



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires



UTN.BA
ESCUELA DE
POSGRADO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR
ESPECIALIZACION EN INGENIERIA GERENCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE
PERFUMES Y SHAMPOOS PARA MASCOTAS
(ROYAL PUPPIES)

Alumno: ING. GASTON ALEJANDRO PEREZ

Director de la Carrera: DR. FERNANDO LUIS GACHE

Tutor: DRA. SANDRA PATRICIA FERNANDEZ

CABA, 26 DE SEPTIEMBRE DE 2019

INDICE

1. INTRODUCCION	3
2. PROBLEMA Y ANTECEDENTES.....	5
3. MATERIALES Y METODOS A EMPLEAR	8
4. RESOLUCION DEL PROBLEMA	13
I. CASO DE ESTUDIO - INTRODUCCION A ROYAL PUPPIES -	13
II. CONTEXTO GENERAL DE MERCADO	16
III. ANALISIS DE ENTORNO – CLIENTES –	19
a. USUARIOS PROFESIONALES:.....	19
b. USUARIOS DOMÉSTICOS:.....	20
IV. ANALISIS DE ENTORNO – COMPETENCIA –.....	26
V. PROPUESTA DE GENERACION DE VALOR Y ACCIONES DE MARKETING	31
VI. CADENA DE DISTRIBUCION.....	45
VII. POLITICA DE PRECIOS	48
VIII. PROYECCIONES DE ROYAL PUPPIES.....	51
IX. ESTRUCTURA DE COSTOS	55
X. INVERSIONES.....	58
XI. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD (CASHFLOW, VAN, TIR Y PAY ACK)	59
a. ESCENARIO 1: Inversión Pura.....	60
b. ESCENARIO 2: 50% Inversión Propia, 50% Financiada.....	61
c. ESCENARIO 3: 100% Financiada	62
d. COMPARATIVA:.....	63
5. CONCLUSIONES.....	64
6. BIBLIOGRAFIA.....	65
7. ANEXOS.....	67
I. OTROS ARTICULOS RELACIONADOS	67

1. INTRODUCCION

A lo largo de éste documento se desarrolla el caso de la organización llamada **Royal Puppies** la cual, actualmente, funciona de un modo muy incipiente, poco organizado, pero cuyo contexto de mercado (local e internacional) resulta ser muy atractivo debido a que desde hace años demuestra un permanente crecimiento. En Argentina, éste mercado es aún más prometedor siendo que, más allá del crecimiento sostenido, se caracteriza por tener un bajo grado de diferenciación y una participación muy concentrada en prácticamente un solo jugador.

El mercado en el que se enmarca el presente desarrollo es el relacionado con los productos de embellecimiento animal, específicamente para Royal Puppies, **Perfumes y Shampoo**, orientados a perros y gatos, siendo los primeros el segmento de mayor demanda.

Una multiplicidad de factores son los generadores y potenciadores de las prósperas proyecciones. La humanización de las mascotas es, probablemente, uno de los más importantes. Esto queda demostrado en los numerosos artículos periodísticos que se citan en el desarrollo del caso, los cuales hacen referencia a la tendencia de tratar a las mascotas como un integrante más de la familia, atendiéndolos, en muchos casos, como si fuesen hijos, hermanos, etc.

Al comportamiento actual que se observa en los dueños de las mascotas, mencionado en el párrafo anterior, se le suma también el crecimiento de la densidad de mascotas por habitante. Ésta particularidad se encuentra bien marcada en Europa, América y, por supuesto, en Argentina.

Para abordar el caso se utilizan diversas herramientas que permiten describir, analizar y concluir con la mejor recomendación encontrada. Este conjunto de herramientas abordan a Royal Puppies desde diferentes aspectos, por ejemplo, desde el Marketing se observan las propuestas de valor que los productos deben entregar en función a lo que hoy el mercado tiene para ofrecer, como así también las mejores estrategias de comunicación para poder darle una correcta promoción y publicidad a los diferentes productos, según el segmento que se trate; desde lo Comercial se analiza la mejor estrategia para la definición de la política de precios, los canales de distribución, entre otros puntos relevantes; por

último, entre muchas otras herramientas, se verifica la factibilidad económica y financiera del proyecto, analizando diferentes posibles escenarios de inversión.

El **Plan de Negocios** será la herramienta por excelencia, la cual concentra todas las ya mencionadas, articulándolas de un modo lógico y conducente a la conclusión.

En resumidas cuentas, el desafío de este caso de estudio radica en poder concluir con las mejores estrategias para hacer de Royal Puppies un organización rentable y perdurable en el tiempo.

2. PROBLEMA Y ANTECEDENTES

En un mundo en donde la cantidad de mascotas por hogar va en aumento y el rol que ellas ocupan en el seno hogareño tiende a ser cada vez más importante, todo el mercado de productos que se mueve entorno a ellas crece de forma sostenida y considerable año tras año, lo que abre las puertas a negociaciones capaces de transaccionar mucho dinero.

De acuerdo con las estimaciones enseñadas por la revista PetMi (EUROCONSULTOR, 2018) el crecimiento en el mercado de las mascotas en 2017 se estimó en un 2% como base (estimación referida a la región de Oceanía) hasta un techo de aproximadamente 11% (este es el caso de América Latina). Esta consultora analizó todos los continentes y, si bien los valores enseñados son sólo los extremos, todas las otras regiones también presentan un comportamiento similar.

Sólo a modo ejemplificador, según los estudios de PETco (Brough, 2013), se estimó en Estados Unidos para 2018 un crecimiento de 2.2% en cantidad de mascotas por hogar mientras que en la industria relacionada se estimó un crecimiento de 8%. Esta disparidad, donde la relación de crecimiento de la industria en comparación a la población que motiva su existencia (las mascotas) es de casi cuatro veces, puede deberse a que los dueños de las mascotas (los consumidores reales de los productos) se interesan mucho más en ellas, también puede interpretarse que existen nuevos productos que resultan de interés por los consumidores lo que motiva su compra, entre muchas otras cuestiones, pero lo más importante a destacar es que existe un mercado muy importante a satisfacer y, en apariencia, aún no se encuentra saturado.

Dentro del mercado de América Latina, Argentina resultó ser el país con la tasa más alta de mascotas. Según una encuesta realizada por la Universidad de Tres de Febrero (CINEA, 2016), la tasa mencionada es del 69%, en donde el 66% de éste universo posee un perro como mascota.

Así mismo, en Capital Federal también se denota un crecimiento muy importante en la cantidad de mascotas por hogar donde, por ejemplo, entre el 2003 y el 2014 éste fue del orden del 20% mientras que el crecimiento poblacional se mantuvo prácticamente estable. Relacionando ambos puntos, deja implícito el cambio de comportamiento de la población (se evidencia un aumento de la cantidad de mascotas por habitante).

Si bien el crecimiento del mercado de las mascotas es un pilar fundamental de estudio, no es el único factor que estudiar, sino también resulta de interés comprender cómo las mascotas son consideradas por sus dueños. Según un estudio realizado por la revista FORTUNE (Entis, 2016) en Estados Unidos, pero que puede ser generalizado, más del 70% de las personas que poseen una mascota, las considera como “miembros muy importantes de sus familias”. Esto también explica claramente por qué, pese a un crecimiento del 2,2% en la cantidad de mascotas, la industria relacionada creció un 8%.

La humanización de las mascotas es otro fenómeno que impulsa vigorosamente el crecimiento del mercado. El vínculo entre los humanos y las mascotas está tendiendo a ser comparable con el existente entre una madre/padre y un hijo.

Todo este conjunto de datos y antecedentes, son razón suficiente para pensar que los proyectos relacionados a las mascotas tendrán una demanda creciente y sostenida en el tiempo que los soporte. De éste modo desarrollar un negocio destacable y que logre imponerse, esto último como meta máxima, en alguna de todas las posibles categorías conexas, merece ser estudiado y evaluado.

El caso considerado para el análisis refiere a una organización llamada Royal Puppies (en adelante se usará indistintamente RP) que, si bien su inicio no es actual, sino que se remonta al año 2005, nunca superó la etapa embrionaria. Por esta razón, a los fines de este proyecto, es aún considerada en su fase inicial.

Como muchas de las ideas que luego se transforman en proyecto, surgió casi de casualidad, cuando la simple pregunta: *¿por qué nuestras mascotas no pueden oler como nosotros, los humanos?*, actuó como disparador. Desde ese momento y hasta este, se observó que en el mercado de “cosmética animal” no existe, en general, un alto grado de desarrollo de los productos. Así es que, desde aquella instancia en la que nació la inquietud, se ha trabajado para hacer este proyecto realidad.

En términos generales, RP, se enfoca en atender al mercado de cosmética para las mascotas, puntualmente lo relacionado a los perros y gatos, ofreciendo productos de muy alta calidad. Al momento, estos productos están acotados en dos categorías que refieren a Perfumes y Shampoo, las cuales se detallan en el cuarto capítulo.

Tal y como se evidencia a lo largo del plan de negocios, la conjunción de un mercado creciente, la reducida cantidad de competidores y la falta de productos que se destaquen son atractores para que Royal Puppies pueda desarrollarse. Claro está que, el modo en que lo estuvo haciendo, no fue el indicado. Al momento sólo se han realizado esfuerzos aislados, del tipo espasmódicos, sin perseguir ningún objetivo claro (ni al corto, mediano y mucho menos al largo plazo) y, por lo tanto, todas las acciones fueron ineficientes. La falta de conducción y organización también son factores fundamentales que hasta el momento no se observan en la organización.

A través del proceso orgánico y conducente que obliga el desarrollo del plan de negocios, se espera poder encausar todas las acciones en una sola dirección y sentido, para de una vez hacer de **Royal Puppies** una organización que pueda crecer y desarrollarse.

3. MATERIALES Y METODOS A EMPLEAR

La principal herramienta utilizada para el desarrollo y resolución de la ya mencionada problemática es el **Plan de Negocios**. A su vez, esta herramienta, se complementa con otro conjunto imprescindible para que la primera se pueda desarrollar; el espectro va desde encuestas, métodos de estimación de la demanda, métodos de análisis situacionales (por ejemplo, FODA, las cinco fuerzas de Michael Porter), herramientas de análisis financiero, herramientas de factibilidad económica, entre otras.

Un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa (Fleitman, 2000).

Por otro lado, se puede entender a un plan de negocios como una herramienta que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera volviéndose indispensable para el desarrollo de una empresa (Vega García Pastor, 2004).

El plan de negocio nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocio sirva para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero.

Más allá del autor que se estudie para crear e interpretar un plan de negocios, todos coinciden de que ésta herramienta debe ser la “*guía*” estructurada a seguir para lograr el objetivo planteado, el cual debe estar alineado a la visión y la misión declaradas, también, en ésta instancia.

Esta “*guía*” tiene que estar confeccionada de modo que pueda ser interpretada y utilizada por todas las áreas claves de una organización, abarcando desde el aspecto comercial hasta el productivo indicando, también, su factibilidad económica/financiera.

Luego de la definición de la visión, misión y objetivos, el dimensionamiento del mercado es uno de los inputs de excelencia en el plan de negocios. Sin un conocimiento preciso, o al

menos aproximado, del tamaño del mercado, no existe proyecto que se pueda analizar y validar.

Entonces, para poder magnificar una industria, mercado o incluso un segmento de mercado, se recurre a técnicas de pronósticos, las cuales son suposiciones basadas en tendencias que permiten estimar acontecimientos futuros. El universo de herramientas de pronóstico, o herramientas de estimación de la demanda, se divide en dos: técnicas cualitativas y cuantitativas.

Las técnicas Cualitativas, son todas aquellas en las que predomina la subjetividad de los datos. Normalmente se recurre a ellas cuando no se tiene historia propia de la cual se pueda partir para realizar un análisis estadístico. Diferentes herramientas basadas en la opinión de expertos (personas que tengan basta experiencia en el mercado) son, finalmente, las que proyectarán la supuesta demanda.

En contraparte, las técnicas Cuantitativas “predicen” el futuro basándose en datos históricos. Las herramientas que componen éste grupo generan la proyección en función al comportamiento que haya tenido el mercado, la industria o hasta incluso un producto, en el pasado, replicando patrones (por ejemplo, patrones cíclicos o estacionales) y/o conductas, amplificándolas, aminorándolas o manteniéndolas estables, según corresponda.

La utilización de un método u otro no es excluyente, de hecho, lo más común al momento de lanzar un nuevo producto al mercado es realizar distintas suposiciones, las cuales se pueden definir como “las mejores estimaciones presentes en torno al efecto de factores externos importantes sobre los que el gerenciador del proyecto tiene escaso control (si es que lo tiene), pero que puede ejercer un efecto significativo en el desempeño y en la capacidad para lograr los resultados deseados”.

En el caso de estudio de Royal Puppies, se utilizará una combinación de las dos herramientas: para estimar el crecimiento del mercado, se partirá de la evolución de este en los últimos años y se proyectará su futuro, suponiendo efectos adversos devenidos de la actividad económica; para proyectar la porción del mercado que RP podría captar, el análisis se basó en datos totalmente subjetivos.

Como parte del proceso de generación del plan de negocio, existen herramientas complementarias, y totalmente necesarias, que prestan ayuda al momento de interpretar la situación actual y futura de una organización, existente o en vistas de serlo, tanto desde una óptica interna como externa (visión intrínseca y visión extrínseca).

El análisis FODA es una de las herramientas más básicas, pero a la vez más potentes, que existen ya que de un modo muy sencillo se pueden interpretar todos los aspectos positivos que la organización, como así todos aquellos a mejorar. Básicamente se refiere al análisis general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, constituyendo, en su conjunto, una manera de analizar el entorno externo e interno.

