



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
Facultad Regional Avellaneda

**ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA
GERENCIAL**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**Apertura de Negocio Pet´s Shop (físico y digital), venta de alimentos
balanceados, accesorios y servicio veterinario para mascotas**

Autor: Ing. Sebastián González Castelli

Tutor: Esp. Marina De Giobbi

AVELLANEDA, 10 de Noviembre de 2022

Ing. Sebastián González Castelli

Índice

1. Resumen Ejecutivo	6
2. Introducción	7
2.1. Reseña histórica.....	7
2.2. Oportunidad de Negocio en Argentina y Tendencia del Mercado	8
3. Descripción del Negocio: Modelo de Negocio	10
3.1. Propuesta de valor.....	11
3.1.1. Cadena de Valor	11
3.2. Socios claves	12
3.3. Canales.....	12
3.4. Segmento de clientes	12
3.5. Relación con el cliente	12
3.6. Recursos claves	12
3.7. Actividades claves	13
3.8. Estructura de costos	13
3.9. Ingresos	13
4. La empresa	13
4.1. Misión	13
4.2. Visión.....	14
4.3. Valores	14
4.4. Sustentabilidad, responsabilidad socio-ambiental y código de ética.....	14
4.5. El equipo: Organigrama	14
4.6. Descripción de tareas	15
4.7. Legal	15
5. Análisis del mercado.....	16
5.1. El contexto del mercado.....	16
5.1.1. Factores políticos - económicos	16
5.1.2. Factores tecnológicos.....	16
5.1.3. Factores legales	17
5.1.4. Factores culturales	18

5.1.5. Factores medioambientales	18
5.2. La demanda: el cliente	19
5.2.1. Poder de Negociación de los Clientes.....	19
5.3. La oferta: los competidores	20
5.3.1. Rivalidad entre las empresas.....	20
5.3.2. Amenaza de nuevos competidores	21
5.4. Conclusión análisis Porter.....	22
5.5. Análisis Matriz Ansoff.....	22
5.6. Análisis FODA	22
5.7. Estimación de ventas	23
6. Productos/Servicios	24
6.1. Poder de negociación de los proveedores	25
6.2. Amenaza de productos sustitutos	26
6.3. Posicionamiento de Producto/Servicio	26
6.4. Precio	27
7. Plan Operativo.....	28
7.1. Recursos Humanos	28
7.2. Plan de Marketing.....	28
7.2.1. Plan de Marketing Digital.....	29
7.2.1.1. Modelo de Negocio-CANVAS.....	29
7.2.1.2. Propuesta de Valor	29
7.2.1.3. Diferencial	29
7.2.1.4. Segmentos de clientes	29
7.2.1.5. Canales	30
7.2.1.6. Objetivos-Metas.....	30
7.2.1.7. Plan de acción	30
7.2.1.7.1. Paso 1: Puesta en marcha.....	30
7.2.1.7.2. Paso 2: Tienda on-line	30
7.2.1.7.3. Paso 3: Redes Sociales.....	31
7.2.1.7.4. Paso 4: Alianzas estratégicas	31
7.2.1.8. Plan de comunicación digital.....	31
7.2.1.8.1. Eje creativo y diferencial	31
7.2.1.8.2. Buyer persona.....	32
7.2.1.8.3. Buyer persona entre 18 a 30 años.....	32
7.2.1.8.4. Buyer persona entre 30 a 55 años:.....	32
7.2.1.8.5. Buyer persona entre 55 a 75 años:.....	32
7.2.1.9. Canales	32

7.2.1.10.	Contenidos	33
7.2.1.11.	Nombre	34
7.2.1.12.	Eslogan	34
7.2.1.13.	Logo	34
7.2.1.14.	Colores.....	34
7.2.1.15.	Tipografía	34
7.2.1.16.	Métricas	34
7.2.1.17.	Presupuesto	35
7.2.1.18.	Responsables y equipo de trabajo	35
7.2.1.19.	Embudo de marketing	35
7.2.1.19.1.	Visitas-Atracción.....	35
7.2.1.19.2.	Interés-Información-Contenido	36
7.2.1.19.3.	Consultas-Experiencia	36
7.2.1.19.4.	Ventas-Experiencia-Expectativas.....	36
7.3.	Estrategia de ventas y distribución	36
7.3.1.	Estrategias de corto plazo	36
7.3.2.	Estrategias de mediano plazo	37
7.3.3.	Estrategias de largo plazo	37
7.4.	Estrategias Legal, Comercial y Técnica.....	37
7.4.1.	Legal	37
7.4.2.	Comercial.....	37
7.4.3.	Técnica.....	37
7.5.	Producto, Promoción, Plaza y Precio.....	38
8.	Plan de contingencia	39
9.	Análisis Económico Financiero.....	39
9.1.	Análisis de las variables estratégicas Tamaño, localización, tecnología y oportunidad.....	39
9.2.	Inversión inicial.....	40
9.3.	Cuadro de resultados.....	40
9.4.	Flujo de fondos	42
9.5.	Valor residual	43
9.6.	Pautas consideradas para la elaboración	44
10.	Evaluación económica	45
11.	Financiación	46
12.	Payback (Retorno de Inversión)	47
13.	Conclusiones sobre el proyecto presentado	47
14.	Bibliografía referenciada.....	50

15. Bibliografía consultada 52
Anexos 53

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo mostrará la viabilidad de la apertura de un negocio Pet's Shop, físico y digital, de venta de alimentos para mascotas y accesorios, y servicio veterinario, denominado "SUPER Mascotas". En nuestra plataforma digital se podrá además informar de las últimas tendencias para mejorar el estilo de vida de nuestras mascotas, además organizaremos una plataforma en la cual incluiremos información, presentación de nuevos productos para mascotas, así como diversas actividades y servicios de integración entre mascotas y dueños.

Muchas personas desean vivir con una mascota dentro del hogar, pero el factor tiempo hace que desistan de esta idea y cuando asumen esta responsabilidad toman mucha importancia en la alimentación y otros aspectos, como la salud de estos integrantes del hogar. Pensando en ello, quiero abrir a la comunidad un Pet's Shop que facilite el acceso a las necesidades que las mascotas tienen, y encuentren en el negocio los aspectos fundamentales que mejorará la calidad de vida de las mascotas y permitirá a las personas interactuar con ellos en tiempo real. El objetivo es lograr que las personas resuelvan las necesidades de sus mascotas, como la alimentación, higiene, salud, deporte, juegos de sus mascotas, sin tener como pretexto la falta de tiempo o el poco conocimiento sobre ellos.

El resultado de los flujos de fondos y del análisis financiero realizado, se observa que el proyecto de inversión es rentable en cada uno de los puntos analizados, flujo de fondo económico, flujo de fondo financiero, y con ambos métodos de evaluación, VAN y TIR. Con esta información, y teniendo en cuenta que la inflación interanual (a septiembre 2022), es aproximadamente 83%, de acuerdo a la ecuación de Irving Fisher, la tasa real r (teniendo en cuenta la inflación) es 11.9%. (Con TEA= 107.5%, y δ = 85%).

A esta tasa, para generar la tasa de corte del proyecto de inversión, se le agrega una tasa de 10% en concepto de riesgo (de actividad, inversión). De esta manera la tasa de corte real (descontando el efecto inflacionario) es 21,9%.

Teniendo en cuenta el flujo de fondo económico se analiza la TIR y el VAN descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario. (Casparri, Nastri, & Lucero)

La TIR de los flujos de fondos descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario es 21.29%, y que el VAN descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario es \$ 1014270.

Si bien la TIR de los flujos de fondos descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario es menor que la tasa de corte real de 21.9%, esta diferencia es mínima en decimales, teniendo en cuenta las tasas de inflación de dos dígitos, y que la tasa de actividad puede ser ajustada a 1 punto menos, y de esta manera la TIR de los flujos de fondos descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario es mayor que la tasa de corte real de 20.9%, por lo tanto el proyecto de inversión es aceptado por éste método de evaluación.

El VAN descontando los ingresos futuros al costo de oportunidad y el efecto inflacionario a hoy es mayor a 0 (cero), por lo tanto el proyecto de inversión es también aceptado por éste método de evaluación.

Como conclusión se puede observar que el proyecto de inversión, analizando la tasa real descontando el efecto inflacionario y el costo de oportunidad, para llevar a los flujos de fondos a hoy, también es aceptado por ambos métodos de evaluación de proyectos, VAN y TIR.

De esta manera mediante los distintos análisis y evaluaciones realizadas con diferentes herramientas y métodos, se puede ver como el proyecto de inversión de apertura de un

negocio físico y digital, de venta de productos para mascotas y su tienda online, es rentable económica y financieramente.

Palabras claves: mascotas, veterinario, alimentos, juguetes, accesorios, delivery, perro, gato.

2. Introducción

Para el presente trabajo final integrador se decidió desarrollar un análisis de viabilidad para la apertura de un Pet's Shop (Comercio de venta de productos, accesorios y servicios para mascotas) con tienda física, en el partido de Quilmes, y digital mediante una tienda on-line (e-commerce) asociada, para la comercialización on-line y entrega a domicilio de sus productos/servicios.

2.1. Reseña histórica

El perro en sus orígenes y en estado salvaje era netamente carnívoro, con ocasionales ingestas de vegetales crudos de los cuales obtenía algunas vitaminas y minerales esenciales.

Luego, se acerca al hombre por su gran domesticación y ya no se separa del ser humano hasta los días actuales, esta simbiosis que sufre con el hombre, el cual lo utiliza principalmente para la obtención de alimentos mediante la caza y en menor grado para compañía y guarda, y el perro por su parte obtiene un lugar y protección frente a sus enemigos naturales; hoy esta situación se ha invertido.

En este proceso que lleva miles de años y que fue resumido en pocas palabras, el perro fue adaptando su aparato digestivo a una dieta más variada (además de carne) al convivir con el hombre, por supuesto, esta evolución es lenta y es el día de hoy que al perro se lo considera omnívoro (puede comer distintos alimentos), aunque siempre conserva su instinto carnívoro y sigue siendo la carne su alimento favorito aunque no cumple con los requerimientos nutritivos que él necesita en los tiempos actuales. Contrariamente a lo que puede parecer a primera vista, alimentar a nuestro perro con restos de comida, como se alimentaba hace varios años atrás, es antieconómico; el perro alimentado en forma irracional, tarde o temprano, se enferma y requiere atención veterinaria.

Los perros salvajes antes de hacerse omnívoros se alimentaban de presas cazadas por ellos y generalmente herbívoros, de la que comían, ante todo, el estómago con sus contenidos de hierbas y cereales, luego las partes grasas, las vísceras, los músculos y finalmente la piel y huesos. De los vegetales tomaban los carbohidratos, de los músculos las proteínas, del hígado las vitaminas y de los huesos las sales minerales. Después de una comida semejante, el aparato digestivo empezaba a funcionar lentamente y durante algunos días el animal se podía permitir dejar de cazar. Lo que se quiere destacar con esto último es que un animal carnívoro en estado salvaje no come solamente carne, sino que en definitiva, una dieta variada requerida para su mantenimiento y reproducción.

Actualmente, las cosas han cambiado, al punto de dejar de darle huesos o restos de comidas, para darle alimento balanceados super premium o alimento balanceado especial por alguna patología, o dejando que su pelaje los cubra del clima, para abrigarlo en época invernal o de lluvia, en el afán de humanizarlos, comprándole indumentaria específica para esas situaciones o simplemente para que estén vestidos, o dejándolos en el fondo o delante de la casa en el piso, para

tenerlo adentro de la casa como un integrante más de la familia en una cuna, e incluso programarles paseos con el dueño o con otras mascotas con paseadores.

Del patio a la cama, de las sobras al alimento balanceado, del palito de madera a los juguetes personalizados. El rol que las mascotas ocupan en la vida de las personas fue mutando en los últimos años y, para muchos, hoy ya son un miembro más de la familia. Los jóvenes, que la gran mayoría de las veces no pueden acceder a la casa propia, trabajos estables y eligen vivir solos, encuentran en ellas un refugio y también cariño y compañía. Muchos postergan o declinan la posibilidad de tener hijos y después de los 25 años aparecen los animales para llenar ese espacio. Consultan a especialistas para asegurarles una crianza respetada, acondicionan sus casas, contratan obras sociales, tienen grupos de Whatsapp con otros dueños, invierten dinero en ropa y hasta los llevan a clubes y paseadores para que socialicen con sus pares.

Desde la dieta y los hábitos de compra hasta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, los dueños de mascotas buscan una mayor flexibilidad y opciones alineadas con sus propios valores, incluidos los alimentos que tienen una huella ambiental más pequeña, al mismo tiempo que cumplen con los requisitos nutricionales y promueven la salud de las mascotas.

La tenencia de mascotas está en aumento. Esto se debe en parte al aumento de viviendas para una sola persona y familias pequeñas, lo que hace que las personas busquen compañía para enriquecer sus hogares, un lugar donde los estudios muestran que las personas pasan más tiempo libre.

“Ahora, con un repunte en el trabajo desde casa y el distanciamiento social, las mascotas están ayudando a llenar un vacío aún mayor en tiempos de incertidumbre. Como resultado, se estima que el mercado mundial de alimentos para mascotas alcanzará los 128,4 billones de dólares para 2024, con un crecimiento compuesto anual del 4,5 % entre 2019 y 2024.

En el reverso de esta tremenda historia de crecimiento hay una mayor conciencia de la huella ambiental de los alimentos para mascotas, con estimaciones de que sólo para perros y gatos, su dieta representa hasta el 25 por ciento de las emisiones de gases de efecto invernadero de la producción mundial de carne.” (Raths, 2022)

Con los gatos ha sucedido de manera análoga, con sus antepasados felinos, adaptándose a la vida con los humanos.

En resumen, la evolución de las mascotas en la vida de los humanos ha tenido un cambio significativo y lo seguirá teniendo. La industria continuara necesitando satisfacer las necesidades de la humanización de las mascotas, en equilibrio con la vida humana, y para ello los pet's shop y servicios para las mascotas cumplen la función de llevar a los dueños de las mascotas, las soluciones para satisfacer las necesidades de sus mascotas.

2.2.Oportunidad de Negocio en Argentina y Tendencia del Mercado

“Nuestro país es el mercado con mayor penetración de mascotas por hogar de América Latina: 78% de ellos contaría al menos con una, seguido de Chile (74%), México (56%) y Brasil (43%). Si se compara la población total de cada uno de los países mencionados, Argentina presentaría mayor número de mascotas por habitante, correspondiendo cerca de 70% a perros y 30% a gatos,

Por volumen de ventas y nivel de penetración de alimentos balanceados para mascotas nuestro país constituye el 11° mercado a nivel mundial, en un ranking

liderado por los Estados Unidos (EE. UU.), que concentran el 30% de las ventas globales, Brasil (7%), y Francia y Alemania (6%, respectivamente), estimando el propio sector que el consumo anual per cápita de alimento para mascotas en Argentina está en los 14 kilogramos por habitante.” (Ablin, 2018)

“Se trata de una industria en plena expansión que ya es cuatro veces mayor al segmento de comida para bebés y duplica a la del café. Además, los especialistas del sector señalan que el negocio ofrece generosos márgenes y está creciendo a un ritmo superior a la variedad humana.” (Federico, 2018)

De acuerdo a una encuesta realizada en 2021, para un proyecto final de elaboración y comercialización de alimento premium para perros (Spaccesi S., 2019), menciona que el 79.2% de las personas compra alimento para perros con una frecuencia entre 7 días y 1 mes. ([Ver Anexo A](#))

“El mayor porcentaje (50%) de la población encuestada compra cada un mes en tamaño de 15kg a 20kgs, siguiendo con un 28% el producto en bolsa de 3kg. Esto nos definirá en el futuro el tipo de comercialización de producto que debemos aplicar.” (Sergio Spaccesi, 2019)

Teniendo en cuenta que los gatos consumen menos comida, en comparación con los perros, esta tendencia se puede proyectar y generalizarla para las mascotas, ya que el porcentaje del resto de las mascotas y su demanda de alimentación es muy inferior al del perro, de manera que estos valores no se ven afectados por la inclusión del resto de las mascotas.

“El 8% del total de los ingresos familiares son invertidos en el bienestar y cuidado de las mascotas, según un estudio llevado a cabo por Win y Voices! que abarcó Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Ecuador, México, Perú, Paraguay y Colombia.” (Fernández, 2020)

De acuerdo a lo anterior, la tendencia de las familias es adoptar a las mascotas como un miembro más de la familia, y por consiguiente se incrementa el gasto por mascota en accesorios y productos Premium, acompañando el crecimiento de la penetración de las mascotas. En éste segmento de la demanda, Premium, Super Premium y Naturales identifico necesidades más insatisfechas, el mayor crecimiento de la demanda y donde se detectan mayores cambios y tendencias.

“En conclusión, cabe observar que el mercado para mascotas crece a paso firme, a la par del incremento de familias que incorporan a las mismas como un “integrante” más del hogar, como derivación de una tendencia generalizada a la 'humanización de las mascotas', que conlleva un incremento de la propensión a brindarles crecientes cuidados, destinando a tal fin más recursos a su atención sanitaria como en particular a su alimentación. Ello redundará en mercados más amplios y prósperos, así como cada vez más sofisticados. En efecto, según los expertos, los compradores de alimento balanceado buscan cada vez más que el mismo resulte práctico, perdurable y económico, dando lugar a la promoción de nuevos productos, marcas o líneas de alimentos destinados a crear nuevos hábitos en la clientela y sus mascotas, sobre la base de calidad y prestigio.” (Ablin, 2018) Según el informe de La industria Pet Food en Argentina, en la web allextruded.com, “Las empresas de Alimentos Balanceados han reconocido una oportunidad en el mercado y la han aprovechado. Del total de la producción, sólo el 20% se comercializa por el canal Veterinario y el 80% restante lo hace por Forrajerías, Pet Shops y grandes cadenas de Supermercados.” (Paoloni, 2019)

“El segmento de las mascotas fue el que más creció en 2021 en relación con el año 2020 (8.2%).” (Motivar, 2022) ([Ver Anexo B](#))

“La producción de alimento balanceado para mascotas tuvo el mayor crecimiento entre todos los sectores: con un aumento de 8.2%. Este importante incremento se debió principalmente al mayor número de adopción de animales de compañía durante la pandemia.” (AmeriCarne, 2022)

Según un informe de Focus Market, “El incremento de mascotas en el mundo para el 2022, será del 9% respecto a la cantidad del 2017. De éste incremento el 45% del crecimiento provendrá de Latinoamérica.” (Di Pace, 2021) ([Ver Anexo C](#))

De acuerdo al informe de Technavio, publicado en febrero de 2022, “Se espera que la participación de mercado de alimentos para mascotas en Argentina aumente en USD 207,80 millones de 2021 a 2026, y el impulso de crecimiento de los ingresos del mercado se acelerará a una tasa compuesta anual (CAGR) de 2,76 % entre 2021 y 2026.” (Technavio, 2022)

Según la web prnewswire.com, en la noticia proporcionada por Technavio, en su informe del 10 de marzo de 2022, indica que “Se espera que el mercado experimente un crecimiento interanual del 2,54 % en 2022.” (Technavio, 2022) ([Ver Anexo D](#))

Respecto a los canales de comercialización on-line, después de dos años y pocos meses más de iniciada la pandemia por COVID-19, se observó un mayor incremento de mascotas y de compras relacionadas a ellas en Argentina.

