



UTN.BA

FACULTAD  
REGIONAL  
BUENOS AIRES

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA  
GERENCIAL

Título:

“Factibilidad técnica y económica de una tienda digital de artículos especiales para mascotas que se hospedan en casas ajenas”

Autor: Lanza Mauricio

Directora de carrera: Dra. Sandra Patricia Fernández

Tutora: Dra. Sandra Fernández

Buenos Aires – octubre 2025

## Contenido

Introducción .....	3
El problema y sus antecedentes .....	7
Materiales y métodos a emplear para resolver el problema.....	13
Resolución del problema.....	16
Conclusiones.....	22
Referencias bibliográficas.....	25

## Lista de figuras

Figura 1: análisis PEST.....	19
Figura 2: análisis FODA .....	21

## Lista de tablas

Tabla 1: análisis de rentabilidad.....	22
--	----

## Introducción

El presente trabajo integrador analiza la viabilidad de un negocio digital que resuelve la oferta individual de productos para mascotas en la región AMBA<sup>1</sup> cuando sus dueños deben ausentarse. El proyecto se enfoca en el momento en que los animales se dejan al cuidado en un hospedaje temporal. La solución busca promover activamente el bienestar animal y la tranquilidad de los llamados pet parents<sup>2</sup>. Este análisis de factibilidad se realiza en un trabajo de desarrollo innovativo aplicando los conocimientos de la especialización a un caso real de negocio.

El proyecto es innovador porque ofrece kits de viaje específicos para mascotas a través de un *e-commerce pet*<sup>3</sup>. Se utiliza la estrategia de integrar esta tienda de comercio electrónico con una plataforma de servicios ya establecida para el alojamiento de mascotas. Esta integración estratégica asegura el acceso inmediato a una base de clientes objetivo ya calificada. De esta forma se minimiza significativamente los costos de adquisición de clientes, lo que incrementa la eficiencia operativa del nuevo negocio.

El *e-commerce pet* se proyecta como una tienda digital especializada en productos y kits de viaje para mascotas enfocada en momentos de ausencia de sus dueños. El modelo de negocio se ubica en el creciente sector de productos para este rubro abordando específicamente el nicho de viaje y hospedaje. El objetivo fundamental es proporcionar una solución integral que complemente la experiencia de hospedaje para los animales. Se busca resolver la necesidad de equipar a las mascotas de manera eficiente y centralizada.

Se identifica el problema principal como la falta en el mercado para equipar completamente a las mascotas cuando deben hospedarse con un cuidador. Los dueños enfrentan el desafío de buscar productos esenciales de forma individualizada y desorganizada antes de la estadía. Esta problemática genera la posibilidad real de olvidar artículos críticos, lo que podría afectar directamente al bienestar y la adaptación de la mascota. Esta situación aumenta la preocupación de los pet parents, creando una oportunidad para una solución integral.

La solución propuesta resuelve la necesidad de contar con un equipamiento completo y consolidado en un único lugar de venta. La tienda digital ofrece kits de viaje especializados que simplifican notablemente la preparación de las estadías de las mascotas. Se considera esencial que el animal cuente con todos los elementos necesarios para su comodidad y seguridad en un entorno desconocido.

---

<sup>1</sup> El Área Metropolitana de Buenos Aires es el área comprendida entre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires que la rodean.

<sup>2</sup> Persona que cuida y trata a su mascota como un miembro más de la familia, asumiendo un compromiso de crianza y bienestar similar al de un hijo.

<sup>3</sup> Plataforma de comercio electrónico especializada en la venta online de productos y servicios para mascotas, tales como alimentos, accesorios, juguetes y artículos de salud

Resolver este problema tiene un impacto directo y positivo en el bienestar animal y promueve la tenencia responsable.

A modo de resumen, se realiza un exhaustivo estudio del problema para justificar la necesidad de la solución propuesta. La falta de kits de viaje especializados en el mercado obliga a los dueños a buscar productos individuales en distintos puntos de venta. Esta dispersión genera el riesgo de olvidar artículos críticos, comprometiendo la comodidad y la adaptación del animal en el hospedaje. Se analizan los antecedentes de la oferta actual, identificando que la mayoría de los minoristas, tanto físicos como online, se limitan a la venta unitaria de productos. La oportunidad de mercado se sustenta en la evolución sociocultural del rol del dueño de mascota a *pet parent*. Este cambio en la percepción garantiza una demanda creciente de soluciones que reflejen un alto nivel de cuidado y atención.

El plan de negocios implementa diversas herramientas metodológicas de análisis estratégico para validar su propuesta de valor y su posición competitiva. Se utiliza el análisis de entorno PEST para desglosar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en el proyecto. El análisis político revisa las regulaciones de importación y la estabilidad fiscal que impactan en los costos de aprovisionamiento de productos. El factor económico identifica la inflación y la devaluación como riesgos latentes que requieren una política de precios flexible para la gestión de márgenes. El análisis sociocultural valida la demanda por conveniencia y el bienestar animal como fuerzas impulsoras del negocio. El componente tecnológico confirma la eficiencia del modelo de *e-commerce* integrado.

A su vez, se aplica el análisis FODA para una autoevaluación interna y externa del proyecto. La fortaleza principal se establece en la base de clientes cautiva y el soporte tecnológico de la aplicación de hospedaje preexistente. Las oportunidades se centran en el alto crecimiento del mercado pet y la posibilidad de expansión regional. Las debilidades se enfocan en la dependencia de proveedores internacionales para el inventario y la falta de infraestructura logística propia. Las amenazas principales son la intensa rivalidad de los *marketplaces*<sup>4</sup> y la inestabilidad macroeconómica del país. Esta matriz estratégica guía la definición de la ventaja competitiva y los planes de mitigación de riesgos.

La solución al problema se ejecuta mediante la definición y el desarrollo de la oferta de producto a través del *e-commerce pet*. El problema de la oferta fragmentada se resuelve al estructurar el inventario en tres kits de viaje específicos (Básico, Intermedio, Premium) que cubren todas las

---

<sup>4</sup> Plataforma digital que conecta a múltiples vendedores con compradores para transacciones de productos o servicios

necesidades esenciales. Se detalla el diseño del producto, incluyendo el *packaging*<sup>5</sup> y la selección de artículos para garantizar la comodidad y seguridad de la mascota. El plan de producción y logística se establece con un enfoque en la eficiencia, utilizando un método de aprovisionamiento mixto y una estrategia de manejo de inventario mínimo para reducir el capital inmovilizado. La gestión logística se basa en la tercerización para la distribución en el AMBA, optimizando los tiempos de entrega.