En el estudio de las variables externas, Oportunidades y Amenazas, se deben analizar los factores claves del macroentorno y del microentorno que puedan afectar de manera significativa la capacidad de generar ganancias. Tal y como se define en el libro “Dirección de Marketing”, una oportunidad es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tienen alta probabilidad de satisfacer de manera rentable (Kotler & Keller, 2016); en el mismo libro, se refiere a Amenaza como un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva, puede conducir hacia menores ventas o ganancias.

En el análisis de las variables internas el estudio de todas las Fortalezas y Debilidades es fundamental para comprender el mejor modo en que pueden ser aprovechadas las Oportunidades y enfrentadas las Amenazas.

Michael Porter, a través del modelo denominado “las cinco fuerzas” (Porter, 1979), ha identificado cinco aspectos que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competidores en el sector, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. El análisis de cada una de las fuerzas mencionadas, permitirán hacer un diagnóstico de lo complejo, o no, que es un mercado y, en definitiva, si es conveniente desarrollar actividad en él.

La rivalidad entre las empresas competidoras, es la más poderosas de las cinco fuerzas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Esta rivalidad tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores u estos se asemejan en

tamaño y capacidad. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.

Cuando se analiza el ingreso potencial de nuevos competidores, el trabajo del estratega (el que confecciona el plan de negocios) consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades.

La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Las presiones competitivas ocasionadas por, los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar un producto a otro también se reduce para los consumidores.

Un factor que afecta muy profundamente a la competencia en una industria es la capacidad de negociación de los proveedores, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto.

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia de la industria. Esta capacidad de negociación también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.

En lo referente al análisis económico financiero, existen ciertas herramientas fundamentales que ayudarán a comprender la factibilidad, o no, de un proyecto de inversión. Su estudio inicial, interpretación y, consecuentemente, su posterior seguimiento, es menester para el éxito del plan de negocio.

La rentabilidad futura es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de evaluar la factibilidad de un proyecto. Para poder calcularla, la primera interpretación que se debe considerar es la depreciación del valor del dinero. El estudio del Valor Actual Neto hace referencia a éste análisis.

El Valor Actual Neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Esta

metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros. Esa tasa de actualización es valor mínimo esperado por el inversor que yo proyecto le tiene que devolver (expresado en valor porcentual). Cuando la sumatoria de flujos futuros descontados es mayor a la inversión inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. En economías en donde la moneda es afectada a altas tasas inflacionarias (es el caso del peso argentino), es recomendable realizar éste estudio en moneda dura. Debido a que las operaciones de Royal Puppies sucederán en el terreno local (Argentina), el análisis de rendimiento económico se realizará en dólares estadounidenses.

Cuando se habla de Valor Actual Neto (VAN), existe una herramienta que lo complementa y permite tener una visión más completa acerca de la viabilidad de un proyecto. Ésta herramienta es la denominada Tasa Interna de Retorno (TIR) la cual, sin más, es el rendimiento que debe tener una inversión para que la VAN sea cero, es decir, para que la sumatoria de los flujos descontados sea igual a la inversión inicial. Lo importante de esta herramienta es su interpretación, en donde si la TIR resulta superior al rendimiento esperado por el inversor, éste sería un argumento más que soportaría la aceptación del proyecto; en caso contrario, se rechaza.

Si bien las dos herramientas hasta ahora mencionadas (VAN y TIR) nos permiten entender la viabilidad o no desde un proyecto, en cuanto a la recuperación de fondos invertidos, lo que no permite es determinar el período de repago de la inversión. Para dar respuesta a esto, es necesario recurrir al análisis del Payback y al Payback Descontado. Básicamente ambos métodos utilizan un criterio estático de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto sobre la base de cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja. La forma de cálculo es muy sencilla, ya que simplemente se van sumando los flujos de caja (para el Payback) o los flujos de caja descontados (para el Payback descontado) hasta que éste total iguale a la inversión. La cantidad de períodos necesarios para lograr ésta paridad, será el lapso en el que se espera recuperar la inversión.

4. RESOLUCION DEL PROBLEMA

i. CASO DE ESTUDIO - INTRODUCCION A ROYAL PUPPIES -

La identidad de una organización la definen diversas declaraciones básicas, las cuales son consideradas como el primer paso en la planeación estratégica. El nombre e isotipo, la visión, misión, objetivos, valores y la propuesta de valor (qué se le ofrece al mercado), en su conjunto, guían a la organización en el presente y futuro, identificando el alcance que tienen las operaciones en términos de producto y de mercado.

NOMBRE E ISOTIPO:

Nombre: el desafío fue encontrar algo fácil de recordar y que a su vez por si mismo hable de la personalidad de la marca. Tras numerosas reuniones de “tormentas de ideas”, el disparador para terminar eligiendo ROYAL PUPPIES, fue una cadena de *pet shops* llamada PUPPIS. Con el agregado de Royal, el nombre completo se pronuncia muy fácilmente y, una vez que se internaliza, se tiende que citar el nombre de forma completa y seguida.

Isotipo: si bien los productos están orientados tanto a Perros como a Gatos, se eligió un perro, debido a que la expectativa de ventas estaba mayoritariamente asociada al mercado de los Perros. Se terminó optando por la raza Beagle, por tratarse de una raza alegre y activa, siempre inquietos y con energía, todas características que se quisieron dejar también como impronta de la marca.

VISION:

Ser líderes en el mercado nacional e internacional de estética animal, ofreciendo una amplia cartera de productos premium, aprobados por los más rigurosos controles de calidad, con la mera intención de hacer más felices a las mascotas y a sus dueños.

MISION:

Establecer y crear una imagen de marca líder en el mercado de embellecimiento animal, hoy carente en plaza, diferenciándonos con perfumes, shampoos y acondicionadores para

perros y gatos, de exquisitas fragancias y con una presentación acorde a la exclusividad de nuestros productos.

OBJETIVO:

El Objetivo de Royal Puppies es incorporar al mercado perfumes, shampoos y acondicionadores de alta gama para perros y gatos, a un precio justo, elaborados con esencias exclusivas.

VALORES:

- Interés por el cuidado de la mascota.
- Responsabilidad social.
- Integridad.
- Pasión por lo que hacemos.
- Búsqueda constante de mejora de la calidad.

Desde el punto de vista organizativo, comenzó siendo un trabajo de una pequeña sociedad (entre amigos), para terminar en una estructura familiar muy pequeña, ya que, al poco tiempo de lanzar los productos, uno de los socios que formó parte de los inicios de RP, debió abandonar el proyecto.

En un primer momento se comenzó con la comercialización de perfumes de alta gama para perros y gatos. A mediados del 2010 se lanzaron al mercado una línea de shampoos y acondicionadores que, al igual que los perfumes, respetan los más altos estándares de calidad que diferencian a esta marca de la competencia.

Los volúmenes de venta actuales son mínimos, motivo por el cual se desea estudiar el caso para poder hacer el tan postergado lanzamiento, que permita posicionar los productos y, consecuentemente, a la marca.

PRODUCTOS:

Perfumes: son el producto principal de RP. La línea está compuesta por cuatro fragancias, dos para hembras y dos para machos. Para la selección de sus fragancias se realizaron encuestas, a fin de identificar los aromas más populares y reconocidos. El aroma de estos

perfumes se corresponde a esencias originales utilizadas para la fabricación de los mismos perfumes, en sus versiones para uso humano.

Otro factor importante que se consideró al momento de la elección de las esencias fue la complementariedad que éstas puedan tener según la estación del año, ya que conforme sea Primavera/Verano u Otoño/Invierno, la intensidad de las fragancias es diferente. Para el primer grupo (Primavera/Verano) se usan aromas frescos en cambio, en el segundo grupo, los aromas suelen ser más intensos.

En cuanto a los nombres de las fragancias, lo que se buscó fue encontrar nombres sencillos, fáciles de recordar por todos y que cada uno de ellos transmita la idea de “*distinción*”. Se decidió, entonces, identificar las fragancias con cuatro de las ciudades más importantes del mundo, cuna de la moda y tendencia global.

Cada uno de estos perfumes son comercializados en dos presentaciones, según el tipo de cliente al cual están dirigidas: para uso profesional y para uso doméstico.

Shampoos y Acondicionadores: su lanzamiento se decidió a raíz de la necesidad de ampliar el porfolio con productos complementarios, los cuales permitan generar un mayor volumen de ventas. Se optó por estos productos por ser complementos perfectos de los perfumes: para aplicar los perfumes es recomendable (aunque no imprescindible) bañar a la mascota.

Cada uno de los productos que componen esta línea se comercializan en dos fragancias, melón y vainilla y son aptos para uso tanto en caninos como en felinos. A su vez, se ofrecen variantes con características específicas:

- **Shampoo Brillo Intenso:** su función es la nutrir, acondicionar y realzar el tono natural del pelo, dejando una persistente fragancia, brindando además un brillo intenso y una gran sedosidad.
- **Shampoo Antiparasitario (externo):** pulguicida, garrapaticida y piojicida para caninos y felinos. Si bien el brillo que se logra con producto no se compara con el de Brillo Intenso, limpia y suaviza el pelaje dejando una persistente fragancia.
- **Acondicionadores:** facilita el desenredo del pelo dejándolo suave y brillante. Reduce el tiempo de cepillado previniendo la formación de nudos, lo cual es especialmente importante en mascotas de pelo largo.

Al igual que los perfumes, esta categoría de productos también se comercializa en dos presentaciones, para uso profesional y doméstico.

ii. CONTEXTO GENERAL DE MERCADO

El mercado en donde Royal Puppies desarrolla sus actividades y en el cual propondremos realizar las distintas propuestas de trabajo dirigidas a aportar al crecimiento de RP, es el dedicado a la belleza de las mascotas, más específicamente, a todos los productos necesarios para el proceso de lavado y post lavado.

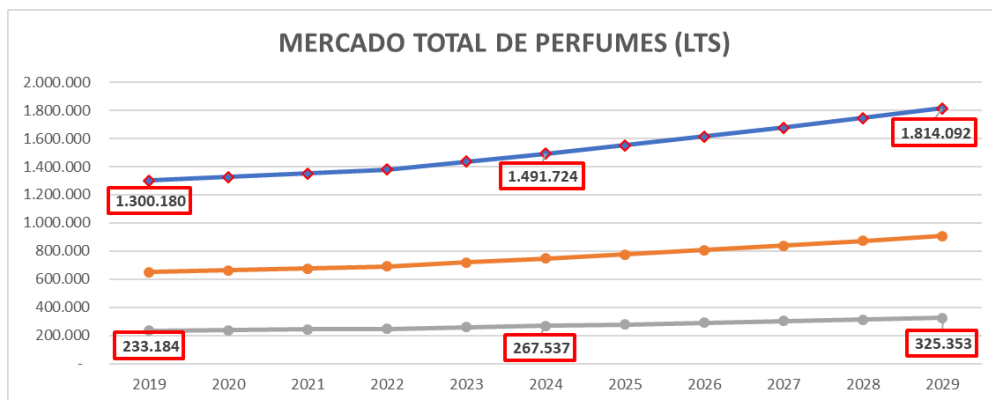
En primera instancia, es importante hacer notar que este mercado crece a pesar de toda crisis, tanto en Europa como en Argentina y el resto de América. Como consecuencia de este potencial creciente, de forma coherente fueron creciendo los establecimientos dedicados a su atención. Particularmente en Argentina, no existen estadísticas completas respecto a la cantidad de establecimientos que se dedican al cuidado de las mascotas (veterinarias y *pet shops*). Se conoce a través de diversos medios, sin embargo, que el crecimiento porcentual entre Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) de establecimiento entre el 2005 y el 2008 fue del 30% (Amaya, 2008). La densidad de población de estos establecimientos dista de ser uniforme: CABA y GBA concentran aproximadamente el 40% del total, es decir que el 60% se distribuye en el resto del país. No se dispone de cifras confiables para el período entre 2008 y 2011. Al consultar a RP sobre cuál es su postura frente a esa incertidumbre, la organización, en base al contexto económico general y a su experiencia particular, decide adoptar un criterio conservador y suponer que el dato base para el 2019, desde el cual se realizarán las proyecciones hasta el 2029, es coincidente al último censo del 2008. En la siguiente tabla (Tabla 1) se puede observar lo mencionado:

Año	Pets + Veterinarias (Bs As + CABA)	Argentina	% Crecimiento
2008	4.711	11.777	
2019	4.711	11.777	
2020	4805	12.012	2%
2021	4901	12.252	2%
2022	4999	12.497	2%
2023	5198	12.995	4%
2024	5405	13.512	4%
2025	5621	14.052	4%
2026	5845	14.612	4%
2027	6078	15.195	4%
2028	6321	15.802	4%
2029	6573	16.432	4%

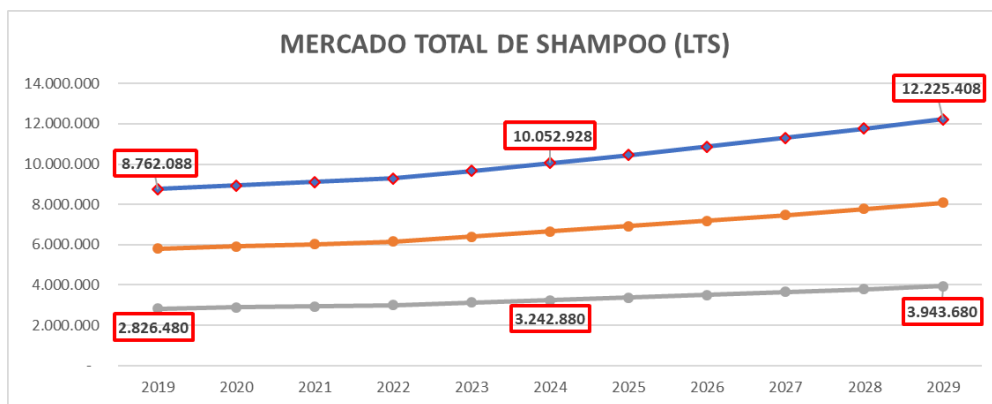
Tabla 1: Crecimiento general del mercado
(en términos de cantidad de Pets y veterinarias)

Ponderando la posición pesimista, y ante la imposibilidad de obtener datos más actuales, la base del 2019 se considera igual al 2008, momento desde el cual se estimó un crecimiento interanual del 2% hasta el 2022, momento desde el cual se produce un quiebre del 4% anual constante hasta el 2029.

