 52	1,21	\$ 16.116	\$ 43
Pretal	L	\$ 21.500	\$ 58	1,21	\$ 17.769	\$ 48
	XS	\$ 8.500	\$ 23	1,21	\$ 7.025	\$ 19
	S	\$ 11.500	\$ 31	1,21	\$ 9.504	\$ 26
	M	\$ 12.500	\$ 34	1,21	\$ 10.331	\$ 28
Collar	L	\$ 14.500	\$ 39	1,21	\$ 11.983	\$ 32
	XS	\$ 6.500	\$ 17	1,21	\$ 5.372	\$ 14
	S	\$ 7.000	\$ 19	1,21	\$ 5.785	\$ 16
	M	\$ 7.500	\$ 20	1,21	\$ 6.198	\$ 17
Bandana	L	\$ 9.000	\$ 24	1,21	\$ 7.438	\$ 20
	XS		\$ -	1,21	\$ -	\$ -
	S	\$ 5.500	\$ 15	1,21	\$ 4.545	\$ 12
	M	\$ 5.500	\$ 15	1,21	\$ 4.545	\$ 12
	L	\$ 5.500	\$ 15	1,21	\$ 4.545	\$ 12

Se aplica una alícuota =1,21 ya que *Viste a tu bestia* es un emprendimiento enmarcado dentro de la categoría responsable inscripto. Tipo de cambio de referencia 1USD -> 371,51

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de márgenes

Para finalizar el apartado de “precios”, procederemos al análisis de márgenes, a partir del precio fijado para los productos de las diferentes líneas y sus correspondientes costeos.

Indumentaria

Chaleco Graphic (B2C)											
XS			S			M			L		
Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen
\$ 2.048	\$ 15.000	ARS 12.952 USD 35	\$ 2.748	\$ 16.000	ARS 13.252 USD 36	\$ 3.108	\$ 17.000	ARS 13.892 USD 37	\$ 4.213	\$ 18.500	ARS 14.287 USD 38

Chaleco Basic (B2C)											
XS			S			M			L		
Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen
\$ 1.398	\$ 11.000	ARS 9.602 USD 26	\$ 2.098	\$ 12.000	ARS 9.902 USD 27	\$ 2.408	\$ 13.000	ARS 10.592 USD 29	\$ 3.513	\$ 15.000	ARS 11.487 USD 31

Hoodie Graphic (B2C)											
XS			S			M			L		
Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen
\$ 2.483	\$ 17.500	ARS 15.017 USD 40	\$ 3.723	\$ 18.500	ARS 14.777 USD 40	\$ 4.488	\$ 19.500	ARS 15.012 USD 40	\$ 5.863	\$ 21.500	ARS 15.637 USD 42,09

Accesorios de paseo

Pretal (B2C)											
XS			S			M			L		
Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen
\$ 2.465	\$ 8.500	ARS 6.035 USD 16	\$ 2.921	\$ 11.500	ARS 8.579 USD 23	\$ 3.681	\$ 12.500	ARS 8.819 USD 24	\$ 4.280	\$ 14.500	ARS 10.220 USD 27,51

Collar (B2C)											
XS			S			M			L		
Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen
\$ 1.425	\$ 6.500	ARS 5.075 USD 14	\$ 1.535	\$ 7.000	ARS 5.465 USD 15	\$ 1.978	\$ 7.500	ARS 5.522 USD 20	\$ 2.116	\$ 9.000	ARS 6.884 USD 19

Accesorios de moda

Bandana (B2C)											
S			M			L					
Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto Imp.	Margen			
\$ 1.410,00	\$ 5.500,00	ARS 4.090,00 USD 11,01	\$ 1.770,00	\$ 5.500,00	ARS 3.730,00 USD 10,04	\$ 1.972,50	\$ 5.500,00	ARS 3.527,50 USD 9,50			

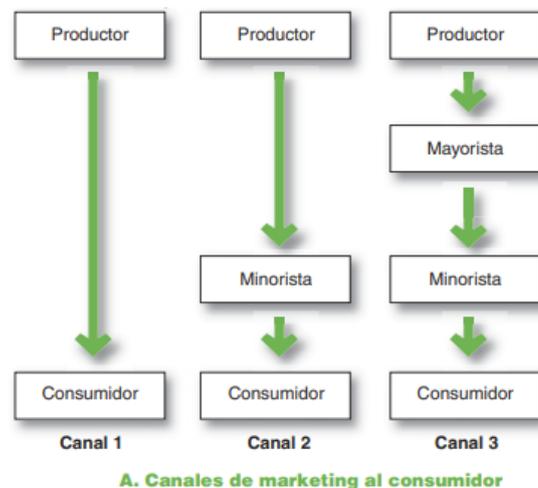
Plaza

Como ya lo hemos adelantado, este componente del mix de marketing incluye aquellas actividades orientadas a que el producto o servicio esté disponible para los clientes. Para esta tarea, se requiere establecer relaciones tanto con los clientes, como así también con los principales proveedores y distribuidores en la cadena de suministro de la empresa.

Según Kotler y Armstrong (2018), esta cadena de suministro se compone de socios hacia arriba y hacia abajo. Hacia arriba de la empresa se encuentra el conjunto de compañías que suministran insumos (materias primas, componentes, etc.) y/o el *Know how* necesario para crear un producto o servicio. Hacia abajo se encuentran los canales de marketing o distribución, que son aquellos que miran hacia el cliente. Sobre éstos últimos profundizaremos en este apartado.

Un diseño de canal requiere evaluar tanto las necesidades de servicio del cliente, como los objetivos y restricciones de la empresa. En concordancia con esto, nuestra estrategia de canal estará compuesta por canales indirectos y directos, conclusión a la que arribamos a partir del análisis del mercado y de la encuesta realizada para los fines de este plan de marketing.

Para ilustrar dicha definición, presentamos el siguiente cuadro desarrollado por Kotler y Armstrong (2018), señalando que el tipo de canal que determinaremos para nuestra estrategia son los indicados como “Canal 1” y “Canal 2”, para luego proseguir con el desarrollo de cada uno de ellos.



Fuente: Kotler y Armstrong (2018)

1. Canales indirectos – B2B

Como pudimos observar en nuestro análisis de la competencia, el mercado de artículos de moda para mascotas aparenta no tener la madurez necesaria para contar con puntos de venta físicos exclusivos. Esto lo inferimos a partir de que ninguno de los competidores analizados cuenta con tiendas físicas. Por el contrario, todos utilizan, como canal principal, a veterinarias o Pet Shops como intermediarios que garantizan la entrega de valor a los clientes. Por otro lado, parándonos desde un enfoque centrado en el cliente, pudimos recabar, en la encuesta realizada, que las veterinarias y Pet Shops fueron el canal de preferencia de los encuestados. Por último, desde un análisis interno, dada las características y estructura interna de *Viste a tu bestia*, se planificará desarrollar un canal físico indirecto y uno directo, a través de la venta online.

Y es por todo lo antes expuesto, que la primera definición de canal será el diseño de un canal indirecto, selectivo (una cantidad limitada de intermediarios), de longitud corta (de un solo nivel), asociando a *Viste a tu bestia* a una serie de Pet Shops y veterinarias, tomando los siguientes criterios de selección:

- Trayectoria en el mercado.
- Reputación. Calificación de 4 o más estrellas en Google My Business. Las evidencias de esto podrán consultarse en la sección anexos.
- Cobertura dentro del Departamento Rosario.

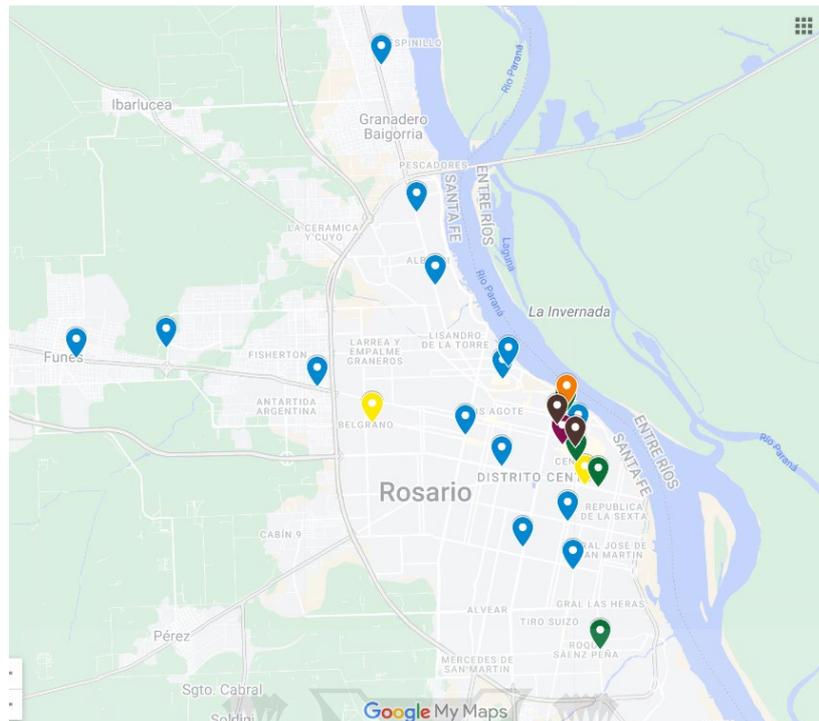
Bajo los criterios antes mencionados, la selección de minoristas que compondrán el canal indirecto de distribución de *Viste a tu bestia*, son los siguientes:

- Mascotas del Oeste
- Mendoza Pets
- Universo Mascota
- Pampa Pet Shop
- María Benita
- Cima

Es importante aclarar que, en dicha selección, se incluyen intermediarios que actualmente trabajan con la marca. Otro dato relevante, es que Mascotas del Oeste es el minorista con mayor cobertura y nivel de profesionalización, contando con 14 puntos de venta en el Departamento Rosario²⁷, algunos abiertos bajo el modelo de franquicia.