El plan comercial se implementa al capitalizar la comunidad de la aplicación de hospedaje como principal canal de venta. Se utiliza el *cross-selling*<sup>6</sup> como mecanismo principal para impulsar la conversión de los usuarios ya fidelizados. La estrategia de marketing se operacionaliza mediante el establecimiento de objetivos SMART de alta precisión, enfocados en el aumento de la visibilidad y la fidelización de clientes. La estructura organizacional se mantiene compacta, con roles clave definidos en la dirección y el marketing digital, aprovechando sinergias para minimizar los costos fijos. La política de precios se basa en el valor percibido, permitiendo un margen superior por la conveniencia y especialización de la oferta.

La evaluación financiera constituye un pilar fundamental del trabajo, utilizando proyecciones rigurosas para confirmar la viabilidad del proyecto. Se demuestra que la inversión inicial, destinada completamente a la adquisición de inventario, genera una tasa interna de retorno del 147%. Este resultado valida la rentabilidad superior del modelo de negocio, justificando la asignación de capital al emprendimiento. El retorno sobre la inversión proyectado alcanza el 52% en el primer año de operación. Este indicador es clave para la presentación a inversores, mostrando la rápida generación de valor del proyecto.

Se confirma que el punto de equilibrio operativo se establece en tan solo 60 kits de viaje combinados por mes. Este bajo umbral de ventas asegura la solidez del negocio y minimiza el riesgo de pérdidas operacionales en la fase de lanzamiento. Las proyecciones de ingresos demuestran una escalabilidad significativa, partiendo de ARS 11 millones en el Año 1 y alcanzando los ARS 156 millones en el Año 3. Se evalúan los riesgos económicos como la principal amenaza, lo que obliga a una gestión financiera ágil para el precio. La oferta a inversores se respalda en estos sólidos indicadores, confirmando la oportunidad de unirse a un proyecto de alto crecimiento y riesgo mitigado por la base de clientes cautiva.

Finalmente, las conclusiones del trabajo sintetizan los resultados y la importancia del proyecto. Se confirma el logro de todos los objetivos, destacando que el modelo de negocio resuelve un problema

---

<sup>5</sup> Envase, envoltorio o empaque de un producto, cuya función principal es protegerlo, contenerlo e informar al consumidor

<sup>6</sup> Estrategia de marketing y ventas que consiste en animar a un cliente a comprar productos o servicios complementarios o relacionados con el artículo que ya ha comprado o está a punto de comprar.

real y capitaliza una tendencia sociocultural. La evaluación de procedimientos valida la eficacia de la metodología utilizada y la eficiencia de la estructura de costos. Se identifican como aciertos el diseño de los kits y la estrategia de integración digital con la aplicación de hospedaje. Como limitación estructural, se señala la dependencia del éxito continuo de la plataforma principal y la exposición a la inestabilidad macroeconómica. El proyecto se consolida como un caso exitoso de innovación en el modelo de negocio y una oportunidad de inversión altamente atractiva y escalable.

## El problema y sus antecedentes

Se plantea la pregunta fundamental de ¿Cómo se puede resolver la necesidad que enfrentan los dueños de mascotas al preparar a sus animales cuando tiene que ausentar por un viaje? El problema central se ubica en un mercado de productos donde los artículos esenciales para viaje se venden de forma individual. Esta situación genera el riesgo de olvidar elementos clave lo que causa posibles incomodidades a la mascota durante su estadía en el hospedaje. La ineficiencia del mercado actual complica la logística para el *pet parent* en momentos de ausencia.

Los análisis previos para resolver este problema se limitan a la oferta de tiendas de mascotas generalistas, tanto físicas como en línea. Las alternativas tradicionales se enfocan principalmente en la venta de productos unitarios. Estas no ofrecen una solución completa en forma de kits de viaje, lo cual deja sin respuesta la necesidad del consumidor de realizar una compra eficiente y unificada. La estrategia de nicho de mercado destaca cómo esta fragmentación en la oferta crea una oportunidad de negocio no explotada.

La oportunidad se centra en la evolución del rol de los dueños de mascotas quienes se perciben cada vez más como *pet parents* (Grauerholz, 2025). Esta forma de cuidado profundo y emocional exige soluciones que prioricen el bienestar de la mascota en todas las circunstancias. Un análisis de Grauerholz (2025) expresa que el vínculo humano-animal revela una creciente tendencia a humanizar a los animales de compañía. La solución propuesta se alinea directamente con esta demanda creciente de productos que reflejan un alto nivel de cuidado y atención (Alfaro, 2020). Este cambio ha generado una mayor demanda de productos que garanticen la comodidad y seguridad de los animales, reflejando su estatus de miembros de la familia.

La solución propuesta es de gran importancia porque resuelve un problema real y no atendido en el mercado de productos para mascotas. El modelo de negocio digital elimina el estrés que sienten los dueños al tener que buscar y comprar múltiples artículos antes de preparar a sus animales para un viaje. Desde la visión de negocio, la solución es importante porque capitaliza una oportunidad de mercado sin explotar y de alto crecimiento. A diferencia de los minoristas tradicionales la tienda online ofrece una propuesta de valor única y especializada en un nicho. Los consumidores buscan soluciones integrales para problemas específicos, lo que valida la brecha de mercado identificada (Alfaro, 2020).

La calidad de la experiencia de usuario de la plataforma online se vuelve un factor no negociable para mantener la lealtad que demandan las plataformas especializadas en servicios (Lee, 2025). Una plataforma que permite al usuario seleccionar el tipo de mascota, la duración del viaje y las necesidades especiales de forma intuitiva y visual refuerza la promesa de especialización y atención

al detalle. La navegación debe ser impecable, con imágenes claras, descripciones concisas y un proceso de pago con el menor número de clics posible para no frustrar al cliente en un momento de necesidad. La facilidad de la compra en el sitio web debe contrastar directamente con la complejidad del problema logístico que se está resolviendo, generando un efecto de alivio en el consumidor. La inversión en una excelente experiencia de usuario y se traduce directamente en una mayor satisfacción del cliente y una disminución de la tasa de abandono del carrito de compras, consolidando la confianza en la marca como experta.