A fin de dimensionar el mercado específico para los productos RP, la organización realizó una serie de encuestas realizadas a algunos de los referentes del mercado, en relación con el consumo que cada uno de ellos tiene de shampoo y de perfumes. Esto permitió establecer tres escenarios posibles, pesimista, esperado y optimista (Gráfica 1).



Gráfica 1a: consumo anual estimado de perfumes, en litros
Fuente: encuesta RP



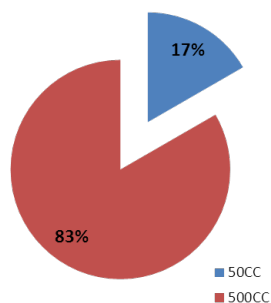
Gráfica 1b: consumo anual estimado de shampoos, en litros

Fuente: encuesta RP

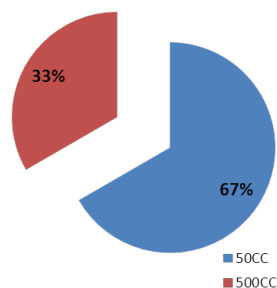
Segregando ambos tipos de producto en su tipo de uso (profesional o doméstico), ponderados por el volumen de sus presentaciones, se puede estimar que la proporción de cada uno es la representada en la Gráfica 2.

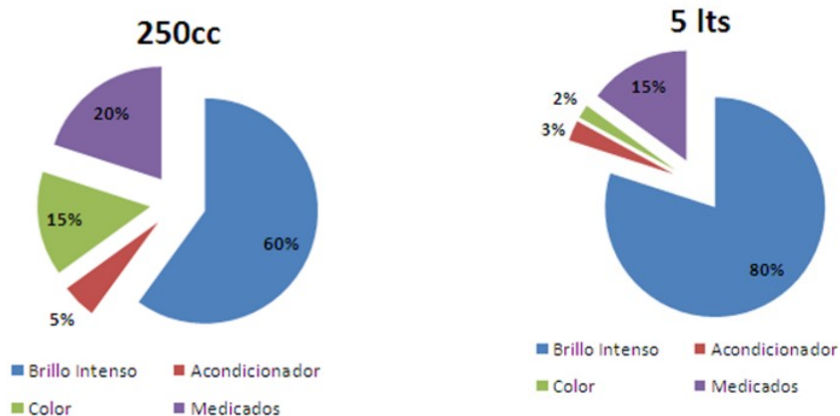
Se observa que, si bien en términos generales las proporciones de consumo son semejantes entre cada uno de los distintos usos, existen algunas pequeñas diferencias que responden al comportamiento propio de los consumidores: los dueños de las mascotas (clientes de uso doméstico) tienden a comprar productos más específicos (medicados, color, acondicionador), mientras que los prestadores de servicios de *grooming*, prefieren un shampoo de uso genérico, como lo es el de brillo intenso. Este tipo de análisis es de marcada importancia, ya que permitirá estimar el consumo para cada una de las líneas, como así también la estrategia comercial a adoptar.

PERFUME, en litros



PERFUME, en unidades



SHAMPOO, uso doméstico en litros**SHAMPOO**, uso profesional en litros

Gráfica 2: proporciones para las variantes bajo análisis

Fuente: encuesta RP

iii. ANALISIS DE ENTORNO – CLIENTES –

Royal Puppies comercializa todos sus productos a través de distribuidores, mayoristas o minoristas, es decir que su lógica de comercialización responde al modelo de *business-to-business* (B2B).

A su vez, se distinguen dos grupos de usuarios, según su tipo de uso:

a. USUARIOS PROFESIONALES:

Corresponde a prestadores de servicios de *grooming* de mascotas (peluquería, baño, aseo en general), quienes tienen en consideración el impacto en su rentabilidad. Desde RP se busca, entonces, mantener un alto estándar de calidad en relación al precio por cm^3 .

En el caso de los perfumes, la practicidad, el rendimiento y la rentabilidad son los factores que más influyen en la decisión de este tipo de clientes. Por estas razones, el tipo de envase, el tamaño y el precio fueron variables cuidadosamente estudiadas. La decisión final fue, entonces, proveerlos en un envase de PET Cristalino con atomizador orgánicamente seleccionado y de 500 cm^3 de capacidad. Debido a que la imagen es un

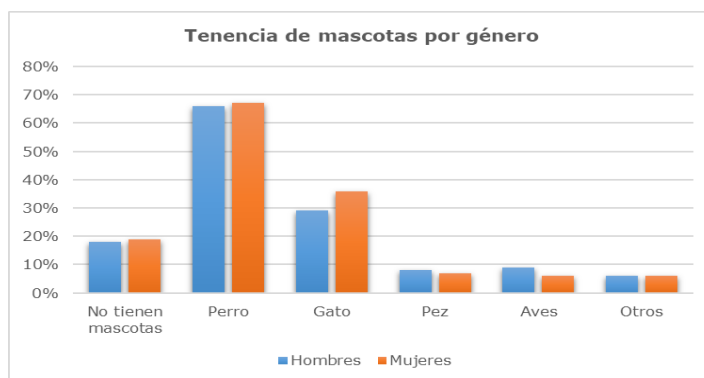
factor muy importante para RP, la etiqueta para esta presentación fue especialmente diseñada.

Para la línea de shampoos, el precio, el rendimiento y el nivel de servicio son las variables de decisión de compra. Se decidió, por lo tanto, ofrecer bidones de 5 litros, en los cuales cuestiones estéticas y de imagen quedan notablemente relegadas frente a los demás productos de la marca.

b. USUARIOS DOMÉSTICOS:

Como se mencionó en los párrafos previos, RP comercializa sus productos a estos usuarios a través de comercios especializados (sean veterinarias o *pet shops*). Sin embargo, su caracterización y análisis está fuertemente influenciada por los usuarios finales del producto, es decir los clientes de estos establecimientos. Ellos mismos podrían, en un futuro ser clientes directos, si se decidiera vender al consumidor final. Por ambos motivos, en esta sección se define el perfil de usuario final, considerando que el cliente intermedio (veterinaria o *pet shop*) replica dichas características.

En 2016 una organización de investigación de mercado realizó una encuesta de opción múltiple a más de 27000 usuarios de internet distribuidos en 22 países en relación a su tenencia de mascotas (GfK, 2016). Argentina resultó ser el país con la tasa más alta de mascotas. Sobre el total de los encuestados, el 66% de los casos se trata de perros, predominando tanto en hombres como en mujeres frente a otras mascotas (gatos, peces, aves) (Gráfica 4).



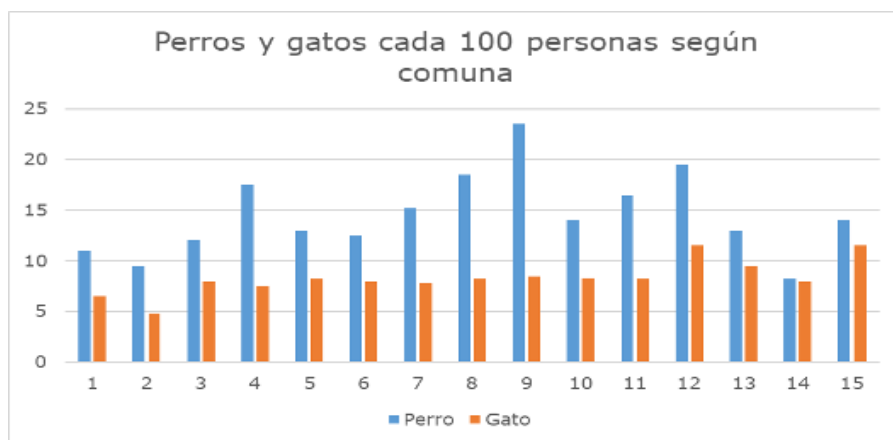
Gráfica 4: Tenencia de mascotas por género, en 22 países.
Reproducido de "Pet Ownership. Global GfK survey". May 2016

Un artículo publicado por el diario digital Infobae (Iglesias, 2018) refiere al estudio realizado por la Universidad de Tres de Febrero que, en 2016, determinó que en el área Metropolitana se han observado cifras similares a las del estudio de GfK antes referido: el 69% de habitantes tiene un animal doméstico.

Según el artículo publicado por la revista Crisis (Valle, 2018), en 1980, uno de cada quince adultos vivía solo en la Ciudad de Buenos Aires, mientras que, en 2015, la cifra ascendió a uno de cada seis. Al mismo tiempo, la tasa de natalidad en Argentina ha descendido notablemente en los últimos años (de 24/1000 en la década del '60 a 17/1000 en 2015).

Como contrapartida, el “Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos” (DGEC, 2016) muestra que entre 2003 y 2014 la cantidad de mascotas creció más de un 20%. 430.000 perros y 250.000 gatos forman parte de las familias porteñas. Esto es, 14 perros y 8 gatos cada 100 personas. Excepto en Palermo, donde perros y gatos están igualados, la preferencia hacia los perros es marcada (Gráfica 5, Tabla 1).

Es decir que, encontramos una mascota cada dos hogares, un crecimiento promedio de la población de mascotas del 2% anual, contra una población humana estable.



Gráfica 5: distribución de perros y gatos por cada 100 personas, por comuna de CABA.

Reproducido de “Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos”. Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda del GCBA, 2016



Zona	Comuna	Barrios
Norte	2	Recoleta
	13	Belgrano, Colegiales, Núñez
	14	Palermo
Centro	1	Constitución, Monserrat, Puerto Madero, Retiro, San Nicolás, San Telmo
	3	Balvanera, San Cristóbal
	5	Almagro, Boedo
	6	Caballito
	7	Flores, Parque Chacabuco
	11	Villa del Parque, Villa Devoto, Villa General Mitre, Villa Santa Rita
	12	Coghlan, Saavedra, Villa Pueyrredón, Villa Urquiza
	15	Agronomía, Chacarita, Parque Chas, Paternal, Villa Crespo, Villa Ortúzar
Sur	4	Barracas, Boca, Nueva Pompeya, Parque Patricios
	8	Villa Lugano, Villa Riachuelo, Villa Soldati
	9	Liniers, Mataderos, Parque Avellaneda
	10	Floresta, Monte Castro, Vélez Sarsfield, Versalles, Villa Luro, Villa Real

Tabla 1: Configuración territorial de la Ciudad de Buenos Aires.

Fuente: "Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos". Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda del GCBA, 2016

En este marco socioambiental, se ha observado una tendencia mundial creciente hacia el fenómeno de la "humanización de las mascotas", que ha repercutido en los mercados de productos para animales. Distintos estudios han podido correlacionar el grado de humanización de las mascotas con la predisposición de sus dueños para adquirir productos no tradicionales (es decir, fuera de alimento y medicamentos) dentro del mercado de productos para mascotas (Beltrán, 2016).

En el artículo publicado por el diario Infobae que trata sobre la relación de las mujeres que tienen con las mascotas (La conexión de las mujeres con sus mascotas es casi tan fuerte como la de una madre y un hijo, 2018) reporta que diversos estudios realizados por diferentes grupos e instituciones han identificado que las mujeres desarrollan con sus mascotas un vínculo equiparable al que tienen con sus hijos. El mismo artículo cita al Pérez, Gastón

informe de Ómnibus Kantar TNS (Gallup, 2017) acerca del vínculo que tienen los argentinos con sus animales, que concluyó que son mayormente las mujeres quienes afrontan los gastos de cuidado, alimentación y entretenimiento de sus mascotas.

El fenómeno de humanización de las mascotas coexiste con otra tendencia contrapuesta: en la era de las redes sociales, las aplicaciones y redes para citas y la batalla entre ser y parecer, las mascotas funcionan como accesorios.

En un artículo de opinión publicado en The Spruce Pets (Stregowski, 2019) el Gerente de Operaciones de la Asociación Americana de Fabricantes de Productos para Mascotas, señala que al comprar este tipo de productos “nos hacemos felices a nosotros mismos y también a nuestras mascotas”.

Tras haber caracterizado el contexto y teniendo en cuenta las características de los productos, los productos de uso doméstico se orientarán al siguiente perfil:

- mujeres sin hijos,
- con un poder adquisitivo medio alto a alto (ABC1, C2), tal que les permite acceder casi sin restricciones a éstos y otros bienes suntuarios,
- que se ocupan habitualmente de aspectos estéticos y consumen productos y servicios relacionados con ellos (cosméticos, servicios de spa, manicuría, etc.) y,
- que por ser parte activa del fenómeno de “humanización de mascotas”, desean para sus perros el mismo nivel de acceso que ellas y/o que deseen “hacerse felices a sí mismas” a través de sus perros.

En cuanto a su motivación de compra, además de la enunciada anteriormente por Bob Vetere, se pueden enumerar:

- identidad y/o estética: así como para sí mismas, se preocupan por que sus mascotas se vean y huelan bien, con productos de buena calidad.
- estatus y/o pertenencia: las fragancias de RP están inspiradas en reconocidos perfumes de uso humano, al igual que el diseño del *packaging* y el envase. Se guían por el “principio del derroche ostensible”, como define la Teoría de la Clase Ociosa (Veblen, 2014): para pertenecer a la clase alta (o simularlo) es vital demostrar que se puede incurrir en gastos inútiles.