Según un informe de Infobae, citada en la bibliografía referenciada, “La compra online de este tipo de productos en tiendas especializadas crece de manera continua desde 2019 y se trata de un hábito de consumo cada vez más presente, ya que registró un aumento del 600% en las órdenes de compra desde aquel entonces. Incluso, desde el comienzo de la pandemia, en marzo de 2020, hasta marzo de 2021, este tipo de pedidos creció un 142%.” (Infobae, 2021)

Según un informe de El Cronista, citado en la bibliografía referenciada, “La categoría creció tanto en alimentos como en accesorios. Los pet shops apuestan a hacer ventas online, con servicios adicionales. El envío a domicilio facilita las compras de mayor volumen”, explica Débora Epifano, directora de Consumo Masivo para Rappi Argentina.” (DEVINCENZI, 2021)

“Las perspectivas futuras auguran la continuidad del crecimiento del sector. Para 2023, se espera que los argentinos tengan 16,8 millones de perros y gatos en sus casas, de los cuales 11 millones demandarán alimento balanceado, calculan en la industria. Desde 2003, el mercado creció a tasas de dos dígitos.

La oportunidad no se limita al hecho de que cada vez más familias adoptan mascotas. La penetración del alimento balanceado todavía es baja. En los Estados Unidos y Europa, más del 80% de los perros y gatos accede a productos de este tipo, mientras que en la Argentina la cifra no llega al 60%. La razón para ser optimista es que cada vez más son tratados como un integrante más de la familia.” (DEVINCENZI, 2021)

En resumen estos datos dan muestra del creciente mercado de mascotas, donde las tiendas de mascotas tienen una posición preponderante en el creciente mercado de alimentos balanceados, accesorios y productos veterinarios como así también de servicios, para satisfacer la creciente demanda de nuestras mascotas.

3. Descripción del Negocio: Modelo de Negocio

El modelo de negocio a desarrollar sigue la metodología CANVAS para crear y capturar valor para la empresa. Este modelo permitirá determinar las propuestas de valor de la empresa, además de los socios claves, actividades claves, recursos claves,

estructura de costos, fuentes de ingresos, relación con clientes, canales, y segmento de clientes.

La metodología CANVAS puede ser descrita a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. ([Ver Anexo E](#))

El objetivo de CANVAS es proporcionar un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción, el debate y la gestión de los modelos de negocios.

El modelo de negocios en CANVAS se realiza a través de un diagrama que considera los nueve puntos clave en el éxito y operación de una empresa: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

3.1. Propuesta de valor

Respecto del modelo de negocios CANVAS, la propuesta de valor del negocio se centra en los servicios veterinarios y en la venta de alimentos Premium y Súper Premium, los que serán comercializados a través de un equipo de profesionales altamente capacitados que puedan guiar a los clientes para poder acceder al producto que más se ajuste a las necesidades de sus mascotas.

Todo, en un espacio integral en donde dueños y mascotas puedan tener una experiencia de calidad tanto a través de la disposición y oferta de las tiendas, como de la información y asistencia personalizada del equipo del negocio. Así mismo, entregar servicios que se acomoden a las necesidades actuales como lo es el despacho a domicilio y venta online, además de capacitaciones periódicas.

El diferencial está focalizado en contar con servicio de veterinaria y variedad de productos y accesorios en un solo lugar, ya que en la zona existen algunos pet shop que no cuentan con servicio veterinarios, y otras veterinarias que no cuentan con variedad de productos y accesorios.

Se podrá dar soporte a clientes vía whatsapp por consultas particulares de mascotas, previo pago de servicio remoto.

Otro diferencial estará focalizado en la logística de los productos a los clientes, ya que se utilizarán plataformas digitales de delivery como Mispichos, Rappi o Pedido ya.

3.1.1. Cadena de Valor

El esquema de la cadena de valor del negocio se puede ver en el [Anexo L](#).

Actividades de Soporte:

Infraestructura del Negocio: Se buscará local físico, y se gestionará y creará la tienda online en web y cuentas en redes sociales (Instagram, Facebook, y Whatsapp)

Gestión de Recursos Humanos: Se focalizará en el reclutamiento, capacitación, sistema de remuneraciones, protocolos internos y sistema de recompensas.

Desarrollo de la Tecnología: Se ocupará de investigación y desarrollo de nuevos servicios a integrar, investigaciones de mercado, sistema TI, diseño y presentación de marca. Selección de equipos informáticos (PC/notebook, impresora). Internet.

Compras: Se ocupará de los insumos y materiales para operar el centro de mascotas, publicidad, servicios básicos y mantenciones.

Actividades Primarias:

Logística de Entrada: Se focalizará en la recepción de clientes, preparación de ambientes para los clientes/no clientes y mascotas.

Operaciones: Se ocupará de la mantención adecuada del negocio, control interno del servicio al cliente.

Logística de salida: Gestionará el manejo de depósito/salón de venta, y preparación de informes.

Marketing y Ventas: Gestionará la creación de contenido en tienda online en web y en redes sociales, y difusión en medios tradicionales.

Servicio: Se focalizará en la selección y capacitación de empleados/as, brindar las herramientas para un trato amable y cercano al cliente.

3.2.Socios claves

Para fortalecer el negocio y la propuesta de valor se generará alianzas de valor con socios estratégicos como proveedores de alimento balanceado, accesorios, y productos zooterápicos, distribuidores, criadores y caniles, entre otros, para poder asegurar el movimiento y venta del stock, asociándose con empresas u organizaciones que busquen alimentos Premium y Súper Premium. Además se realizarán alianzas estratégicas con proveedores logísticos para fortalecer y facilitar la llegada de los productos al cliente.

3.3.Canales

Además de generar un nuevo canal de ventas directo, estas alianzas permitirían potenciar y posicionar la imagen de marca y servicios del negocio, con la posibilidad de generar un canal de comunicación cementado en la recomendación.

3.4.Segmento de clientes

El foco será atender a los públicos objetivos, hombres y mujeres entre 18 y 75 años con mascotas, de cualquier ámbito geográfico, con salarios medios y altos.

3.5.Relación con el cliente

La relación con el cliente se centrará en entregar altos niveles de confianza a través de los servicios brindados y de los productos balanceados para la nutrición de perros y gatos, productos complementarios como accesorios, una atención especializada y diferenciada, y un layout en las tiendas que sea convocante y amena tanto para personas como para las mascotas.

Se utilizará Instagram, Facebook y Whatsapp para la comunicación con el cliente. En estas aplicaciones se comunicará, y publicará novedades, ofertas y promociones de la tienda.

3.6.Recursos claves

Los recursos claves serán 2 personas, una para la atención comercial del salón de venta, otra para administración, y un veterinario para brindar los servicios veterinarios. Todo el personal estará bajo una estructura organizacional funcional a la dirección/gerencia.

3.7. Actividades claves

Dentro de las actividades claves se encuentra posicionar la tienda en Google y webs especializadas, realizar publicidad/marketing digital en redes sociales, buscar distribuidores, mayoristas y fabricantes de alimentos balanceados, accesorios, y productos zoterápicos, y pedir cotización de sus productos y servicios.

Buscar alquiler para el local físico, y mobiliario y herramientas tecnológicas (impresora y PC/notebook).

Buscar personal para salón de ventas, administración y veterinaria/o.

Buscar proveedores de plataforma de logística, para llevar los productos al domicilio del cliente que lo requiera.

Definir actividad jurídica en que inscribirse.

3.8. Estructura de costos

El negocio sería una empresa enfocada en calidad, con costos fijos que irían asociados a alquiler, remuneraciones del personal, gastos comunes, insumos, energía, mobiliario, impresora y PC/notebook; y costos variables de la compra de los productos a comercializar, compra mensual de alimentos balanceados, accesorios y productos zoterápicos.

3.9. Ingresos

La fuente de ingresos será la venta de servicios veterinarios, alimento balanceado, accesorios, y productos zoterápicos. El negocio tendrá habilitados además de los medios de pago tradicionales vía posnet (o su análogo), varios medios de pago digitales vía diferentes billeteras digitales, para que el cliente pueda pagar en todo momento y en cualquier ocasión. También se tendrá billetera de cryptomonedas, para que el cliente pueda pagar con las principales criptomonedas (BTC, ETH, ETC, RVN, DOGE, USDT, USDC).

Se ofrecerán además de los productos y servicios mencionados, combos, promociones, descuentos, y financiación a los clientes habituales.

La fuente de ingreso inicial será una inversión, que será gran parte proveniente de un préstamo bancario, de línea de créditos para PyMEs, y a través de las ventas mensuales.

4. La empresa

Para proyectar y presentar las bases del negocio, se definieron la misión, visión, valores y criterios de sustentabilidad, responsabilidad socio-ambiental y código de ética en los que la empresa sustentará todo el esfuerzo para fortalecer el vínculo con los clientes y proveedores, a través del capital humano del equipo del negocio.

4.1. Misión

Crear un modelo de negocio que permita ayudar a nuestros clientes, dueños de mascotas, a dar una mejor calidad de vida a sus mascotas a través de nuestros productos y servicios, para lograr menores preocupaciones en su cuidado.

4.2. Visión

Ser reconocidos, en los próximos 5 años, como uno de los principales pet`s shop de la ciudad y tienda online del sector por brindar productos de alta calidad, con una atención especializada y mejorando la calidad de vida de las mascotas.

4.3. Valores

Los valores se alinean con la situación de una empresa que inicia operaciones y requiere el mayor esfuerzo y compromiso de sus fundadores/socios y empleados, así como una rápida evolución y flexibilidad basado en un continuo aprendizaje. Los valores se focalizarán en: constancia y compromiso, aprendizaje y adaptabilidad, trabajo en equipo, creación de valor, constante adaptación a nuevas tecnologías, y comunicación efectiva y escucha activa.

4.4. Sustentabilidad, responsabilidad socio-ambiental y código de ética

Considera el cumplimiento de las normas, y la relación del negocio amigable con el medioambiente, focalizado en: respeto de los intereses de los socios y clientes, actuar dentro del marco de la ley y la responsabilidad social, buscar minimizar los impactos ambientales, trabajar para el crecimiento conjunto bajo los intereses de los socios y empleados.

Como resultado de las crecientes preocupaciones ambientales, los consumidores valorarán la sustentabilidad o el impacto ambiental en todo el proceso productivo y de abastecimiento del alimento que elijan. Desde los equipos de marketing, será esencial tener en cuenta comunicar los ingredientes, las acciones de sostenibilidad y reciclado adoptadas, la manera de reutilizar y reciclar los envases en los que viene el alimento, entre otras.

Para fomentar esto, se utilizarán bolsas de papel, para reducir el consumo de plástico, para la entrega de los productos que compren los clientes. Así mismo, se acompañarán las políticas de sustentabilidad y reciclado que el municipio y la provincia fomenten.

Se propone comunicar acerca del reciclaje del papel, jabón y toallas para manos a los clientes internos sobre el consumo inteligente y responsable. La comunicación priorizará un mensaje que estimule en la mente de los clientes internos del negocio con un pensamiento de cuidado de su salud y del medio ambiente. El mensaje enfatizará el aporte y compromiso del negocio en temas de cuidado de la salud y el medio ambiente.

Otra iniciativa sustentable y diferenciadora será utilizar materiales reciclables en las bolsas de entrega de producto chico.

La iniciativa tiene que ver con el reemplazo de la bolsa de residuo por una bolsa de papel reciclable en consistencia con los valores del Comercio, generando una conciencia de responsabilidad, compromiso y sustentabilidad económica, medio ambiental y social.

4.5. El equipo: Organigrama

En el diagrama del [Anexo F](#), se muestra el organigrama del negocio, como estará formada la estructura organizacional del Pet's shop.

Cabe comentar que dentro de la unidad de negocio Balanceados se comercializarán también los accesorios para mascotas, y servicios.

La organización estará compuesta por 2 personas, una persona tomará la posición Administrativa (asociada a funciones de pagos, compras y personal) y la otra persona tomará la posición de Ventas (en la unidad de negocio Balanceados) cuyas actividades serán atención al cliente en el salón de venta y manejar el marketing digital del negocio, y el veterinario/a brindará el servicio veterinario, y al mismo tiempo estará homologando la venta de productos zoterápicos.

La estructura del negocio es funcional a la Dirección o Gerencia, que estará llevada a cabo por una persona.

El organigrama se desarrollo en base a la cantidad mínima de recursos para poder operar el negocio, teniendo en cuenta que el capital de inversión inicial es limitado.

De ésta manera con los recursos y posiciones descriptos, se abarca las funciones principales para llevar adelante el negocio en sus inicios. En caso que al comenzar se requiriera más recursos, se actualizará el análisis para llevar a delante la incorporación.

La organización tendrá una estructura tipo funcional a la Dirección.

4.6. Descripción de tareas

El negocio estará conformado por un salón de ventas, un consultorio veterinario, un veterinario/a y dos personas para administración y atención al cliente.

El Veterinario/a tendrá la función de atender en el consultorio las consultas de los dueños de las mascotas, y dar soporte ante cualquier duda de los clientes.

Las 2 personas, tendrán la función de administración, compras, pagos a proveedores, recepción y venta, deberán tener capacidades y afinidad para trabajar con mascotas, y habilidades en sus funciones, de manera de tener sus competencias distintivas, y poder generar estrategias que fomenten la ventaja competitiva para favorecer una mayor rentabilidad. De manera análoga, el veterinario aporta su conocimiento y experiencia con las mascotas.

Estas competencias distintivas deberán estar abocadas a la atención al cliente, a la mascota, brindando un servicio que el cliente perciba personalizado a sus necesidades, a través de consejos, recomendaciones e información brindada. De esta manera también se estará cerca del consumidor para descubrir sus necesidades y poder satisfacerlas.

El servicio al cliente es otro factor importante, que crea utilidad, para ofrecer atención y servicio después de la venta, solucionando cualquier posible problema de los clientes.

Además, mediante publicidad y participación en redes sociales se fomentará el posicionamiento del negocio, para aumentar el valor que los clientes /consumidores finales, perciben de los productos y/o servicios.

De esta manera, estas actividades, entre otras, contribuyen a generar valor, dentro de la cadena de valor del negocio.

4.7. Legal

Dentro del aspecto legal, se consideró trabajar con servicio veterinario, de manera de poder comercializar los medicamentos zooterápicos (que por ley 13.636, deben ser vendidos por veterinarias), y al mismo tiempo brindar servicio veterinario, donde ambas actividades dejan mayor rentabilidad.

Respecto al negocio, se piensa comenzar inscribiéndose en Monotributo, en la categoría que correspondiente, y al crecer y fortalecerse el negocio, se analizara la conveniencia del cambio a la inscripción del régimen impositivo autónomo.

5. Análisis del mercado

Para analizar el mercado se realizó el análisis PEST que está compuesto por todos aquellos factores políticos, sociales, culturales, demográficos (comentados en Análisis del cliente), económicos, financiera, y tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representan todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa. Estos factores, afectan de diferentes formas a la empresa y a la población del territorio.

5.1.El contexto del mercado

5.1.1. Factores políticos - económicos

Si bien Argentina mostró un crecimiento y una recuperación importante durante el primer trimestre del año, luego de las retracciones sufridas por la pandemia debido al aislamiento y restricciones en la circulación, las expectativas de mercado se deterioraron tras los hechos sucedidos dentro del mercado cambiario, los cuales previeron una desaceleración de la actividad y una mayor inflación. Tras lograr calmar el mercado cambiario, el gobierno llegó a un acuerdo con el FMI (Fondo monetario Internacional) otros organismos internacionales, en medio de una estrategia para activar más decididamente la consolidación fiscal.

Durante el primer trimestre de 2022 la economía siguió creciendo a tasas moderadas, aunque el ritmo se había vuelto un poco más lento en los meses de febrero y marzo. La inflación en estos meses se disparó hasta llegar a 6.2% en el mes de septiembre, de esta manera la tasa de inflación interanual, IPC en Argentina en agosto de 2022, ha sido 83.0%.

Según el INDEC, en agosto de 2022, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró un incremento de 6.4% en la comparación interanual, el indicador desestacionalizado tuvo variación respecto al mes anterior de 0.4%, mientras que el indicador tendencia-ciclo registró un incremento de 0.4%, reflejándose la expansión de la actividad económica. (Indec, 2022)

5.1.2. Factores tecnológicos

Por parte de estos factores, hoy en día gran parte de la sociedad tiene acceso a un dispositivo tecnológico conectado a internet, mediante el cual puede realizar diferentes tareas, consultar precios, buscar ofertas sobre productos en los cuales está interesado, hacer comparaciones de precio y calidad, reservar productos y hasta comprar productos y que lleguen a su casa, sin haberse movido de ella.

Las empresas deben hacer uso de este tipo de herramientas ya que ayudan a atraer nuevos clientes y mayores ventas, además es una forma gratuita de promocionar

los productos y las marcas, obteniendo un alto alcance y llegar a diferentes sectores del mercado. De esta manera además de la tienda on-line, se debería utilizar las redes sociales Facebook, Instagram y Whatsapp, para promocionar y dar a conocer el negocio, sus productos y servicios. Así como también integrar las Apps de delivery (ej. Rappi u otras) para agilizar el envío de los productos al cliente, y de esta manera el cliente tenga una mejor experiencia de compra.

Según el estudio “El futuro del retail” elaborado por la empresa de investigación de mercado Euromonitor International para Google, en 2020 las ventas online crecieron un 39% en la Argentina —medido en facturación en dólares— y se espera que se incrementen un 56% para 2025. (El comercio electrónico: 56% más en otros 5 años, 2021)

“Según las estimaciones del estudio, en los últimos 18 meses el uso de la tecnología se incrementó mucho más que en los últimos cinco años y el comportamiento de los consumidores a la hora de comprar, también.