La efectividad del marketing de contenidos, según el estudio de caso de Mosquera (2024), juega un rol estratégico en la captación y retención de este nicho, ya que el conocimiento genera confianza en el experto y humaniza la marca. Para un proyecto especializado en viajes y cuidado, el contenido debe centrarse en la educación sobre la ansiedad por separación, las pautas de adaptación de la mascota al cuidador y las listas de verificación detalladas para el viaje, demostrando experiencia en el tema.

Un buen marketing de contenidos debe proveer valor que alivie las preocupaciones del *pet parent* viajero, reforzando la percepción de la marca como una autoridad y un aliado en el bienestar animal, y no solo como un vendedor. Este enfoque de valor, más que de venta directa, es crucial para construir la confianza que el cliente necesita antes de delegar una compra tan importante como la preparación de la ausencia del animal. El contenido es la herramienta para transformar la identidad de *pet parents* en una acción de compra específica y recurrente, creando una comunidad de valor emocional.

La segmentación de mercado se convierte en la principal ventaja competitiva frente a los minoristas generalistas, ya que permite la especialización profunda y enfocada en una necesidad latente y altamente específica. Los minoristas tradicionales no pueden replicar la eficiencia de una plataforma diseñada únicamente para la logística de viajes y cuidado temporal porque su amplio catálogo diluye la especialización en este nicho crucial.

El modelo de negocio digital elimina las barreras geográficas y de stock que limitan a las tiendas físicas y les permite ofrecer una personalización de los kits que es inalcanzable para la competencia masiva en tiempo y forma. La estrategia de nicho permite concentrar los recursos de marketing y logísticos en un perfil de cliente muy específico con una necesidad altamente definida y recurrente. La eficiencia operacional y la especialización de la oferta se convierten en el motor del crecimiento y la rentabilidad del proyecto al atender una demanda desatendida.

La clave de la propuesta de valor reside en la comprensión completa de la experiencia del cliente, trascendiendo la simple venta de objetos individuales para ofrecer un servicio completo. No se vende un producto individual, sino la tranquilidad y la certidumbre de que la mascota estará cómoda y

segura, independientemente de la ausencia del dueño. Esta venta de una solución emocional se alinea con las motivaciones de compra de los *pet parents* descritas por McEachern (2011), quien valora la paz mental que les da el cumplimiento de su rol moral a través de la compra.

El proyecto no solo debe ofrecer el kit de viaje, sino también integrar contenido educativo sobre cómo introducir el kit al animal y cómo manejar la transición a un cuidador, reforzando la percepción de un servicio completo y experto. El modelo de negocio se basa en la venta de la solución completa y el apoyo emocional, que reduce el riesgo de error humano y satisface la obligación moral del consumidor, justificando el margen de beneficio por encima de la media.

La gestión logística del *e-commerce*, si bien es un desafío para el comercio electrónico, se convierte en un área de potencial diferenciación competitiva para el proyecto al concentrar la venta en unidades. A diferencia de las tiendas que envían productos voluminosos de forma individual, la venta de kits permite una optimización del empaquetado y el envío, reduciendo los costos de manipulación y transporte de manera significativa.

El desafío logístico se transforma en una ventaja de costos cuando se manejan unidades de venta consolidadas, simplificando el *picking*<sup>7</sup> y el *packing*<sup>8</sup> al máximo. La eficiencia en la entrega rápida y confiable es crucial, ya que los kits se compran, por definición, en un momento de necesidad urgente previo al viaje, lo que exige procesos logísticos altamente reactivos y eficientes. Una logística bien gestionada reduce la ansiedad del cliente y fortalece la lealtad, cumpliendo con la expectativa de servicio eficiente que se espera de un *e-commerce* vertical y especializado.

El éxito del proyecto se centra en la sostenibilidad del nicho de mercado, impulsada por las nuevas generaciones de consumidores y el continuo crecimiento de la humanización de las mascotas a nivel global.

Los *millennials*<sup>9</sup> y *gen Z*<sup>10</sup>, como se detalla en la investigación de Silva (2023), son grandes impulsores del gasto en mascotas y están altamente predispuestos a las compras online especializadas, valorando la comodidad y la inmediatez. Su familiaridad con el *e-commerce* y su apego a las mascotas

---

<sup>7</sup> Proceso logístico fundamental de seleccionar y extraer los productos de las estanterías de un almacén para preparar y completar un pedido de un cliente antes de su envío.

<sup>8</sup> Proceso de verificar, empaquetar, rellenar y etiquetar los productos ya seleccionados, utilizando el embalaje adecuado para garantizar su protección y preparación final antes de la expedición y el envío al cliente.

<sup>9</sup> Es la cohorte demográfica nacida aproximadamente entre 1981 y 1996, caracterizada por ser la primera en crecer con la tecnología digital y por valorar el propósito, la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal sobre las estructuras tradicionales.

<sup>10</sup> Es la cohorte demográfica nacida aproximadamente entre 1997 y 2012, considerada la primera generación de verdaderos nativos digitales que utiliza la tecnología y las redes sociales de manera instintiva, y que se enfoca en la conciencia social, la salud mental y la adaptabilidad ante la incertidumbre.

garantizan que la demanda por soluciones integrales seguirá una trayectoria de crecimiento ascendente y sostenido.

La empresa se posiciona estratégicamente para capitalizar esta tendencia demográfica al hablar directamente a las necesidades y los valores de este segmento de alto potencial de gasto y recurrencia. El proyecto se establece como el referente obligado para la preparación de viajes de mascotas en la era del *e-commerce* especializado, garantizando su relevancia a largo plazo y la constante necesidad de sus servicios.