-
- higiene: dado que conviven y, en muchos casos, comparten la cama con sus “madres”, las potenciales clientas llevan a bañar a sus perros con frecuencia y no desean que su casa y ropa tenga olor (natural) a perro.

La línea de shampoos se orientará a los mismos clientes, pero como consecuencia de la definición del perfil para la línea de perfumes. Por su buena relación calidad-precio, la existencia de competidores fuertes, las más limitadas posibilidades de diferenciación podrían ser perfectamente ofrecidos de forma masiva. Sin embargo, como su estética está alineada con la de la línea de perfumes se optará por ofrecerlos juntos, en un intento de que la línea de shampoos sirva de apoyo a la línea de perfumes y al posicionamiento general de la marca RP, a la vez de optimizar cuestiones logísticas y comerciales.

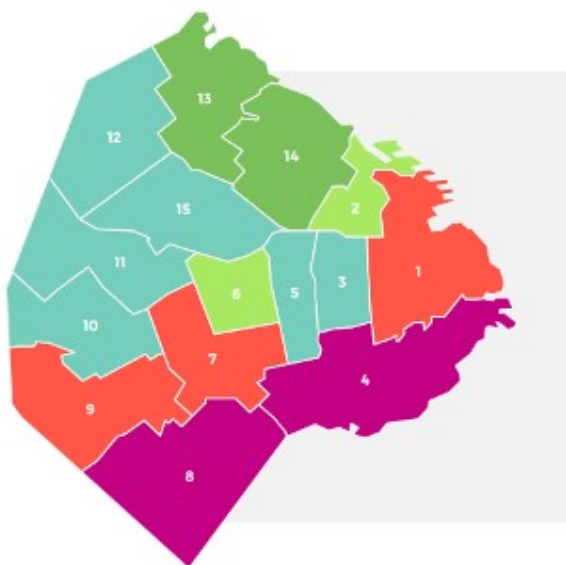
En cuanto al grado de fidelidad con la marca, es esperable que mientras las condiciones socioeconómicas y ambientales se mantengan, los clientes sigan eligiendo RP, confiando en su excelente calidad e imagen, como así también de las instancias pre- y post-venta.

Para definir la segmentación del mercado objetivo se tuvieron en cuenta los lineamientos de Kotler y Keller (Kotler & Keller, 2016). En vistas de los distintos puntos presentados y el perfil de clientes detallado en la sección anterior, se aplicaron criterios de segmentación geográfica y demográfica.

Para la segmentación geográfica, se cruzaron dos estudios sobre la composición de la población de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A la distribución de perros y gatos por cada 100 personas (por comuna) representada en la Gráfica 5, se incorporó la información de un Análisis de las condiciones materiales y ambientales de la vida y el acceso a bienes y servicios de la Ciudad de Buenos Aires que permitió conformar un Índice de Bienestar Urbano (IBU), llevado a cabo por el Instituto I-Ciudad de Políticas Públicas para Buenos Aires en 2018 (con datos de 2016).

Los resultados de este último estudio permitieron identificar aquellas comunas mejor posicionadas en el indicador Económico y social, que computa ingreso per cápita, nivel de desocupación, acceso a la educación y tasa de mortalidad infantil dado que, como se mencionó en el perfil del cliente, se aspira a las clases más altas (Gráfica 6).

Se decide, entonces, que los productos y acciones de marketing estarán, en primera instancia, dirigidos a habitantes de las Comunas 13 (barrios de Belgrano, Núñez y Colegiales), 14 (Palermo) y 2 (Recoleta). Si bien no son las zonas con mayor distribución de perros, se considera que el nivel socio económico es un factor preponderante sobre éste.



Muy negativo: comunas 4 y 8

Negativo: comunas 1, 7 y 9

Media/neutro: comunas 3, 5, 11, 12, 15 y 10

Positivo: comunas 2 y 6

Muy positivo: comunas 13 y 14

Gráfica 6: Resultados Económico Sociales por comuna.

Fuente: Índice de Bienestar Urbano. I-Ciudad, 2018.

Desde el punto de vista de los ingresos, en consonancia con la segmentación geográfica y la definición del perfil de cliente, se orienta a los segmentos de mayor poder adquisitivo (ABC1, C2). Según el estudio de I-Ciudad mencionado en los párrafos previos, las comunas seleccionadas presentaban los mayores ingresos per cápita: USD 1.200 per cápita para la Comuna 2 y USD 1.400 para las comunas 13 y 14.

En lo que refiere a la segmentación demográfica y con base en la descripción del perfil de potenciales clientes, se seleccionan a mujeres, solteras o en pareja, con 28 años o más, sin hijos, independientes, con trabajo estable. En cuanto a la demografía de sus mascotas, no se excluye ninguna edad ni género.

Por la composición de la población argentina no se segmenta según aspectos étnicos de los decisores de compra. En cuanto al origen (de raza o mestizo) de las mascotas se incluirá a ambos, aunque se tomarán acciones diferenciadas para cada segmento. Sin

embargo, teniendo en cuenta la distribución en la zona de interés (“Norte”, en la Tabla 2), se pondrá mayor énfasis a los perros de raza.

Origen	Zona			
	Total	Norte	Centro	Sur
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Raza	54,3	61,9	56,2	47,6
Mestizo/cruza	45,7	38,1	43,8	52,4

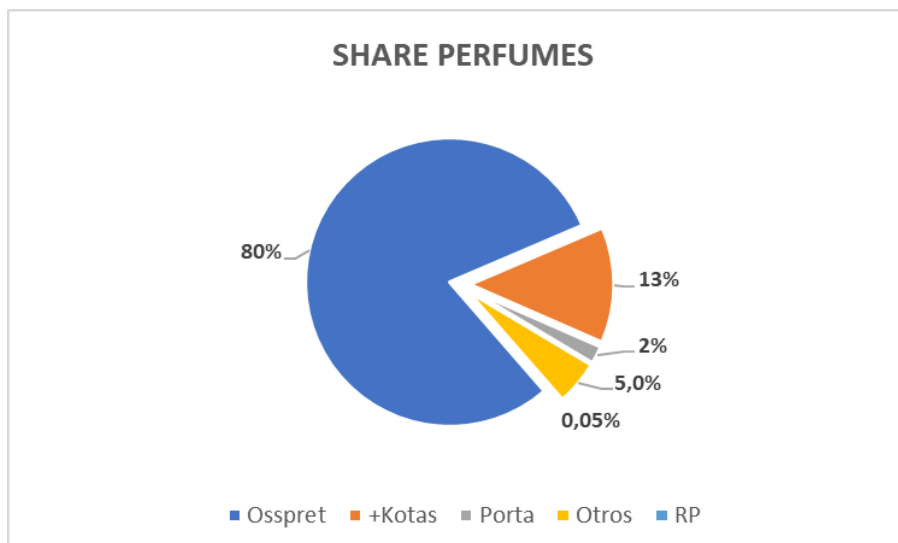
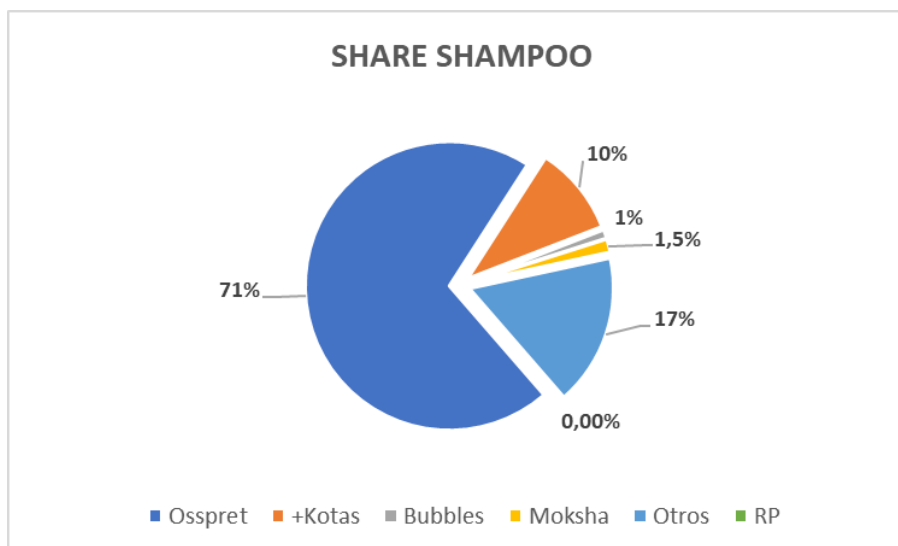
Tabla 2: Distribución porcentual de los perros por origen según zona CABA.

Fuente: “Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos”. Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda del GCBA, 2016

De la aplicación de los criterios arriba descriptos se concluye que los esfuerzos de marketing van a estar orientados a un subsegmento específico dentro del mercado de productos veterinarios (no alimentos ni medicamentos), con necesidades particulares y una búsqueda distintiva de beneficios; es decir, se busca atender a un nicho de mercado.

iv. ANALISIS DE ENTORNO – COMPETENCIA –

El mercado en el que RP desarrollará sus actividades tiene el atributo particular de contar con pocos actores, los que concentraran notablemente la participación de mercado. Esto se puede observar en la gráfica 3, a continuación.



Gráfica 3: participación de mercado actual por fabricante, para shampoo y perfumes para mascotas
Fuente: encuestas realizadas por RP a sus actuales clientes activos.

El único mercado en el cual RP hoy tiene participación es el de los perfumes. Tal y como ya se ha mencionado, esta participación es tan baja que puede ser reconocida como despreciable. En el caso de los Shampoo, se considera que el aporte de RP es nulo, si bien muy esporádicamente vende algunos productos.

Como se muestra en los gráficos anteriores, en el caso de los shampoos, sólo éstos tres jugadores acumulan el 82% del mercado total y, para el caso de los Perfumes, Osspret y +Kotas totalizan el 93%. En función a lo antedicho, sólo se describirán Osspret, +Kotas y Pérez, Gastón

Moksha ya que, sin margen a dudas, son los que manejan el mercado en el que Royal Puppies desea aumentar su participación.

OSSPRET:

Este es el jugador más importante en todas las categorías de producto en donde RP desea intervenir. Su nacimiento se remonta a la década de los '80s, cuando la comercialización de shampoos y perfumes no era masiva. Esta empresa utilizó un método muy interesante para apropiarse del mercado y lograr fidelizar a la cadena de distribución. Comenzó ofreciendo sus productos en el interior del país directamente a los minoristas, que, en ese momento, eran veterinarias, ya que no existía el concepto de "*Pet Shop*". Al no tener competencia, la aceptación fue inmediata. Una vez lograda una cartera de clientes considerable, contactaba a un distribuidor de la zona, para ofrecerle el negocio ya establecido para su zona de influencia. Una vez desarrollado el interior del país, comenzó a ofrecer sus productos en Buenos Aires y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, alcanzando los mismos resultados. Con ésta estrategia, logró alcanzar una alta fidelización siendo, hasta el día de la fecha, muy difícil de doblegar.

Desde hace ya algunos años, Osspret tiene presencia en diferentes países de América, no sólo con la comercialización de sus productos, sino que ha instalado laboratorios para poder producirlos. Los países en donde ya se encuentra son: Bolivia, Paraguay, Perú y tiene planes de expansión a Colombia, Costa Rica, Ecuador, México y Venezuela.

Si consideramos como calidad del producto a aquellas características deseables, tanto intrínsecas del producto como a su presentación, los shampoos ni los perfumes OSSPRET se destacan por su alta calidad.

RANGO DE PRODUCTOS: dentro de su línea de shampoos, ofrece una gran variedad de productos (en presentaciones para uso profesional y doméstico), tanto de "Belleza" como "Medicados". Los precios a los cuales comercializa todo su portfolio son los más bajos del mercado. Logra esto por su economía de escala, como también por el tipo de materias primas, formulación y materiales de *packaging* que, como ya se mencionó, no poseen una calidad sobresaliente. En igual sentido, con los perfumes cubre ambos segmentos de uso (profesional y final) y también a los precios más bajos del mercado. Los aromas de éstos productos son todos frutales, de baja duración e intensidad.

ESTRATEGIA APARENTE: Osspret tiene un gran volumen de ventas a un bajo valor, logrando su rentabilidad mediante la rotación de los productos. En gran medida puede llevar a cabo esto gracias a la alta fidelización que ha logrado a través de los años, ya sea por el método utilizado para lograr insertar sus productos como por ser pioneros en ésta industria como por su estrategia de precios.

VENTAJA COMPETITIVA: es el líder indiscutido del mercado, con presencia en prácticamente el 100% de los locales del país. Asimismo, resulta muy difícil para otros competidores lograr que los grandes distribuidores ofrezcan sus productos, en lugar de los de Osspret, siendo esto una de las barreras de ingreso/expansión más fuerte que hoy existen. Su estrategia inicial de desarrollo de mercado y su gran variedad de productos le han permitido constituirse frente a sus clientes como el primer proveedor para satisfacer todas sus necesidades dentro del segmento.

+ KOTAS:

Se trata de una empresa joven, de aproximadamente quince años en la industria, surgida como un desprendimiento de una empresa de cosmética para uso humano con la que comparte estructura, laboratorios y, principalmente, *expertise* en investigación y desarrollo. Si bien no se puede tener precisión sobre el capital inicial que se destinó, desde el momento de su nacimiento se evidenció un nivel importante de los recursos económicos y financieros, desde la calidad de su presentación hasta la exposición en medios gráficos y audiovisuales especializados, dejaban entrever que +Kotas sería una empresa que iría tras una fracción del mercado que poseía Osspret.

Se puede decir que esta empresa es la más semejante a lo que Royal Puppies aspira, al menos desde el punto de vista de alcance de sus propuestas; no se desataca por ser un jugador que ofrezca gran cantidad de productos medicados (shampoos para pieles y/o tratamientos específicos), sino que orienta su abanico de productos a aquellos destinados a la Belleza.