A continuación, exponemos un gráfico que refleja la cobertura de *Viste a tu bestia* a partir de este tipo de canal de intermediación selectivo.

²⁷ <https://mo.com.ar/donde-comprar>



	Mascotas del oeste		Pampa Pet Shop
	Mendoza Pets		María Benita
	Universo mascota		Cima

2. Canal directo – B2C

Aquí trabajaremos un tipo de canal referenciado como “canal 1”, en el gráfico antes presentado; es decir, un canal de marketing directo, sin niveles de intermediarios.

Como ya lo adelantamos anteriormente, la posibilidad de abrir un canal exclusivo físico no es viable por el tamaño del emprendimiento, por lo que, para esta entrega de valor a nuestro target, de tipo “business to consumer”, vamos a desarrollar el canal de venta digital de *Viste a tu bestia*.

Esta decisión se basa en los resultados de nuestra encuesta, en la cual, el 23% de los encuestados declararon preferencia por canales digitales (14% tiendas on-line y 9% redes sociales).

Para lo anteriormente mencionado, se procederá a la creación de un sitio web, mediante la plataforma de e-commerce Tienda nube, a fin de poder contar con un sitio que permita exhibir los productos del portafolio, como así

también gestionar pagos y administrar pedidos. Este desarrollo, además, nos permitirá generar campañas de Shopping y venta de catálogo, en las redes publicitarias de Google y Meta, respectivamente.

La plataforma Tienda nube se eligió, por sobre otras opciones de mercado, como emprendetienda (www.empretienda.com) o Mercado Shops (www.mercadoshops.com.ar), porque es la que mejor se adapta a un modelo escalable de negocios: cuenta con opciones de planes por escala de negocio, mayor nivel de customización de diseño, más opciones de pago y envío para los clientes (incluso brinda la posibilidad de vender al exterior) y una gran cantidad de integraciones con herramientas de marketing, gestión y facturación de terceros. La evaluación detallada de estas plataformas puede consultarse en la sección “anexos”.

Las entregas de los productos adquiridos por este canal, ser realizarán de dos maneras:

- Sin cargo:
 - Entrega a domicilio, los días sábados, en el radio comprendido por Av. Francia, Av, Pellegrini y la costanera de la ciudad. Este tipo de reparto se realizará en vehículo propio. La elección del día corresponde a que durante la semana hay restricciones vehiculares por carriles exclusivos de transporte público, además del cobro de estacionamiento medido.
 - Retiro por depósito, de lunes a viernes, de 9 a 13 hs.

- Con cargo.
 - En caso de que el cliente requiera entrega en el día.
 - Para ubicaciones que están por fuera del área de entrega.

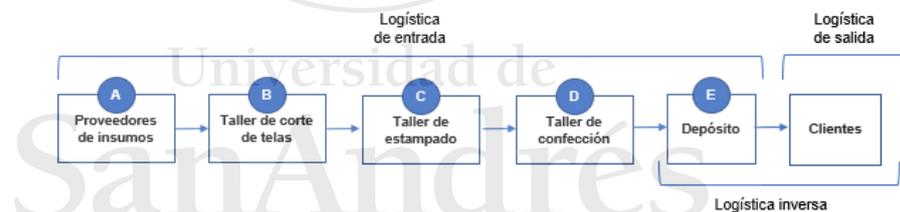
En ambos casos, se trasladará al cliente el costo determinado por la empresa de entregas.

3. Logística

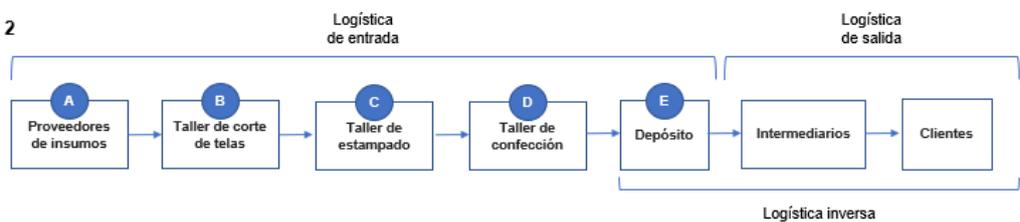
Según Kotler y Armstrong (2018), la logística de marketing implica tanto mover los productos desde la fábrica a los revendedores y en última instancia a los clientes (la distribución de salida), como así también el movimiento de productos y materiales desde los proveedores a la fábrica (distribución de entrada) y, por último, la reutilización, reciclado, remodelación o disposición de productos rotos, no deseados o de exceso que son devueltos por los consumidores o distribuidores (distribución inversa). Es decir, se trata de toda la gestión de la cadena de suministro.

Si bien a principios de este apartado mencionamos que el desarrollo principal estaría enfocado en la distribución de salida, no podemos soslayar los otros dos tipos de distribuciones. Por lo cual, vamos a exponer esquemáticamente las decisiones tomadas al respecto, las cuales expondremos en el siguiente cuadro.

Canal 1



Canal 2



A continuación, desarrollamos brevemente el esquema presentado:

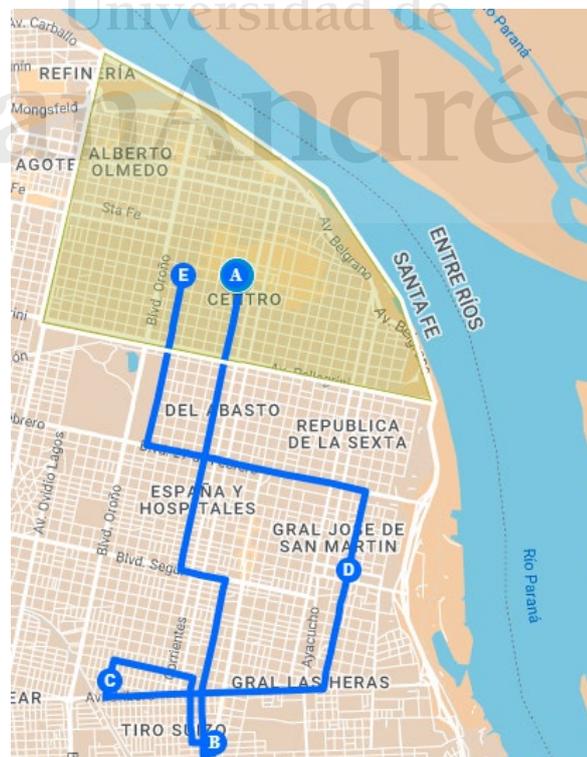
- Distribución de entrada: Comienza en el centro de la ciudad, trasladando luego la materia prima a la zona sur de la misma, en la cual se dan todos los procesos productivos. El producto terminado,

se vuelve a trasladar al centro de la ciudad, en la cual se encuentra un pequeño depósito.

- Distribución de salida: Desde el depósito, se distribuye tanto a intermediarios como a clientes, en el área delimitada para envíos.
- Distribución inversa: Los productos que por algún motivo son devueltos, se recuperan en la zona de distribución para trasladarlos al depósito, y luego a los talleres.

Es importante aclarar que, tanto el taller de corte de telas (donde comienza el proceso productivo), como el espacio donde se almacena para distribución, están ubicados en domicilios de los integrantes del emprendimiento, por lo que, al volumen actual de operaciones, no generan costos. Los talleres de estampado y confección, por su parte, son propiedad de los proveedores en los cuales se tercerizan estas tareas.

Por último, para ubicar espacialmente los flujos antes mencionados, presentamos el siguiente mapa.



Promoción

Definida la oferta de valor para el target de *Viste a tu bestia*, es decir, sus productos; determinados cuáles serán los canales para su entrega, de manera directa e indirecta; y establecido el precio con el cual se generará ingresos, finalizaremos nuestro Marketing Mix desarrollando las acciones orientadas a transmitir dicho valor, de manera persuasiva.

Para la comunicación de dicho valor para el cliente, de manera coherente e integrada, se requiere del uso de distintas herramientas de promoción, las cuales se combinan en lo que se conoce como la mezcla de promoción o mezcla de comunicaciones de marketing. Estas son: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, las ventas personales y el marketing directo y digital (Kotler y Armstrong, 2018).

Por otro lado, hay dos tipos de estrategias para esta combinación de herramientas. Optar por una u otra, dependerá de la naturaleza del producto, el tamaño y la posición del mercado. Nos referimos a las estrategias “push” y “pull”. Las estrategias de promoción “push”, implican “empujar” el producto hacia los consumidores a través del canal de distribución. Esto se logra a través de la venta personal, las promociones comerciales y el merchandising. El objetivo es convencer a los intermediarios para que almacenen el producto y lo promuevan a los consumidores. Las estrategias “pull”, por su parte, se centran en atraer a los consumidores hacia el producto o servicio. Esto se logra a través de la publicidad, las promociones de ventas y las relaciones públicas. El objetivo es crear una demanda por parte de los consumidores, es decir, que sean ellos quienes “tiren” del producto a través del canal de distribución.

En el caso de *Viste a tu bestia*, se combinarán ambos tipos de estrategias, pero con las acciones pull con mayor preponderancia, y el marketing digital como protagonista. Esto, porque una de las metas de este trabajo es el desarrollo del canal directo, ya que sobre el indirecto el emprendimiento ya posee una curva de aprendizaje. A continuación, se desarrollarán dichas acciones:

Marketing digital

Por su capacidad de segmentar audiencias de manera rigurosa, tanto por datos demográficos como por intereses, activar y monitorear campañas en tiempo real, y poseer costes menores que los medios tradicionales sin resignar alcance, nuestra estrategia de promoción se centrará, predominantemente, en la promoción on line. Para esto, utilizaremos las distintas herramientas presentes en el ecosistema digital para realizar una estrategia full funnel.