El modelo de suscripción es altamente relevante para el proyecto, tal como lo establece el análisis de Lima (2024) en el contexto de alimentos para mascotas, y se puede aplicar a los kits de viaje. Aunque el kit de viaje completo no se requiere con la misma frecuencia que el alimento, se puede diseñar un modelo de suscripción para los consumibles recurrentes del kit (por ejemplo, bolsas sanitarias biodegradables, snacks especiales).

El modelo de suscripción genera ingresos recurrentes y asegura una base de ingresos más estable y predecible, independientemente de la estacionalidad de los viajes del *pet parent*. La conveniencia de que los elementos consumibles lleguen automáticamente antes de la fecha del próximo viaje o estadía fuera de casa refuerza la propuesta de valor de la marca como un planificador logístico.

La implementación del modelo de suscripción para los consumibles actúa como un anclaje para la lealtad del cliente en la plataforma especializada, superando a los minoristas generalistas. Al tener una relación continua con el cliente a través de la suscripción de consumibles, la empresa asegura la recurrencia de la compra del kit de viaje completo o sus componentes grandes cuando sea necesario. Lima (2024) destaca que la clave es la personalización y la conveniencia, y el *e-commerce* de kits de viaje puede ofrecer ambas al recordar y enviar automáticamente los elementos que el *pet parent* necesita.

La suscripción no es solo una transacción financiera, sino una herramienta de gestión de la relación con el cliente que mantiene a la marca en la mente del consumidor. El valor percibido de la automatización del cuidado logístico se vuelve un diferenciador crucial y difícil de imitar por la competencia masiva.

Un estudio sobre el rol de la moralidad en el consumo de productos para mascotas (McEachern, 2011) proporciona una guía esencial para la organización y selección de los artículos incluidos en los kits. El *pet parent* moderno no solo busca funcionalidad, sino que también exige productos que se alineen con un consumo ético y responsable (por ejemplo, juguetes ecológicos, alimentos con ingredientes transparentes, accesorios hechos bajo condiciones justas).

La inclusión exclusiva de productos que cumplen con altos estándares de bienestar animal refuerza la identidad de la marca como un proveedor confiable y moralmente alineado con los valores del cliente. La estrategia de surtido de productos debe ser más restrictiva que la de un minorista general, seleccionando solo aquellos artículos que el *pet parent* consideraría la mejor opción para su hijo peludo.

La moralidad del consumo se manifiesta en la disposición del *pet parent* a pagar un precio premium por productos que garantizan la salud, la seguridad y el bienestar emocional de su mascota. El kit de viaje al ser una solución especializada se posiciona naturalmente en este segmento premium, capitalizando la sensibilidad moral del consumidor. Los argumentos de venta no se centran en el precio bajo, sino en la tranquilidad garantizada y la alta calidad de cada componente del kit, lo cual satisface la obligación moral del dueño.

La estrategia de precios debe reflejar el valor percibido de la conveniencia logística más la garantía ética del producto. El segmento de mercado está dispuesto a invertir en soluciones que demuestren un compromiso tan profundo con el animal como el que siente el propio *pet parent*.

La comprensión profunda del viaje de decisión de compra de los *millennial* y *gen z pet parents*, analizado por Silva (2023) es la base para la estrategia de *e-commerce* y marketing. Estas generaciones no solo compran en línea, sino que utilizan múltiples puntos de contacto digitales para investigar, validar socialmente sus decisiones y buscar autenticidad de marca.

La plataforma online debe integrar reseñas de usuarios, contenido generado por la comunidad de *pet parents* y una fuerte presencia en redes sociales donde se discuten los desafíos logísticos del viaje. El proceso de *checkout*<sup>11</sup> debe ser móvil-amigable y la comunicación postventa altamente personalizada, en línea con las expectativas de los consumidores nativos digitales.

La tecnología no solo facilita la venta, sino que puede enriquecer el producto mismo, convirtiendo el kit en una solución inteligente de cuidado. La plataforma puede ofrecer un código *QR*<sup>12</sup> en el kit de viaje que enlaza a un perfil digital de la mascota, accesible por el cuidador, que contiene información esencial como el historial médico, las dosis de medicamentos y las rutinas diarias. Esta funcionalidad digital añade una capa de servicio y control al *pet parent* ausente, mitigando la ansiedad por la separación y validando el uso de una plataforma especializada.

La integración de la tecnología en el kit físico lo transforma de una colección de productos a una solución de gestión de cuidados durante el viaje, diferenciándolo fundamentalmente de la oferta de

---

<sup>11</sup> Proceso final en el cual el cliente completa su compra en comercio electrónico

<sup>12</sup> Código de barras bidimensional que almacena datos, como enlaces o texto, y puede ser leído rápidamente por un dispositivo móvil.

los minoristas generalistas. El uso estratégico de la tecnología consolida la posición del proyecto como el líder de su nicho especializado.

La propuesta de valor se construye sobre tres pilares interconectados que salen de la interpretación de los textos académicos de Alfaro (2020); Grauerholz (2025). La eficiencia logística resuelve el problema de la fragmentación del mercado mediante la solución unificada del kit de viaje, ahorrando tiempo y reduciendo el riesgo de olvido. El compromiso ético/emocional valida la compra premium al alinear los productos seleccionados con los valores morales del *pet parent*, vendiendo tranquilidad en lugar de solo objetos.

La experiencia digital superior asegura la lealtad a largo plazo, a través de una *UX*<sup>13</sup> intuitiva, la automatización del modelo de suscripción y el uso de contenidos que establecen autoridad y confianza. El proyecto capitaliza una tendencia de consumo impulsada por las nuevas generaciones, utilizando la tecnología para crear un producto y un servicio que responde de manera holística a una necesidad compleja y emocionalmente cargada.

---

<sup>13</sup> Sensación general y las emociones de una persona al interactuar con un producto, sistema o servicio, enfocada en que la interacción sea útil, usable y satisfactoria.

## Materiales y métodos a emplear para resolver el problema

Se emplea el análisis FODA para identificar las fortalezas y debilidades internas del proyecto frente a las oportunidades y amenazas externas del mercado. Este método proporciona una visión completa de los factores críticos de éxito y los riesgos principales al lanzamiento del *e-commerce pet*. La elección de esta herramienta se justifica en la necesidad de comprender la posición competitiva del negocio al apalancar su base de clientes preexistente.