RANGO DE PRODUCTOS: su oferta de shampoos también se extiende tanto al uso profesional y doméstico, aunque acotada a productos orientados a la belleza: brillo Intenso, para pelajes de color, acondicionadores, etc. En cuanto a los perfumes, aunque dentro de la misma gama de Osspret, su calidad de presentación y de producto son superiores: aromas frutales, que no transmiten demasiado y no sobresalen de lo comúnmente ofrecido.

El precio con el comercializan ambos productos suele encontrarse por encima de lo que propone Osspret, posiblemente por el posicionamiento de marca que quieren realizar, como también por el coste de sus materiales, ya que son notoriamente superiores.

ESTRATEGIA APARENTE: posicionar a la marca por sobre Osspret en lo que se refiere a calidad de presentación y de producto, concentrando su oferta en una gran variedad de perfumes y shampoos, estos últimos acotados a Belleza. Pese a no tener una vasta cobertura, su presencia en Capital Federal es bastante fuerte, evidenciando que esta zona es su primer objetivo.

VENTAJA COMPETITIVA: al ser un desprendimiento de un laboratorio en funcionamiento y ya dedicado a la cosmética (para humanos), la capacidad de desarrollo (en un sentido amplio, todos los departamentos que son necesarios para desarrollar y lanzar un producto: marketing, investigación, diseño, producción, etc.) es una de sus más grandes ventajas. Probablemente, esta capacidad y estructura previas le han permitido “apalancar” esta nueva unidad de negocios.

MOKSHA:

Se trata de la más joven de las tres empresas bajo análisis. Si bien el laboratorio donde se producen estos productos ya tiene más de veinticinco años en la Industria de productos para animales, solamente hace cinco lanzaron su propia marca de shampoo como única línea, orientada a la Belleza. La calidad de sus productos es muy buena, pero pese a esto, no tiene gran presencia en el mercado.

RANGO DE PRODUCTOS: su oferta, al igual que la competencia, también se extiende para uso profesional y doméstico, totalmente orientada a productos de belleza. Dentro de ella, no ofrece variedad, lo que podría ser motivo de su baja captación de mercado. El precio de comercialización se acerca al de +Kotas, posiblemente para diferenciarse de Osspret, en lo que a calidad de producto refiere, ya que la calidad de presentación, no es buena, resultando muy poco atractiva.

ESTRATEGIA APARENTE: apoyarse en la estructura de un laboratorio con muchos años en la industria, aprovechando su capacidad productiva y técnica. Desea destacarse como el jugador que posee los mejores shampoos para mascotas, al menos en lo que su calidad de producto refiere.

VENTAJA COMPETITIVA: el poder apoyarse en una estructura con, no sólo conocimiento en la materia, sino con la capacidad productiva necesaria para poder desarrollar los productos, le permiten licuar el costo de producción de su oferta (según lo entendido, comparten las órdenes de producción propias con las que realizan para terceros, siendo éste el modo de subvencionar su propia fabricación).

v. PROPUESTA DE GENERACION DE VALOR Y ACCIONES DE MARKETING

La propuesta para ambos productos se orientará la generación de valor por incremento del valor total, y no a la disminución de los costos. En los dos casos, el valor del producto está fuertemente ligado a su calidad. Sin embargo, el criterio seguido para definir la calidad varía entre la línea de perfumes y la de shampoos.

Para la línea de shampoos, la creación de valor se enfocará en sostener y mejorar la relación precio-valor, en relación con sus competidores directos, manteniendo una presentación alineada con la estética general de la marca. La línea de perfumes, en cambio, fue concebida como un producto Premium, enfocado en el deseo del usuario de destacarse, de ser exclusivo y elegante.

Si bien se trata de un producto para mascotas, se destacará su similitud con los productos para uso humano, tanto en sus fragancias como en su imagen y elementos de comunicación. Los potenciales consumidores de este producto suelen tener estándares altos en cuanto a calidad, no solo del producto y su *packaging*, sino también en las etapas de pre-venta y post-venta. En este sentido, se prestará especial atención al diseño del material promocional (folletería, POP, remeras, delantales, página web, redes sociales etc.), los materiales seleccionados, para que sea coherente con la imagen de distinción y elegancia. Se instrumentarán canales de comunicación (encuestas y formularios web, suscripción a boletines de novedades, etc.) para monitorear el grado de satisfacción con el producto y, al mismo tiempo, implementar otras acciones tendientes a fidelizar al cliente (por ejemplo, enviar un mensaje de salutación o un regalo el día de cumpleaños de su mascota).

Por otro lado, los productos para mascotas como nuestros perfumes y shampoos caen bajo la regulación de SENASA, por tratarse de productos veterinarios. Consideramos que

el cumplimiento de dichas normas hace a la seguridad y calidad de los productos, por lo cual se lo considera parte relevante de la propuesta de valor, aunque no vaya a manifestarse directamente en las acciones de marketing.

En líneas generales, desde sus orígenes, Royal Puppies fue concebida para estar posicionada dentro del segmento de productos Premium, independientemente de los productos que, coyunturalmente, se estén comercializando. En esta primera etapa, la oferta está limitada a perfumes y los shampoos, pero se espera que en el futuro se puedan seguir incorporando nuevos productos bajo la misma premisa. Se buscará que Royal Puppies sea la marca “paraguas” de un conjunto de productos para mascotas, asociadas a un muy alto nivel de calidad.

Considerando lo anteriormente mencionado, tanto la imagen como la calidad de los productos, son atributos a destacarse por sobre la competencia, que, históricamente, no se ha caracterizado por su novedad e innovación. Romper el molde de lo tradicional, debe ser uno de los ejes de pensamiento y trabajo constante. La diferenciación en estos dos aspectos, imagen y calidad tiene que ser notoria e inobjetable. Estos dos atributos, estratégicamente explotados, permitirán tener un valor aparente alto. Esto, consecuentemente, dará sustento al establecimiento de una política de precios tal que éstos se sitúen por sobre los de la competencia, convirtiendo a RP en “marcadora de precios”.

En particular, para cada línea de producto se plantean estrategias específicas:

PERFUMES:

Definitivamente, estos son los productos “estrella” de RP (nota: no en el sentido asignado por la Matriz del Boston Consulting Group (Henderson, 1973)).

Se diferencia de su competencia a todo nivel, comenzando por la composición del producto. Las materias primas y esencias utilizadas son de primera calidad, adquiridas a proveedores internacionales. La fijación de la esencia y la definición de sus notas, son variables fundamentales para que los productos ofrecidos sean reconocidos, valorados y destacados. La competencia, utiliza esencias con aromas frutales y no logran distinguirse entre sí. Las fragancias de RP, en cambio, son aquellas de los de perfumes más reconocidos en el mercado de fragancias para humanos.

Respecto a la presentación e imagen de sus productos de uso doméstico, RP los comercializa en un envase primario de cristal y un envase secundario de cartón. Ambos identificados con el nombre de la marca e isotipo. La competencia, por su parte, ofrece envases de plástico con un diseño básico.



Figura 1: presentación de los perfumes de uso doméstico de RP y sus principales competidores

SHAMPOOS:

En este caso, para los usuarios domésticos, corresponde separar el análisis comparativo de las características del producto en sí, de su presentación e imagen. En relación con el primer punto, RP y su competencia directa son muy semejantes. Esta virtual indiferenciación es el motivo principal por el cual esta clase de productos tienden a tratarse como *commodities*. En función de lo expuesto, la presentación e imagen es el único atributo por el cual se podría lograr la diferenciación. Al igual que en los perfumes, la competencia está atendida a lo convencional y, por tratarse de productos maduros, la decisión de compra se debe al precio o a una posible referencia del vendedor.

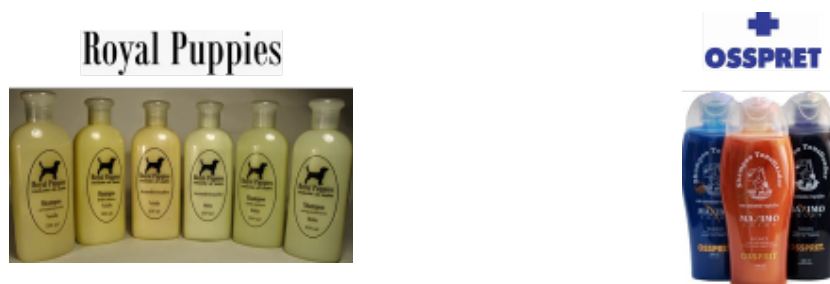




Figura 2: presentación de los shampoo de uso doméstico de RP y sus principales competidores

Un intento desde Royal Puppies para lograr diferenciación fue presentar cada una de las variantes de shampoos ofrecidos (brillo intenso, antiparasitario y acondicionador) en dos aromas: vainilla y melón. El resultado no fue el esperado, desde dos aspectos: el cliente no distinguía la acción y, al ofrecer variedad dentro de un mismo producto, no se concentró la venta en uno solo de ellos, desbalanceando así el inventario y, en consecuencia, la inversión necesaria para la producción.

Valiéndonos de esta experiencia y, considerando la carencia de una imagen que se destaque en el mercado, se decidió relanzar la línea, con su imagen completamente renovada, y subdividida en dos categorías: Beauty y Care (Figura 3).

La imagen con que se presentarán estos productos es radicalmente diferente a la competencia. Los colores seleccionados, el tipo y materiales de fueron diseñados para que se destaquen frente a los ofrecidos por Osspret y +Kotas. Esto generará una notable diferenciación y posicionarnos como productos destacados, manteniendo el estándar Premium establecido para los perfumes: productos de calidad total, tanto intrínseca del producto como de su *packaging*.



Figura 3: nueva presentación de los shampoos de uso doméstico de RP, en sus categorías Beauty y Care

Por los motivos expuestos a lo largo del trabajo, los productos fabricados por RP se encuentran en niveles de productos diferentes.

Los perfumes, por todas las características ya descritas, se ubican en un nivel de producto ampliado, donde claramente a desde su presentación, calidad de aromas, fijación y duración aspiran a exceder las expectativas de los clientes. Quizás influenciados con las experiencias utilizando los productos de la competencia, los consumidores que han probado los perfumes RP, quedaron totalmente sorprendidos por la calidad de los mismos, ya que no esperaban encontrar estos atributos en simples perfumes para mascotas. En algunos casos, han llegado incluso a comprarlos para su uso personal, en lugar de comprarlos para sus mascotas.

Para esta nueva etapa se buscará lograr el efecto de un relanzamiento de la marca en forma integral, con fuerte énfasis en la modificación del *packaging* de los perfumes de uso doméstico. De la versión previa de los productos, uno de los puntos con mayores críticas es el empaque secundario: con demasiada información, gama de colores apagados (y con impresión sombreada), que, combinados, producen el efecto de percibirse “sucios”.

Por este motivo, se intenta buscar algo más claro en cuanto a información, donde la marca y el isotipo sean los elementos destacados. Con este nuevo *packaging*, se quiere mostrar

simpleza, pero a la vez elegancia. El dorso quedó totalmente despejado, destacando sólo la marca y el *website* (Figura 4).



Figura 4: nueva presentación de los perfumes de uso doméstico de RP

Se espera que con estas modificaciones los perfumes de Royal Puppies puedan ubicarse en el quinto nivel jerárquico, el de producto potencial. Esto obedece a que incorpora todas las mejoras y transformaciones que pueden preverse en este momento, con vistas al producto futuro, buscando continuar en el camino de la distinción respecto de la competencia.

La línea de shampoos, en cambio, está actualmente dentro del nivel de jerarquía de producto esperado, ya que los atributos y condiciones que los consumidores esperan de estos productos son equivalentes a las prestaciones de los mismos.

Si bien la relación precio-calidad de producto es buena, no cuenta con características distintivas notables por sobre el resto de la oferta. El resultado de aplicación está en línea con las pretensiones de los consumidores: que desengrase el pelo de animal, que lo limpie, que lo deje brillante y que le deje buen aroma.

Así como los perfumes, los shampoos también tendrán un cambio en su presentación. En este caso, será radical, presentándose un producto totalmente innovador para el mercado de los productos para mascotas. Más allá de la imagen, se dejarán de lado los dos aromas por cada tipo de producto: todos los productos se comercializarán en un solo aroma. A diferencia del producto típico en el mercado, con sus colores estridentes, el nuevo shampoo RP será incoloro.

Con vistas al mediado-largo plazo, se tomó la decisión estratégica de crear dos categorías de productos (figura 3, en la sección anterior):

- **Línea Beauty:** en esta primera etapa, esta categoría va a estar compuesta únicamente por shampoo, pero permite sentar las bases para abrir el juego a otros productos: cremas, lociones para dar volumen, lociones para dar brillo, etc.
- **Línea Care:** al igual que la línea Beauty, en ésta primera etapa, se ofrecerá únicamente shampoo. Los mismos, no sólo cumplirán una función de limpieza, sino que también tendrán funciones adicionales, acercándolos a productos medicados (shampoo antiparasitario, piojicida y garrapaticida; shampoo hipoalergénico, para animales con piel sensible; shampoo antiseborreico, para reducir la caspa del cuero cabelludo). La creación de esta línea también permite pensar en expandir, en el mediano-largo plazo, la oferta de Royal Puppies a productos “medicados”, por ejemplo: pipetas, lociones dérmicas, etc.

Con los importantes cambios descriptos, los shampoos también alcanzarían el quinto nivel jerárquico.

Esta estrategia de creación de líneas de productos constituye un paso concreto, directamente orientado con la visión de RP.

La combinación de distintas acciones es necesaria para generar la imagen de marca deseada. Royal Puppies se debe destacar por ser una marca de excelencia en la industria, por lo cual todas sus acciones deben ser coherentes con este concepto, tener alta calidad y deben estar bien cuidadas.