Con estos números, la previsión es que para 2025 el 15% de las ventas minoristas en el país ocurran a través del comercio electrónico. Hasta el momento, el comercio electrónico representó entre 7% y 11% de las ventas totales de la Argentina en 2019 y 2020, respectivamente.

Las tendencias para la Argentina están alineadas con el ritmo del crecimiento del e-commerce en la región: durante el 2020, el comercio electrónico creció un 54% en América Latina, con picos de 87% en países como Perú o de 61% en Brasil. Y se estima que para el 2025 crecerá un 96% en general.” (Casas, 2021)

“Según los analistas a cargo de la investigación, el crecimiento del e-commerce no implica la desaparición de las tiendas física: proyectan que cumplirán nuevos roles como puntos de experiencias, centros de distribución, de venta y de pick up. Seguirán representando el 67% del crecimiento de las ventas totales en la Argentina hacia 2025, y un 57% en la región.” (Casas, 2021) ([Ver Anexo G](#))

Según el mismo estudio, “El futuro del retail” elaborado por la empresa de investigación de mercado Euromonitor International para Google, el informe detalló que hoy los consumidores argentinos usan en promedio 7,4 canales para la investigación (los preferidos son buscadores, redes sociales y el video online) y 5,6 canales para efectuar la compra (tiendas físicas y online, los sitios de retailers o las apps). (Casas, 2021)

“Por eso, desde Google señalaron la importancia de las estrategias de “omnicanalidad” (experiencias de compra a través de varios canales), a diferencias de las empresas que usen exclusivamente estrategias para la presencialidad o el online. Según el informe, las estrategias omnicanal crecerán 83% en Argentina durante los próximos 5 años y representarán 60% del crecimiento total de ventas.

De acuerdo con el estudio, las tiendas online generan una mayor lealtad a la marca que las tiendas físicas: durante la compra, 17% cambia de una tienda física a online cuando no encuentra su marca preferida, mientras que 26% al no encontrarla en Internet recurrirá a visitar una tienda física. Por otro lado, el 73% de los compradores argentinos declara que su celular es una parte fundamental del proceso” (Casas, 2021)

5.1.3. Factores legales

Dentro de estos factores podemos describir la diferencia en la venta de determinados productos por parte de las veterinarias y pet’s shop y forrajeras.

Dentro de este mercado existen diferentes productos, los cuales solo pueden comercializarse bajo la supervisión de un doctor veterinario o mediante una regencia y control de un profesional de la salud animal.

Por ejemplo hay una gama de alimentos balanceados, los cuales se denominan medicados y son recetados para mascotas domésticas con problemas digestivos, renales, cardiacos, alérgicos, entre otros.

Por otro lado los diferentes tratamientos contra los parásitos que frecuentan los animales, solo pueden ser tratados por personas especializadas en los mismos, los cuales son de aplicación externa mediante shampoo o líquidos, se pueden atacar con medicinas inyectables y también mediante ingestión oral con gotas o pastillas. Estos aspectos, deben ser cumplidos responsablemente por parte de los propietarios de cada negocio funcionando en sus diferentes rubros, ya que de realizarse de forma clandestina o sin supervisión se generarían acciones deshonestas y se daría la posibilidad de sanciones, hasta clausuras de los locales y se pondría en riesgo la salud de los animales.

5.1.4. Factores culturales

Dentro de la cultura, la cría de animales domésticos es algo común dentro de las familias.

Muchas veces la mascota es considerada como un miembro más, el cual puede gozar de todos los beneficios dentro de su hogar.

Es común que se vean jornadas recreativas en diferentes lugares públicos de la ciudad, con el fin de compartir momentos y recrear a las mascotas. Se practican castraciones gratuitas para la contención de animales abandonados. A su vez dentro de las redes sociales se puede encontrar diferentes páginas públicas de organizaciones protectoras de animales como así también publicaciones de perros perdidos y encontrados.

Las mascotas mejoran la autoestima y la autoconfianza: gracias a sus efectos motivacionales, los animales ayudan a fomentar estos aspectos, sobre todo en niños, adolescentes o personas mayores que pueden sentirse tristes, deprimidos o mostrar cierta agresividad como consecuencia de inseguridades o ansiedad. Tu tenencia obliga a satisfacer sus necesidades nutricionales, físicas, emocionales y de salud de cada mascota.

Son un gran apoyo emocional para las personas: los animales influncian de manera muy positiva a personas mayores, que viven solas o sufren episodios o trastornos de depresión. El hecho de convivir con una mascota hace que la persona tenga ciertas responsabilidades como salir a pasear, marcarse rutinas o establecer tareas de cuidado al animal, aportando un propósito, lo que fomenta la mejora anímica. De ésta manera sus dueños, satisfacen sus necesidades comprando alimento, juguetes, cunas, productos de higiene, indumentaria personalizada, y servicios veterinarios.

5.1.5. Factores medioambientales

Por parte de estos factores el negocio tiene una cultura de acompañar las legislaciones que el estado dicta.

Por parte del cuidado del medio ambiente, el negocio pretende utilizar bolsas de papel reciclado, para no utilizar bolsas plásticas, de esta manera se respetará el

cuidado del medioambiente y esta decisión esta alineada a la Sustentabilidad, responsabilidad socio-ambiental y código de ética.

5.2.La demanda: el cliente

Respecto al Cliente, el negocio se encuentra con grandes expectativas a futuro ya que este tipo de mercado requiere que el cliente tenga mascota, no discrimina edad, sexo, nivel económico, social y cultural, por el contrario es un sector en el cual los consumidores ocupan diferentes sectores de la población ya que la oferta que hay es muy amplia y cubre varios nichos de mercado, de manera que se adapta a las necesidades del cliente.

En el [Anexo H](#), se detallan algunos datos demográficos en relación al público que acceden a los productos de este sector de la industria en el partido de Quilmes, Buenos Aires, Argentina, según el Censo 2010.

Los clientes a los cuales se dirigen este tipo de productos y servicios, abarcan un nicho de mercado muy amplio, ya que la crianza de una mascota se puede dar en personas desde 8 años hasta 70 años, aunque el potencial mercado del negocio se da en personas mayores de 18 años y hasta 70, y se pueden dividir en los siguientes grupos.

De 18 a 25 años: Jóvenes independizados con primera mascota propia.

De 26 a 55 años: Padres de familia, con mascotas para acompañamiento de sus hijos dentro del hogar.

De 56 a 70 años: Personas mayores, con mascotas domésticas como compañía del hogar.

El partido de Quilmes, cuenta con una superficie de 125km², y de acuerdo a los datos del Censo 2010 (Indec, s.f.), según información del Indec cuenta con 582,943 habitantes, dando una densidad de 4663 habitantes/km².

De acuerdo a las proyecciones y estimaciones, publicadas en el sitio del Indec, el partido de Quilmes tendrá para el 2022, 679,375 habitantes, dando una densidad de 5435 habitantes/km², notándose que habrá mayor densidad demográfica que en el año 2010, aumentando la densidad de habitantes y por lo tanto aumentando también las mascotas por habitantes con necesidades a satisfacer.

Teniendo en cuenta estas proyecciones, que el segmento de clientes es cualquier persona con mascotas, y que de acuerdo a los indicado por (Ablin, 2018), “Nuestro país es el mercado con mayor penetración de mascotas por hogar de América Latina: 78% de ellos contaría al menos con una, seguido de Chile (74%), México (56%) y Brasil (43%). Si se compara la población total de cada uno de los países mencionados, Argentina presentaría mayor número de mascotas por habitante, correspondiendo cerca de 70% a perros y 30% a gatos”, el 78% de los 679,375 habitantes proyectados en Quilmes, para el 2022, tendrá mascota.

5.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

Los clientes, además, tienen la oportunidad para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

El poder de negociación que tienen los clientes de este sector es MEDIO, debido a que ellos no pueden influir en el precio de los productos, dado que estos ya tienen un precio promedio establecido dentro del mercado en relación directa a su calidad. Por otro lado tienen la libertad de seguir acudiendo a las veterinarias, pet's shops, forrajerías o supermercados que frecuentan o simplemente pueden optar por sustituir los productos ofrecidos por nuestro negocio. Cabe aclarar que los supermercados y forrajerías tienen una oferta muy pobre en sus góndolas de alimento balanceado.

5.3.La oferta: los competidores

De acuerdo a la búsqueda realizada en Google map, referente a tiendas de mascotas, en el partido de Quilmes, Buenos Aires, Argentina, la herramienta mostró aprox. 180 tiendas de mascotas, entre Pet's shop, veterinarias, Forrajerías, y distribuidoras). Se estima que en un radio de 1 km, que se considera la zona de influencia de un negocio en zona comercial, donde se pueda llegar al negocio en 5 minutos caminando o 5 minutos en auto, hay en promedio en el partido de Quilmes de 3 tiendas de mascotas y/o veterinarias.

Según el estudio realizado en la web Claves, información competitiva en su informe Mercado Argentino de alimento para mascotas, mencionado en el Plan de Marketing de Puppis, del trabajo de graduación de MBA, "Desde Puppis luego de haber estudiado el sector, hemos detectado una oportunidad, en un mercado Argentino que ha crecido a un ritmo del 13% anual en los últimos 10 años, se espera que siga creciendo por lo menos al 8% anual en los próximos 5 años, con una facturación aproximada de USD 1.4MM.El mercado esta atomizado con unos 5000 puntos de venta y muy descapitalizado. En este universo las cadenas representan tan solo el 1,25% del total del mercado, es decir que no hay consolidada ninguna cadena de petfood como padre de la categoría y líder absoluto del mercado, lo que se traduce en una gran oportunidad de captura de market share y de consolidación del mercado con un modelo de negocios." (Casco, 2014)

"En cuanto a los canales de comercialización, el principal es el tradicional, conformado por pet's shops y forrajerías, con una participación de alrededor de 61%; seguido por la venta en veterinarias con 21%, y la comercialización en supermercados, con 14%, almacén y auto servicio 4%." (Casco, 2014)

Esta es una industria incipiente y fragmentada, donde no hay grandes dominadores. Una de las principales causas de esta fragmentación, de acuerdo a Porter pueden ser las barreras de entrada bajas y el hecho de que no exista una curva de aprendizaje.

5.3.1. Rivalidad entre las empresas

Este factor es el que proporciona al negocio la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. La organización debe estar atenta para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

Existe gran rivalidad dentro del mercado (tanto en precio como en producto), el crecimiento de la industria es elevado y se mantienen estable hace bastantes años.

Además, es importante destacar que existe una baja diferenciación de productos, no así de los servicios.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

Con un canal minorista altamente atomizado que presenta una gran oportunidad de consolidación y de captura de market share.

Se considera que el poder de las empresas ya instaladas en el mercado es MEDIO, ya que tienen un cierto posicionamiento dentro de este sector y en el espacio geográfico en el que operan y además no cuentan con un público fidelizado.

5.3.2. Amenaza de nuevos competidores

En este contexto, se toman como competidores a empresas con características o productos similares a los que se pretende comercializar. Cuanto más fácil sea para los nuevos competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que represente para nuestra empresa.

¿De qué barreras disponemos para la entrada de nuevos competidores a nuestro mercado? ¿En qué hemos de trabajar para potenciarlas, o incluso crearlas?

Las barreras de entrada más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Menor costo: Tener la capacidad de utilizar economías de escala.
- Acceso a los canales de distribución: el cliente final no podrá adquirir el producto si no llega al punto de venta y, de conseguirlo, tardará en tener la confianza suficiente para que sea su favorito.
- Barreras legales: toda normativa (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos, etc.) marca una obligación de cumplimiento que varía en cada país o incluso en cada región. No acatar todas ellas, puede derivar en sanciones y descrédito para nuestra organización.
- Identificación de marca: el cliente final puede tomar la decisión de cambiar sus costumbres. En muchos casos tiene relación con el concepto de marca y su posicionamiento en la mente del cliente.
- Diferenciación del producto: si el espacio destinado al nuevo producto ya está ocupado, su introducción se complica enormemente. El nuevo competidor deberá construir su propia estrategia de introducción en el mercado y comunicarla desde cero para poder diferenciarse y atraer clientes.
- Inversión inicial: la introducción de un producto o servicio en el mercado lleva consigo una inversión inicial significativa. Gastos como publicidad, comercialización del producto o servicio, formación, etc. pueden llegar a ser muy altos y establecer una barrera de entrada muy importante.
- Experiencia acumulada: el nuevo competidor ha de enfrentarse a las organizaciones ya establecidas que conocen el mercado y que ya disponen de sistemas robustos de gestión, calidad, etc.
- Movimientos de organizaciones ya asentadas: es obvio que éstas tratarán de boicotear la entrada de un nuevo competidor con reducciones de precio, campañas agresivas de publicidad, asociaciones estratégicas, etc.

Existe un grado de facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores, el cual se determina como ALTO ya que es fácil replicar la idea de negocio.

Esta es una industria incipiente y fragmentada, donde no hay grandes dominadores. Una de las principales causas de esta fragmentación, de acuerdo a Porter (1979) pueden ser las barreras de entrada bajas y el hecho de que no exista una curva de aprendizaje.

5.4. Conclusión análisis Porter

Tal como se observa en el [Anexo K](#) del análisis de la cruz de Porter, el análisis del mercado muestra altos niveles de competencia y de amenazas, por lo que se podría inferir que la industria tiene un menor nivel de atractivo que si estos factores fueran más bajos. Ahora bien, entendiendo las proyecciones de crecimiento del mercado de los alimentos y accesorios de mascotas en Argentina y el mundo, además de la creciente demanda por parte de los consumidores, se genera la oportunidad de poder crear un servicio y productos diferenciados que permitan una positiva penetración. Respecto de los niveles de negociación de los proveedores, este valor puede ir disminuyendo en la medida que se aumenten los volúmenes de compra, alcanzando mejores negociaciones acorde al crecimiento de las ventas, lo que genera una proyección positiva para el futuro. Si se analiza la amenaza de productos sustitutos, se observa que esta es media, lo que genera la oportunidad de poder aumentar la oferta de este tipo de productos en la medida que vayan surgiendo en el mercado, lo que aminoraría la amenaza. En conclusión, el mercado de los alimentos y accesorios de mascotas en el país da cuenta de un alto potencial para generar nuevos negocios.

5.5. Análisis Matriz Ansoff

La matriz del [Anexo M](#) ayuda a explicar la relación entre el desarrollo de producto y mercado.

Al analizar el mercado, apuntando a un mercado existente, actual, pero insatisfecho.

Cuando analizamos el producto/servicio, planteamos un servicio actual, un servicio existente en el mercado pero profundizando atributos de la oferta.

Al estar trabajando sobre la evaluación de un proyecto de inversión, la matriz Ansoff esta proyectada en un plazo de 3 años.

Al analizar la matriz Ansoff, se ve que el mercado es atractivo, tiene potencial, con fortalezas en la organización. Se busca aumentar las ventas en un mercado actual a través de una experiencia de compra y atributos de productos y servicios diferenciales en un mercado de alta competencia.

5.6. Análisis FODA

En el [Anexo N](#) se puede observar el FODA, focalizando en Fortalezas, (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir), y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

Este análisis presenta un panorama muy favorable para que el comercio escale su modelo de negocio.

Las políticas son poco restrictivas con respecto a la oferta de productos posibles que se pueden vender a través de este sistema, una industria de Retail que presenta un crecimiento de dos dígitos en los últimos años.

También el crecimiento en volumen de kilos presenta una gran oportunidad para invertir, al tener economías de escala con proveedores con quienes se buscarán alianzas estratégicas.

Si bien en Argentina por factores de depresión de la economía ofrece un panorama que parece desfavorable, el actual ambiente nos permitiría ingresar en un mercado que se empieza a mostrar favorable para nuestro negocio.

Debido a la inestabilidad y la posible recesión económica que presenta Argentina en este momento, se presenta una amenaza para la oferta de producto económico, es por eso que es conveniente trabajar en una estrategia de productos premium y super premium; atractiva para un gran segmento socioeconómico de clase media típica (C3); clase media alta (C2) y clase alta (ABC1), sin perder de vista la oferta de productos más económicos, para atender el bolsillo de cualquier cliente.

Para fomentar y dar a conocer el nombre del negocio se utilizarán estrategias de marketing, mediante redes sociales, y promociones para atraer a los clientes.

5.7. Estimación de ventas

Para analizar la viabilidad del proyecto, se comenzó con la medición de la demanda, para proyectar de manera estimada el tamaño del sector en lo que respecta a la facturación. Para ello se utilizó información del mercado y del sector referenciada en éste proyecto de inversión.

Para estimar la demanda se utiliza información de Indec, sobre los datos arrojados del Censo 2010 (Indec, s.f.) (que se podrán ajustar se acuerdo a los resultados definitivos que arroje el último censo realizado en may-2022, que según fuentes oficiales informaron que estará disponible para fines de éste año), también se utiliza información brindada del tamaño de mercado y del sector, referenciada y desarrollada, con los siguientes datos relevantes, para estimar la demanda/facturación:

- 40.117.096 habitantes en la República Argentina. (Datos del último Censo 2010, en la web del Indec).
- 11.317.507 viviendas habitadas en la República Argentina. (Datos del último Censo 2010, en la web del Indec).
- 582.943 habitantes en la ciudad de Quilmes, Buenos Aires, Argentina. (Datos del último Censo 2010, en la web del Indec).
- 78% de los hogares posee mascotas.
- \$15.956 promedio de gasto mensual en productos para mascotas ($0,7 \times 10.638 + 0,3 \times 4.977 = \8.939 , según el gasto promedio en mascotas en 2021. A éste valor, debido a la inflación interanual acumulada 83%, se le aplica el ajuste por inflación para tener su gasto equivalente promedio actual. $\$8.939 \times 1,83 = \16.358).
- 35,7% de las personas que tienen mascotas compran al menos una vez al mes.
- De acuerdo a la búsqueda realizada en Google map, referente a tiendas de mascotas, en Quilmes, la herramienta mostró aprox. 180 tiendas de mascotas en Quilmes.

Teniendo en cuenta estos datos e información, en el gráfico del [Anexo I](#), se muestra el cálculo de la estimación de la demanda/facturación de ventas.