Las fortalezas internas se analizan para determinar cómo pueden ser utilizadas para capitalizar las oportunidades externas. De igual manera, las debilidades y las amenazas guían la formulación de estrategias de mitigación. El FODA es esencial para la alineación estratégica del proyecto antes de la ejecución operativa.

Se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la intensidad de la competencia y el atractivo a largo plazo del sector de productos pet especializados. Este marco se elige porque permite descomponer las fuentes de la presión competitiva más allá de los rivales directos (Pindyck, 2009). Se evalúa el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos.

El análisis de la rivalidad entre competidores existentes como son los *marketplaces* y minoristas es crucial para justificar la estrategia de nicho y la propuesta de valor. Los resultados de Porter guían directamente la definición de la propuesta de valor única y el establecimiento de barreras de entrada efectivas.

Se incorpora el análisis PEST para evaluar el macroentorno externo que puede afectar la viabilidad del negocio, siendo fundamental para un proyecto con alta exposición al comercio exterior y al entorno argentino. Este método se selecciona para anticipar los factores externos no controlables. El análisis político examina las regulaciones de importación y el riesgo arancelario. El factor económico cuantifica la amenaza de la inflación y la devaluación sobre los costos y los márgenes. El factor sociocultural confirma la oportunidad de la tendencia de humanización de mascotas. Finalmente, el tecnológico verifica la disponibilidad de infraestructura digital para la integración y el control de stock.

En el ámbito financiero se aplica la técnica del valor actual neto (VAN) para determinar la viabilidad económica absoluta del negocio (Dumrauf, 2013). El VAN se calcula para descontar los flujos de caja futuros proyectados a su valor presente, utilizando una tasa de descuento que representa el costo de capital. La selección de esta herramienta es obligatoria, ya que mide la riqueza neta que la inversión es capaz de generar por encima del rendimiento mínimo requerido. Un VAN positivo indica de manera inequívoca que el proyecto es financieramente aceptable, rentable y que crea valor para la

empresa. Este criterio se utiliza como la prueba principal de aceptabilidad del proyecto ante posibles inversores.

La tasa interna de retorno (TIR) se calcula como complemento al VAN para determinar la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de caja futuros a cero. Se elige la TIR porque proporciona una medida porcentual de la rentabilidad anualizada del proyecto, facilitando la comparación con el costo de capital. Una TIR significativamente alta respecto al costo de capital demuestra la superioridad y atractivo de esta inversión frente a oportunidades alternativas. Este indicador es fundamental para la toma de decisiones de inversión, ya que mide la eficiencia con la que el proyecto utiliza el capital invertido. El resultado de la TIR valida la eficiencia del modelo de negocio en la generación de flujo de caja.

Se realiza el cálculo del punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas mínimo necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables. Este método se selecciona por su utilidad en la gestión operativa y la minimización de riesgos de la fase de lanzamiento. El cálculo permite establecer un objetivo de ventas real a corto plazo y evaluar la sensibilidad del proyecto a los cambios en el volumen. El resultado del bajo punto de equilibrio es crucial para demostrar la viabilidad estructural del proyecto y la eficiencia de la estructura de costos.

Se utilizan las proyecciones de demanda basadas en el análisis de las ventas históricas de la aplicación de hospedaje aprovechando el conocimiento interno del cliente y sus hábitos. La elección de esta fuente de datos se justifica por su precisión y bajo costo, ya que se obtiene información de un mercado cautivo. La segmentación del mercado se realiza considerando variables demográficas, psicográficas y, sobre todo, de comportamiento del consumidor, enfocándose en los *pet parents* que valoran la conveniencia y la calidad (Barbosa, 2024). Esta metodología es crucial para establecer la necesidad real de inventario de seguridad y evitar quiebres de stock en los productos más demandados.

Las necesidades específicas de los dueños que viajan se emplean como la materia prima para el diseño del contenido de los kits de viaje. Se utiliza una metodología generar kit con productos específicos en tres niveles (Básico, Intermedio, Premium) para responder a los diferentes segmentos de presupuesto. Esta elección metodológica resuelve directamente el problema de la fragmentación de la oferta, al garantizar que cada set es una solución completa y probada. La política de precios por valor percibido se implementa para fijar un margen superior que justifique la conveniencia y el conocimiento especializado detrás de la selección de cada artículo.

Se implementa el método de manejo de inventario mínimo/*just-in-time* (JIT) para los componentes importados. Este método se selecciona para minimizar el capital inmovilizado en existencias y reducir los costos de almacenamiento, algo vital para un *e-commerce* que busca maximizar la rentabilidad.

La aplicación rigurosa de JIT permite optimizar el flujo de efectivo y reduce el riesgo de obsolescencia de inventario.

El ciclo de aprovisionamiento se gestiona bajo el método de tercerización logística, estableciendo alianzas con empresas de paquetería confiables para la última milla. Esta decisión se justifica por la necesidad de mantener los costos operativos variables y evitar la inversión en activos fijos como depósitos y vehículos durante la fase de crecimiento. Finalmente se utiliza un sistema de gestión de inventario integrado con la plataforma de *e-commerce pet* para el control de stock en tiempo real. Esta integración tecnológica asegura la precisión de las ventas y evita la venta de productos sin existencia.

## Resolución del problema

La ineficiencia del mercado se resuelve mediante la integración de servicios y productos en una estructura organizacional compacta y de bajo costo. El negocio opera como una nueva unidad de *e-commerce pet* dentro de la empresa matriz permitiendo una reutilización de recursos tecnológicos y humanos ya existentes. El equipo central se compone de la dirección del *e-commerce pet* encargada de la estrategia global y la rentabilidad y el gerente de marketing digital especialista en el uso de la base de datos de la aplicación de hospedaje. Se prioriza la eficiencia operativa y la minimización de costos fijos apoyándose en asesores externos para las áreas legal y de comercio exterior.

La estructura aprovecha la sinergia de negocios donde el servicio de hospedaje impulsa la necesidad de los kits de viaje y el *e-commerce* retroalimenta la experiencia del cliente. La resolución del problema se basa en eliminar la fricción de compra mediante un canal de venta confiable. La empresa proporciona el soporte tecnológico necesario para integrar la funcionalidad de la tienda online directamente en la aplicación. La gestión de recursos se enfoca en la adquisición de inventario y la tercerización de la logística de manera eficiente.