- **Página web**

Si bien este es uno de los canales establecidos para la estrategia de comercialización del emprendimiento (canal directo), también funcionará como un importante pilar dentro de la estrategia de promoción. Como se mencionó en anteriores apartados, si bien actualmente el emprendimiento no cuenta con este recurso, sí ha registrado la URL www.visteatubestia.com en el INPI.

La importancia de ese recurso digital estará dada porque, al no contar con tiendas propias, la web oficiará como una embajada de marca, lo cual generará mayor autoridad en el ecosistema digital, a diferencia de sólo contar con redes sociales. Sin embargo, y como lo mencionaremos más adelante, se realizarán integraciones con redes sociales mediante campañas de venta y tráfico, con Google Ads y Meta Ads, y las correspondientes cuentas de redes sociales.

Por otro lado, en la web desarrollaremos contenido específico y complementario al de otros soportes digitales, como los que se mencionan a continuación:

- Detalle, tanto en formato de texto e imagen, sobre todas las líneas de productos que comercializa la marca.
- Información sobre la empresa y sus fundadores, de modo de construir confianza y credibilidad con los visitantes.
- Blog: se compartirán noticias, consejos y contenido relevante para la audiencia del emprendimiento, las cuales se generarán a partir del

monitoreo de temas de interés, con herramientas de listening como Answer the public²⁸ o Google trends²⁹. Esto generará tráfico orgánico y calificado hacia el sitio, a partir de posicionar la autoridad de la página web en los motores de búsqueda on line. Este tipo de optimización es conocida como SEO, siglas de Search Engine Optimization (Optimización para motores de búsqueda).

- **Redes sociales**

La marca ya cuenta con cuentas en Instagram y Facebook, por lo que buscará potenciar estos activos. El beneficio fundamental de esto es que, al ya contar con audiencias orgánicas, se podrá, mediante las herramientas de generación de audiencias similares (también conocidas como audiencias Lookalike), impulsar rápidamente campañas para targets afines a nuestra propuesta de valor optimizando los presupuestos de pauta mensual.

Para este activo digital se planificará una estrategia de publicaciones, que contará con:

- *Contenido orgánico*: publicaciones visibles en el feed, tanto por seguidores como por cualquiera que ingresen a los perfiles. Este tipo de contenido buscará transmitir el perfil de la marca y generar comunidad. Aquí no se buscará conversión a ventas, ni promocionar características de productos, sino que el objetivo es establecer conversaciones con audiencias y generar engagement. Los KPIs de este tipo de contenido serán likes, comentarios y compartidas. Aquí, por ejemplo, podríamos invitar a los usuarios a que compartan los looks de sus mascotas, dar consejos sobre cuidado animal (integrando contenido del blog), generar memes, realizar encuestas (p.ej, “Se viene el frío ¿Hoodie o chaleco?”) mediante stickers nativos de redes, etc.

²⁸ <https://answerthepublic.com/es>

²⁹ <https://trends.google.es/trends/>

- *Publicaciones promocionadas*: amplificando, mediante pauta publicitaria, el alcance de algunas publicaciones del feed. Esto nos permitirá, no sólo llegar al total de nuestros seguidores, sino que también a otros usuarios que comparten características demográficas o de intereses, trabajando así instancias de awareness y engagement.
- *Dark post*: publicaciones que, mediante inversión publicitaria, sólo impactarán a audiencias específicas y no aparecerán en el feed de los perfiles. En estos casos, el KPI será la venta. Para eso, se ejecutarán campañas con objetivos de “conversión” y “ventas del catálogo”. Aquí, como se adelantó anteriormente, será clave la página web del emprendimiento. Mediante la instalación del pixel de Meta en dicho site, se podrán no solo realizar el seguimiento de las ventas que se realizaron mediante este tipo de campañas, sino que, además, se enriquecerá la base de audiencias, las cuales luego podrán ser impactadas por campañas de remarketing. Así, por ejemplo, aquel usuario que compró una prenda de indumentaria, de un determinado modelo, será impactado luego por avisos que promocionen accesorios de la misma línea

- **SEM**

Acrónimo de Search Engine Marketing, cuyo significado es, en español, marketing de motores de búsqueda, comprende un conjunto de estrategias orientadas a aumentar el tráfico a un sitio web.

Para el caso del emprendimiento que estamos trabajando, trabajaremos con la plataforma publicitaria de Google Ads, para correr campañas de “search”, con las cuales vamos a trabajar las instancias de consideración del funnel de ventas.

Esto significa que, previa segmentación de audiencias por variables sociodemográficas, y estableciendo un set de palabras claves, nuestros anuncios aparecerán en los resultados de búsqueda de aquellos usuarios

que están buscando información sobre productos similares a los que comercializa *Viste a tu bestia*. Por lo cual, nuestros anuncios no tendrán el carácter intrusivo que suelen tener la mayoría de los formatos publicitarios, ya que estos sólo se mostrarán a personas que ya están interesadas y buscando activamente comprar indumentaria o accesorios para mascota.

- **E- mail marketing**

Mediante las bases de datos generadas a partir de las compras en el website, se realizarán envíos de mails comunicando lanzamientos de producto, como así también envíos de cupones de descuento o promociones para fechas especiales (día del animal, día del amigo, etc.) y fines de temporada.

Material POP / Alianzas comercios pet friendly

Como complemento a lo desarrollado en el punto anterior, enfocado al ecosistema digital, realizaremos acciones de visibilidad de marca mediante soportes físicos conocidos como “material POP” (siglas de “Point of purchase”). El objetivo, con este tipo de elementos, es llamar la atención de los prospects, favoreciendo la visibilidad y reconocimiento de la marca, de modo de influir en la decisión del comprador en los 23 puntos de venta en los cuales se comercializarán los productos³⁰.

Para esto, se producirán bebederos para mascotas, los cuales estarán brandeados con la marca *Viste a tu bestia*. Estos contarán con un QR y un texto de tipo *call to action* que invitará a las personas a escanearlo para consultar el catálogo de productos en la web del emprendimiento. De esta manera, no solo estamos generando visibilidad de marca y tráfico al site, sino que, además, nos acercaremos a nuestro público objetivo de manera no intrusiva, ya que brindaremos una solución de hidratación para sus mascotas, lo cual reforzará el concepto de “cuidado”, el cual es fundamental, como desarrollamos

³⁰ Para más detalle sobre esto, consultar el apartado “Plaza”.

anteriormente, en la relación entre humanos y perros. A continuación, presentamos un prototipo de dichos elementos.



Prototipo de bebedero para branding Fuente: Elaboración propia.

Este material POP, además, serán utilizados para la generación de alianzas o colaboraciones con locales *Pet friendly*, es decir, establecimientos comerciales (como pueden ser hoteles, bares, restaurantes, etc.) que permiten el ingreso de mascotas. Esta será una asociación de tipo *win-win*, ya que a *Viste a tu bestia* le dará visibilidad de marca, en un contexto de relevancia, y a los dueños de los locales les facilitará la gestión de los servicios prestados a su clientela. Esto porque los locales de tipo *Pet friendly* no sólo permiten el ingreso de mascotas, sino que, además, deben ofrecer servicios especiales para ellas, como comida o acceso a agua. La ciudad de Rosario cuenta con más de 50 establecimientos comerciales que funcionan bajo esta modalidad³¹.

Costos de acciones de promoción.

A continuación, se detallan los costos de las acciones antes desarrolladas. En el caso de la pauta digital, tanto en Meta como en Google Ads, si bien se estiman inversiones mensuales constantes, las mismas irán variando a lo largo de los meses a partir de las optimizaciones de los algoritmos de ambas plataformas. Por lo tanto, podrán existir reasignaciones de presupuesto por objetivos de campaña o plataforma publicitaria.

³¹ <https://www.rosario3.com/ecos365/noticias/Bares-y-comercios-mas-amigables-con-las-mascotas-el-mapa-de-Rosario-apto-para-perros--20220701-0020.html>

COSTOS PROMOCIÓN	
Comunicación off (POP)	
Bebedores p/locales pet frienly	\$ 195.000
Comunicación always on Digital	
<i>Campañas Google Ads (inv. mensual)</i>	
Display	\$ 150.000
Search	\$ 150.000
Total anual Google Ads.	\$ 3.600.000
<i>Campañas Meta Ads (inv. mensual)</i>	
Alcance	\$ 100.000
Interacción	\$ 100.000
Trafico asitio web.	\$ 100.000
Total anual meta Ads	\$ 3.600.000
TOTAL PROMOCIÓN	\$ 7.395.000



Universidad de
San Andrés

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

A continuación, exponemos el análisis económico financiero del emprendimiento *Viste a tu bestia*, proyectado para los años 2024, 2025 y 2026.