De esta proyección surge que el valor de facturación promedio anual en productos en cada tienda de mascotas en el partido de Quilmes es de \$ 50.577.840. A éste monto

es necesario ponderarlo con un factor que tenga en cuenta, que no todos los negocios de tienda de mascotas del resultado de Google map tienen servicio veterinario y productos para mascotas simultáneamente. Para ponderar esta variable en los negocios consideramos que el 80% de los negocios del resultado de Google map tienen servicio veterinario y productos para mascotas simultáneamente, el resto son solo veterinarias. De ésta manera se multiplica el monto de facturación anual por un factor de 0.8, dando como resultado una facturación estimada proyectada anual en el partido de Quilmes de \$ 40.462.272, este valor equivale a un valor promedio mensual de \$ 3.371.856, aproximadamente \$ 3.300.000. A los fines del análisis del proyecto de inversión se considerará una facturación promedio proyectada mensual de \$ 3.300.000. de esta manera anualizado sería una facturación promedio estimada de \$ 39.600.000, a éste valor se le debe ajustar por la inflación interanual aproximada estimada para el año de 100%. La facturación promedio anual estimada en productos/servicios en cada tienda de mascotas en el partido de Quilmes es \$ 79.200.000.

6. Productos/Servicios

Los productos que se comercializarán son alimentos balanceados para perros y gatos, en sus diferentes calidades, suelto y en sus diferentes bolsas de presentaciones (de 1 kg, 3 Kg, y 15 Kg entre otros).

También se comercializarán accesorios como collares, correas, juguetes para perros y gatos, comederos y dispensador de agua, cunas/camas, rascadores para gatos, snacks/bizcochos/palitos para perros y gatos, piedras sanitarias, cepillo de pelo/peine y juguetes. También se comercializarán zooterápicos (medicación veterinaria), shampoo y pipetas contra pulgas y garrapatas, que serán canalizados vía veterinaria/o.

De acuerdo al informe de El Cronista, de diciembre de 2021, el CEO de Planet Shop, una franquicia de Tienda para mascotas, informó que “Los zooterápicos (farmacia), generan un 30% de los ingresos y aportan cerca de un 50% de la rentabilidad.” (LANZAFAME, 2021)

De acuerdo con el informe de Trade y Retail, de los productos para mascotas más consumidos en nuestro país, el porcentaje de personas que ya tiene una mascota, que consume los mismos son los indicados en el gráfico del [Anexo J](#). (Trade & Retail, 2020)

Dentro de la propuesta de valor se encuentran los servicios de veterinaria, compra en tienda web (con todos los medios de pago) y delivery (entrega en domicilio). En lo que respecta a los alimentos balanceados se dividen en 5 categorías según la calidad de sus materias primas, componentes y proceso de elaboración.

- Naturales

Una nueva Generación de Alimentos Naturales para mascotas, elaborado con ingredientes reconocibles que son habituales en la dieta humana, incorporan antioxidantes, proteína animal, libre de granos y sin conservantes. Ejemplo de ello son las marcas: Nutriqué - Mon Ami - Chedog.

- Super Premium

Son elaborados para responder a los requerimientos específicos de cada mascota, tienen mejores materias primas y componentes nutricionales, podemos encontrar una gran variedad de productos que responden a

necesidades puntuales. Ejemplo de ello son las marcas: Royal Canin - Eukanuba - Pro Plan - Vital Can Balanced - Nature.

➤ Premium

Son Alimentos de Calidad, que tienen un buen balance en sus componentes, son líneas universales, no distinguen según tamaño, raza o condición especial, si puedes encontrar que vienen para cachorros o adultos y para los que necesitan un bajo aporte de calorías. Ejemplo de ello son las marcas: Unik - Performance (2° de Royal Canin) - Excellent (2° de Purina) - Provet.

➤ Estándar

Dentro de las líneas estándar hay muchas marcas reconocidas popularmente, aparecen en la tele, diarios y demás, mostrando en su foto un bife de chorizo o un trozo de salmón que se esta por comer el gato, nada más alejado de la realidad. Cuando difícilmente una persona pueda darse el lujo de comer eso todos los días, lo que te están mostrando es el sabor que tiene su alimento, son saborizantes que se agregan al alimento y colorantes que hacen ver las croquetas como broccoli o zanahorias, el dato esta en la lista de Ingredientes. Siempre el Primer ingrediente es la base de su elaboración y luego en menor cantidad los que siguen. Ejemplo de ello son las marcas: Biopet - Dog Selection - Vital Can Complete - Pedigree - Dog Chow.

➤ Económicos

Estas líneas de alimentos son las que hay que tratar de evitar, no aportan ningún nutriente digerible para nuestra mascota, tienen alto contenido de sodio, colorantes, saborizantes y sus ingredientes son el desperdicio de lo que queda. Si no queda otra, es muy importante cocinar alimentos caseros extras para poder aportarle algún nutriente a nuestra mascota. En definitiva terminan gastando más, ya que la mascota no genera saciedad por lo que tienen que darle más cantidad y la bolsa les rinde muchísimo menos. Por lo general se consiguen en forrajeras y se venden sueltos.

En cuanto a productos, se pretende trabajar con gran calidad y variedad de productos en profundidad y amplitud de marcas, para fortalecer la experiencia de compra. También se fomentará que los clientes puedan venir a comprar con sus mascotas al local, para fortalecer el vínculo con el comercio.

Se pretende brindar como servicio un espacio para estacionamiento, de manera que el cliente compre tranquilo. También se pretende tener un local amplio con buen diseño moderno, disponibilidad horaria amplia y delivery, como así también la tienda online de e-commerce.

Se identifica necesidades comunes en las familias y sus mascotas, acerca de una oferta que contenga atributos de valor diferenciales al punto de venta tradicional tales como cercanía, variedad de productos y marca a un precio justo, experiencia de compra, valor agregado de productos, experiencia que trascienda la experiencia de compra, y valor agregado para sus mascotas.

6.1. Poder de negociación de los proveedores

Para cualquier empresa es necesario tener una cartera de proveedores y estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características que valoramos. Tendrá menos impacto con proveedores que no

tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

El poder de negociación de los proveedores se considera MEDIO, ya que son ellos los que abastecen el negocio con los productos necesarios para poner a disposición de los clientes tratando de mantener una estrecha relación estratégica y duradera a cambio de obtener beneficios.

Por otro lado se debe tener en cuenta que los proveedores presentaran mayor interés en trabajar con nuestro comercio si se concretaría la apertura de la sucursal, ya que el volumen de rotación de mercadería comenzará a aumentar y permitirá que más personas accedan a sus productos y con ello incrementarían su nivel de ventas con lo que se podrá negociar los plazos de pago y bonificaciones por volumen de compra.

6.2. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el costo, la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

Deberemos estar siempre muy atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre nuestra organización.

El grado de sustitución de la idea de negocio es considerado MEDIO ya que se considera que existen algunos productos / servicios que se pueden reemplazar.

Por un lado, la comida balanceada puede ser sustituida por comida casera, (aunque no sea lo recomendable para el cuidado y alimentación de las mascotas). Los baños realizados en peluquerías caninas pueden ser sustituidos por baños en casa realizados por los mismos dueños y la ropa o accesorios se puede optar por no adquirirla en negocios comerciales y realizarla artesanalmente en casa.

6.3. Posicionamiento de Producto/Servicio

Se fijó como elemento diferencial centrarse en los servicios y no en los productos (que generalmente son comunes a todos los Pet's Shop). Para maximizar esto, el desafío central fue encontrar las formas de tangibilizar los servicios. También, para tener un diferencial en productos se podría incluir productos que no sean comunes encontrar en Pet's Shop como alimentos para determinados diagnósticos de salud de las mascotas.

Para fortalecer el diferencial en los productos, se piensa acompañar el producto con el servicio de delivery, para que el cliente no tenga que moverse de su domicilio.

También como diferencial, se podrá pagar con cualquier billetera virtual, de manera que el cliente pueda pagar en cualquier momento y en cualquier lugar, facilitando la transacción de compra.

6.4. Precio

“Las cifras relevadas por Caena (Camara Argentina de Empresas de Nutrición Animal) indican que el segmento más voluminoso es el de alimentos balanceados para perros, con el 86% de la producción del sector en términos de toneladas, mientras que alimentos balanceados para gatos participa con 14%. El mayor porcentaje se lo lleva el producto seco, tanto para perros como para gatos (98% y 96%, respectivamente).” (Manzoni, 2013)

“Pero, ¿cuánto cuesta mantener a una mascota hoy? Los gastos recurrentes incluyen distintas categorías como comida, atención veterinaria, limpieza, belleza, y accesorios. Estos gastos reflejan el precio que el consumidor esta dispuesto a pagar para satisfacer las necesidades de sus mascotas.

El precio del paquete más económico, que contiene solo los productos y servicios esenciales para el cuidado básico, oscila entre \$ 49.000 por año para las razas más pequeñas de perros y \$ 120.000 para las más grandes, dicen en el sector.

Si a este desembolso se le suman agregados como paseos, cuidadores, guarderías y seguros médicos, la cifra parte desde \$ 100.500 y supera los \$ 470.000.” (DEVINCENZI, 2021)

“En el caso de los gatos, el costo anual es más barato. Hay que calcular entre \$ 35.000 y \$ 70.500. Si se añaden otros ítems, el gasto asciende a \$ 170.000.” (DEVINCENZI, 2021)

Según un estudio de Focus Market, en el 2019, el gasto mensual para un perro era de \$ 4.729, en el 2021, el gasto para un perro fue de \$ 10.638, Incluye: alimentación, antipulgas, veterinario, peluquería canina y paseo. Esto representa un aumento de 125%. (Di Pace, 2021)

El mismo estudio indica que para los gatos, en el 2019, el gasto mensual era de \$ 2.341, en el 2021, el gasto mensual fue de \$ 4.977, Incluye: alimentación, antipulgas, veterinario, y piedritas sanitarias. Esto representa un aumento de 113%. (Di Pace, 2021)

Teniendo en cuenta estos datos, el gasto promedio mensual en 2022 por mascota, ajustados por la inflación interanual de 83%, sería \$19.467 para un perro, mientras que para un gato sería \$9.107.

De acuerdo a un informe de El Cronista, de jul-2021, el CEO de Puppis, una franquicia de Tienda para mascotas informó que el gasto promedio actual es de \$ 2800 (en jul-2021, ajustándolo con la inflación interanual de 83%, el ticket promedio equivalente sería \$ 5.124). El 60% de las transacciones corresponden a alimentos, un 25% a accesorios, un 10% a farmacia y un 5% a servicios. (DEVINCENZI, 2021)

Teniendo en cuenta el Trabajo final, del Plan de negocios, para la Apertura de sucursal, Sabuesos – Tienda de mascotas, citada en la bibliografía referenciada, se menciona los márgenes estimados del sector, para los precios de venta al público por menor, la empresa aplica diferentes márgenes de rentabilidad. Rubro alimento balanceado: 30%, Rubro accesorio: 40% a 60%, Rubro acuario: 50% a 70%, Forrajes: 40% En el caso de que algunos clientes adquieran tres o más unidades de un mismo producto se realiza una bonificación del 5% por pago de contado. (Federico, 2018)

La sensibilidad al precio es considerable en el alimento balanceado por tratarse de productos de repetición de compra, de fácil comparación. En cambio, es menos sensible en el precio de los servicios, donde el valor es exclusivo, hay dificultad de comparación, hay un gran beneficio en el caso de las veterinarias.

La estrategia de precios podría considerarse agresiva en el alimento en mercados donde debe penetrar en la plaza objetivo, fijando precios medios con promociones dirigidas a captar el mercado objetivo.

7. Plan Operativo

7.1. Recursos Humanos

El capital humano es el recurso principal para llevar al cliente nuestra propuesta de valor, comunicar y fortalecer el vínculo y la confianza con los clientes, que son los dueños de las mascotas, y con el usuario final, que son las mascotas.

Los recursos humanos del equipo de negocio, además del gerente/director, estará integrado por 3 persona, una persona administrativa, otra persona para atención al cliente en el salón de ventas y marketing digital (venta digital), un veterinario/a para brindar el servicio veterinario.

7.2. Plan de Marketing

El plan de marketing abordará el marketing en el local físico, y además se focalizará fuertemente en el marketing digital, mediante la oferta, publicidad y promoción en la tienda on-line, y redes sociales.

Comunicación web: Publicidad on-line-SEM. Lograr visitas en la web.

El objetivo es aparecer en las primeras posiciones de Google y que nuestros anuncios se puedan visualizar en zonas destacadas del buscador en función de determinadas búsquedas concretas, por zona, tipo de productos, palabra clave. Para esto es necesario utilizar publicidad online de pago de Google Adwords.

Dentro de este plan de contingencia esta previsto desarrollar esta acción en los meses de junio, noviembre y diciembre, esto tiene su lógica para hacer la diferenciación en cuanto a productos o familias de productos publicitados según la estación del año. En invierno se publicitarán productos como camas, mantas, etc., mientras que para la temporada de verano se publicitarán productos relacionados con juguetes de agua, pipetas, collares antiparasitarios, shampoo, accesorios para salir de paseo, etc.

Comunicación en redes sociales: Publicidad en Facebook, Instagram. Lograr visitas en la web.

Con esta estrategia planteamos hacer publicidad genérica que lleve a los usuarios a la página web, de manera que conozcan los productos/servicios, la marca y el negocio, y puedan comprar online, con cualquier medio de pago.

Venta: Traccionado por servicio. Lograr visitas en el salón de venta.

Lograr las visitas de clientes/consumidores que al consultar por servicios veterinarios, poder ofrecerles la amplia variedad de productos para su mascotas, y de ésta manera el cliente conocerá el potencial del negocio y sus productos, logrando su compra.

Promoción: Impulso general de las ventas

Lanzar promociones de combos de productos, incluso de servicios con productos, de manera de fomentar en el cliente el consumo de éstos productos y servicios, para incrementar las ventas.

7.2.1. Plan de Marketing Digital

7.2.1.1. Modelo de Negocio-CANVAS

El plan de negocio digital estará sustentado de acuerdo al modelo de negocio CANVAS ([Ver Anexo E](#))

7.2.1.2. Propuesta de Valor

La apertura de un Pet`s Shop con tienda física y digital, en la zona de Quilmes, ofrecerá la siguiente propuesta de valor:

- Servicios veterinario pre y post venta
- Ambiente comfortable
- Comodidad
- Recomendaciones personalizadas de alimentos, accesorios, y servicios
- Venta de alimento y accesorios para tu mascota, con un equipo de expertos a tu servicio para que tu mascota tenga una vida saludable y feliz
- Buen diseño de ambientes del salón físico, transmitiendo comodidad y calidez
- Diseño atractivo y facilidad para operar la tienda on-line
- Acercar al cliente variedad de productos de excelente calidad a un precio justo, siendo un facilitador directo del canal entre el fabricante y el cliente final
- Venta de productos zoterápicos (medicación veterinaria) comercializados por el veterinario

7.2.1.3. Diferencial

El diferencial esta focalizado en contar con servicio de veterinaria y variedad de productos y accesorios en un solo lugar, ya que en la zona existen algunos pet shop que no cuentan con servicio veterinarios, y otras veterinarias que no cuentan con variedad de productos y accesorios.

Se podrá dar soporte a clientes vía whatsapp por consultas particulares de mascotas, previo pago de servicio remoto.

Otro diferencial estará focalizado en la logística de los productos a los clientes, ya que se utilizarán plataformas digitales de delivery como Mispichos, Rappi o Pedido ya.

7.2.1.4. Segmentos de clientes

La estrategia del negocio es B2C, focalizado en la comercialización al cliente o consumidor final que tiene mascotas, el usuario final es la mascota del cliente, en la mayoría de los casos.

La oferta de valor esta focalizada para el siguiente segmento de clientes:

- Personas entre 18 a 75 años que tengan mascotas.

- Hombres y mujeres indistintamente.
- Personas preocupadas por la salud de su mascota.
- Personas de cualquier ámbito geográfico (compras por web/tienda on-line) con plataformas de logística digital, o de cercanía (compra en tienda física)
- Personas con poder adquisitivo medios y altos

7.2.1.5. Canales

Al estar pensado como un negocio, las herramientas digitales que se utilizarán para promocionar, comunicar y comercializar serán: Salón de venta, Web (tienda On-line), WhatsApp, Instagram, Tik Tok, y Facebook.

De esta manera, incluyendo en el perfil del negocio el mix la utilización de herramientas digitales y redes sociales, también se podrá extender el radio de cobertura y alcance, de la misma manera que ampliar los potenciales clientes, más allá de la última milla, ofreciendo delivery sin cargo dentro de un radio de 3km. Para otras distancias, se recomendará utilizar las plataformas de delivery asociadas, con las que se harán alianzas estratégicas.

7.2.1.6. Objetivos-Metas

Los objetivos para el primer mes de iniciado el plan de comunicación de marketing, se definieron de acuerdo a la metodología SMART, se irán ajustando según el feedback/resultado de compra, y serán en principio las siguientes metas:

- Cantidad de visitas a la tienda online: >2500
- Mayores 10 clicks en la tienda online
- Cantidad de visitas a Facebook/Instagram/Tik Tok/Whatsapp: >2500
- Mayores 10 clicks en Facebook/Instagram/Tik Tok/Whatsapp
- Cantidad de seguidores a cada red social: >5000
- Cantidad de compras: > 100
- Valor de tkt promedio: > \$7000

7.2.1.7. Plan de acción

Los pasos de implementación serán:

7.2.1.7.1. Paso 1: Puesta en marcha

Objetivo: Generar visibilidad y posicionamiento de marca

Estrategia-Táctica: Acciones de Marketing

Se posicionará el negocio en Google, de manera que el negocio este localizado en Google business, y también mediante SEO, los clientes tengan visibilidad del negocio. También se utilizará Google Adwords para posicionar el negocio en las búsquedas.

7.2.1.7.2. Paso 2: Tienda on-line

Objetivo: Creación de tienda on-line

Estrategia-Táctica: Acciones de Marketing

Se creará una tienda on-line en la Web, para que los clientes puedan comprar de manera digital, y puedan realizar consultas a través del formulario y/o teléfono de contacto de whatsapp. Para esto se contratará un hosting para el alojamiento de la tienda on-line. También se tendrá en cuenta que la web de la tienda online sea responsive, para que su visualización y operación se pueda realizar en cualquier dispositivo tablet y/o celular smartphone.

7.2.1.7.3. Paso 3: Redes Sociales

Objetivo: Creación de cuentas en Instagram, Facebook, Tik Tok y Whatsapp

Estrategia-Táctica: Acciones de Marketing

Whatsapp se utilizará para la comunicación más directa con los potenciales clientes, y como chat en la tienda on-line, y al mismo tiempo en su versión Business tener catálogo de productos disponible para su comercialización, y publicar novedades, promociones, combos, en los estados.