El problema de la oferta individual y desorganizada de productos se resuelve mediante el diseño de kits de viaje especializados como producto central y bien definido. El producto se enfoca en artículos esenciales que garantizan la comodidad, higiene y seguridad del animal durante su estadía fuera de casa. La oferta se estructura en tres niveles (Pack básico, Pack intermedio, Pack premium) para satisfacer las distintas necesidades y presupuestos, resolviendo así la necesidad de equipamiento integral del *pet parent*. Cada set está diseñado para reflejar el estatus de las mascotas como miembros de la familia (Grauerholz, 2025).

El diseño de la oferta se realiza a partir del *know-how*<sup>14</sup> adquirido con la aplicación de hospedaje de mascotas lo que asegura que los kits contengan los elementos realmente necesarios para un cambio de entorno. La solución es práctica y además de proveer los artículos ofrece la tranquilidad de no olvidar nada crítico. La política de precios se establece bajo la metodología del valor percibido<sup>15</sup> justificando por la conveniencia, la especialización y la garantía de una compra unificada y eficiente. Este diseño de producto aborda directamente la ineficiencia de la compra separada.

El plan comercial se centra en impulsar las ventas mediante el apalancamiento de la base de usuarios de la aplicación de hospedaje de mascotas, considerada la principal fortaleza del proyecto. La

---

<sup>14</sup> Es el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias prácticas, a menudo confidenciales, que permiten realizar una actividad o negocio de manera eficiente y exitosa.

<sup>15</sup> Estrategia de fijación de precios que se basa en la evaluación subjetiva del cliente sobre los beneficios de un producto o servicio en relación con el precio que está dispuesto a pagar.

estrategia de marketing se basa en la integración *app Commerce*<sup>16</sup>, generando un Costo de adquisición de clientes nulo en el segmento inicial. Se establecen objetivos SMART, como aumentar el conocimiento de la marca y lograr la recompra del 15% de los clientes en un plazo de 18 meses. Estas metas miden el éxito de la estrategia de nicho y la conversión de clientes ya fidelizados.

Los canales de venta adoptan una estrategia digital enfocada utilizando la tienda online propia como canal principal y la aplicación de hospedaje como canal de *cross-selling* directo. Se complementa con publicidad digital segmentada y la posible inclusión en *marketplaces* para ganar visibilidad. El *e-commerce pet* se posiciona como la opción ideal para el *pet parent* que busca soluciones rápidas y especializadas. La ejecución del plan capitaliza la confianza de la marca para mitigar la alta competencia del sector.

El plan de producción se enfoca en la gestión eficiente del flujo de productos mediante el aprovisionamiento, control y ensamblaje simple. Se implementa un manejo de inventario mínimo/*just-in-time* para los componentes importados, reduciendo el riesgo de capital inmovilizado. El proceso interno se centra en el armado de kits como una fase inicial de *packaging* y agrupamiento de productos terminados. La gestión logística se resuelve con la tercerización de la última milla a un operador de paquetería confiable y la ubicación estratégica del centro de operaciones en el AMBA.

El plan asegura la capacidad para atender el volumen de ventas proyectado, manteniendo una rápida velocidad de respuesta al cliente. La tercerización del envío garantiza tiempos de entrega claros y ofrece un sistema de seguimiento en tiempo real que es esencial para la experiencia del cliente (Alfaro, 2020). La tercerización permite sostener un crecimiento escalable sin la necesidad de realizar grandes inversiones iniciales en infraestructura de depósito y distribución.

El plan financiero confirma la factibilidad económica del proyecto proyectando ingresos escalables desde ARS 11 millones en el primer año hasta ARS 156 millones en el tercer año. La evaluación de la rentabilidad da con una tasa interna de retorno del 147% y un retorno sobre la inversión del 52% en el primer ejercicio. Con respecto al punto de equilibrio se alcanza con la venta de 60 kits combinados por mes cuyo volumen es alcanzable dada la base de clientes. El capital inicial de ARS 20 millones se asigna en su totalidad a la adquisición de inventario para maximizar la capacidad de stock y venta.

La evaluación de riesgos identifica como principal desafío la inestabilidad macroeconómica argentina que impacta en el costo de importación y el poder adquisitivo (Becker, 2008). La mitigación se logra

---

<sup>16</sup> Canal de comercio electrónico que utiliza una aplicación móvil nativa (instalada en el smartphone) para permitir a los clientes navegar, comprar y gestionar sus pedidos, ofreciendo una experiencia de compra optimizada, personalizada y fluida.

con la estrategia de valor agregado del producto y el control de OPEX<sup>17</sup> ajustado. La oferta a inversores se justifica proponiendo participación accionaria o deuda convertible.

Se analiza el entorno político para identificar los marcos regulatorios que impactan directamente en las operaciones del *e-commerce pet*. Las regulaciones de comercio exterior, incluyendo las licencias y los aranceles de importación, son cruciales para la estructura de costos. Se monitorean los posibles cambios en la normativa fiscal y las regulaciones de defensa al consumidor para el comercio electrónico.

El entorno económico se evalúa como un factor de alto riesgo debido a la inestabilidad macroeconómica de Argentina. La inflación y la devaluación impactan fuertemente en el costo de adquisición de productos importados y en la fijación de precios al consumidor. La recesión económica es una amenaza que puede reducir el poder de compra de los *pet parents* en productos no esenciales, afectando el volumen de ventas. La estrategia de precios es flexible y utiliza un tipo de cambio interno de referencia para mitigar estos riesgos.

El factor sociocultural se revela como la principal oportunidad del proyecto impulsado por la tendencia del *pet parent* y la humanización de las mascotas. Esta evolución social documentada por Grauerholz (2025) garantiza una demanda creciente de productos que prioricen el bienestar animal. El aumento de la conciencia sobre la tenencia responsable valida la propuesta de valor de los kits de viaje. El *e-commerce pet* se alinea con la expectativa de soluciones que reflejen el estatus de miembro de la familia de la mascota.