Análisis Económico Financiero					
Ventas		2024	2025	2026	Total
Ventas Brutas		USD 119.237,42	USD 178.856,14	USD 268.284,21	USD 566.377,77
Ventas Netas		USD 98.543,33	USD 147.814,99	USD 221.722,48	USD 468.080,80
Unidades Vendidas		3.107	4.660	6.990	14.757
Precio Promedio Neto		USD 31,72	USD 31,72	USD 31,72	USD 31,72
Descuentos Comerciales	23%	-USD 22.664,97	-USD 33.997,45	-USD 50.996,17	-USD 107.658,58
IIBB	5%	-USD 3.794	-USD 5.691	-USD 8.536	-USD 18.021
Total Ventas Netas		USD 72.084	USD 108.127	USD 162.190	USD 342.401
Costos					
Producto / Servicio	USD 7,45	USD 23.141	USD 34.712	USD 52.067	USD 109.920
Total Costos		USD 23.141	USD 34.712	USD 52.067	USD 109.920
Margen Bruto		USD 48.943	USD 73.415	USD 110.123	USD 232.481
Gastos					
Comercialización	3%	USD 3.110	USD 3.110	USD 3.110	USD 9.331
Administración		USD 1.131	USD 1.131	USD 1.131	USD 3.392
Logística	3%	USD 2.163	USD 3.244	USD 4.866	USD 10.272
Depreciación	5	USD 4.429	USD 4.429	USD 4.429	USD 13.286
Marketing		USD 19.905,25	USD 19.905,25	USD 19.905,25	USD 59.715,75
Total Gastos Operativos		USD 30.737,58	USD 31.818,85	USD 33.440,75	USD 95.997,17
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 18.206	USD 41.596	USD 76.682	USD 136.484
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 5.462	USD 12.479	USD 23.005	USD 40.945
Utilidad Neta		USD 23.668	USD 54.075	USD 99.686	USD 177.429
CAPEX		USD 22.144	USD 0,00	USD 0,00	USD 22.143,95
FREE CASH FLOW		-USD 22.144	USD 28.096,32	USD 58.503,86	USD 104.115,18

Para la confección de dicho análisis, se establecen supuestos construidos a partir de información histórica y datos extraídos en los distintos apartados desarrollados en este trabajo.

- Respecto al tamaño del mercado, en primera instancia se tomó como referencia la cantidad de personas con perros en Rosario, a partir de los datos de la EPH (Encuesta Permanente de Hogares). Luego, con los datos obtenidos en la encuesta realizada (cantidad de perros por persona, preferencia y frecuencia de compra de indumentaria y accesorios para mascota), se estimó, en unidades, cuántas prendas y accesorios de mascotas se comercializan anualmente en Rosario. Bajo este supuesto, estimamos que el mercado de indumentaria tiene un volumen de 24.763 artículos, mientras que el de accesorios 29.538.
- Para la proyección de ventas, se tomó el histórico de ventas de los últimos 3 años, para entender cuál sería el share actual del emprendimiento, sin

estar realizando ningún tipo de acción de estímulo de la demanda. Eso arroja que *Viste a tu bestia* tendría, en indumentaria, un 1,3% (328 unidades vendidas), mientras que, para el caso de los accesorios, un 0,6% (177 unidades vendidas).

- Otro dato del cual se parte es el pico de ventas anual histórico, de indumentaria, que data del año 2016. Si consideramos la cantidad de unidades vendidas en ese entonces, y lo proyectamos al tamaño actual de mercado, obtenemos que, en esas cantidades, *Viste a tu bestia* tendría un share actual del 4% (983 unidades vendidas).
- Por todo lo antes mencionado concluimos que, debido al conocimiento de la dinámica del sector con la que cuenta el emprendimiento, y el plan de marketing que hemos elaborado, en el primer año de operación *Viste a tu bestia* triplicaría su share histórico, y en los próximos dos años crecería un 50% anual. Esto porque, además del B2B, estamos desarrollando el canal directo. La venta por canal se estima en un 70% B2B y 30% B2C.

Otro punto importante para destacar es que, en dicha proyección, se han considerado tipo de producto, modelo y talles a producir en el período 2024-2026, a partir de la a curva de modelos y talles histórica.

- Por el volumen de ingresos estimados para los tres años del ejercicio, el emprendimiento deberá estar registrado como responsable inscripto. Esto implica que la alícuota aplicable a los productos será del 21%
- El tipo de cambio de referencia es de: 1 USD -> 371,51 ARS (Banco de la Nación Argentina al 15 de noviembre de 2023).
- En el concepto “logística” se incluyen los costos de traslado terrestre que implican los procesos productivos, como así también el almacenamiento de los artículos terminados y su distribución al cliente B2B y B2C.

- El concepto “administración”, contempla los honorarios de un contador para el alta en AFIP y presentaciones mensuales de IVA e IIBB, y declaraciones anuales de ganancias.
- El concepto “comercialización”, engloba el costo de setup y mantenimiento del canal directo: la tienda web. Esto incluye el fee de servicio de la plataforma de e-commerce (tienda nube), el costo de hosting y los honorarios de un diseñador freelance para el desarrollo del look and feel del sitio.
- En el concepto de CAPEX se incluyó la compra de equipamiento textil y tecnológico (impresoras textiles, planchas de estampado y notebook), destinado a la generación de pruebas de conceptos, para las futuras líneas de producto.

El detalle de todas las consideraciones mencionadas anteriormente, respecto a nuestro análisis económico, pueden consultarse en la sección “anexos”.

Desarrollado ya el análisis económico, procedemos ahora a exponer el análisis financiero.

Análisis financiero

Indicadores	Flujo de caja	Flujo descontado
Inversión	-USD 22.144	
Año 1	USD 28.096,32	USD 22.260
Año 2	USD 58.503,86	USD 36.722
Año 3	USD 104.115,18	USD 51.776
Tasa de descuento		26%
VAN	USD 88.614,44	
TIR	181%	
ROMI	256%	

El análisis financiero, considerando una Tasa de Descuento del 26% anual en dólares, nos arroja un Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de fondos positivo, junto con una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor a la Tasa de Descuento, lo que nos indica la viabilidad del emprendimiento.

El Retorno sobre la Inversión en Marketing (ROMI por sus siglas en inglés), por su parte, es casi diez veces mayor a la Tasa de Descuento.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

Finalizado ya nuestro plan de marketing para relanzar y escalar la marca de indumentaria y accesorios para mascotas *Viste a tu bestia*, procederemos con la exposición de las principales conclusiones.

Del análisis del entorno, concluimos que el mercado de productos y servicios para mascotas está en crecimiento, impulsado por el rol cada vez más relevante que los perros tienen en el hogar, situación que genera oportunidades para el negocio sobre el cual trabajamos.

Por otro lado, indagando internamente, concluimos que, ante este escenario, *Viste a tu bestia* posee *expertise* para generar artículos destacados por diseño y calidad, y posee un valioso *know how* sobre el canal de distribución más valorado por los clientes (tiendas especializadas). Por el lado de las debilidades, vemos cómo, con el proceso de STP, más el posterior mix de marketing propuesto, se corrige la ausencia de un target definido y las inconsistencias que poseen los productos actualmente. Lo mismo sucede con las amenazas que presenta el contexto macroeconómico, como la posible apertura de importaciones, y la integración hacia atrás de las tiendas especializadas.

A raíz de lo anterior, nuestro trabajo propone una estrategia de penetración de mercado y, para cumplir con dicho objetivo, articula una propuesta de valor diferenciada y atractiva para los dueños de perros que buscan expresar su personalidad y estilo a través de la ropa de sus mascotas.

En el Mix de Marketing, proponemos un porfolio de productos compuesto de tres líneas de amplitud (indumentaria, accesorios de paseo y accesorios de moda), estableciendo la profundidad de cada uno de ellos. Por otra parte, fijamos precios considerando los costos de producción y los precios de los competidores, buscando ser competitivos y rentables. Respecto a la plaza, se definió una estrategia de canales directos e indirectos, utilizando una plataforma de e-commerce para la venta online y una red de pet shops y veterinarias para la venta física, con criterios de selección basados en la trayectoria, reputación y cobertura de los intermediarios. Por último, La promoción combina marketing digital y el material POP, con el objetivo de generar visibilidad, reconocimiento, engagement y conversión.

Se concluye con un análisis económico financiero que proyecta los ingresos, costos y márgenes de la marca para el período 2024 a 2026, y calcula los indicadores de rentabilidad y retorno de la inversión, el cual expone que, ejecutando todo lo expuesto en la estrategia de marketing, el emprendimiento de Viste a tu bestia es rentable:

- VAN USD 88.614,44
- TIR 181%
- ROMI 256%



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

- Apaolaza, Hartmann, P., Paredes, M. R., Trujillo, A., & D'Souza, C. (2022). What motivates consumers to buy fashion pet clothing? The role of attachment, pet anthropomorphism, and self-expansion. *Journal of Business Research*, 141, 367–379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.037>
- Avery, J., Gupta, S. (2015). *Posicionamiento de marca* (8197-PDF-SPA). Boston: Harvard Business Publishing.
- Bowlby, J. (1998). *El apego y la pérdida 1: El apego [Attachment and loss 1: Attachment]*. Barcelona: Paidós.
- Judith Cavazos-Arroyo, & Antonio Carlos Giuliani. (2017). ESCALABILIDAD: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y RETOS DESDE EL EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL. *Cuadernos Del CIMBAGE*, 19, 27–41.
- Chong, K. (2017, 23 de marzo). El alcance orgánico en redes sociales está decayendo: Descubre qué hacer al respecto. Hootsuite. <https://blog.hootsuite.com/es/alcance-organico/>
- Diaz Videla, & Lopez, P. A. (2017). La oxitocina en el vínculo humano-perro: revisión bibliográfica y análisis de futuras áreas de investigación. *Interdisciplinaria*, 34(1), 73.
- Díaz Videla, M. (2017). *Antrozología y la relación humano-perro*. Buenos Aires. iRojo.
- Dolan, R. (2019). *Marco para el desarrollo de estrategias de marketing* (8153 –PDF-SPA). Boston: Harvard Business Publishing.
- Duran Mena, Cecilia. (2018, 18 de septiembre). Los “perrhijos”, realidad en auge y expansión. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/los-perrhijos-realidad-en-auge-y-expansion/>
- Ellen McArthur. (2017). *A new textiles economy: redesigning fashion's future*. Recuperado de: <https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>
- Greenpeace México. (2021, 29 de enero). *Fast fashion: de tu armario al vertedero*. Greenpeace. <https://www.greenpeace.org/mexico/blog/9514/fast-fashion/>