Considerando que la organización cuenta con recursos limitados, se implementará preponderantemente una estrategia de empuje, aunque también se prevén algunas acciones del tipo atractivas.

Considerando los objetivos del marketing delineados en las primeras secciones y las diferentes propuestas descriptas a lo largo del presente trabajo, las acciones deberán estar dirigidas a tres tipos distintos de público meta:

- Compradores actuales.
- Compradores potenciales.
- Tomadores de decisiones, *influencers*.

En el marco de la comunicación, algunos de los objetivos que ésta deberá perseguir son:

-
- Dar a conocer todos los productos de la marca
 - Lograr distinguir los productos, mediante acciones de calidad.
 - Fomentar el consumo.
 - Transmitir y sostener la sensación de “status” y pertenencia derivada del uso de la marca Royal Puppies.

En cuanto al mensaje, es prematuro pensar en definir la estructura y formato en esta instancia. Sin embargo, si puede considerarse el tipo de llamado al que se debería apelar, según el tipo de producto: para aquellos de uso profesional, se hará un llamado racional, destacando la excelente relación precio – valor total del producto, mientras que para el usuario doméstico es adecuado pensar en un llamado emocional, por la relación mascota-humano, desarrollada en las secciones previas.

Separando las distintas acciones propuestas según su tipo, se pueden establecer:

ACCIONES PUBLICITARIAS:

RP se enfocará en esta primera etapa de comunicación en tres objetivos básicos que tiene la Publicidad: recordar, persuadir e informar.

Debido a que prácticamente se debe construir una marca desde cero, se recomienda hacer intervenciones en los tres ejes mencionados.

- **Publicaciones en revistas relacionadas:** realizar publicaciones que tengan llegada al consumidor final y también a los distintos actores dentro de la cadena de distribución. La revista Mundo Mascota, que cuenta con versión en papel con buena tirada, y con su versión web permitiría cubrir ambos frentes y para todo el rango de productos. Otras revistas digitales, como Urban Pets Mag, ¡Oh My Dog! Magazine están perfectamente alineadas con el perfil del usuario de los productos domésticos (Figura 5).

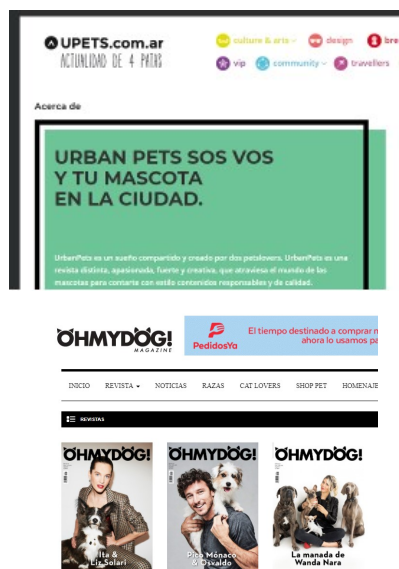


Figura 5: ejemplos de publicaciones relacionadas

- **Trípticos informativos:** con el fin de dar a conocer la marca y sus productos, la creación de trípticos que puedan ser distribuidos directamente en los hogares es una acción destinada a informar a los usuarios. En este elemento (figura 6), se describirán cada uno de los artículos que se comercializan, indicando su uso sugerido y características generales. Más allá de informar, el propósito último es penetrar en los hogares con una comunicación directa, tal que la siguiente vez que necesiten comprar productos para sus mascotas tengan presente a RP. También se buscará generar “tráfico” en las veterinarias y *pet shops* cercanos al hogar al que le haya alcanzado esta acción, considerando que cuanta más gente conozca y solicite los productos RP en un punto de venta, más sencillo será el proceso de venta para el equipo comercial. El potencial cliente ya va a conocer la marca y su percepción sobre el mercado potencial de la misma en su local será más auspiciosa.



Figura 6: trípticos informativos

- **Exhibidores en el punto de venta (*point-of-purchase*, POP):** es fundamental la correcta exhibición de los productos a fin de inducir al potencial consumidor a la compra de nuestros productos. Considerando el motivo detrás de la decisión de compra antes descripto, se deciden dos tipos de exhibidores: uno para los perfumes y otro para los shampoos. Para el primero, al tratarse de una compra que se puede considerar más compulsiva, el exhibidor debe estar posicionado en el mostrador, frente al puesto de pago, de manera tal que mientras el potencial cliente espera a que el cajero le cobra el servicio o producto que haya adquirido en el local, se vea tentado de probar el producto. Para que cumpla su propósito, es fundamental estudiar el espacio disponible dentro de los mostradores de los locales, para asegurar que no moleste al cajero en su trabajo diario, ya que de hacerlo será descartado o ubicado en una zona menos visible. Luego de hacer muchos estudios, y diversos prototipos, se llegó a una versión final que cumple con las condiciones mencionadas (Figura 7):

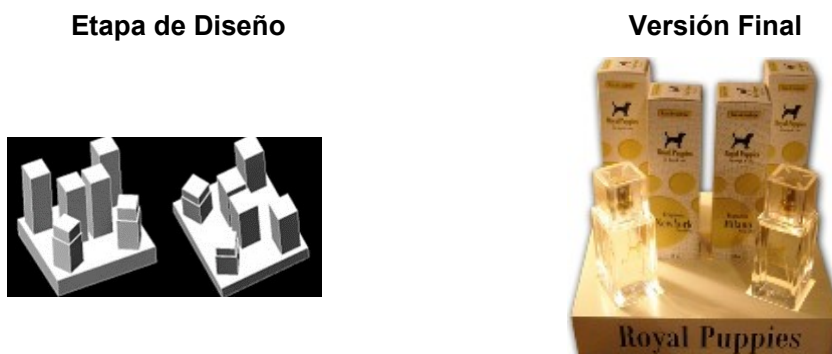


Figura 7: exhibidores de perfumes

Como se puede ver en la imagen, este POP aloja las cuatro fragancias, exhibidas en su estuche. Asimismo, dispone de dos *testers* que cumplen una doble función: que los potenciales compradores prueben el producto y que también perciban la calidad de envase.

Una situación semejante existe para los Shampoos, pero en estos casos no es posible encontrar una solución que quepa, también, en el mostrador del cajero, por lo cual se debe desarrollar un POP que contenga a la totalidad de productos, que sea agradable a la vista y que se pueda colocar en una posición de excelente exhibición. Algunos modelos posibles se muestran en la figura 8:



Figura 8: exhibidores de shampoos

ACCIONES PROMOCIONALES:

Las acciones promocionales a continuación fueron planteadas en vistas de su orientación hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Captar la atención para, eventualmente, llevar al consumidor hacia el producto.
- Incentivar: incorporar alguna concesión, incentivo o contribución que le da valor al comprador o consumidor.
- Invitación, induciendo al consumidor a para participar en la transacción en ese momento.

En vista de ello, se proponen las siguientes acciones promocionales, de las que se pretende obtener los resultados deseados en el corto plazo:

- **Promoción mediante vouchers:** complementando la acción publicitaria de los trípticos, existe la opción de acompañarlos con *vouchers* de descuento. Con esto se generaría tráfico en los locales cercanos a los hogares que hayan recibido el tríptico.

- **Demostraciones en vía pública:** pueden disponerse agentes de promoción para hacer demostraciones en la calle de los productos. En primera instancia se eligen los perfumes como elemento promocional en la vía pública, ya que, por su facilidad de aplicación y exhibición, son ideales para captar una rápida atención por parte de los transeúntes. El personal de promoción estará vestido con ropa promocional de la marca, y contará con plumines que permitan mostrar el aroma de los perfumes (Figura 9).

Vestimenta



Plumines



Figura 9: material para demostraciones en vía pública

- **Auspicios:** estar presentes en los sitios de formación de peluqueros caninos es crucial para que el alumnado pruebe y conozca los productos durante su formación, para que, cuando sean parte de la industria, estén familiarizados con sus beneficios y propiedades. Estos futuros profesionales trabajarán en una propia peluquería canina y podrán ser comunicadores directos de la calidad de nuestros productos, lo cual los constituye en agentes determinantes a la hora de decidir la compra. Por este motivo, ofrecer en forma gratuita productos para las escuelas de peluquería canina es un recurso promocional muy valioso. No sólo obsequiarles producto para lavar y perfumar a las mascotas, sino también elementos necesarios para realizar su trabajo, tales como guardapolvos, cepillos, peines, etc. (figura 10).



Figura 10: material para sitios de formación

Esta acción también podría ser extendida a algunos clientes, por ejemplo, luego de una compra de determinada cantidad de producto o, estratégicamente a otros sin requisitos particulares de compra, con el objetivo de fidelizar a quien influye en el proceso de compra: el peluquero.

- **Paseadores:** un canal cada vez más importante de comunicación son los paseadores, ya que es cada vez más usual que los dueños de las mascotas recurran

a sus servicios. Los paseadores son de gran confianza para cada dueño de mascota que se la entrega para pasear: cuando una persona entrega su mascota al paseador, le está confiando parte importante de su vida y, por lo tanto, se genera un vínculo de confianza muy fuerte. Identificando a buenos candidatos, se puede trabajar en conjunto para que sean promotores de nuestros productos, llevar muestras, recomendar su uso a los tenedores de mascotas e indicar un local próximo donde encontrarlos. Como contraprestación se puede pensar en un esquema de comisión, además de ofrecer darle vestimenta para su trabajo del día a día y, de paso, exhibe la marca Royal Puppies por donde vaya (figura 11).



Figura 11: material para paseadores

- **Eventos (exposiciones y ferias, específicos o generales):** ser parte de ciertos eventos para buscar exposición, promoción y, si se puede, venta es otra acción promocional que se debe trabajar. Estos eventos pueden darse en lugares relacionados con el tema o no relacionados, siempre que apunten a un público similar al de RP. En el primer grupo, podemos encontrar: Expo Veterinaria, Cachogos y Desfiles de mascotas, mientras que, dentro de los no relacionados, pero con mucha exposición (sólo a modo de ejemplo), la Feria Puro Diseño.

- **“Concept pets”:** para reforzar la tarea de *branding*, se puede desarrollar la idea de elegir ciertos locales que, debido al tráfico de gente y ubicación, puedan ser elegidos como locales modelos, para “vestirlos” con la marca y generarles la identidad de Royal Puppies. Es esencial poder fidelizar fuertemente a los locales que se crean claves, para ellos habrá que hacer ciertas inversiones en donde el cliente se vea beneficiado, todo en pos de poder tener una presencia fuerte en su local. Al momento de inaugurar estos locales, la acción puede estar apoyada por agentes de promoción, invitando a que la gente pruebe los productos e invitando a pasar a los locales (Figura 12).



Figura 12: ejemplo ilustrativo de un "Concept pet"

- **Redes sociales:** la creación de una página web, Facebook e Instagram es fundamental en el contexto actual: hoy por hoy estos medios es por donde se mueve el mundo. Tener un adecuado uso de estos medios esencial para difundir la marca y los productos de un modo veloz y económico, a la vez de permitir una interacción directa entre los diferentes actores del mercado (clientes, usuarios finales, tanto actuales como potenciales). Además, existe un gran número de herramientas de seguimiento integradas a cada uno de estos canales.

Las redes sociales presentan la ventaja de permitir que las publicaciones se compartan, se "etiqueten" e, idealmente, se viralicen, a costos comparativamente muy bajos. Acciones que se derivan del uso de estos medios, son muchas, pero entre ellas:

- Permitir que suban fotos de sus mascotas
- Hacer sorteos, concursos y celebraciones por diversos motivos: cumpleaños, cantidad de seguidores, etc.

Una acción derivada de esto, y muy de moda, es trabajar con ciertos "influencers" que puedan actuar como embajadores de la marca y hacer viral el uso de los productos. Arreglar acuerdos de canje, para estas acciones, puede ser una buena decisión y con alto impacto de difusión.

Mantener actualizada y con movimiento diario estas fuentes de difusión, es crucial para mostrar una marca en movimiento y dinámica, diferenciándose de los competidores.

vi. CADENA DE DISTRIBUCION

Prácticamente todos los productos para mascotas comparten cuatro de los principales eslabones en la cadena de distribución:

FABRICANTES:

Son quienes manufacturan los productos. En particular, dentro del mercado de cosméticos para mascotas predominan los fabricantes nacionales, ya que la existencia de barreras paraarancelarias (principalmente de índole regulatoria) dificulta el ingreso de productos importados.

DISTRIBUIDORES:

Son aquellos que, debido a su capacidad logística, son los fundamentales para hacer llegar los productos de manera ampliada y extensiva. Si bien no existen distribuidores exclusivos para una sola marca, es de notar que debido a la participación del mercado que poseen algunas de las marcas competidoras, la permeabilidad que éstos jugadores tienen para introducir nuevos productos a su portfolio, suele ser muy baja.

MAYORISTAS:

Se trata de tiendas que, a menor escala que los distribuidores, pueden abastecer a veterinarias y *pet shops*, pero principalmente a usuarios profesionales.

VETERINARIAS y PET SHOPS:

Si bien en términos genéricos tanto los *pet shops* como las veterinarias son parte del mismo grupo, es necesario conocer que, conceptualmente, son diferentes. En el caso de los *pet shops*, su negocio principal se relaciona con la venta de todo tipo de artículos (desde alimento balanceado hasta los productos de belleza) y, en la mayoría de los casos, también con el *grooming* de mascotas. En cambio, las Veterinarias, tienen como primer propósito la atención médica de las mascotas y, en forma complementaria, también pueden comercializar todo tipo de artículos e incluso hasta también pueden ofrecer servicios de *grooming*.

Este canal, es el que a su vez puede ser consumidor de los productos de RP u oficiar como minorista, vendiendo los productos a los dueños de las mascotas que puedan entrar a sus locales. Para el primero de los dos casos, y como ya se ha desarrollado, en aquellos casos en donde el *pet shop* o la veterinaria realicen servicios de *grooming* serán, además, potenciales clientes de uso profesional.