El análisis tecnológico confirma la viabilidad y eficiencia del modelo de negocio digital basado en la integración de plataformas ya existentes. La infraestructura tecnológica permite la integración de la tienda online directamente en la aplicación de hospedaje de mascotas, reduciendo la fricción en la compra. Se utiliza un sistema de gestión de inventario que facilita el control de stock y la trazabilidad de los pedidos en tiempo real. La ejecución del marketing se apoya en el análisis de datos de la aplicación para segmentar y personalizar las ofertas.

A continuación, se presenta el diagrama PEST, una herramienta fundamental para la comprensión del entorno macroeconómico y estratégico del proyecto de *e-commerce pet*. En este gráfico se visualiza el resumen conciso del contenido analizado en las secciones anteriores, agrupando los factores externos que ejercen influencia directa sobre la viabilidad del negocio. El diagrama sintetiza los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos relevantes. Su inclusión facilita la

---

<sup>17</sup> Acrónimo de Operating Expenses, que se traduce al español como Gastos Operativos o Gastos de Explotación

comprensión de cómo las tendencias y presiones externas impactan las decisiones de gestión y las proyecciones financieras del emprendimiento.

El diagrama PEST cumple la función de visibilizar la información del entorno, convirtiendo los riesgos y oportunidades en un formato de fácil lectura e interpretación. Se destaca la vulnerabilidad económica argentina y la oportunidad sociocultural impulsada por la tendencia del *pet parent*. La herramienta permite una evaluación rápida de los desafíos críticos y las ventajas principales del modelo.



Figura 1: análisis PEST

La principal fortaleza es la existencia de una base de clientes objetivo de más de 200.000 usuarios activos de la aplicación de hospedaje. Esta base garantiza un costo de adquisición de clientes prácticamente nulo en el segmento inicial, siendo una ventaja competitiva. El proyecto cuenta con el respaldo tecnológico y la experiencia de la empresa matriz en la gestión de plataformas digitales de alto volumen transaccional. La propuesta de valor única de los kits de viaje específicos resuelve una necesidad no atendida, diferenciándose de las ofertas genéricas e individuales.

La oportunidad principal reside en el crecimiento sostenido del mercado de mascotas en Argentina y la clara tendencia de expansión a Latinoamérica. El uso de la aplicación de hospedaje como canal de *cross-selling* representa una oportunidad de monetización directa del servicio principal. El mercado ofrece una brecha de nicho que no ha sido explotada por los grandes *marketplaces*.

Una debilidad identificada es la dependencia de proveedores internacionales para la mayoría de los componentes de los kits de viaje. Esta dependencia expone al *e-commerce pet* a los riesgos de la cadena de suministro global y a las fluctuaciones del tipo de cambio. Otra debilidad es la falta de infraestructura logística propia lo que exige la tercerización de la última milla introduciendo un costo variable. El negocio es una unidad nueva lo que requiere un esfuerzo inicial para ganar reconocimiento de marca fuera de la aplicación principal.

La principal amenaza es la competencia de los *marketplaces* especializados que tienen mayor poder de negociación. Existe el riesgo de que estos competidores lancen ofertas más agresivas o copien rápidamente la estrategia de kits especializados. La inestabilidad económica argentina se mantiene como una amenaza constante que puede contraer la demanda y elevar los costos. Los cambios en las regulaciones de importación representan una amenaza externa que puede generar barreras arancelarias inesperadas.

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de clientes de la app</li> <li>• Costo de adquisición de clientes cero</li> <li>• Propuesta de valor unica</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del mercado Pet</li> <li>• Expansion regional (Latam)</li> <li>• Tendencia Pet parents</li> <li>• Cross-Selling con App-Ecommerce</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia con proveedores</li> <li>• Unidad de negocio nueva</li> <li>• Falta infraestructura logistica</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia Marketplaces grandes</li> <li>• Inestabilidad macroeconomica (Argentina)</li> <li>• Cambios en regulaciones de importacion</li> </ul>

*Figura 2: análisis FODA*

La tasa interna de retorno se calcula como el método principal para demostrar la rentabilidad anualizada esperada del proyecto, proporcionando una medida de la eficiencia del capital. El resultado obtenido del 147% indica que el proyecto es extraordinariamente atractivo y supera con creces el costo de capital de la empresa. Este indicador valida la eficiencia del modelo de negocio en la generación de flujo de caja positivo desde el inicio de la operación.

Una TIR tan elevada mitiga el riesgo percibido por los inversores y confirma la conveniencia financiera de asignar el capital al proyecto. Este valor demuestra que el rendimiento del proyecto es superior a cualquier tasa de corte razonable.

El retorno sobre la inversión se proyecta en un 52% para el primer año de operación, lo que cuantifica el beneficio neto esperado en relación con la inversión inicial. Este dato demuestra la rapidez con la que el proyecto genera valor para el capital invertido. El elevado porcentaje de ROI se explica principalmente por la reducción del gasto en adquisición de clientes, al utilizar la base de usuarios de la aplicación de hospedaje. Este indicador confirma que la estrategia de apalancamiento de recursos es efectiva y altamente rentable. El ROI subraya la eficiencia con la que se utilizan los fondos para generar ganancias en el corto plazo.

El valor actual neto se calcula para determinar el valor presente de los flujos de caja futuros descontados a una tasa específica, proporcionando la riqueza neta generada. El cálculo del VAN arroja un resultado positivo significativo, lo que indica que el proyecto genera una riqueza superior al rendimiento mínimo exigido. Un VAN positivo confirma que la inversión es financieramente aceptable y que el proyecto es viable bajo las condiciones de riesgo establecidas. Esta métrica es fundamental, ya que mide el valor agregado del proyecto en términos absolutos (Dumrauf, 2013).

Analisis de rentabilidad	2025	2026	2027
Beneficio Neto	ARS 11.622.178,75	ARS 44.096.942,19	ARS 156.709.426,16
Margen Neto	20,73%	21,24%	21,41%
ROI	51,83%	53,10%	53,53%
VAN	ARS 9.153.152,76		

Tabla 1: análisis de rentabilidad

La principal ventaja de obtener un VAN positivo radica en la confirmación de la creación de valor económico para la empresa y los inversores. Este resultado asegura que la tasa interna de rentabilidad del proyecto es mayor que el costo de oportunidad del capital. Un VAN favorable permite la comparación objetiva con otros proyectos alternativos de inversión para la toma de decisiones estratégicas. El valor positivo proporciona un margen de seguridad frente a posibles variaciones negativas de los flujos de caja proyectados, aumentando la robustez del análisis.