Facebook, Instagram y Tik Tok se utilizarán para comunicar y realizar marketing de productos y servicios, combos, kits, promociones, ofertas a potenciales clientes y publicar el catálogo de productos.

Se utilizarán los siguientes formatos publicitarios online:

Publicidad Nativa: para integrar de manera natural en el contenido de la web (tienda online), sin causar interrupción en la navegación del potencial cliente.

Social Ads: de manera de poder llegar a los niveles de segmentación perfectos para llegar al público objetivo.

Mobile Ads: para que todos los formatos publicitarios se puedan visualizar desde cualquier smartphone.

SEM: para la creación de campañas publicitarias de anuncios por clic.

Se analizará si es necesario realizar publicidad en videos online.

7.2.1.7.4. Paso 4: Alianzas estratégicas

Objetivo: Generar alianzas estratégicas con proveedores de productos y servicios

Estrategia-Táctica: Acciones de Marketing

También se realizará alianzas estratégicas con varias plataformas de pago digitales/billeteras digitales, como mercadopago, modo, etc., para que el cliente pueda pagar como quiera, y de la manera que quiera. Inclusive se generarán billetera de criptomonedas para que los clientes puedan pagar con las principales criptomonedas (BTC, ETH, ETC, RVN, DOGE, USDT, USDC, BNB).

Al mismo tiempo se realizará alianzas estratégicas con plataformas digitales de delivery como mispichos, rappi, pedidoya, etc.

Se buscará realizar alianzas estratégicas con proveedores de productos, mediante compra por volumen o brindarle publicidad en la tienda web, para reducir los costos de los productos unitarios, y llegar al cliente con mejor precio.

7.2.1.8. Plan de comunicación digital

Para el plan de comunicación digital se utilizarán las siguientes herramientas y se focalizará en los siguientes tópicos:

7.2.1.8.1. Eje creativo y diferencial

Se focalizará en los conceptos de bienestar animal, amor por los animales, felicidad y servicio de entrega sin que el cliente se mueva de su domicilio.

7.2.1.8.2. Buyer persona

Dentro del segmento de clientes, se divide en 3 subgrupos, y el Buyer persona, se genera para cada subgrupo de cliente, para atender las diferentes situaciones con respecto a las mascotas, e identificar y focalizar las diferentes personas con sus necesidades particulares.

7.2.1.8.3. Buyer persona entre 18 a 30 años

Nahui le encantan los animales. Le gusta tener mascotas, siempre tuvo perros, y se preocupa y dedica para que sus mascotas estén bien tanto física como mentalmente. Juega con ellos y los saca a pasear brindándole cariño y afecto. Sabe que para que sus mascotas estén bien, necesitan buen estado de salud le brinda el mejor alimento balanceado y lleva periódicamente a la veterinaria para control y aplicar las vacunas, también le compra juguetes para que se distraigan y jueguen. Sus mascotas tienen sus camitas acolchonadas para descansar y dormir, aunque algunas veces descansan en la cama o sillón con Nahui, y para la época invernal le compra abrigo para protegerlos del frío, también le compran accesorios para el cuello, como pañuelos, o collares, y sombreros o gomitas para agarrar el pelo de la cabeza.

7.2.1.8.4. Buyer persona entre 30 a 55 años:

Seba ama a los animales. Le gusta tener mascotas, siempre tuvo perros, y se preocupa y dedica para que sus mascotas estén bien tanto física como mentalmente. Juega con ellos y los saca a pasear brindándole cariño y afecto. Son integrantes más de la familia. En vacaciones lleva a sus mascotas, y disfruta de estar con ellos junto a su familia. Sabe que para que sus mascotas estén en buen estado de salud le brinda el mejor alimento balanceado y lleva periódicamente a la veterinaria para control y aplicar las vacunas, también le compra juguetes para que con el juego realice actividad física. Sus mascotas tienen sus camitas acolchonadas para descansar y dormir, y para la época invernal le compra abrigo para protegerlos del frío.

7.2.1.8.5. Buyer persona entre 55 a 75 años:

Delia ama a los animales, vive sola con sus perros, son su vida. Le gusta tener mascotas, siempre tuvo perros, y se preocupa y dedica para que sus perrhijos estén bien tanto física como mentalmente. Los trata como hijos, sacándolos a pasear y brindándole cariño y afecto. Son su familia. Sabe que para que sus perrhijos estén en buen estado de salud le brinda el mejor alimento balanceado y lleva periódicamente a la veterinaria para control y aplicar las vacunas, también le compra juguetes para que se diviertan. Sus mascotas tienen sus camitas acolchonadas para descansar y dormir, pero generalmente descansan en la cama con Delia, y para la época invernal le compra abrigo para protegerlos del frío, e impermeable para pasear cuando llueve.

7.2.1.9. Canales

Los canales donde se difundirán contenidos serán: Instagram, Facebook, Tik Tok, Whatsapp, y foros en la web de la tienda online.

Se posicionará con SEO, mediante palabras claves, en Google, para que nuestro negocio, productos y/o servicios estén dentro de las primeras páginas de búsqueda.

También se invertirá en SEM, con publicidad en Google, para que nuestro negocio se muestre en las búsquedas relacionada, hasta que las acciones realizadas en SEO cumplan sus objetivos de estar entre las primeras búsquedas que se muestran de resultados.

La idea es focalizar en la omicanalidad, para que el cliente consiga lo que quiere por el canal que quiera.

Se generará Pixel, a implementar en nuestra web (tienda online), para poder realizar el seguimiento de conversiones de los anuncios, y recibir información de la operación de los potenciales clientes para mejorar las métricas a través de conocer la dinámica de navegación de los potenciales clientes.

7.2.1.10. Contenidos

Se generará contenido en Instagram, Facebook, Tik Tok y Whatsapp de manera que su distribución permita al cliente conocer y vincularse con el negocio.

En la web, se generará un blog para mostrar novedades y proporcionar a los visitantes contenido fresco y relevante.

Dentro del contenido se establece que:

El público objetivo de las campañas digitales son personas, hombres y mujeres, de 18 a 75 años que tengan mascotas. Comprende las generaciones Baby Bombers, generación X y generación Y. En primera instancia con lugar de residencia próximo al salón de ventas, y en segunda instancia con lugar de residencia dentro del mismo partido/localidad, Quilmes. La tercera instancia se abrirá el público con residencia dentro de Bs. As, y la cuarta instancia será con residencia dentro del país. Cada instancia tendrá un tratamiento particular. Para este plan de marketing, nos focalizaremos en la primera y segunda instancia, que son homogéneas entre sí.

Dentro del segmento de clientes, se analizarán 3 subgrupos: el subgrupo 1 con personas entre 18 a 30 años, el subgrupo 2 con personas entre 30 a 55 años, y el subgrupo 3 con personas entre 55 a 75 años

Al subgrupo 1, se generará contenido mayoritariamente en Tik Tok e Instagram, ya que en este rango de edades, es la red social que más utilizan. Generalmente las personas hasta 30 o 35 años utilizan particularmente Tik Tok.

Al subgrupo 2, se generará contenidos en Instagram y Facebook, ya que estas redes sociales las utilizan en la mayoría de los casos de manera indistintamente y simultánea.

Al subgrupo 3, se generará contenido mayoritariamente en Facebook, ya que es la herramienta que más utilizan en esta franja de edades.

A todos los subgrupos del segmento se llegará con Whatsapp, mediante publicaciones de estados, y productos y servicios en Whatsapp Business.

El contenido estará focalizado en productos y beneficio del cuidado de las mascotas, mediante imágenes, infografías, videos, guías, tutoriales, o presentaciones que también se podrán compartir de los fabricantes de alimentos balanceados, y accesorios. También se utilizarán Hashtags relacionados con las mascotas, alimentos balanceados, accesorios, y el perfil que el negocio quiere comunicar y fortalecer con los clientes.

Se utilizará un tono cordial, ameno, que inspire confianza e interés en la comunicación, evitando la comunicación formal. Se utilizará gráficas y letras novedosas, que inspiren un negocio joven.

En principio se generarán contenidos con una periodicidad de 1 semana. Esta frecuencia se ira ajustando de acuerdo al feedback de las visitas, consultas y ventas realizadas.

7.2.1.11. Nombre

El nombre de marca del negocio es “SUPER Mascotas”. Se analizaron opciones que de combinación de 2 palabras asociados con mascotas, palabras o combinación de 2 de ellas que transmitan alguno de los valores con el que queremos que el cliente nos identifique. La idea es que el nombre sea sencillo, claro y fácil de recordar. La url de la tienda seguirá el mismo concepto que el nombre del negocio.

7.2.1.12. Eslogan

Junto al nombre del negocio (Branding) se buscará utilizar un eslogan, que transmita confianza y felicidad a los clientes, como por ej. Mascotas felices.

7.2.1.13. Logo

Junto con el nombre de marca, se buscarán utilizar una imagen que acompañe también al eslogan, para transmitir en su conjunto los valores que el negocio pretende, como amor a los animales, felicidad, frescura, confianza, bienestar, y sustentabilidad. Se analizará si la imagen a diseñar ira acompañada de la imagen de una o dos caricaturas de mascotas divertidas y felices.

7.2.1.14. Colores

Se utilizarán colores que transmitan amor, calidez, frescura, felicidad, bienestar y confianza. Se trabajará sobre los colores Rojo, Azul, Naranja y Violeta, y con sus tonos, pudiendo prevalecer uno o varios de estos colores.

7.2.1.15. Tipografía

Se utilizará una tipografía simple, sencilla fácil de leer y con personalidad, que se destaque de la tipografía clásica. También se utilizará Negrita, para resaltar información relevante a transmitir al cliente.

7.2.1.16. Métricas

Para medir el resultado del plan de comunicación se definirán las siguientes métricas:

- Cantidad de visitas a la tienda on line
- Duración de visitas a la tienda on-line
- Productos con mayores visitas/tiempo de visualización
- Mayores 10 clicks en la tienda on line
- Cantidad de visitas a cada red social
- Mayores 10 clicks en cada red social
- Cantidad de seguidores a cada red social
- Cantidad de compras
- Valor de tkt promedio

Las métricas a utilizar para medir el plan de comunicación en las redes sociales serán:

Engagement: N° de comentarios/likes/share, N° de mensajes, N° de menciones

Visibilidad: Alcance de publicaciones, N° seguidores

Conversión: N° de visitas hacia la web, Ratio crecimiento leads

Fidelización: N° de mensajes positivos, Share of voice

Se utilizará el servicio gratuito de Google Analytics, para medir las estadísticas de la tienda on-line. Además, se utilizarán las herramientas Google Keyword Tool y Google Trends, para focalizar las palabras claves a utilizar en los contenidos a generar, y hacer más eficiente el SEO.

7.2.1.17. Presupuesto

El presupuesto para marketing digital al ser un emprendimiento es limitado, ya que gran parte de la inversión está destinada a la mercadería, alquiler, personal, impresora y PC/notebook. Por otro lado, considerando la importancia del marketing digital, donde se está desarrollando la Industria 4.0, focalizando y fortaleciendo los ambientes digitales, y donde el negocio tiene que estar presente y visible para los potenciales clientes, se acomodará a la disponibilidad de recursos económicos para hacer frente al marketing digital optimizando los recursos disponibles.

Como inversión inicial se solicitará un crédito bancario, en línea con programas de apoyo a PyMEs, de manera de dar soporte económico y financiero, para sostener el negocio en sus inicios hasta alcanzar y pasar el punto de equilibrio del negocio. Dentro de este crédito está incluida la inversión inicial en marketing y publicidad.

7.2.1.18. Responsables y equipo de trabajo

Al ser un negocio PyME, que iniciara sus actividades, es importante mantener la inversión acotada al mínimo posible para que pueda llevarse a cabo. Por esta razón, el personal que este en el salón de ventas, se encargará en primera instancia, de la comunicación de marketing digital. En caso que las ventas del negocio crezcan, y la comunicación digital del negocio aumente, se focalizará en capacitar al personal en marketing digital y uso de herramientas para crear contenidos. Otra alternativa posible, en caso que los tiempos de la atención del salón de ventas estén comprometidos, es contratar a un Community Manager (ya sea mediante una empresa externa, o dentro del equipo del negocio). El personal a contratar para el salón de ventas será buscado de manera que además de conocimientos de ventas, tenga conocimiento en herramientas de gráficas y le guste el marketing digital.

También el área administrativa estará a cargo de una persona (para las tareas de compras, recursos humanos, pagos).

Para ofrecer el servicio veterinario, también se contratará un veterinario/a que brindará el servicio, y podrá recetar medicación zooterápico para vender en el mismo negocio.

De esta manera, la estructura organizacional con un gerente/director es funcional a la gerencia/dirección del negocio.

7.2.1.19. Embudo de marketing

7.2.1.19.1. Visitas-Atracción

Las acciones para atraer visitas, y conozcan el negocio, logrando su posicionamiento son:

- Publicidad on-line
- Publicidad en redes sociales

- Influencers (vinculados al buen cuidado de mascotas)
- Promoción: % descuento en la primera compra Online

7.2.1.19.2. Interés-Información-Contenido

Para generar interés, y mantener el interés de las visitas, se generará información y contenidos, mediante las siguientes acciones:

- Invitando a las visitas a hacerse fan de Instagram o Facebook
- Siguiendo el negocio, de manera que visualicen los últimos contenidos e información publicados.
- Con la compra Online recibe el pedido en 24hs.

7.2.1.19.3. Consultas-Experiencia

Para generar una buena experiencia ante consultas de potenciales clientes, se seguirán las siguientes acciones:

- Se generará un chat on-line (vía whatsapp) en la tienda on-line
- Responder de manera simple (puntual, concreto, a tiempo (velocidad))
- Se respetará el canal de consulta por el que ingreso
- Se generará un apartado de Preguntas frecuentes, para facilitar rápida respuesta a potenciales clientes a inquietudes comunes.
- Se facilitará un formulario de contacto, para que el potencial cliente, deje sus datos principales de contacto, y consulta o tema de interés, para atender de manera focalizada su consulta, y al mismo tiempo ampliar la base de datos.

7.2.1.19.4. Ventas-Experiencia-Expectativas

Una vez generada la venta, es importante generar fidelización del cliente, para que de alguna manera se convierta en promotor de nuestro negocio con recomendaciones a potenciales clientes. Las acciones a llevar a cabo para afianzar la relación con el cliente son:

- Brindar descuentos especiales por cantidad de compras
- Brindar regalos por cantidad de compras
- Invitar a grupos de pertenencia a fines a sus gustos

7.3. Estrategia de ventas y distribución

Para la venta de los productos y servicios se llevarán a cabo las siguientes estrategias de corto, mediano y largo plazo.

7.3.1. Estrategias de corto plazo

Invertir en esfuerzos de marketing que promocióne y concientice la importancia de un plan de alimentación y cuidados para las mascotas, permitiendo que el negocio se posicione por su ventaja competitiva, con un valor agregado.

Desarrollar promociones de productos y servicios en redes sociales (Facebook, Instagram) para dar a conocer el negocio, y armar combos de productos promocionales para aumentar la facturación.

Mantener una constante capacitación al personal respecto a redes, plataformas, procesamiento de información y atención al cliente.

Implementar un comité de calidad que identifique mejoras en los procesos de la empresa, a la vez que, cree una visión compartida, mediante la creación de equipos de mejora continua, promover la participación y generación de nuevas ideas.

7.3.2. Estrategias de mediano plazo

Invertir en la creación de una plataforma web que permita ofrecer los productos y servicios a nuestros clientes potenciales, mediante la compra vía online, aprovechando la tendencia actual de crecimiento del e-commerce.

Realizar alianzas estratégicas con proveedores de alimentos que permitan la comercialización de marcas exclusivas y costos preferenciales.

7.3.3. Estrategias de largo plazo

Implementar un sistema de gestión que permita la optimización de los procesos, generando bajos costos operativos, pudiendo obtener de ello una ventaja comparativa.

7.4. Estrategias Legal, Comercial y Técnica

7.4.1. Legal

Dentro del aspecto legal, se consideró trabajar con servicio veterinario, de manera de poder comercializar los medicamentos zoterápicos (que por ley 13.636, deben ser vendidos por veterinarias), y al mismo tiempo brindar servicio veterinario, donde ambas actividades dejan mayor rentabilidad.

Respecto al negocio, se piensa comenzar inscribiéndose en Monotributo, en la categoría que correspondiente, y al crecer y fortalecerse el negocio, se analizara la conveniencia del cambio a la inscripción del régimen impositivo autónomo.

7.4.2. Comercial

Comercialmente, nos propusimos trabajar sobre las debilidades y sobre todo, armar las estrategias más idóneas para capitalizar las oportunidades que el sector está brindando: lanzamiento al mercado, crecimiento en facturación y participación, la posibilidad de desarrollar el e-Commerce (sector que viene creciendo a pasos agigantados) y la baja diferenciación actual de los servicios en el rubro.

Se fijaron otros objetivos relacionados a crear y mantener una relación valiosa con los clientes, lo cual debería traducir en más y mejores recomendaciones, y su consecuente, mejora en la lealtad hacia el negocio.

7.4.3. Técnica

Técnicamente, la estrategia de trabajar con productos y servicios de calidad, es un factor diferenciador, y logra el objetivo que el cliente distinga al negocio por su

calidad de servicio y productos, focalizando en el control de proveedores y productos, y en una atención al cliente altamente personalizada.

Dentro del análisis técnico esta determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción/comercialización.

7.5.Producto, Promoción, Plaza y Precio

Con toda esta información se determinó un posicionamiento, a nuestro juicio, diferencial dentro del mercado, que sirvió de base para las estrategias propuestas en cada una de las cuatro P (producto, promoción, plaza y precio). Se fijó como elemento diferencial centrarse en los servicios y no en los productos (que generalmente son comunes a todos los Pet's Shop). Para maximizar esto, el desafío central fue encontrar las formas de tangibilizar los servicios. También, para tener un diferencial en productos se podría incluir productos que no sean comunes encontrar en Pet's Shop como alimentos para determinados diagnósticos de salud de las mascotas.

En cuanto a la P de promoción, se estableció un marketing mix con acciones concretas, principalmente en Instagram y Facebook.