- Gupta, S. (2019). Segmentación y Alcance (8219-PDF-SPA). Boston: Harvard Business Publishing.
- Herrera, S. (2022, 17 de julio). *Ámbito. Moda y cuidado al planeta, la industria textil apuesta por una economía sustentable.* <https://www.ambito.com/informacion-general/moda/y-cuidado-al-planeta-la-industria-textil-apuesta-una-economia-sustentable-n5484451>
- Adam Jabłoński. (2016). Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 8(3), 194. <https://doi.org/10.3390/su8030194>
- Kotler P. y Armstrong G. (2018). Principios de Marketing 17ma Ed. Madrid: Pearson Educación (ISBN 9788490356128, ISBN e-book 9788420570617)
- Lario, O. (2022, 18 de marzo). Mascotas, los nuevos niños de la casa. Hay más hogares con mascotas que con menores de 14 años. *El Mundo.* <https://www.elmundo.es/economia/actualidad-economica/2022/03/18/6228a3c821efa08d448b45a1.html>
- Noticias ONU (2019, 12 de abril). Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>
- Real Academia Española. (s.f.). Antropomorfismo. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 15 de agosto de 2022, de <https://dle.rae.es/antropomorfismo?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). Consentir. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 13 de septiembre de 2022, de <https://www.rae.es/drae2001/consentir>
- Sanchez, N., 2021. Catedra Marketing Mindset - Conceptualización del mundo desde el marketing), Universidad de San Andrés, adaptado de Frank, Massy y Wind, 1972; Wedel y Kamakura, 1998.
- Sanchez Galan, J., y López, J (2020, 27 septiembre). *Canales de distribución.* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>
- Organización Mundial del Comercio. *Información técnica sobre las licencias de importación.* https://www.wto.org/spanish/tratop_s/implic_s/implic_info_s.htm

- Quantis. (2018). *MEASURING FASHION. Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries Study*. https://quantis.com/wp-content/uploads/2018/03/measuringfashion_globalimpactstudy_full-report_quantis_cwf_2018a.pdf
- Rodríguez Ceberio, & Díaz Videla, M. (2020). Las mascotas en el genograma familiar. *Ciencias Psicológicas*, 14(1), 1–16. <https://doi.org/10.22235/cp.v14i1.2112>
- Romero, J. (2021, 11 de diciembre). *¿Por qué los millennials tratan a sus mascotas como si fueran sus hijos?*. Clarín. <https://www.infobae.com/america/perrosygatos/2021/12/11/por-que-los-millennials-tratan-a-sus-mascotas-como-si-fueran-sus-hijos/>
- Sotto, M. (10 de noviembre, de 2021). *Quién es la diseñadora argentina creadora de la remera estampada que es un ícono de las marchas feministas de EE.UU.* Infobae. <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2021/11/10/quien-es-la-disenadora-argentina-creadora-de-la-remera-estampada-que-es-un-icono-de-las-marchas-feministas-de-eeuu/>
- Vaciero Fernández, & Hernández López, G. (2018). *Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa* / Francisco Vaciero Fernández, Gonzalo Hernández López.
- Wasilevsky, J. (2019, 27 de diciembre). *El regreso de las licencias no automáticas: el Gobierno quiere controlar importaciones y pide a empresas listas de productos*. Iprofesional. <https://www.iprofesional.com/comex/306446-comercio-empleo-industria-Vuelven-licencias-no-automaticas-Gobierno-quiere-mas-control-de-importaciones>
- WTO. (2014). *Panel reports issued in dispute over Argentina's import measures*. https://www.wto.org/english/news_e/news14_e/438_444_445r_e.htm

ANEXOS

Cuestionario utilizado en el instrumento de encuesta on line.

(<https://forms.gle/mstKvCVbsWw9mric7>)

Detalle de las preguntas:

1. **¿Tenes perro/s como mascota/s?**
 - a. Sí
 - b. No

2. **¿Cuántos perros viven en tu casa?**
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3 o más

3. **¿Convivís con otras personas?**
 - a. Sí (Salta a la pregunta 3)
 - b. No (Salta a la pregunta 4)

4. **¿Quiénes viven con vos y tu/s mascota/s?**
 - a. Mi pareja, marido o mujer
 - b. Mi pareja, marido/mujer y mis hijos
 - c. Mi/s hijo/s
 - d. Otro:

5. **¿Contratás servicios de paseador?**
 - a. Sí
 - b. No

6. **¿Contratas servicios de baño o peluquería?**
 - a. Sí
 - b. No

7. **¿Comprás indumentaria para mascotas?**
 - a. Sí (Salta a la pregunta 7)
 - b. No (Salta a la pregunta 10)

- 8. ¿Con qué frecuencia compras indumentaria para tu perro?**
- Esporádicamente (menos de una vez al año)
 - Una vez al año
 - Más de una vez al año
- 9. ¿Por qué motivo/s compraste o comprarás indumentaria para tu perro?** Marcá o sumá (en la sección "otra", separando con comas) todas las opciones que desees.
- Para protegerlo de los cambios de temperatura
 - Para evitar que libere mucho pelo en la casa
 - Porque me gusta cómo le queda al sacarlo a pasear
 - Otro:
- 10. ¿Qué características valoras al momento de elegir una vestimenta para tu mascota?** Marcá o sumá (en la sección "otra", separando con comas) todas las opciones que consideres.
- Practicidad para colocarla y quitarla
 - Comodidad para la mascota
 - Moda (estampas, motivos, etc.) Calidad
 - Confección de diseño
 - Precio
 - Uso de telas técnicas (p.ej. impermeables o térmicas)
 - Otro:
- 11. ¿Comprarás accesorios para tu/s perro/s (correas, pretales, collares, etc.)?**
- Sí (Salta a la pregunta 11)
 - No (Salta a la pregunta 23)
- 12. ¿Con qué frecuencia compras accesorios (collares, pretales, correas) para tu perro?**
- Esporádicamente (menos de una vez al año).
 - Una vez al año
 - Más de una vez al año

- 13. ¿Por qué motivo/s compraste o comprás accesorios (correas, pretales, collares, etc.) para tu perro? Marcá o sumá (en la sección "otra", separada con comas).**
- Por seguridad
 - Para identificarlo
 - Porque me gusta cómo le queda al sacarlo a pasear
 - Otro:
- 14. ¿Qué características valoras al momento de elegir accesorios (correas, pretales, collares, etc.) para tu mascota? Marcá o sumá (en la sección "otra", separando con comas) todas las opciones que desees.**
- Durabilidad y resistencia de los materiales (cuero, nylon, hebillas o mosquetones de metal, etc.)
 - Comodidad para la mascota Moda (estampas, motivos, etc.)
 - Precio
 - Uso de materiales técnicos (p.ej. bandas frereflectarias)
 - Otro:
- 15. Habitualmente, ¿dónde comprás la indumentaria para tu mascota? Marcá o sumá (en la sección "otra", separando con comas) todas las opciones que desees.**
- Tiendas especializadas (veterinarias, pet shops, peluquerías caninas, etc.)
 - Tiendas on line
 - Redes sociales
 - Otro:
- 16. ¿Conocés alguna marca de indumentaria de perros?**
- Sí (Salta a la pregunta 16)
 - No (Retrocede a la pregunta 10)
- 17. ¿Qué marca de indumentaria para perros conocés? En caso de que conozcas varias, por favor, separá, con comas, los nombres de las mismas (p.ej. marca 1, marca 2, etc.)**
- 18. ¿Qué marca de indumentaria para perros compraste o considerarías comprar? En caso de que consideres varias, por favor, separá, con**

comas, los nombres de las mismas (p.ej. marca 1, marca 2, etc.). Si no considerarías ninguna, respondé "ninguna".

- 19. Habitualmente, ¿dónde comprás accesorios para tu mascota?** Marcá o sumá (en la sección "otras", separando con comas) todas las opciones que desees.
- Tiendas especializadas (veterinarias, pet shops, peluquerías caninas, etc.)
 - Tiendas on line.
 - Redes sociales
 - Otro:
 -
- 20. ¿Conocés alguna marca de accesorios para perros?**
- Sí
 - No.
 -
- 21. ¿Qué marca de accesorios para perros conocés?** En caso de que conozcas varias, por favor, separá, con comas, los nombres de las mismas (p.ej. marca 1, marca 2, etc.).
- 22. ¿Qué marcas de accesorios para perros compraste o considerarías comprar?** En caso de que consideres varias, por favor, separá, con comas, los nombres de las mismas (p.ej. marca 1, marca 2, etc.). Si no considerarías ninguna, respondé "ninguna".
- 23. ¿Vivís en Rosario?**
- Sí
 - No
 -
- 24. ¿Con qué género te identificas?**
- Hombre
 - Mujer
 - Otro
 -
- 25. ¿Cuál es tu edad?**
- 26. De las siguientes opciones, ¿cuál es tu máximo nivel educativo?**
- Primaria Secundaria
 - Terciario completo
 - Terciario incompleto
 - Universitario incompleto
 - Universitario completo
 - Posgrado

Como se explicó en el estudio, de las 77 personas que respondieron a la encuesta, solo 44 casos correspondían a residentes del Departamento Rosario,

por lo que se retrabajaron los resultados filtrando (a partir de un export de archivo .csv) sólo los que cumplían con esta condición. A continuación, se exponen los resultados bajo ese criterio.