El cálculo del punto de equilibrio es esencial para la gestión operativa, estableciéndose en solo 60 kits combinados por mes. Este bajo volumen de ventas requerido para cubrir los costos fijos y variables confirma la viabilidad operativa del *e-commerce pet*. El punto de equilibrio se alcanza rápidamente debido a la estructura de costos ajustada y el enfoque en la venta a clientes preexistentes. Este resultado minimiza el riesgo de pérdidas operacionales en la fase de lanzamiento, garantizando la sostenibilidad financiera temprana.

## Conclusiones

Se concluye que el desarrollo innovativo del *e-commerce pet* logra cumplir con los objetivos estratégicos y financieros planteados en el trabajo final integrador. El proyecto confirma la hipótesis de que la integración *app commerce* genera una unidad de negocio de alta rentabilidad con un costo de adquisición de clientes mínimo. La factibilidad financiera se confirma con una tasa interna de retorno del 147% y un retorno sobre la inversión del 52% en el primer año, superando la inversión inicial. Estos resultados demuestran la eficacia del diseño de la solución y la correcta planificación de los flujos de caja.

La solución resuelve el objetivo de diseñar una estrategia de *e-commerce* integrada al canal de hospedaje eliminando la ineficiencia de la compra fragmentada. El punto de equilibrio bajo de 60 kits combinados mensuales garantiza la recuperación de la inversión al finalizar el segundo año. La definición de la oferta en tres niveles de kits de viaje cumple el objetivo de cubrir las necesidades alineándose con la demanda de productos específicos para el bienestar animal. El *e-commerce pet* no solo resuelve el problema logístico de los *pet parents*, sino que también capitaliza la tendencia sociocultural de humanización de las mascotas.

La evaluación general confirma que la metodología de desarrollo innovativo fue eficaz y el análisis de mercado con la proyección financiera también. El uso del análisis de entorno y la evaluación financiera para anclar la decisión de negocio en datos objetivos fue muy importante. La aplicación del análisis sociocultural demostró ser el factor clave de la oportunidad al confirmar que el público comprador está dispuesto a pagar por la conveniencia y la calidad de los kits. La logística basada en la tercerización y la ubicación estratégica en el AMBA es acertada ya que minimiza los costos fijos y permite la escalabilidad inmediata sin grandes inversiones de capital.

Los objetivos SMART jugaron un rol crucial al enfocar los recursos de marketing en el *cross-selling* y la fidelización del cliente. Este enfoque dirigido asegura que el esfuerzo comercial se concentrara en la base de usuarios de mayor calidad maximizando la conversión. El diseño de los tres kits se destaca transformando el producto genérico en una solución de valor agregado que simplifica la gestión de la compra al cliente. La estructura organizacional compacta con tecnología existente de la empresa matriz es el modelo más eficiente para el lanzamiento logrando un retorno sobre la inversión de capital humano y monetario.

La solución si bien es viable, presenta limitaciones y riesgos estructurales que deben ser gestionados. El principal límite de la solución es su dependencia directa del éxito continuado de la aplicación de hospedaje de mascotas, ya que el bajo CAC es su motor. Una caída en la base de usuarios de la aplicación reduciría la ventaja competitiva del *e-commerce pet*.

El riesgo estructural más significativo es la exposición a la macroeconomía argentina, incluyendo la devaluación y la inflación. Estos factores pueden generar problemas en los márgenes de ganancia y requerir ajustes constantes en la política de precios para mantener la rentabilidad proyectada. La solución no está exenta de la amenaza de copia rápida por parte de competidores con mayor capital que podrían lanzar kits similares y eliminar el factor de diferenciación del producto.

El *e-commerce pet* se consolida como un proyecto de desarrollo innovativo no por inventar un nuevo producto sino por innovar en el modelo de negocio y la relación de valor con el cliente. El valor real del proyecto está en la capacidad de transformar una necesidad en una solución conveniente.

La proyección de crecimiento es grande con un claro potencial de escalabilidad regional. Una vez consolidado el modelo en AMBA, replicar en todo el territorio argentino para luego escalar la estrategia de e-commerce en otros mercados de Latinoamérica con una alta adopción del mundo de mascotas.

## Referencias bibliográficas

- Alfaro, C. (2020). *Customer Experience, una Vision multidimensional del Marketing de experiencias*. CEMbook.
- Barbosa, E. L. (2024). Estrategias de Marketing Digital para la Comercialización B2C de Productos para Mascotas en el Mercado Colombiano. *Universidad Militar Nueva Granada*.
- Becker, F. M. (2008). *Economía, principios y aplicaciones 4ta edición*. Mc Graw Hill.
- Dumrauf. (2013). *Finanzas corporativas, 3ra Edicion*. Alfaomega.
- Dye, H. (2025). Exploring Associations Between Empathy, Anthropomorphizing and Psychological Distress in Dog Parents. *Department of Social Work, East Tennessee State University*.
- Grauerholz, N. O. (2025). Interspecies Parenting:How Pet ParentsConstruct Their Roles. *Humanity & Society, 25*.
- Lee, Y. (2025). Primary Determinants and Strategic Implications for Customer Loyalty in Pet-Related Vertical E-Commerce: A Machine Learning Approach. *Creative Commons*.
- Lima, D. (2024). Customer satisfaction in the pet food subscription-based online services. *Electronic Commerce Research*.
- McEachern. (2011). Pet ownership & related consumption practices: The role of morality. *University of Salford*.
- Mosquera, A. J. (2024). *Efectividad del Marketing de contenidos en el comercio de productos para macotas en Guayaquil*.
- Pindyck. (2009). *Microeconomía 7ma edición*. Pearson.
- Porter, M. E. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review*.
- Silva, G. d. (2023). Understanding and reaching the new gen z & millennial pet parents: Profiling the new dog parents and their decision journey. *the Nova School of Business and Economics*.