En cuanto a la Plaza (Ubicación), el proyecto analiza la apertura de un negocio comercial con salón de ventas en una zona comercial del Partido de Quilmes, Buenos Aires, Argentina, donde el movimiento de personas sea alto, para la visualización del negocio y sus productos y servicios, y así poder facilitar el acceso a los clientes y lograr mayores ventas. La zona fue elegida por ubicación estratégica y razones logísticas, ya que es de acceso rápido desde CABA, y desde cualquier otro lugar mediante la Autopista Bs. As. La Plata, y para estar próximo a nuestra zona de residencia, favoreciendo de ésta manera la descentralización, y disminuyendo los costos de alquiler y los servicios, respecto a otras zonas como por ejemplo en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

La sensibilidad al precio es considerable en el alimento balanceado por tratarse de productos de repetición de compra, de fácil comparación. En cambio es menos sensible en el precio de los servicios, donde el valor es exclusivo, hay dificultad de comparación, hay un gran beneficio en los servicios veterinarios.

La estrategia de precios podrá considerarse agresiva en el alimento en mercados donde deba penetrar en la plaza objetivo, fijando precios medios con promociones dirigidas a captar el mercado objetivo.

Luego una estrategia de precios de selección de mercado, en la segmentación de clientes y conducta de compra detectada en una segunda instancia. En éste caso se identifican las siguientes características:

- La demanda es elástica, ya que los consumidores tienen mucha información sobre el producto, y además hay muchos consumidores.
- El mercado puede ser segmentado por niveles de renta, de forma tal que se venda en el segmento de mayor renta, que es poco sensible al precio, y luego, las reducciones sucesivas de precios permitirían llegar a todos los consumidores.

Una estrategia se basa en el pago de contado o dentro de los siete días hábiles de emitida la factura, con lo cual se podría obtener un descuento del 5% al 10% en el costo de la mercadería y el cual es reducido en el precio de venta al público.

Otro tipo de estrategia es la de economías de escala, la cual consta en una determinada cantidad de unidades con un precio bonificado, diferente al costo

unitario por unidad, de la misma manera que en el caso anterior, este beneficio es volcado al precio de venta al público.

Respecto al precio, se ha considerado una estrategia híbrida con el objetivo de entrar en un mercado con competidores establecidos y desarrollar una estrategia global, buscando alguna deficiencia en la competencia, aprovechando la fragmentación y atomización del mercado e ingresar con una oferta superior y, si es necesario, con un precio promocionales, a fin de lograr penetración de mercado.

8. Plan de contingencia

Como parte del plan de contingencia, también se analiza los negocios alternativos, dentro de un plan de reconversión, en el caso que lo planificado anteriormente no prospere de acuerdo a lo planificado.

Los alimentos balanceados tienen una fecha de vencimiento larga, y los accesorios son no perecederos, en el caso que sea necesarios, se podrían vender de manera online vía la web, por la tienda on line, o bien vía alguna app de compra/venta de productos, como mercado libre, olx, etc., a precio del mercado hasta agotar el stock remanente. De la misma manera se procedería con el mobiliario. De ésta forma, se recuperaría el capital invertido en éstos productos.

Otra alternativa sería, analizar si el negocio dejó de funcionar por la baja demanda de productos o servicios, cuál de ellos tiene mayor ponderación en el desenlace del negocio. De ésta manera se aplicarían estrategias para fomentar y resurgir la unidad que más rentabilidad deja al negocio.

9. Análisis Económico Financiero

9.1. Análisis de las variables estratégicas Tamaño, localización, tecnología y oportunidad.

Para analizar la viabilidad de éste proyecto de inversión, se realizó una investigación, consultando a 3 franquicias de tiendas Pet's shop, Puppis, Planeta Shop y La Mascotera, en todos los casos los locales que sugieren, por el espacio de almacenamiento de productos, el espacio para el consultorio veterinario, y el salón de venta, es de 120mts² o más.

Por tratarse de un comercio nuevo, el cual no se cuenta con otras sucursales, y el capital de inversión es limitado, se optó por buscar un local con las dimensiones mínimas sugeridas, de aproximadamente 120mts².

Para estimar el valor del alquiler de un local comercial en Quilmes, en zona comercial, buscamos en la web www.zonaprop.com.ar, en la zona elegida y con los metros cuadrados requeridos.

De ésta búsqueda se observaron varios locales que podrían cumplir los requisitos planteados. Debido a las diferentes opciones de valores y metrajes presentes en esta web, se ponderó y estimo que un local comercial en la zona comercial de Quilmes, de aproximadamente 120mts, tiene un alquiler mensual aproximado de \$120.000.

Para el estudio se consideró la estimación del alquiler de un local de 109m², en el centro comercial de Quilmes, por \$ 120000. (Ver [Anexo Ñ](#))

Para facilitar la ubicación, se muestra en Google map la zona del local comercial. (Ver [Anexo O](#))

La localización, como comentamos previamente, fue elegida por razones logísticas y su ubicación estratégica, ya que es de acceso rápido desde Ciudad Autónoma de

Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina (CABA), y desde cualquier otro lugar mediante la Autopista Bs. As. La Plata, para los proveedores, y para estar próximo a nuestra zona de residencia, favoreciendo de ésta manera la descentralización, y disminuyendo los costos de alquiler y los servicios, respecto a otras zonas como por ejemplo CABA.

Se trabajará con web page, vía tienda on line, para que los clientes/consumidores puedan comprar digitalmente desde cualquier lugar, y poder enviar su compra con alguna app asociada como Rappi, Pedido ya, etc. De ésta manera acompañamos la tendencia global de compra on line a nuestros clientes, con la tecnología digital. Cuando el envío sea de cercanía, la entrega se intentará realizar con recursos propios, para generar know how, y contacto con los clientes.

Debido a los datos e información desarrollados durante este proyecto, el mercado asociado a cubrir las necesidades de nuestras mascotas seguirá creciendo, y al ser un mercado fragmentado, entendemos que es la oportunidad para lanzar un negocio que cubra las necesidades de nuestras mascotas, ofreciendo productos y servicios que solucionen problemáticas de los dueños de las mascotas.

Las 3 franquicias consultadas, comentaron que para un local de aprox. 120ms2, la facturación promedio es de \$3.000.000 mensuales. Por éste motivo, y al ser un negocio nuevo, se toma el valor más conservador como venta estimada mensual, entre éste valor y el valor proyectado estimado de la demanda de la sección anterior.

9.2. Inversión inicial

Como comentamos en el punto anterior, para éste proyecto de inversión, se realizó una investigación, consultando a 3 franquicias de tiendas de Pets shop, Puppis y Planeta Shop, en ambos casos la inversión inicial era de aproximadamente USD 50000, según lo conversado con éstos franquiciantes, aproximadamente el 50% de ese valor corresponde al stock inicial. Mientras que en La Mascotera la inversión inicial es aproximadamente USD 25000, dependiendo el tamaño del negocio, y el 80% corresponde a Mercadería inicial. El resto contempla adecuación al local, mobiliario, capacitación, PCs, software, campañas publicitarias.

Al ser un negocio nuevo, y no contar con capital inicial, se considera para el análisis de éste proyecto de inversión, la inversión inicial más conservadora promedio, estimándose en USD 8000. A una cotización de Dolar USA, con tasa de cambio tipo vendedor a \$290, del dólar libre (del día 7-Nov-2022), la inversión inicial sería \$ 2320000.

9.3. Cuadro de resultados

Para la realización del cuadro de resultados, de acuerdo a la información del mercado referenciada, se está proyectando, estimando la siguiente información:

Período de evaluación del proyecto de inversión: 3 años

Venta anual: Año 2023: \$ 73.260.000.

Inflación: Año 2023: 85%, Año 2024: 60%, y Año 2025: 50%

Rentabilidad a partir del 2do año (ya que el año 2023 lo estaremos generando): Año 2024: 10%, Año 2025: 15%.

Inversión inicial: \$ 2.320.000.

Alícuota Impuestos a las Ganancias (IIGG) para sociedades comerciales: 30% (de acuerdo a los resultados netos de los períodos del cuadro de resultado, las ganancias estarían dentro del tramo intermedio (Ganancias entre \$7.6M y \$76M) al cual

corresponde una alícuota del 30%. Si bien el primer año, el resultado podría estar levemente por debajo del límite inferior de este tramo, al cual correspondería una alícuota del 25%, para realizar el presente análisis unificaremos la alícuota de Impuestos a las ganancias en 30%.

Debido a que el período de evaluación es de 3 años, consideraremos que la amortización será completa en este mismo plazo.

Amortización computadora/impresora: 3 años.

Amortización muebles: 3 años.

Gastos comercialización/publicidad anual: \$1.200.000.

Estructura de costos:

Los costos variables, que corresponde al 100% de la mercadería, es el 56% de la venta. El margen (GM) ponderado, en promedio, en base a la información del mercado referenciada y desarrollada en este proyecto de inversión, con el que se marcará la mercadería, está indicado en el siguiente cuadro de Ponderación de porcentaje de venta por rubro y margen aproximado del mercado.

Cuadro: Ponderación Porcentaje Venta y Margen

	Alimento	Accesorios	Farmacia	Servicios	GM Ponderado
% Venta	0.6	0.25	0.1	0.05	
GM	0.4	0.45	0.6	0.55	
Ponderado	0.24	0.1125	0.06	0.0275	0.44

Fuente: Elaboración propia con datos e información relevada del mercado

Los costos fijos anuales, considerando el sueldo para 2 personas, y 1 veterinario, el alquiler del local, con los servicios e impuestos (Agua, Gas, Electricidad, Internet, e imp. Municipal e inmobiliario), muebles, Notebook/Impresora, y depósito y garantía del alquiler (que son erogables solo el 1er año, cada uno esta asociado generalmente con el valor de 1 (uno) alquiler mensual), son los indicados en el siguiente cuadro.

Cuadro: Detalle costos fijos

Personal	Salario mensual (\$)	Salario Anual (Con Aguinaldo incluido) (\$)
Director	400000	5200000
Veterinario/a	200000	2600000
Persona 1	120000	1560000
Persona 2	120000	1560000
Subtotal	440000	10920000
	Costo mensual (\$)	Costo anual (\$)
Alquiler	120000	1440000
Electricidad	5000	60000
Agua	2000	24000
Gas	2500	30000
ARBA/Municipal	2500	30000
Internet	4000	48000
Subtotal	136000	1632000
		Costos (\$)

Muebles		100000
Deposito+Garantia		300000
2 Notebook/Impresora		300000
Costos Fijos Totales		13252000

Fuente: Elaboración propia con datos e información relevada del mercado

Con la información que contamos y los datos estimados del mercado, el cuadro de resultados es el indicado en el siguiente cuadro:

Cuadro: Estado de Resultados

Estado resultado

Concepto	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ventas	73260000	128937600	222417360
- Costos Variables	41025600	72205056	124553721.6
Cont. Marginal	32234400	56732544	97863638.4
- Costos fijos	24516200	38105920	57158880
- Gastos	2220000	3907200	6739920
- Amortización	70000	70000	70000
Resultado antes IIBB (EBIT)	5428200	14649424	33894838.4
- IIBB 30%	1628460	4394827.2	10168452
+ Amortización	70000	70000	70000
Resultado Neto	3869740	10324596.8	23796387

Fuente: Elaboración propia

9.4. Flujo de fondos

Para el flujo de fondos se considera una tasa de corte del 75% TNA (107.05% TEA), correspondiente al costo de oportunidad de la colocación de un plazo fijo en canal electrónico, en el mercado financiero, en el Banco Nación Argentina.

Tasas del Banco Nación Argentina de depósitos a Plazo fijo en pesos

Tasas

Consulta de Tasas Vigentes

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS SECTOR PRIVADO																
Tasas por Sucursal				Tasas Canal electrónico				Tasas Canal electrónico Nación Empresa 24				Tasas Canal Web				
Mínimo \$1.500				Mínimo \$500				Mínimo \$10.000				Mínimo \$1.500				
Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		
Rango de Plazo (días)	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA
De 30 a 370	75,00%	107,05%	86,25%	91,07%	75,00%	107,05%	86,25%	91,07%	75,00%	107,05%	86,25%	91,07%	75,00%	107,05%	86,25%	91,07%

(*) Total acumulado de depósitos en Inversiones a Plazo Fijo.
TEA informada para el día de Inicio de cada rango de plazo

Fuente: Tasa, Plazo Fijo Electrónico (BNA, 2022)

Con esta información se realiza el Flujo de Fondos, y se lleva cada uno de los flujos de fondos futuros de los períodos a la actualidad, mediante el Valor Actual Neto, descontando la tasa de corte, de manera de analizar el valor de la inversión (dinero) en el tiempo a hoy, y se calcula la TIR, para evaluar el proyecto de inversión.

Con la información del cuadro de resultados, el Flujo de Fondos económico es el indicado en el siguiente cuadro:

Cuadro: Flujo de Fondos Económico

Flujo Fondos Costo de Oportunidad 75.0%		
Período	Flujo Fondo económico	Valor Actual
0	-2320000	2320000
1	3869740	2211280
2	10324597	3371297
3	23796387	4440142
VAN (75%)		7702719
TIR Económico		108.80%

Fuente: Elaboración propia

El VAN, a una tasa de corte de 75% es positiva, por lo que el proyecto de inversión agrega valor, y la TIR es 108.80%, mayor que la tasa de corte (Costo de oportunidad), por lo que el proyecto de inversión es económicamente rentable.

9.5. Valor residual

Teniendo en cuenta que el valor residual de un bien, es la diferencia entre el valor de origen de un bien y sus amortizaciones acumuladas. Es decir, el valor residual de un bien es lo que queda de su valor de origen después de haber restado las amortizaciones acumuladas. El porcentaje de amortización dependerá de la cantidad de años de vida útil que tenga el "Bien de Uso".

Los porcentajes máximos de Amortización anual son establecidos por la AFIP (Administradora Federal de Ingresos Públicos), teniendo en cuenta los valores establecidos, los más frecuentes son los mostrados en el [Anexo P](#).

De ésta manera y teniendo en cuenta que los bienes propios adquiridos serían los muebles, con una amortización anual del 10%, y la notebook y la impresora, con amortización anual del 20%, el valor residual se considera sobre éstos bienes.

Considerando sus valores originales de la sección Detalle costos fijos, y la amortización anual acumulada de cada uno de ellos, el valor residual al finalizar el tercer año se muestra al final del cuadro de resultados.

Cuadro: Resultado Económico, con Valor Residual

Estado resultado

Concepto	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ventas	73260000	128937600	222417360
- Costos Variables	41025600	72205056	124553721.6
Cont. Marginal	32234400	56732544	97863638.4
- Costos fijos	24516200	38105920	57158880
- Gastos	2220000	3907200	6739920
- Amortización	70000	70000	70000
Resultado antes IIBB (EBIT)	5428200	14649424	33894838.4
- IIBB 30%	1628460	4394827.2	10168452
+ Amortización	70000	70000	70000
Resultado Neto	3869740	10324596.8	23796387
Valor residual			190000

Fuente: Elaboración propia

9.6. Pautas consideradas para la elaboración

El plan financiero de este proyecto se realizó considerando la mínima inversión inicial, y un monto de venta conservador ya que el negocio es nuevo, de manera que sea el mínimo necesario para poder pagar los costos fijos mensuales. Así mismo, se consideraron los porcentajes más bajos de rentabilidad (crecimiento) y se consideró una inflación interanual con tendencia decreciente, en cada año de la evaluación del proyecto de inversión, de acuerdo a las cifras entregadas por estudios, e información de mercado.

De acuerdo a lo comentado en las secciones anteriores, a modo de resumen, se han considerado las siguientes pautas para la elaboración de la evaluación de éste proyecto de inversión:

- Período de evaluación: 3 años
- Venta anual: Año 2023: \$ 73.260.000.
- Inflación: Año 2023: 85%, Año 2024: 60%, y Año 2025: 50%
- Rentabilidad a partir del 2do año (ya que el año 2023 lo estaremos generando): Año 2024: 10%, Año 2025: 15%.
- Inversión inicial: \$ 2.320.000.
- Alícuota Impuestos a las Ganancias (IIGG) para sociedades comerciales: 30% (de acuerdo a los resultados netos de los períodos del cuadro de resultado, las ganancias estarían dentro del tramo intermedio (Ganancias entre \$7.6M y \$76M) al cual corresponde una alícuota del 30%. Si bien el primer año, el resultado estaría levemente por debajo del límite inferior de este tramo, al cual correspondería una alícuota del 25%, para realizar el presente análisis unificaremos la alícuota de Impuestos a las ganancias en 30%.
- Debido a que el período de evaluación es de 3 años, la amortización será considerada completa en este mismo plazo.
Amortización computadora/impresora: 3 años.
Amortización muebles: 3 años.
- Gastos comercialización/publicidad: \$1.200.000.
- Estructura de costos:
 - ❖ Los costos variables, que corresponde al 100% de la mercadería, es el 56% de la venta. El GM con el que se marca la mercadería, en

promedio, en base a la información del mercado referenciada y desarrollada en este proyecto de inversión es:

Cuadro: Ponderación Porcentaje Venta y Margen

	Alimento	Accesorios	Farmacia	Servicios	GM Ponderado
% Venta	0.6	0.25	0.1	0.05	
GM	0.4	0.45	0.6	0.55	
Ponderado	0.24	0.1125	0.06	0.0275	0.44

Fuente: Elaboración propia con datos e información relevada del mercado

- ❖ Los costos fijos anuales, considerando el sueldo para el director/gerente, 2 personas, y 1 veterinario, y el alquiler del local, con los servicios (Agua, Gas, Electricidad, Internet, e imp. Municipal e inmobiliario), y muebles, Notebook/Impresora, depósito y garantía del alquiler (que son erogables el 1er año), son los indicados en el siguiente cuadro.

Cuadro: Detalle costos fijos

Costos Fijos

Personal	Salario mensual (\$)	Salario Anual (Con Aguinaldo incluido) (\$)
Director	400000	5200000
Veterinario/a	200000	2600000
Persona 1	120000	1560000
Persona 2	120000	1560000
Subtotal	440000	10920000
	Costo mensual (\$)	Costo anual (\$)
Alquiler	120000	1440000
Electricidad	5000	60000
Agua	2000	24000
Gas	2500	30000
ARBA/Municipal	2500	30000
Internet	4000	48000
Subtotal	136000	1632000
		Costos (\$)
Muebles		100000
Deposito + Garantía		300000
2 Notebook/Impresora		300000
Costos Fijos Totales		13252000

Fuente: Elaboración propia

10. Evaluación económica

Luego del desarrollo del plan económico y financiero, con el cuadro de resultados y el flujo de fondos económico, el proyecto de inversión entrega un VAN positivo de \$ 16.486.239 y un TIR de 101.64% (mayor a la tasa de corte), demostrando la viabilidad del proyecto de inversión en un plazo de tres (3) años. Por ambos métodos de evaluación de proyectos de inversiones se acepta el proyecto de inversión.