POSESIÓN DE PERROS		
Perros	Personas	%
1	27	61%
2	9	20%
3	8	18%
	44	100%

CONFORMACIÓN DEL HOGAR		
Convive con otras personas	42	
Composición		
Pareja, marido o mujer	13	31%
Pareja, marido, mujer e hijos	18	43%
Hijos	4	10%
Otros	7	17%
	42	100%

DEMOGRAFICO		
Sexo		
Hombre	10	23%
Mujer	33	75%
Otro	1	2%
Edad		
18-24	2	5%
25-34	9	20%
35-44	16	36%
45-54	8	18%
+ 55	9	20%
	44	100%
Nivel educativo		
Primario	1	2%
Secundario	11	25%
Terciario incompleto	1	2%
Terciario completo	6	14%
Universitario incompleto	8	18%
Universitario completo	9	20%
Posgrado	8	18%
	44	100%

SOW - Sustitutos		
¿Contratas servicios de baño o peluquería?		
Sí	25	57%
No	19	43%
Total	44	
¿Contratás servicios de paseador?		
Sí	2	5%
No	42	95%
Total	44	

INDUMENTARIA		
¿Comprás indumentaria para mascotas?		
No	17	39%
Sí	27	61%
Total	44	100%
¿Con qué frecuencia compras indumentaria para tu perro?		
Esporadicamente	9	33%
Una vez al año	5	19%
Más de una vez al año	13	48%
Total	27	
¿Por qué motivo/s compraste o comprás indumentaria para tu perro?		
Para protegerlo de los cambios de temperatura	27	100%
Porque me gusta cómo le queda al sacarlo a pasear	5	19%
Para evitar que libere mucho pelo en la casa	1	4%
¿Qué características valoras al momento de elegir una vestimenta para tu mascota?		
Cómodidad para la mascota	21	78%
Calidad	9	33%
Practicidad para colocarla y quitarla	6	22%
Precio	6	22%
Moda	5	19%
Confección de diseño	4	15%
Uso de telas técnicas	3	11%
Habitualmente, ¿dónde comprás la indumentaria para tu mascota?		
Tiendas especializadas	24	89%
Tiendas on line	4	15%
Redes sociales	2	7%
otros (emprendedores)	1	4%

ACCESORIOS		
¿Comprás accesorios para mascotas?		
No	5	11%
Sí	39	89%
¿Con qué frecuencia compras indumentaria para tu perro?		
Esporadicamente	22	56%
Una vez al año	9	23%
Más de una vez al año	8	21%
Total	39	100%
¿Por qué motivo/s compraste o comprás indumentaria para tu perro?		
Por seguridad	34	87%
Para identificarlo	18	46%
Porque me gusta cómo le queda al sacarlo a pasear	2	5%
¿Qué características valoras al momento de elegir una vestimenta para tu mascota?		
Durabilidad y resistencia de los materiales	26	67%
Cómodidad para la mascota	29	74%
Moda	4	10%
Precio	12	31%
Uso de materiales técnicos	1	3%
Otro: que no sea derivado del cuero o petróleo	1	3%
Habitualmente, ¿dónde comprás accesorios para tu mascota?		
Tiendas especializadas	38	97%
Tiendas on line	5	13%
Redes sociales	4	10%
otros (emprendedores)	2	5%

Calificación en Google my Business de los intermediarios seleccionados para el canal indirecto.

Mascota Universo - Sucursal Salta 1879
 4,6 ★★★★★ (177) · Tienda de animales
 Salta 1879 · 0341 425-6922
 Abierto · Cierra a las 9 p. m.
 Compras en tienda · Retiro en tienda · Entrega a domicilio



Mascota Universo - Sucursal Pellegrini 784
 4,6 ★★★★★ (275) · Tienda de animales
 Av. Pellegrini 784 · 0341 428-0402
 Abierto · Cierra a las 9 p. m.
 Compras en tienda · Retiro en tienda · Entrega a domicilio



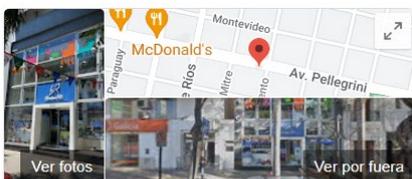
Mascota Universo - Sucursal Mendoza 1402
 3,9 ★★★★★ (18) · Tienda de animales
 Mendoza 1402 · 0341 239-1223
 Abierto · Cierra a las 9 p. m.
 Compras en tienda · Retiro en tienda · Entrega a domicilio



Pampa's Pet Shop

Cómo llegar · Guardar · Llamar

4,6 ★★★★★ 26 comentarios de Google
 Tienda de animales en Rosario



Mendoza Pets Suc Pellegrini

Sitio web · Cómo llegar · Guardar · Llamar

4,0 ★★★★★ 730 comentarios de Google
 Veterinario en Rosario

Veterinaria Cima
 4,3 ★★★★★ (782) · Veterinario
 AOA, Urquiza 2023 · 0341 426-2605
 Abierto · Cierra a las 9 p. m.

🗣️ "Primera experiencia y fue muy buena!!!"

Cima
 4,4 ★★★★★ (78) · Tienda de animales
 Paraguay 912 · 0341 449-6671
 Abierto · Cierra a las 7:30 p. m.

Compras en tienda · Entrega a domicilio

Tablas de conversión para costeo de producto

Indumentaria

Chaleco graphic		TALLES							
		XS		S		M		L	
Costos variables directos	Costo de materiales	Cantidad	Costo unitario (\$)						
	1 Tela frisa (q)	1	\$ 675	1	\$ 1.350	1	\$ 1.620	1	\$ 2.700
	2 Rib (cm)	72	\$ 83	94	\$ 108	117	\$ 135	139	\$ 160
	3 Estampa (q)	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650
	4 Etiqueta (q)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
	5 Bolsa frisulina 30x40	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230
	6 Costo de mano de obra (q)	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 400	1	\$ 400

Chaleco basic		TALLES							
		XS		S		M		L	
Costos variables directos	Costo de materiales	Cantidad	Costo unitario (\$)						
	1 Tela frisa	1	\$ 675	1	\$ 1.350	1	\$ 1.620	1	\$ 2.700
	2 Rib (cm)	72	\$ 83	94	\$ 108	117	\$ 135	139	\$ 160
	3 Etiqueta	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
	4 Bolsa frisulina 30x40	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230
	5 Costo de mano de obra (q)	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350

Hoodie graphic		TALLES							
		XS		S		M		L	
Costos variables directos	Costo de materiales	Cantidad	Costo unitario (\$)						
	1 Tela frisa (q)	1	\$ 810	1	\$ 2.025	1	\$ 2.700	1	\$ 4.050
	2 Rib (cm)	72	\$ 83	94	\$ 108	117	\$ 135	139	\$ 160
	3 Estampa (q)	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650
	4 Etiqueta (q)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
	5 Bolsa frisulina 30x40	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230	1	\$ 230
6 Costo de mano de obra (q)	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 700	1	\$ 700	

Accesorios de paseo y moda.

Collares	TALLES							
	XS		S		M		L	
	Cantidad	Costo unitario (\$)						
Costo de materiales		\$ 1.425		\$ 1.535		\$ 1.978		\$ 2.116
1 Píolo níquel (g)	1	\$ 77	1	\$ 77	1	\$ 118	1	\$ 118
2 Remaches níquelado (g)	6	\$ 47	6	\$ 47	6	\$ 62	6	\$ 62
3 Media luna (g)	1	\$ 24	1	\$ 24	1	\$ 64	1	\$ 64
4 Pasador (g)	1	\$ 19	1	\$ 19	1	\$ 20	1	\$ 20
5 Cinta polipropileno (cm)	30	\$ 64	35	\$ 75	40	\$ 133	45	\$ 150
6 Djal níquelado (g)	5	\$ 33	5	\$ 33	5	\$ 33	5	\$ 33
7 Cinta gross cdiseño (cm)	30	\$ 600	35	\$ 700	40	\$ 975	45	\$ 1.097
8 Etiqueta (g)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
9 Bolsa friselin 20x30	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150
Costo de mano de obra* (g)	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350	1	\$ 350

Pretal	TALLES							
	XS		S		M		L	
	Cantidad	Costo unitario (\$)						
Costo de materiales		\$ 2.465		\$ 2.921		\$ 3.681		\$ 4.280
1 Píolo níquel (g)	1	\$ 77	1	\$ 77	1	\$ 118	1	\$ 118
2 Remaches níquelado (g)	4	\$ 31	4	\$ 31	4	\$ 41	4	\$ 41
3 Media luna (g)	1	\$ 24	1	\$ 24	1	\$ 64	1	\$ 64
4 Pasador rectangular doble	1	\$ 23	1	\$ 23	1	\$ 24	1	\$ 24
5 Cinta polipropileno 15 mm	65	\$ 140	97	\$ 208	120	\$ 399	150	\$ 499
6 Friselin (g)	1	\$ 586	1	\$ 754	1	\$ 879	1	\$ 1.055
7 Sublimación de tela bonde	1	\$ 338	1	\$ 338	1	\$ 527	1	\$ 600
8 Tela bondeado (g)	1	\$ 450	1	\$ 579	1	\$ 675	1	\$ 810
9 Rib (cm)	75	\$ 86	154	\$ 177	200	\$ 230	300	\$ 345
10 Etiqueta (g)	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 73	1	\$ 73
11 Bolsa friselin 20x30	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150
Costo de mano de obra* (g)	1	\$ 500	1	\$ 500	1	\$ 500	1	\$ 500

Bandana	TALLES					
	S		M		L	
	Cantidad	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo unitario (\$)
Costo de materiales		\$ 1.410		\$ 1.770		\$ 1.973
1 Tela friza	1	\$ 450	1	\$ 810	1	\$ 1.013
2 Estampa	1	\$ 650	1	\$ 650	1	\$ 650
3 Etiqueta	1	\$ 60	1	\$ 60	1	\$ 60
4 Bolsa friselin 20x30	1	\$ 150	1	\$ 150	1	\$ 150
Costo de mano de obra* (g)	1	\$ 100	1	\$ 100	1	\$ 100

Proyecciones de ventas, costos y márgenes por año y línea de productos

Estimación del tamaño del mercado (en cantidades).