En el caso de Royal Puppies, la ética comercial está íntegramente relacionada con los canales de distribución. Como política general de Royal Puppies, en la actualidad, no se venden productos de forma directa a los consumidores finales de uso doméstico.

Todas las solicitudes y/o pedidos que ingresen vía web (Facebook, Instagram, Mercado Libre, Web Mail, etc) son derivados a los *pet shops* o veterinarias más cercanos a la persona que esté haciendo la consulta. Con esta medida se intenta generar tráfico en las tiendas minoristas y, de algún modo, fidelizarlas haciéndolos sentir socios del negocio.

En la misma línea, RP no comercializa los productos en hipermercados ni tampoco en grandes tiendas. Cuando se los consultó al momento de lanzar los productos, los minoristas dejaron clara su postura de no vender aquellos productos que puedan encontrarse en los hipermercados. Manifestaron que las grandes superficies manejan su política de precios de un modo muy diferente a la de los minoristas, pudiendo trabajar con precios relativamente bajos respecto a los precios normales del mercado, si su estrategia así lo exigiera. Esto, para los minoristas sería un claro perjuicio.

Conforme a lo desarrollado en esta sección, la lógica de distribución se realizará del siguiente modo:

DISTRIBUCION DIRECTA (RP – Punto de Venta):



Figura 13: esquema de distribución directa.

Este será la cadena de distribución más corta, la cual constará de un solo eslabón. Esta lógica de trabajo, como todas las demás, tiene ventajas y desventajas, pero entre las primeras podemos destacar la cercanía con el cliente lo que permite tener una muy buena sensibilidad en el mercado, leyendo en forma permanente lo que sucede en él. Como punto desfavorable, o negativo, es su alto costo. Si se desea realizar el cien por ciento de la distribución de este modo, el costo necesario para desarrollar esta estrategia sería muy elevado.

DISTRIBUCION INDIRECTA (RP – Distribuidor - Punto de Venta):

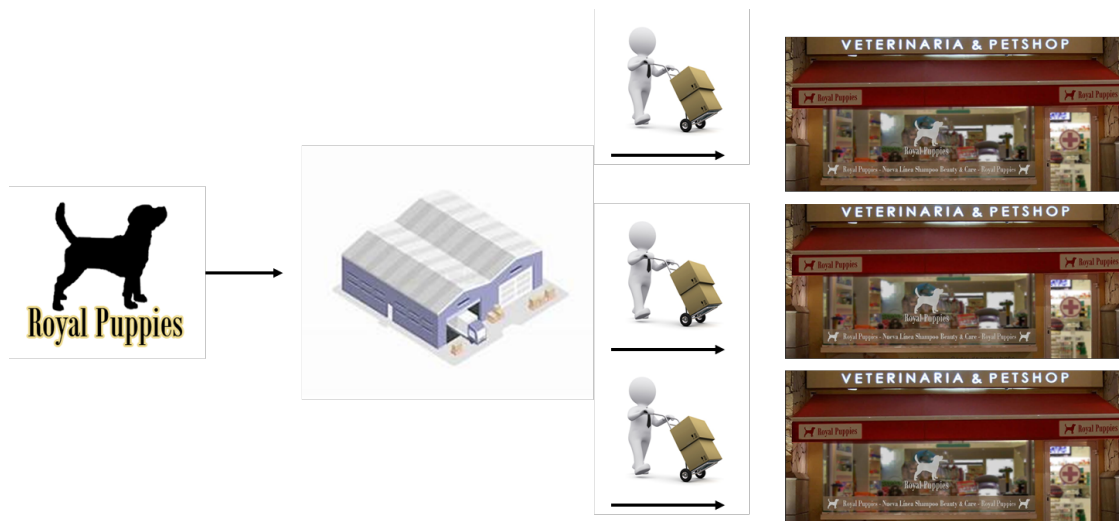


Figura 14: esquema de distribución indirecta.

En busca de lograr una mayor captación de mercado, se recurre a la figura del distribuidor. El rol de este eslabón de la cadena será fundamental para que los productos lleguen conforme a las expectativas de los clientes, tanto en términos de oportunidad (tiempos de entrega) como en los valores de compra (si no se tiene un correcto control de los distribuidores, puede ocurrir que los precios a los que llegan los productos a las veterinarias/pets no son los deseados para que se cumplan las expectativas de desarrollo del mercado).

No se optará por ningún método de distribución en su estado puro, sino que se hará una combinación de ambos (en primera instancia sólo manteniendo un máximo de dos eslabones en la cadena). En una primera etapa, la proporcionalidad de distribución estará

más volcada a la Directa, ya que se buscará tener una buena sensibilidad en el mercado atendiendo rápidamente a las consideraciones que éste pueda llegar a hacer de los productos, a fin de mejorar/cambiar lo que fuese necesario. A medida que el producto vaya madurando, la proporción de distribución a través de un distribuidor tendrá cada vez más peso; esto es necesario para poder alcanzar los volúmenes de venta pretendidos. Expresando todo esto en números, la distribución planteada será (Figura 15):

DISTRIBUCION DE PRODUCTOS

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Directo PET	60%	45%	40%	35%	30%	25%	20%	20%	20%	20%
Distribuidor	40%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	80%	80%	80%

Figura 15: matriz de ponderación de distribución (directa Vs Indirecta).

Se pretende lograr en el primer año de operaciones el 60% de la distribución en forma directa, cayendo este valor hasta el año 2026 donde la proporcionalidad se estima será de 20% distribución directa, 80% distribución indirecta.

Queda claro que estos son sólo los mejores estimados, donde los valores reales y finales pueden verse alterados debido a situaciones particulares del mercado.

vii. POLITICA DE PRECIOS

La estrategia de fijación de precios es diferente para cada línea de productos ofrecidos por Royal Puppies, debido a las características propias de cada mercado que han sido descriptas en las secciones previas.

Para el caso de los Perfumes, la empresa ha decidido adoptar un rol de formadora de precios. El valor aparente que estos productos presentan, más allá de las cualidades reales que poseen, permiten fijar precios por encima de la competencia y que estos sean tolerados por el consumidor. Si bien esto se cumple para cualquiera de los dos tipos de clientes (uso profesional y doméstico) la elasticidad precio el primero de ellos suele ser mayor que en el segundo. Para el segundo grupo, en cambio, no existen productos sustitutos directos, por lo cual la elasticidad precio baja; se buscará fortalecer esta tendencia a la inelasticidad con acciones de fidelización, para así dar mayor sustento al rol de formadora de precios.

La figura 16 muestra la matriz precio – calidad percibida para estos mercados, según su tipo de uso, para reflejar el criterio definido por RP en cuanto a los parámetros de fijación de precios.

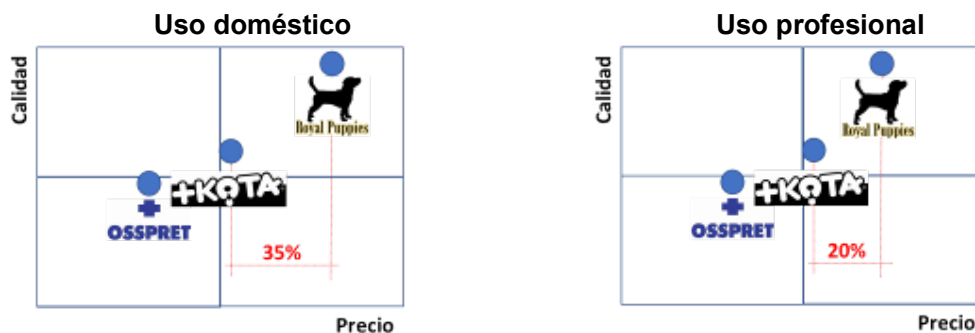


Figura 16: matriz precio-calidad percibida para el mercado de perfumes

A futuro, con el cambio de packaging para los perfumes comercializados para el uso doméstico, se estima que si bien la distancia entre el nuevo producto ofrecido y +Kotas podría alcanzar el 50%, gracias al incremento en el valor aparente transmitido por el producto, se decide mantener la diferencia del 35% para el Uso Doméstico y el 20% para el Uso Profesional, debido a que el propósito inicial es captar una mayor cantidad de clientes.

En cualquiera de los casos, la utilidad se genera por rentabilidad sobre el precio de venta y no por volumen de venta, lo cual es esperable para un producto que no aspira a ser de uso masivo. Consideramos que esta estrategia es adecuada, teniendo en cuenta que tiene escasa competencia dentro del nicho de mercado al que aspira (no existen en el mercado bienes sustitutos perfectos). Las decisiones que se tomaron en torno a la estética y presentación de producto le dan sustento a esta posición, ya que se percibe un “valor aparente” en línea con el nivel de precios fijado.

En lo que hace a la línea de shampoos, éstos no cuentan con atributos totalmente diferenciadores que apoyen una marcada diferencia en el precio. No obstante, dado que se desea posicionar a la marca como referente de productos Premium, se decide hacer un pequeño incremento en el precio unitario para los productos domésticos (5% respecto de +Kotas). En vistas de los futuros lanzamientos, se estima poder ampliar la brecha, acentuando aún más el nicho objetivo, hasta logrando extenderlo hasta 20%, aproximadamente (Figura 17):

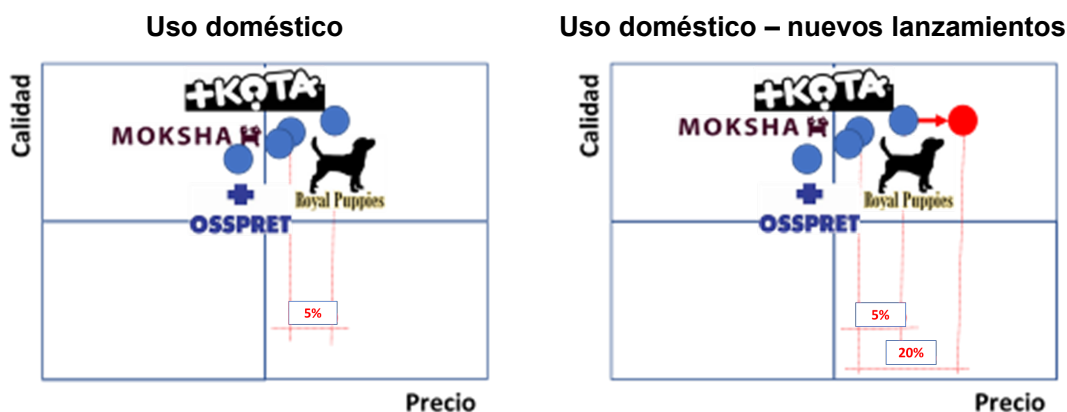


Figura 17: matriz precio-calidad percibida para el mercado de shampoos

En estos casos, la estrategia de fijación de precios también estará dada por generar utilidades por rentabilidad sobre el precio de venta. La diferenciación que se logrará con los nuevos productos permitirá alcanzar precios de venta unitarios que posicionen la marca para tal fin.

Los shampoos para uso profesional, en cambio, muestran un comportamiento definido por la Matriz del Boston Consulting Group como de “Vaca Lechera”. Esto es, deberán generar utilidades por el volumen vendido, colaborando a sustentar a los demás productos. Su contribución marginal será inferior a la de uso doméstico y, en consecuencia, la brecha que se estima habrá entre la competencia más cercana y Royal Puppies será de 10% (Figura 18).



Figura 18: matriz precio-calidad percibida para shampoos de uso profesional

Este segmento no admite un margen muy amplio sobre el precio de la competencia, ya que los usuarios profesionales buscan maximizar su propia rentabilidad, en un escenario de productos de calidades semejantes, razón por la cual suele darse una “guerra de precios”.

Considerando el análisis mencionado, los precios que finalmente se utilizarán para hacer todos los cálculos de factibilidad del proyecto, son:

PERFUMES (valores por unidad):

	Directo PET		Distribuidor	
50cc	USD	4,99	USD	3,70
500cc	USD	12,01	USD	8,90

SHAMPOO (valores por unidad):

250cc	Directo PET		Distribuidor		5lts	Directo PET		Distribuidor	
Brillo Intenso	USD	2,74	USD	2,03	Brillo Intenso	USD	11,69	USD	8,66
Acondicionador	USD	2,88	USD	2,14	Acondicionador	USD	12,28	USD	9,10
Color	USD	3,02	USD	2,24	Color	USD	12,86	USD	9,53
Medicados	USD	3,70	USD	2,74	Medicados	USD	15,78	USD	11,69

viii. PROYECCIONES DE ROYAL PUPPIES

El punto inicial para poder realizar el estudio de factibilidad de todo proyecto es entender cuál es la potencialidad que éste tendrá en el tiempo, traducido en Unidades estimadas de ventas. Es importante resaltar que todas las estimaciones que se plantean sólo serán posibles si se concretan todas las acciones Comerciales, de Marketing y de Distribución ya desarrolladas a lo largo de todo el caso de estudio.

Respecto de las proyecciones generales del mercado inicialmente comentadas y con la intención de optar por una condición de estudio muy conservadora, ya que se entiende si con una posición conservadora el proyecto es rentable todo lo que se logre por encima de este análisis serán ingresos marginales, se tomará como base el escenario **PESIMISTAS** para cada uno de los productos: **PERFUMES** y **SHAMPOOS**.



PERFUMES:

TOTAL MERCADO x PRESENTACION (UNDS)

PESIMISTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
50cc	423.972	432.432	441.072	449.892	467.820	486.432	505.872	526.032	547.020	568.872	591.552
500cc	423.972	432.432	441.072	449.892	467.820	486.432	505.872	526.032	547.020	568.872	591.552

Figura 19: demanda total de mercado (en unidades anuales), perfumes.