Cuadro: VAN y TIR

VAN (75%)	7702719
TIR Económico	108.80%

Fuente: Tabla de elaboración propia

11. Financiación

En caso que no se cuente con la inversión o el capital de trabajo requerido, es necesario analizar la posibilidad de financiación externa. Para ello, en el mercado financiero el Banco Provincia (BAPRO) cuenta con una línea con destino a inversión, de créditos de financiación de inversiones en pesos, con un plazo máximo de 5 años, con amortización con sistema Alemán, y a una tasa variable según Badlar de 69.30% TNA. ([Ver Anexo Q](#))

Para analizar el financiamiento del proyecto de inversión, se considerará un crédito de \$2.000.000, con la línea con destino a inversión, de créditos de financiación de inversiones en pesos, del Banco Provincia.

Para ello, se actualizará el flujo de fondo financiero, agregando los valores del crédito solicitado (capital, interés, y ahorro impositivo por IIGG), y luego llevar cada uno de los flujos de fondos futuros de los períodos a la actualidad, mediante el Valor Actual Neto, descontando la inflación estimada acumulada tomada como tasa de corte, de manera de analizar el valor de la inversión (dinero) en el tiempo a hoy, y calcular la TIR, para evaluar el proyecto de inversión.

En el siguiente cuadro se encuentra el resumen de la amortización alemán del prestamos de \$ 2.000.000, que servirá para considerar los flujos de devolución anual de capital del préstamo, en el Flujo de Fondo financiero.

Cuadro: Sistema amortización alemán, Préstamo 69.30% TNA, 3 años

Amortización Alemán			
Prestamo	2000000		
Periodos	3 años		
Tasa	69.30%		
	2023	2024	2025
Interes	-1386000	-924000	-462000
Amortización	-666667	-666667	-666667
Cuota	-2052667	-1590667	-1128667
Saldo	1333333	666667	0

Fuente: Elaboración propia.

Con esta información se actualiza el flujo de fondo, de manera de incorporar el capital del préstamo, su interés, y el ahorro impositivo, y se analiza por ambos métodos, VAN y TIR.

Cuadro: Flujo de fondo financiero

Financiación 69.30%
 Costo de
 Flujo Fondos oportunidad 75.0% tasa de corte

Período	Flujo Fondo	Capital	Interes 69.30% TNA	Ahorro IIGG	Flujo Fondo corriente	Valor Actual (TC 75%)
0	-2320000	2000000			-320000	-320000
1	3869740	-1333333	-1386000	415800	1566207	894975
2	10324597	-666667	-924000	277200	9011130	2942410
3	23796387	0	-462000	138600	23472987	4379799

7897184

VAN (75%)	7897184
TIR Financiero	411.67%
Financiación real neto IIBB	48.51%

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro se puede ver que el VAN a una tasa de corte de 75% es positiva, y la TIR Financiera es 411.67%, mayor a la tasa de corte, y mayor también al TIR del flujo de fondo económico.

También se puede observar que con un préstamo de \$ 2.000.000, a 3 años, con TNA 69.30%, y sistema amortización alemán, se esta financiando a una tasa de 48.51%, menor que la TIR económica, debido del apalancamiento, resultando mas favorable financiarse externamente para conseguir la inversión para el proyecto de inversión.

12. Payback (Retorno de Inversión)

La fórmula para calcular el Payback es:

$$\text{Payback} = \frac{I_0}{F}$$

Donde I_0 es la inversión inicial del proyecto, y F es el promedio de la rentabilidad mensual.

El proyecto de inversión tiene una inversión inicial de \$ 2.232.000.

La rentabilidad mensual proyectada estimada para el año 2023 se muestra en el [Anexo R](#).

Teniendo en cuenta que el valor promedio mensual de la rentabilidad de los 12 meses del año es \$ 683.155, el Payback es 3.39, lo que significa que en un período de aproximadamente 3 meses y medio se recupera la inversión inicial del proyecto.

13. Conclusiones sobre el proyecto presentado

El mercado de los alimentos de las mascotas es el segundo segmento más relevante del retail, con un incremento en las ventas proyectadas para los próximos 4 años de US\$207,8 millones, y en donde se proyecta un crecimiento en las ventas de un 2,54% y un incremento de 4,05% de mascotas en la región (del 9% del crecimiento de

mascotas en el mundo, el 45% del crecimiento provendrá de Latinoamérica), lo que se traduce en un crecimiento del mismo porcentaje en el gasto per cápita para 2022. Las bajas barreras de entrada en el mercado Argentino y el hecho de que las marcas líderes del mercado estén representadas en el país, y no distribuyan directamente al negocio, sino mediante canales distribuidores, son un elemento facilitador para la compra directa de productos de categoría Premium y Súper Premium por parte del cliente/consumidor al Pet's Shop, y al mismo tiempo para poder tener precios adecuados al mercado, ofreciendo así una oferta atractiva para el público objetivo y potencial.

Teniendo en cuenta que el core del negocio está en la comercialización de productos del segmento Premium, Súper Premium y Naturales y observando la tendencia del mercado que esta creciendo a una tasa CAGR de 2,76% (CAGR es la tasa de crecimiento anual compuesto que mide la tasa de retorno de una inversión (como un fondo de inversión o un bono) durante un período de inversión, en este caso 4 años, del 2022 al 2026), muestra un alto potencial de penetración en el mercado con positivos márgenes frente a otras categorías más masivas.

Al mismo tiempo, de acuerdo a los informes de www.argentina.gob.ar (Argentina.gob.ar, s.f.), y www.telam.com.ar (Telam, 2020), citadas en la bibliografía referenciada, los cambios culturales en Argentina, en donde las tasas de casamiento y natalidad han bajado, han dado paso a la inclusión de las mascotas dentro del núcleo familiar, entregándoles un mayor status. Así, sus dueños hoy buscan comprar alimentos, accesorios y servicios que sean un aporte a su salud y bienestar, factor que sustenta las proyecciones de crecimiento anual.

Esta tendencia, sumado al hecho de que hoy el consumidor está más informado y busca mejores experiencias de compra, permiten pensar un modelo de negocios en donde se pueda entregar un servicio especializado, profesional y diferenciado que esté pensado para responder a las necesidades de cariño, preocupación y salud de la mascota, potenciando los procesos de fidelización de los clientes.

De manera paralela, la masificación de las redes sociales como plataformas de marketing entregan un medio más rentable a la hora de poder posicionar la imagen, servicios y productos de una marca, pudiendo realizar estrategias para alcanzar a un amplio universo de potenciales clientes, segmentados de acuerdo a los productos ofrecidos.

Finalmente, y como resultado de los flujos de fondos y del análisis financiero realizado, se observa que, aun teniendo una proyección baja respecto de las cifras de crecimiento del mercado local, el proyecto de inversión es rentable en cada uno de los puntos analizados, flujo de fondo económico, flujo de fondo financiero, y con ambos métodos de evaluación, VAN y TIR.

Con esta información, y teniendo en cuenta que la inflación interanual, es aproximadamente 83.0%, de acuerdo a la ecuación de Irving Fisher, la tasa real r (teniendo en cuenta la inflación) es:

Ecuación de Fisher

$$r = \frac{(TEA - \delta)}{(1 + \delta)}$$

Fuente: (Casparri, Nastri, & Lucero)

Donde:

TEA: Tasa de interés efectiva

δ : es la tasa de inflación

Con TEA= 107.5%, y δ = 83%, r= 11.9%.

A esta tasa, para generar la tasa de corte del proyecto de inversión, se le agrega una tasa de 10% en concepto de riesgo (de actividad, inversión). De esta manera la tasa de corte real (descontando el efecto inflacionario) es 21,9%.

Teniendo en cuenta el flujo de fondo económico se analiza la TIR y el VAN descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario. (Casparri, Nastri, & Lucero)

En el cuadro debajo se puede observar que la TIR de los flujos de fondos descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario es 21.29%, y que el VAN descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario es \$ 1014270.

Si bien la TIR de los flujos de fondos descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario es menor que la tasa de corte real de 21.9%, esta diferencia en decimales es mínima teniendo en cuenta las tasas de inflación de dos dígitos, y que la tasa de actividad puede ser ajustada a 1 punto menos, y de esta manera la TIR de los flujos de fondos descontando el valor futuro a la tasa de corte y el efecto inflacionario es mayor que la tasa de corte real de 20.9%, por lo tanto el proyecto de inversión es aceptado por éste método de evaluación.

El VAN descontando los ingresos futuros al costo de oportunidad y el efecto inflacionario a hoy es mayor a 0 (cero), por lo tanto el proyecto de inversión es también aceptado por éste método de evaluación.

Cuadro: Flujo de fondo económico - TIR y VAN descontando el costo de oportunidad e inflación

Flujo Fondos	Costo de Oportunidad	107.05% TEA	75.0% TNA PF BNA
Período	Flujo Fondo económico	Valor Actual	VAN descontando costo de oportunidad e inflación
0	-2320000	-2320000	-2320000
1	3869740	2211280	1195286
2	10324597	3371297	1138952
3	23796387	4440142	1000032

VAN (75%)	7702719	1014270
TIR Económico	108.80%	21.29%

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión se puede observar que el proyecto de inversión, analizando la tasa real descontando el efecto inflacionario y el costo de oportunidad, para llevar a los flujos de fondos a hoy, también es aceptado por ambos métodos de evaluación de proyectos, VAN y TIR.

De esta manera mediante los distintos análisis y evaluaciones realizadas con diferentes herramientas y métodos, se puede ver como el proyecto de inversión de apertura de un negocio físico de venta de productos para mascotas y su tienda online, es rentable económica y financieramente.

14. Bibliografía referenciada

- Ablin, A. (29 de Agosto de 2018). *Los alimentos para mascotas están en expansión en el país*. Obtenido de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/negocios/los-alimentos-mascotas-estan-expansion-pais-n20343>
- AmeriCarne. (26 de Enero de 2022). *Alltech presentó los resultados de su encuesta global sobre la producción de alimento balanceado*. Obtenido de AmeriCarne Digital: <https://www.americarne.com/nota/494573-alltech-presento-los-resultados-de-su-encuesta-global-sobre-la-produccion-de-alimento-balanceado>
- Ansoff, H. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business review. Obtenido de <https://archive.org/details/strategiesfordiversificationansoff1957hbr>
- Argentina.gob.ar. (s.f.). *Natalidad y Fecundidad en Argentina entre 1980 y 2019*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/interior/renaper/observatorio-poblacion/estudios-diagnosticos-y-reportes/natalidad-fecundidad-1980-2019>
- Banco Provincia. (14 de 10 de 2022). *Banco Provincia*. Obtenido de <https://www.bancoprovincia.com.ar/>: https://www.bancoprovincia.com.ar/web/empresas_financ_invers
- Banco Provincia. (14 de 10 de 2022). *Banco Provincia*. Obtenido de <https://www.bancoprovincia.com.ar/>: https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/A5388_Banca_Empresa_tasas_costs_condiciones_vigentes
- BNA. (14 de 10 de 2022). *Banco Nación Argentina*. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/>: <https://www.bna.com.ar/Personas/PlazoFijoElectronico>
- Casas, X. (2 de Septiembre de 2021). *El comercio electrónico crecerá más del 55% en Argentina en los próximos años*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/09/02/el-comercio-electronico-crecera-mas-del-55-en-argentina-en-los-proximos-anos/>
- Casco, V. A. (9 de Junio de 2014). *PUPPIS - Pasión por las mascotas*. Obtenido de Universidad de San Andrés: <https://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2686/3/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20G%20MBA%20Casco%2C%20V%C3%ADctor%20Alejandro.pdf>
- Casparri, M., Natri, M., & Lucero, J. (s.f.). *Métodos cuantitativos para la Gestión*. U.B.A. - Facultad de Ciencias Económicas - Doctorado en administración.
- Contenidosdigitales. (14 de 10 de 2022). *Contenidosdigitales*. Obtenido de <http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/>: Fuente: http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/sistemadeinfo_cont/la_depreciacion_de_los_bienes_de_uso.html
- DEVINCENZI, A. (1 de Julio de 2021). *Mantener a una mascota VIP puede costar hasta \$ 500.000 por año*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/negocios/mascotas-cuanto-cuesta-mantener-un-perro-un-gato-argentina-cuidados-precios-alimento-balanceado-accesorios-veterinaria-petshops/>
- Di Pace, D. (2021). *¿CUANTO CUESTA MANTENER UNA MASCOTA EN ARGENTINA?* Focus Market.
- El comercio electrónico: 56% más en otros 5 años*. (2 de Septiembre de 2021). Obtenido de Mercado: <https://mercado.com.ar/management-marketing/el-comercio-electronico-56-mas-en-otros-5->

- Sergio Spaccesi, E. B. (2019). *ALIMENTO PREMIUM PARA PERROS*. La Plata: Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional La Plata.
- Spaccesi S., B. M. (2019). Alimento premium para perros. (Proyecto final). *Alimento premium para perros. (Proyecto final)*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: UTN FRLP.
- Technavio. (10 de Marzo de 2022). *Tamaño del mercado de alimentos para mascotas en Argentina crecerá USD 207,8 millones | Impulsado por el crecimiento del sector minorista organizado | Tecnavio*. Obtenido de Cision PR Newswire: <https://www.prnewswire.com/news-releases/pet-food-market-size-in-argentina-to-grow-by-usd-207-8-million--driven-by-the-growth-of-organized-retail-sector--technavio-301499991.html>
- Telam. (12 de Junio de 2020). *Menos casamientos, más uniones civiles y una cantidad estable de divorcios*. Obtenido de Telam Digital: <https://www.telam.com.ar/notas/202006/475776-casamiento-union-civil-divorcios-provincias-argentina-ley-vincular.html>
- Tim Clark, e. c. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Trade & Retail. (27 de Abril de 2020). *Claves del mercado de alimentos y servicios para mascotas*. Obtenido de Trade & Retail: https://www.tradeyretail.com/claves-del-mercado-de-alimentos-y-servicios-para-mascotas_716
- Zonaprop. (14 de 10 de 2022). *Zonaprop*. Obtenido de <https://www.zonaprop.com.ar/>: https://www.zonaprop.com.ar/locales-comerciales-alquiler-quilmes-quilmes-bernal-oeste-quilmes-100-150-m2-cubiertos.html?gclid=Cj0KCQjw-daUBhCIARIsALbkjSZSHw92XmnxKzRtx9-Tak_LiLSMsCdb6aUOZ-zQ-T6ac_BcNs3sc3IaAsOJEALw_wcB

15. Bibliografía consultada

- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México D. F. Editorial Mc Graw Hill, 6ta ed.
- Clark, T. y Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de Negocio*. Barcelona. Grupo Planeta.
- Galindo Ruiz, C. J. (2011). *Formulación y evaluación de Planes de Negocios*. Bogotá. Ediciones de la U.
- Hill, Ch. W. L. y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México D. F. Editorial Mc Graw Hill, 8va ed.
- Porter, M. E. (1999). *Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. México D. F. Editorial C.E.C.S.A, 18va Ed.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. México D. F. Editorial Patria. 2da ed. ref.
- Osterwalder, A. (2000). *Generación De Modelos De Negocio*. Editorial Valletta.

Anexos

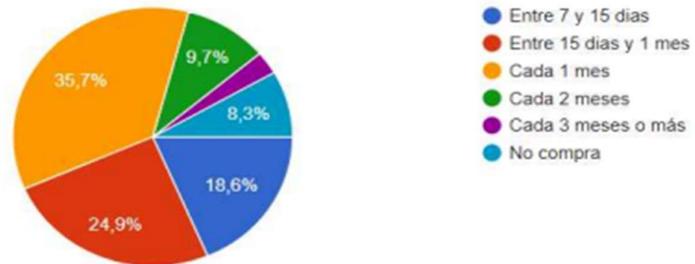
Índice de Anexos

Anexo A: ¿Con que frecuencia compra alimento para perro?	55
Anexo B: Estimaciones de la producción de alimento balanceado por sector y región .	56
Anexo C: Aumento de Mascotas en el mundo	57
Anexo D: Mercado en Argentina de alimento para Mascotas 2022-2026.....	58
Anexo E: Modelo de Negocio CANVAS	59
Anexo F: Organigrama Pet`s Shop	60
Anexo G: El futuro del Retail.....	61
Anexo H: Población total de Quilmes según Censo 2010	62
Anexo I: Estimación de la Demanda/Facturación	63
Anexo J: Los productos más consumidos	64
Anexo K: Análisis de Porter del Negocio	65
Anexo L: Esquema de cadena de valor.....	66
Anexo M: Matriz Ansoff.....	67
Anexo N: FODA.....	68
Anexo Ñ: Estimación de alquiler.....	69
Anexo O: Ubicación del local analizado.....	70
Anexo P: Amortizaciones	71
Anexo Q: Línea de crédito: Financiación de Inversiones en Pesos, y Tasa de Interés...	72
Anexo R: Rentabilidad mensual proyectada estimada año 2023	73

Anexo A: ¿Con que frecuencia compra alimento para perro?

¿Con que frecuencia compra alimento para perro?