Personas c/perros	Compran ind (%)	Compran accesorios (%)	Frecuencia anual de ind		Frecuencia anual de acc	
			1	2	1	2
17360	61%	89%	52%	48%	79%	21%
	10590	15450	5507	5083	12206	3245

Producción indumentaria			Artículos por perro	
Perros x persona	%	Cant perros	1	2
1	61%	6460	3359	6201
2	20%	4236	2203	4066
3	19%	6036	3139	5795
			Q indumentaria mercado 24763	

Producción accesorios			Artículos por perro	
Perros x persona	%	Cant perros	1	2
1	61%	9424,744	7446	3958
2	20%	6180,16	4882	2596
3	19%	8806,728	6957	3699
			Q accesorios mercado 29538	

Proyección de ventas – costos – márgenes (2024-2026)

Proyección de Ventas - Costos - Margenes 2024											
		Precio Público	alicuota	Precio neto de imp.	Q proyectado	Ventas Brutas	Ventas Netas	Costo unitario	Costo total	Margen contribución unitario	Margen contribución total
Chaleco basic	XS	\$ 11.000	1,21	\$ 9.091	20	\$ 224.890	\$ 185.860	\$ 1.398	\$ 28.580	\$ 7.693	\$ 157.280
	S	\$ 12.000	1,21	\$ 9.917	46	\$ 553.514	\$ 457.449	\$ 2.098	\$ 96.784	\$ 7.819	\$ 360.666
	M	\$ 13.000	1,21	\$ 10.744	24	\$ 314.222	\$ 259.687	\$ 2.408	\$ 58.199	\$ 8.336	\$ 201.488
Chaleco Graphic	L	\$ 15.000	1,21	\$ 12.397	8	\$ 123.876	\$ 102.377	\$ 3.513	\$ 29.013	\$ 8.884	\$ 73.364
	XS	\$ 15.000	1,21	\$ 12.397	204	\$ 3.066.684	\$ 2.534.449	\$ 2.048	\$ 418.686	\$ 10.349	\$ 2.115.763
	S	\$ 16.000	1,21	\$ 13.223	461	\$ 7.380.183	\$ 6.099.325	\$ 2.748	\$ 1.267.658	\$ 10.475	\$ 4.831.667
Hoodie Graphic	M	\$ 17.000	1,21	\$ 14.050	242	\$ 4.109.054	\$ 3.395.912	\$ 3.108	\$ 751.190	\$ 10.942	\$ 2.644.722
	L	\$ 18.500	1,21	\$ 15.289	83	\$ 1.527.803	\$ 1.262.647	\$ 4.213	\$ 347.939	\$ 11.076	\$ 914.707
	XS	\$ 17.500	1,21	\$ 14.463	184	\$ 3.220.018	\$ 2.661.172	\$ 2.483	\$ 456.858	\$ 11.980	\$ 2.204.314
Pretal	S	\$ 18.500	1,21	\$ 15.289	415	\$ 7.680.003	\$ 6.347.110	\$ 3.723	\$ 1.545.649	\$ 11.566	\$ 4.801.461
	M	\$ 19.500	1,21	\$ 16.116	218	\$ 4.241.994	\$ 3.505.780	\$ 4.488	\$ 976.274	\$ 11.628	\$ 2.529.506
	L	\$ 21.500	1,21	\$ 17.769	74	\$ 1.597.999	\$ 1.320.660	\$ 5.863	\$ 435.783	\$ 11.905	\$ 884.878
Collar	XS	\$ 8.500	1,21	\$ 7.025	122	\$ 1.035.651	\$ 855.910	\$ 2.465	\$ 300.356	\$ 4.560	\$ 555.554
	S	\$ 11.500	1,21	\$ 9.504	275	\$ 3.161.272	\$ 2.612.621	\$ 2.921	\$ 802.917	\$ 6.583	\$ 1.809.704
	M	\$ 12.500	1,21	\$ 10.331	115	\$ 1.440.488	\$ 1.190.486	\$ 3.681	\$ 424.211	\$ 6.649	\$ 766.275
Bandanas	L	\$ 14.500	1,21	\$ 11.983	49	\$ 713.642	\$ 589.787	\$ 4.280	\$ 210.649	\$ 7.703	\$ 379.137
	XS	\$ 6.500	1,21	\$ 5.372	97	\$ 633.575	\$ 523.616	\$ 1.425	\$ 138.858	\$ 3.947	\$ 384.757
	S	\$ 7.000	1,21	\$ 5.785	220	\$ 1.539.402	\$ 1.272.233	\$ 1.535	\$ 337.638	\$ 4.250	\$ 934.594
Pomedio	M	\$ 7.500	1,21	\$ 6.198	115	\$ 864.293	\$ 714.292	\$ 1.978	\$ 227.928	\$ 4.220	\$ 486.364
	L	\$ 9.000	1,21	\$ 7.438	39	\$ 354.360	\$ 292.060	\$ 2.116	\$ 83.327	\$ 5.322	\$ 209.533
	S	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	55	\$ 302.383	\$ 249.903	\$ 1.410	\$ 77.520	\$ 3.135	\$ 224.863
Totales	M	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	29	\$ 158.454	\$ 130.953	\$ 1.770	\$ 50.993	\$ 2.775	\$ 107.460
	L	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	10	\$ 54.138	\$ 44.742	\$ 1.973	\$ 19.416	\$ 2.573	\$ 34.722
	Pomedio	\$ 12.522		\$ 10.349				\$ 2.767		\$ 7.581	
Totales					3.107	\$ 44.297.896	\$ 36.609.831		\$ 9.086.427		\$ 27.612.780

Proyección de Ventas - Costos - Margenes 2025											
		Precio Público	alicuota	Precio neto de imp.	Q proyectado	Ventas Brutas	Ventas Netas	Costo unitario	Costo total	Margen contribución unitario	Margen contribución total
Chaleco basic	XS	\$ 11.000	1,21	\$ 9.091	31	\$ 337.335	\$ 278.789	\$ 1.398	\$ 28.580	\$ 7.693	\$ 250.210
	S	\$ 12.000	1,21	\$ 9.917	69	\$ 830.271	\$ 686.174	\$ 2.098	\$ 145.176	\$ 7.819	\$ 540.998
	M	\$ 13.000	1,21	\$ 10.744	36	\$ 471.333	\$ 389.531	\$ 2.408	\$ 87.299	\$ 8.336	\$ 302.232
Chaleco Graphic	L	\$ 15.000	1,21	\$ 12.397	12	\$ 185.814	\$ 153.565	\$ 3.513	\$ 43.520	\$ 8.884	\$ 110.046
	XS	\$ 15.000	1,21	\$ 12.397	307	\$ 4.600.025	\$ 3.801.674	\$ 2.048	\$ 628.029	\$ 10.349	\$ 3.173.645
	S	\$ 16.000	1,21	\$ 13.223	692	\$ 11.070.275	\$ 9.148.987	\$ 2.748	\$ 1.901.487	\$ 10.475	\$ 7.247.500
Hoodie Graphic	M	\$ 17.000	1,21	\$ 14.050	363	\$ 6.163.581	\$ 5.093.868	\$ 3.108	\$ 1.126.785	\$ 10.942	\$ 3.967.084
	L	\$ 18.500	1,21	\$ 15.289	124	\$ 2.291.704	\$ 1.893.970	\$ 4.213	\$ 521.909	\$ 11.076	\$ 1.372.061
	XS	\$ 17.500	1,21	\$ 14.463	276	\$ 4.830.027	\$ 3.991.758	\$ 2.483	\$ 685.287	\$ 11.980	\$ 3.306.471
Pretal	S	\$ 18.500	1,21	\$ 15.289	623	\$ 11.520.005	\$ 9.520.665	\$ 3.723	\$ 2.318.474	\$ 11.566	\$ 7.202.191
	M	\$ 19.500	1,21	\$ 16.116	326	\$ 6.362.991	\$ 5.258.670	\$ 4.488	\$ 1.464.410	\$ 11.628	\$ 3.794.260
	L	\$ 21.500	1,21	\$ 17.769	111	\$ 2.396.998	\$ 1.980.990	\$ 5.863	\$ 653.674	\$ 11.905	\$ 1.327.317
Collar	XS	\$ 8.500	1,21	\$ 7.025	183	\$ 1.553.477	\$ 1.283.865	\$ 2.465	\$ 450.533	\$ 4.560	\$ 833.332
	S	\$ 11.500	1,21	\$ 9.504	412	\$ 4.741.907	\$ 3.918.932	\$ 2.921	\$ 1.204.375	\$ 6.583	\$ 2.714.556
	M	\$ 12.500	1,21	\$ 10.331	173	\$ 2.160.732	\$ 1.785.729	\$ 3.681	\$ 636.317	\$ 6.649	\$ 1.149.413
Bandanas	L	\$ 14.500	1,21	\$ 11.983	74	\$ 1.070.463	\$ 884.680	\$ 4.280	\$ 315.974	\$ 7.703	\$ 568.706
	XS	\$ 6.500	1,21	\$ 5.372	146	\$ 950.362	\$ 785.423	\$ 1.425	\$ 208.288	\$ 3.947	\$ 577.136
	S	\$ 7.000	1,21	\$ 5.785	330	\$ 2.309.103	\$ 1.908.349	\$ 1.535	\$ 506.458	\$ 4.250	\$ 1.401.892
Pomedio	M	\$ 7.500	1,21	\$ 6.198	173	\$ 1.296.439	\$ 1.071.438	\$ 1.978	\$ 341.892	\$ 4.220	\$ 729.546
	L	\$ 9.000	1,21	\$ 7.438	59	\$ 531.540	\$ 439.289	\$ 2.116	\$ 124.990	\$ 5.322	\$ 314.299
	S	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	82	\$ 453.574	\$ 374.854	\$ 1.410	\$ 116.280	\$ 3.135	\$ 337.294
Totales	M	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	43	\$ 237.681	\$ 196.430	\$ 1.770	\$ 76.490	\$ 2.775	\$ 161.191
	L	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	15	\$ 81.208	\$ 67.114	\$ 1.973	\$ 29.124	\$ 2.573	\$ 52.084
	Pomedio	\$ 12.522		\$ 10.349				\$ 2.767		\$ 7.581	
Totales					4.660	\$ 66.446.844	\$ 54.914.747		\$ 13.615.350		\$ 41.433.460

Proyección de Ventas - Costos - Margenes 2026											
		Precio Público	alicuota	Precio neto de imp.	Q proyectado	Ventas Brutas	Ventas Netas	Costo unitario	Costo total	Margen contribución unitario	Margen contribución total
Chaleco basic	XS	\$ 11.000	1,21	\$ 9.091	46	\$ 506.003	\$ 418.184	\$ 1.398	\$ 28.580	\$ 7.693	\$ 389.604
	S	\$ 12.000	1,21	\$ 9.917	104	\$ 1.245.406	\$ 1.029.261	\$ 2.098	\$ 217.764	\$ 7.819	\$ 811.497
	M	\$ 13.000	1,21	\$ 10.744	54	\$ 706.999	\$ 584.297	\$ 2.408	\$ 130.949	\$ 8.336	\$ 453.348
	L	\$ 15.000	1,21	\$ 12.397	19	\$ 278.721	\$ 230.348	\$ 3.513	\$ 65.279	\$ 8.884	\$ 165.068
Chaleco Graphic	XS	\$ 15.000	1,21	\$ 12.397	460	\$ 6.900.038	\$ 5.702.511	\$ 2.048	\$ 942.043	\$ 10.349	\$ 4.760.467
	S	\$ 16.000	1,21	\$ 13.223	1038	\$ 16.605.412	\$ 13.723.481	\$ 2.748	\$ 2.852.231	\$ 10.475	\$ 10.871.250
	M	\$ 17.000	1,21	\$ 14.050	544	\$ 9.245.371	\$ 7.640.803	\$ 3.108	\$ 1.690.177	\$ 10.942	\$ 5.950.625
	L	\$ 18.500	1,21	\$ 15.289	186	\$ 3.437.556	\$ 2.840.955	\$ 4.213	\$ 782.864	\$ 11.076	\$ 2.058.092
Hoodie Graphic	XS	\$ 17.500	1,21	\$ 14.463	414	\$ 7.245.040	\$ 5.987.636	\$ 2.483	\$ 1.027.930	\$ 11.980	\$ 4.959.706
	S	\$ 18.500	1,21	\$ 15.289	934	\$ 17.280.007	\$ 14.280.997	\$ 3.723	\$ 3.477.711	\$ 11.566	\$ 10.803.286
	M	\$ 19.500	1,21	\$ 16.116	489	\$ 9.544.488	\$ 7.888.005	\$ 4.488	\$ 2.196.616	\$ 11.628	\$ 5.691.389
	L	\$ 21.500	1,21	\$ 17.769	167	\$ 3.595.498	\$ 2.971.486	\$ 5.863	\$ 980.511	\$ 11.905	\$ 1.990.975
Pretal	XS	\$ 8.500	1,21	\$ 7.025	274	\$ 2.330.215	\$ 1.925.797	\$ 2.465	\$ 675.800	\$ 4.560	\$ 1.249.997
	S	\$ 11.500	1,21	\$ 9.504	619	\$ 7.112.861	\$ 5.878.398	\$ 2.921	\$ 1.806.563	\$ 6.583	\$ 4.071.835
	M	\$ 12.500	1,21	\$ 10.331	259	\$ 3.241.099	\$ 2.678.594	\$ 3.681	\$ 954.475	\$ 6.649	\$ 1.724.119
	L	\$ 14.500	1,21	\$ 11.983	111	\$ 1.605.694	\$ 1.327.020	\$ 4.280	\$ 473.961	\$ 7.703	\$ 853.059
Collar	XS	\$ 6.500	1,21	\$ 5.372	219	\$ 1.425.543	\$ 1.178.135	\$ 1.425	\$ 312.432	\$ 3.947	\$ 865.703
	S	\$ 7.000	1,21	\$ 5.785	495	\$ 3.463.654	\$ 2.862.524	\$ 1.535	\$ 759.686	\$ 4.250	\$ 2.102.838
	M	\$ 7.500	1,21	\$ 6.198	259	\$ 1.944.659	\$ 1.607.156	\$ 1.978	\$ 512.838	\$ 4.220	\$ 1.094.318
	L	\$ 9.000	1,21	\$ 7.438	89	\$ 797.310	\$ 658.934	\$ 2.116	\$ 187.486	\$ 5.322	\$ 471.448
Bandanas	S	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	124	\$ 680.361	\$ 562.282	\$ 1.410	\$ 174.420	\$ 3.135	\$ 505.941
	M	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	65	\$ 356.521	\$ 294.645	\$ 1.770	\$ 114.735	\$ 2.775	\$ 241.786
	L	\$ 5.500	1,21	\$ 4.545	22	\$ 121.811	\$ 100.670	\$ 1.973	\$ 43.686	\$ 2.573	\$ 78.125
Pomedio		\$ 12.522		\$ 10.349				\$ 2.767		\$ 7.581	
Totales					6.990	\$ 99.670.265	\$ 82.372.120		\$ 20.408.736		\$ 62.164.480

Comparativa de plataformas de e-commerce.

CARACTERISTICAS	PLATAFORMAS		
	Tiendanube (www.tiendanube.com)	Emprendetienda (www.empretienda.com)	Mercado shops (www.mercadoshops.com.ar)
Planes	<ul style="list-style-type: none"> • Versión base gratuita, por tiempo ilimitado. • Planes con upgrades de funcionalidades adaptados a las distintas escalas de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de treinta días. • Sólo posee un único plan. 	Única versión gratuita, sin fee mensual, solo se abona por operación.
Diseño	Más de 50 templates, con opción de previsualización y muchas opciones para customizar.	10 templates, sin opción de previsualización.	9 templates, con un layout casi idéntico a la plataforma de mercado libre (baja customización)
Medios de pago	<ul style="list-style-type: none"> • 10 soluciones tecnológicas (Mercado pago, MODO, Ualá Bis, GOcuotas, Paypal, entre otras). • Solución nativa de pagos: Pagonube. • Efectivo o transferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Pago, mobbex, Ualá Bis. • Efectivo o transferencia. 	Mercado Pago

Envíos	<ul style="list-style-type: none"> •30 soluciones tipos de soluciones tecnológicas de envío (como Envío Pack, Andreani, Shipnow, Correo Argentino, Pedidos Ya). •Envío personalizado o puntos de retiro. •Envíos internacionales mediante DHL 	<ul style="list-style-type: none"> •Correo Argentino, Oca, Emprepack, e-pick. •Envío personalizado o puntos de retiro 	Mercado Envíos, Envío Pack, Moova y Treggo.
Integraciones con herramientas de terceros (marketing y gestión de negocios)	Más de 100 integraciones, entre las que se destacan e-mail marketing, recuperación de carritos abandonados, generación de gift cards, entre otras. Además, se integra con sistemas de gestión o facturación automáticas.	Más de 10 integraciones, pero básicas.	37 integraciones, pero limitadas a las básicas de social commerce.
Hosting	Servidores de amazon y certificados SSL	Servidores de amazon y certificados SSL	
Domino	<ul style="list-style-type: none"> •Domino de la plataforma gratis. •Dominio propio, con cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Domino de la plataforma gratis. •Dominio propio, con cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Domino de la plataforma gratis. •Dominio propio, con cargo.
Cargas y modificaciones masivas de productos	Disponibles para toda la información (mediante un template xls), con excepción de las fotos	Sólo el precio	Disponibles para toda la información (mediante un template xls), con excepción de las fotos
Precios diferenciales por canal B2C/B2B	No permite	Permite, mediante dos logins distintos (minoristas y mayoristas)	No permite
Acceso a base de datos de clientes	Permite acceso	Permite acceso	No permite acceso
Idiomas y monedas	El plan Evolución (más alto) permite configurar múltiples idiomas y monedas	No cuenta con la funcionalidad	No cuenta con la funcionalidad
Ayuda e información	<ul style="list-style-type: none"> •Soporte vía whatsapp, e-mail, videollamada y chat. 	<ul style="list-style-type: none"> •Soporte vía e-mail •Blog •Tutoriales en youtube. 	

	<ul style="list-style-type: none"> •Centro de atención. •Blog y recursos gratuitos •Foro •Tutoriales en youtube. 	•Foro	
Alcance	Argentina, Mexico, Brasil, Colombia y Chile	Argentina	
Tipo de costo	Fee fijo (con pricing diferencial por plan) + variable (distintos tipos de % de comisión por plan, decreciendo a medida que se escala de plan).	Fee mensual fijo	Variable (comisión por transacción de mercado pago)



Universidad de
San Andrés