350 respuestas



Fuente: Ilustración 3 - Encuesta poblacional, frecuencia de compra, Alimento premium para perros. (Spaccessi S., 2019)

Anexo B: Estimaciones de la producción de alimento balanceado por sector y región

Estimaciones de la producción de alimento balanceado por sector y región.				
Sector	MTM en 2020	MTM en 2021	Crecimiento	Crecimiento (%)
Pollos de engorde	343.098	350.921	7.823	2.30%
Cerdos	290.904	310.214	19.31	6.60%
Ponedoras	161.073	158.789	-2.285	-1.40%
Ganado de leche	130.433	132.946	2.513	1.90%
Ganado de carne	117.758	115.486	-2.271	-1.90%
Acuicultura	49.53	51.355	1.826	3.70%
Mascotas	31.587	34.165	2.578	8.20%

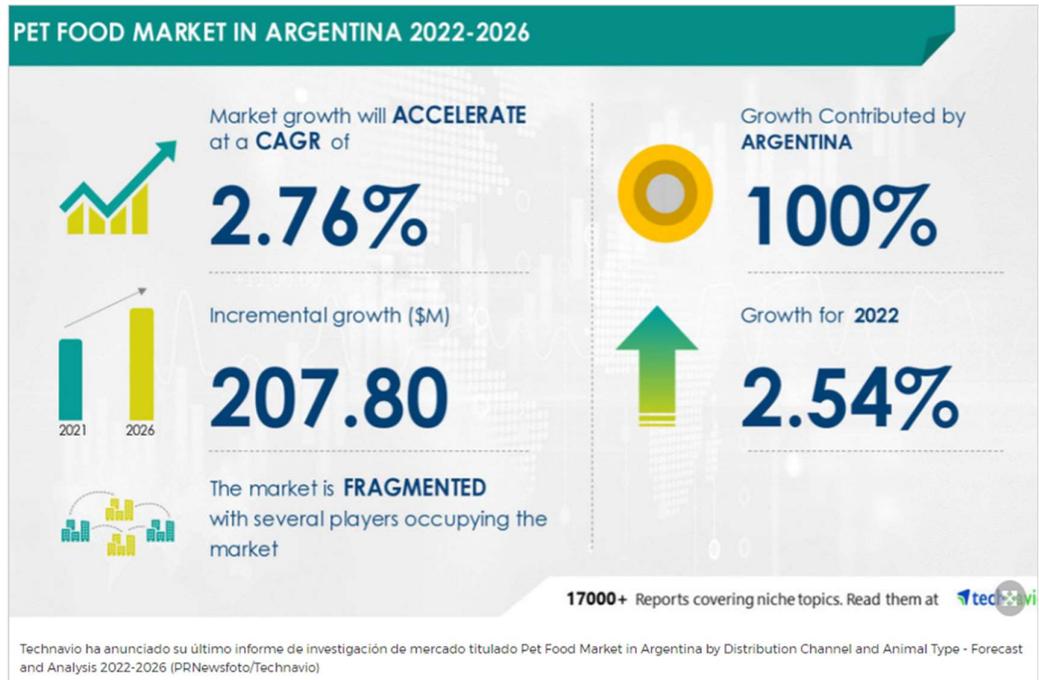
Fuente: Estimaciones de la producción de alimento balanceado por sector y región
(Motivar, 2022)

Anexo C: Aumento de Mascotas en el mundo



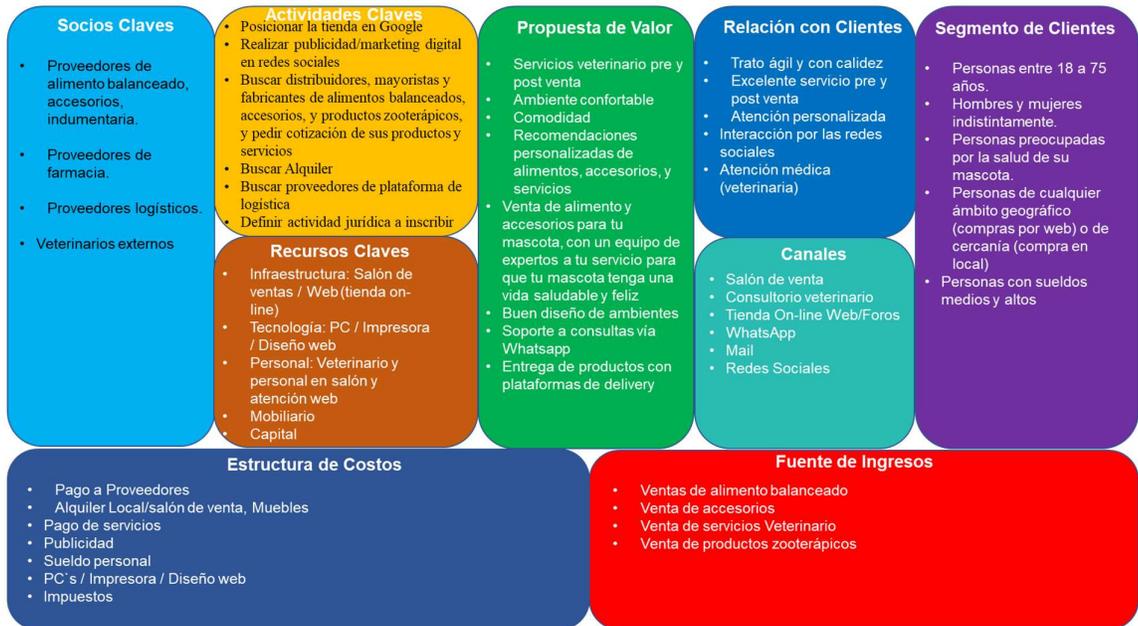
Fuente: Focus Market en base a WMG, ¿Cuanto cuesta mantener una mascota en Argentina?. (Di Pace, 2021)

Anexo D: Mercado en Argentina de alimento para Mascotas 2022-2026



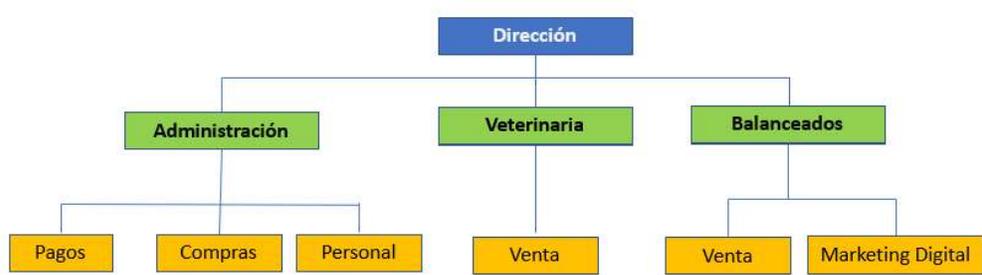
Fuente: Technavio has announced its latest market research report titled Pet Food Market in Argentina by Distribution Channel and Animal Type - Forecast and Analysis 2022-2026 (PRNewsfoto/Technavio) (Technavio, 2022)

Anexo E: Modelo de Negocio CANVAS



Fuente: Elaboración propia en base a (Tim Clark, 2012).

Anexo F: Organigrama Pet`s Shop



Fuente: Diagrama de elaboración propia.

Anexo G: El futuro del Retail



Fuente: Google | Euromonitor Estudio | © Todos los derechos reservados. Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile, Perú, marzo 2021

Fuente: Google/Euromonitor. Estudio: “El futuro del retail 2021-2025”. Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile, Perú, marzo 2021. (Casas, 2021)

Anexo H: Población total de Quilmes según Censo 2010

Edad	Población total	Sexo	
		Varones	Mujeres
Total	582,943	281,928	301,015
18	9,684	4,810	4,874
19	10,134	5,013	5,121
20-24	48,054	23,987	24,067
25-29	45,605	22,579	23,026
30-34	45,978	22,722	23,256
35-39	39,788	19,703	20,085
40-44	34,150	16,526	17,624
45-49	31,871	15,435	16,436
50-54	30,683	14,735	15,948
55-59	28,219	13,081	15,138
60-64	24,912	11,538	13,374
65-69	19,745	8,805	10,940
70-74	15,679	6,574	9,105
75-79	12,477	4,779	7,698
80-84	8,756	3,033	5,723
85-89	4,492	1,394	3,098
90-94	1,444	402	1,042
95-99	304	50	254
100 y más	51	15	36

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de Indec (Indec, s.f.)

Anexo I: Estimación de la Demanda/Facturación

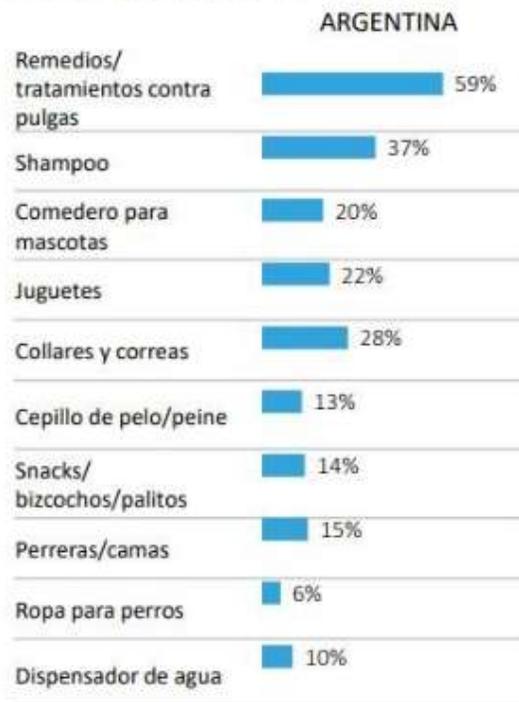
40.117.096 habitantes (Rep. Arg.)	÷	11.317.507 Viviendas habitadas (Rep. Arg.)	=	3,5 Promedio de personas por hogar.
582.943 Habitantes en Quilmes.	÷	3,5 Promedio de personas por hogar.	=	166.555 cantidad de hogares en Quilmes
166.555 cantidad de hogares en Quilmes	X	78% hogares que tienen mascotas	=	129.913 hogares de Quilmes que tienen mascotas
35,7% de las personas que tienen mascotas compran al menos una vez	X	129.913 hogares de Quilmes tienen mascotas.	=	46.379 personas compran al menos 1 vez al mes (todos los meses).
46.379 personas compran todos los meses por lo menos 1 vez al mes.	X	\$ 16.358 Promedio de gasto mensual destinado a la mascota	=	\$ 758.667.682 es el gasto promedio mensual en productos para mascotas y de veterinaria.
\$ 758.667.682 es el gasto promedio mensual en productos para mascotas y de veterinaria.	÷	180 Tiendas de mascotas en Quilmes	=	\$ 4.214.820 facturación promedio mensual de cada tienda de mascotas
\$ 4.214.820 facturación promedio mensual de cada tienda de mascotas	X	12 meses	=	\$ 50.577.840 Es el la facturación promedio anual en productos de cada Tienda de mascotas, en Quilmes.

Fuente: Elaboración propia con datos e información del mercado y sector.

Anexo J: Los productos más consumidos

LOS PRODUCTOS MÁS CONSUMIDOS

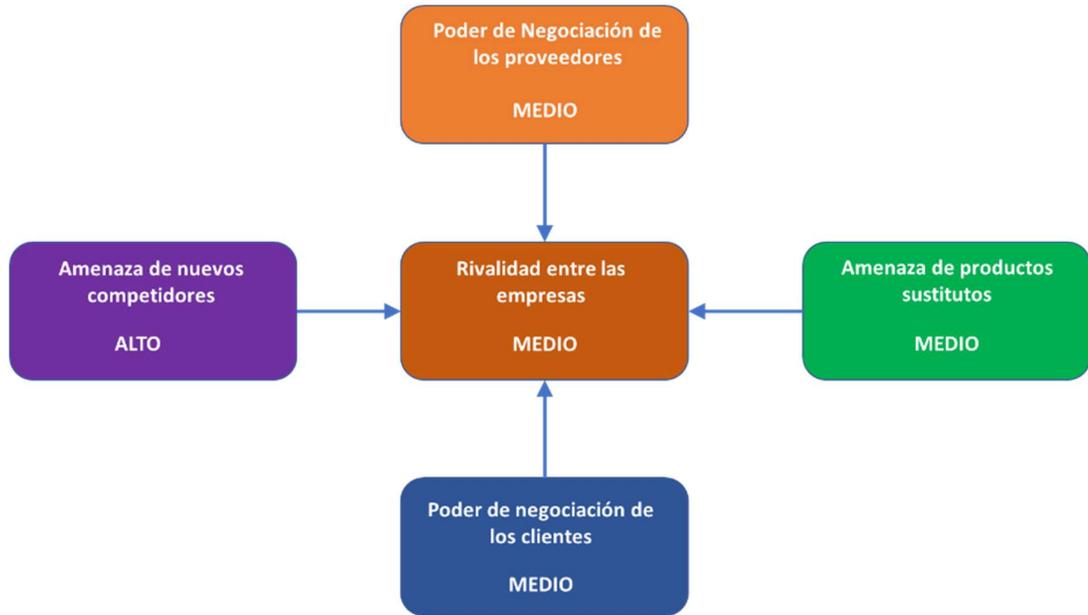
% de personas que ya tienen una mascota



Fuente: WIN 2020, Base: 3982

Fuente: Editado de WIN 2020. Base: 3982, Claves del mercado de alimentos y servicios para mascotas (Trade & Retail, 2020)

Anexo K: Análisis de Porter del Negocio



Fuente: Elaboración propia en base a (Porter, 1991)

Anexo L: Esquema de cadena de valor



Fuente: Esquema de elaboración propia en base a (Porter, 1991)

Anexo M: Matriz Ansoff



Fuente: Elaboración propia en base a (Ansoff, 1957).

Anexo N: FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia de compra ➤ Grupo de trabajo dedicado y apasionado por las mascotas ➤ Productos de calidad ➤ Capacidad para buen servicio al cliente ➤ Buen ambiente del salón 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicios especializados ➤ Posibilidad de realizar ventas a través de E-commerce ➤ Desarrollo de Canal exclusivo para productos Premium, Super Premium, y Naturales ➤ Economía de escala en compra de productos ➤ Opción de desarrollar Apps para ofrecer distintos servicios ➤ Creación de página web ➤ Publicidad y venta vía redes sociales (Facebook e Instagram)
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo de negocio replicable ➤ Eficiencia operativa baja ➤ Nombre de negocio no conocido ➤ Dificultades de diferenciación ➤ Bajo poder de negociación con los proveedores ➤ Pocas herramientas para realizar diferenciación de precios ➤ Tienda web no conocida (por ser negocio nuevo) ➤ Capacidad financiera baja (alta tasa de interés del mercado) ➤ Posicionamiento en buscadores bajo (Google map, web especializadas) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baja barrera de entrada para competidores ➤ Falta de credibilidad en la política en general. ➤ Incertidumbre respecto a la continuidad del modelo económico. ➤ Clientes cada vez más exigentes con los productos y servicios del rubro ➤ Alta exigencia en calidad y variedad de productos ➤ Múltiples ofertas (mercado saturado y competitivo) ➤ Gran cantidad de competidores ➤ Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos ➤ Subas en los precios por variaciones en el mercado cambiario ➤ Baja respuesta de los proveedores para cumplir con los pedidos ➤ Grandes ofertas por cadenas de supermercados en el sector alimento balanceado

Fuente: Elaboración propia.

Anexo Ñ: Estimación de alquiler



\$ 120.000

BROWN 668
Quilmes, Quilmes

109 m² 2 baños

Local en Alquiler Y/o Venta - Quilmes Ctro.
Locales N°3 Y 4. P.B. 6 X 9 mts. P. A. 6 X 9 mts. 2 baños.

  [Contactar](#)

Fuente: Zonaprop (Zonaprop, 2022)

Anexo O: Ubicación del local analizado



Fuente: Googlo map. (Google map, 2022)

Anexo P: Amortizaciones

Bienes	Vida útil	Cálculo	% de amortización
Inmuebles	50 años	100% : 50 años	2% anual
Muebles y Útiles	10 años	100% : 10 años	10% anual
Instalaciones	10 años	100% : 10 años	10% anual
Maquinaria	10 años	100% : 10 años	10% anual
Equipos de Computación	5 años	100% : 5 años	20% anual
Rodados	5 años	100% : 5 años	20% anual

Fuente: Contenidos digitales (Contenidosdigitales, 2022)

Anexo Q: Línea de crédito: Financiación de Inversiones en Pesos, y Tasa de Interés

Financiación de Inversiones en Pesos

Beneficiarios/as: Personas humanas y jurídicas, pertenecientes a todos los sectores de la actividad económica.

Destino: Para todos los sectores (incluido el sector agropecuario): Financiamiento para la adquisición de bienes de capital nuevos y usados, nacionales y extranjeros, obra civil, tecnología y/o servicios para ser aplicados a la producción de bienes y servicios. Exclusivamente para el sector agropecuario.
Ganadería vacuna, porcina, aviar y otras producciones cármicas (incluye producción de huevos):

- Compra y/o retención.
- Implantación de pasturas.
- Compra de campos.

Moneda: Pesos.

Monto máximo: Según calificación crediticia.

Porcentaje de Financiamiento:

- Bienes nuevos: Hasta el 100% de la inversión neta de I.V.A.
- Bienes usados: hasta el 100% del valor de tasación o compra neto de I.V.A., de ambos el menor.
- Retención de hacienda: hasta el 80% del valor de tasación.
- Compra de campos: hasta el 60% del menor valor de compra o tasación. Cuando el predio a adquirir no supere, en superficie de campos propios, el 50% de la explotación actual, dicho porcentaje podrá alcanzar el 75% y cuando no supere el 25% podrá financiarse el total.

Plazo/Forma de pago: Hasta 48 meses para la modalidad tasa fija y hasta 60 meses para la modalidad tasa variable (mínimo 12 meses).

El plazo del préstamo será establecido en función a la capacidad de generación de fondos de la empresa.

Plazo de gracia para el pago del capital: estará supeditado a la implementación del bien objeto del financiamiento, debiendo contar con un cronograma de las inversiones convalidado por tasaciones o empresa tasadora, el que no podrá exceder los 6 meses. Para el destino compra de campos, el plazo de gracia podrá extenderse hasta 12 meses. Los proyectos de inversión que así lo ameriten podrán contar con hasta 12 meses de gracia, siempre que se cuente con el informe de tasación y/o informe técnico correspondiente.

Comisión de Otorgamiento: Exenta.

Garantías: A satisfacción del Banco.

Tasa de interés: [Consulte aquí](#)

Fuente: Financiación de Inversiones en Pesos, (Banco Provincia, 2022)

Tasa de interés

Financiación de Inversiones en pesos										
Pymes - Tasa Variable	Variable: SACLAR Banco Provincia crédito (I)	5 p.p.a.	-	69,30%	96,15%	69,30%	96,15%	0,00%	60	meses

Fuente: Banca Empresas – Tasas Activas por líneas de préstamos (Banco Provincia, 2022)

Anexo R: Rentabilidad mensual proyectada estimada año 2023

Concepto	Año 2023											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas	3300000	3300000	3300000	4290000	4290000	4290000	4290000	5148000	5148000	5148000	5148000	6126120
- Costos Variables	1848000	1848000	1848000	2402400	2402400	2402400	2402400	2882880	2882880	2882880	2882880	3430627
Cont. Marginal	1452000	1452000	1452000	1887600	1887600	1887600	1887600	2265120	2265120	2265120	2265120	2695493
- Costos fijos	1276000	576000	576000	748800	748800	1034800	748800	898560	898560	898560	898560	1477694
- Gastos	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
- Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70000
Resultado antes IIBB (EBIT)	76000	776000	776000	1038800	1038800	752800	1038800	1266560	1266560	1266560	1266560	1047798
- IIBB 30%	22800	232800	232800	311640	311640	225840	311640	379968	379968	379968	379968	314339.5
+ Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70000
Resultado Neto	53200	543200	543200	727160	727160	526960	727160	886592	886592	886592	886592	803458.9

Fuente: Elaboración propia.