Se da el caso que para ambas presentaciones la cantidad total estimada a demandar el mercado es de igual cuantía, ya que para el escenario pesimista se consideró que para las dos presentaciones cada uno de los Pets y/o Veterinarias demandará 3 unidades mensuales de cada una.

SHAMPOO:

MERCADO PESIMISTA x PRESENTACION x TIPO (UNDS)

250 CC	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
PESIMISTA	1.316.752	1.343.028	1.369.860	1.397.252	1.452.932	1.510.736	1.571.112	1.633.724	1.698.908	1.766.776	1.837.216
Brillo Intenso	790.053	805.818	821.916	838.353	871.761	906.443	942.669	980.236	1.019.346	1.060.067	1.102.331
Acondicionador	65.837	67.151	68.493	69.862	72.646	75.536	78.555	81.686	84.945	88.338	91.860
Color	197.512	201.454	205.479	209.587	217.939	226.610	235.666	245.058	254.836	265.016	275.582
Medicados	263.350	268.605	273.972	279.450	290.586	302.147	314.222	326.744	339.781	353.355	367.443

5 LTS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
PESIMISTA	499.458	509.424	519.603	529.993	551.113	573.039	595.940	619.689	644.414	670.157	696.875
Brillo Intenso	299.677	305.656	311.763	317.998	330.670	343.826	357.564	371.815	386.650	402.096	418.126
Acondicionador	24.972	25.471	25.980	26.499	27.555	28.651	29.797	30.984	32.220	33.507	34.843
Color	74.918	76.413	77.940	79.498	82.666	85.955	89.391	92.953	96.662	100.523	104.531
Medicados	99.891	101.884	103.920	105.998	110.222	114.607	119.188	123.937	128.882	134.031	139.375

Figura 20: demanda total de mercado (en unidades anuales), shampoo.

En el caso de esta línea de productos, se puede observar el total de unidades demandadas para el total del mercado, como también su descomposición en las unidades que se estima se demandarán en cada una de las clases que componen la línea

Para poder estimar el caso particular de Royal Puppies, es menester entender cómo irá variando el "SOM" (Share of Market) en cada una de las líneas (Figura 21):

SHARE SHAMPOO											
Empresa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Osspret	71%	69%	58%	55%	50%	45%	41%	37%	33%	33%	31%
+Kotas	10%	11%	12%	13%	15%	18%	19%	20%	20%	20%	20%
Bubbles	1%	0,07%	0,5%	1,0%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Moksha	1,5%	3,0%	6,0%	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%	10,0%	12,0%	10,0%	10,0%
Otros	17%	15%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
RP	0,00%	1,8%	3,5%	4,5%	5,5%	7,0%	9,0%	12,0%	14,0%	16,0%	18,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

SHARE PERFUMES											
Empresa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Osspret	80%	85%	81%	81%	82%	78%	73%	67%	60%	57%	53%
+Kotas	13%	11%	12%	11%	8%	10%	12%	15%	18%	20%	22%
Porta	2%	0,07%	0,5%	0,3%	0,3%	0,3%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Otros	5,0%	1,2%	1,2%	1,5%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	6,0%	6,0%	6,0%
RP	0,05%	2,5%	5,0%	6,5%	8,0%	10,0%	12,0%	14,0%	15,0%	16,0%	18,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 21: participación de mercado por unidad de negocio.

Nuevamente se resalta que todo esto son escenarios probables, los cuales son soportados por la implementación de las diferentes estrategias desarrolladas.

Como se podrá observar, Royal Puppies, recién en el año 2024 comienza a tener una participación relativamente influyente en el mercado; por condición y característica de productos “Premium” no se desea tener una alta captación de mercado, sino que la ganancia de la compañía estará dada por rentabilidad y no por rotación.

Combinando el porcentaje de participación en el mercado con la demanda proyectada del mercado, las ventas (en unidades) esperadas para Royal Puppies son:

PRODUCTO	PRESENTA	TIPO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
SHAMPOO	250cc	Brillo Intenso	-	14.504	28.767	37.725	47.946	63.451	84.840	117.628	142.708	169.610	198.419
SHAMPOO	250cc	Acondicionador	-	1.208	2.397	3.143	3.995	5.287	7.069	9.802	11.892	14.134	16.534
SHAMPOO	250cc	Color	-	3.626	7.191	9.431	11.986	15.862	21.209	29.406	35.677	42.402	49.604
SHAMPOO	250cc	Medicados	-	4.834	9.589	12.575	15.982	21.150	28.279	39.209	47.569	56.536	66.139
	TOTAL 250 cc		-	24.172	47.944	62.874	79.909	105.750	141.397	196.045	237.846	282.682	330.696
SHAMPOO	5lts	Brillo Intenso	-	5.501	10.911	14.309	18.186	24.067	32.180	44.617	54.131	64.335	75.262
SHAMPOO	5lts	Acondicionador	-	458	909	1.192	1.515	2.005	2.681	3.718	4.510	5.361	6.271
SHAMPOO	5lts	Color	-	1.375	2.727	3.577	4.546	6.016	8.045	11.154	13.532	16.083	18.815
SHAMPOO	5lts	Medicados	-	1.833	3.637	4.769	6.062	8.022	10.726	14.872	18.043	21.444	25.087
	TOTAL 5lts		-	9.167	18.184	23.847	30.309	40.110	53.632	74.361	90.216	107.223	125.435
PERFUME	50cc	London	52	2.702	5.513	7.310	9.356	12.160	15.176	18.411	20.513	22.754	26.619
PERFUME	50cc	Milano	44	2.270	4.631	6.141	7.859	10.215	12.747	15.465	17.231	19.114	22.360
PERFUME	50cc	NY	42	2.162	4.410	5.848	7.485	9.728	12.140	14.728	16.410	18.203	21.295
PERFUME	50cc	Paris	72	3.675	7.498	9.942	12.724	16.538	20.639	25.039	27.898	30.946	36.202
	TOTAL 50cc		210	10.809	22.052	29.241	37.424	48.641	60.702	73.643	82.052	91.017	106.476
PERFUME	500cc	London	52	2.702	5.513	7.310	9.356	12.160	15.176	18.411	20.513	22.754	26.619
PERFUME	500cc	Milano	44	2.270	4.631	6.141	7.859	10.215	12.747	15.465	17.231	19.114	22.360
PERFUME	500cc	NY	42	2.162	4.410	5.848	7.485	9.728	12.140	14.728	16.410	18.203	21.295
PERFUME	500cc	Paris	72	3.675	7.498	9.942	12.724	16.538	20.639	25.039	27.898	30.946	36.202
	TOTAL 500cc		210	10.809	22.052	29.241	37.424	48.641	60.702	73.643	82.052	91.017	106.476

Figura 22: demanda anual, en unidades, total de RP.

Para poder llegar a la valuación monetaria, y por lo tanto traducir en “facturación” lo que se ve en la tabla anterior, se trabajará con **Matriz de Precios Ponderados** (tabla A), la cual es el resultado de la proporcionalidad de los métodos de distribución (Distribución directa o indirecta) con los precios de venta para cada uno de éstos canales:



DISTRIBUCION DE PRODUCTOS



	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Directo PET	60%	45%	40%	35%	30%	25%	20%	20%	20%	20%
Distribuidor	40%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	80%	80%	80%

PRECIOS PONDERADOS

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
SHAMPOO 250cc Brillo Intenso	2,46	2,35	2,32	2,28	2,25	2,21	2,18	2,18	2,18	2,18
SHAMPOO 250cc Acondicionador	2,59	2,48	2,44	2,4	2,37	2,33	2,29	2,29	2,29	2,29
SHAMPOO 250cc Color	2,71	2,6	2,56	2,52	2,48	2,44	2,4	2,4	2,4	2,4
SHAMPOO 250cc Medicados	3,32	3,18	3,13	3,08	3,03	2,98	2,94	2,94	2,94	2,94
SHAMPOO 5lts Brillo Intenso	10,48	10,03	9,87	9,72	9,57	9,42	9,27	9,27	9,27	9,27
SHAMPOO 5lts Acondicionador	11,01	10,54	10,38	10,22	10,06	9,9	9,74	9,74	9,74	9,74
SHAMPOO 5lts Color	11,53	11,03	10,87	10,7	10,53	10,37	10,2	10,2	10,2	10,2
SHAMPOO 5lts Medicados	14,15	13,54	13,33	13,13	12,92	12,72	12,51	12,51	12,51	12,51
PERFUME 50cc London	4,48	4,28	4,22	4,15	4,09	4,02	3,96	3,96	3,96	3,96
PERFUME 50cc Milano	4,48	4,28	4,22	4,15	4,09	4,02	3,96	3,96	3,96	3,96
PERFUME 50cc NY	4,48	4,28	4,22	4,15	4,09	4,02	3,96	3,96	3,96	3,96
PERFUME 50cc Paris	4,48	4,28	4,22	4,15	4,09	4,02	3,96	3,96	3,96	3,96
PERFUME 500cc London	10,77	10,31	10,15	9,99	9,84	9,68	9,53	9,53	9,53	9,53
PERFUME 500cc Milano	10,77	10,31	10,15	9,99	9,84	9,68	9,53	9,53	9,53	9,53
PERFUME 500cc NY	10,77	10,31	10,15	9,99	9,84	9,68	9,53	9,53	9,53	9,53
PERFUME 500cc Paris	10,77	10,31	10,15	9,99	9,84	9,68	9,53	9,53	9,53	9,53

Tabla A: matriz de precios unitarios ponderados, expresados en Dólares Norteamericanos.

Ahora sí, relacionando la matriz de Precios Ponderados con la correspondiente a las unidades proyectadas de ventas, los valores estimados a facturar año tras año son (tabla B):

PRODUCTO	PRESENTA TIPO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
SHAMPOO 250cc Brillo Intenso	-	35.680	67.602	87.522	109.317	142.765	187.496	256.429	311.103	369.750	432.553	
SHAMPOO 250cc Acondicionador	-	3.129	5.945	7.669	9.588	12.530	16.471	22.447	27.233	32.367	37.863	
SHAMPOO 250cc Color	-	9.826	18.697	24.143	30.205	39.338	51.750	70.574	85.625	101.765	119.050	
SHAMPOO 250cc Medicados	-	16.049	30.493	39.360	49.225	64.085	84.271	115.274	139.853	166.216	194.449	
TOTAL 250 cc	-	64.684	122.737	158.694	198.334	258.717	339.989	464.724	563.814	670.097	783.915	
SHAMPOO 5lts Brillo Intenso	-	57.650	109.437	141.230	176.768	230.321	303.136	413.600	501.794	596.385	697.679	
SHAMPOO 5lts Acondicionador	-	5.043	9.581	12.373	15.483	20.170	26.542	36.213	43.927	52.216	61.080	
SHAMPOO 5lts Color	-	15.854	30.079	38.882	48.642	63.348	83.427	113.771	138.026	164.047	191.913	
SHAMPOO 5lts Medicados	-	25.937	49.245	63.571	79.594	103.644	136.435	186.049	225.718	268.264	313.838	
TOTAL 5lts	-	104.484	198.342	256.056	320.487	417.484	549.539	749.632	909.466	1.080.913	1.264.510	
PERFUME 50cc London	256	12.105	23.596	30.848	38.827	49.734	61.008	72.908	81.231	90.106	105.411	
PERFUME 50cc Milano	217	10.170	19.821	25.915	32.615	41.779	51.243	61.241	68.235	75.691	88.546	
PERFUME 50cc NY	207	9.686	18.875	24.679	31.063	39.788	48.803	58.323	64.984	72.084	84.328	
PERFUME 50cc Paris	355	16.464	32.091	41.955	52.805	67.640	82.969	99.154	110.476	122.546	143.360	
TOTAL 50cc	1.035	48.424	94.383	123.397	155.310	198.942	244.022	291.626	324.926	360.427	421.645	
PERFUME 500cc London	617	29.101	56.839	74.197	93.466	119.654	146.904	175.457	195.489	216.846	253.679	
PERFUME 500cc Milano	522	24.448	47.746	62.331	78.511	100.516	123.391	147.381	164.211	182.156	213.091	
PERFUME 500cc NY	498	23.285	45.467	59.357	74.775	95.724	117.515	140.358	156.387	173.475	202.941	
PERFUME 500cc Paris	854	39.580	77.304	100.911	127.113	162.734	199.786	238.622	265.868	294.915	345.005	
TOTAL 500cc	2.491	116.413	227.356	296.796	373.866	478.627	587.595	701.818	781.956	867.392	1.014.716	
GRAN TOTAL	3.526	334.005	642.817	834.943	1.047.997	1.353.771	1.721.145	2.207.801	2.580.161	2.978.829	3.484.785	

Tabla B: Facturación total anual estimada, expresada en Dólares Norteamericanos.

ix. ESTRUCTURA DE COSTOS

Para el estudio de factibilidad se analizarán los Costos Fijos y Variables más relevantes, considerados como principales drivers en la estructura general de costos.

COSTOS FIJOS:

Debido a que en una primer etapa Royal Puppies tercerizará el cien por ciento de su producción y almacenamiento de productos (por una restricción de SENASA tanto el establecimiento elaborador como el almacén de producto terminado, deben estar aprobados por esta entidad, cuestión muy costosa y, al menos en primera instancia, no se cree conveniente), sólo se contará con oficinas comerciales que albergará a la Dirección, al personal de Administración General y al de ventas.

Cada uno de los valores que se observan en la tabla de costos fijos (Tabla C), son anualizados y expresados en dólares:

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ALQUILER	6.516	6.516	6.516	6.516	6.516	6.516	6.516	6.516	6.516	6.516
SERVICIOS	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340
CONTADOR	2.604	2.604	2.604	2.604	2.604	2.604	2.604	2.604	2.604	2.604
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	4.428	4.428	8.856	8.856	17.712	17.712	17.712	17.712	17.712	17.712
SALARIOS	75.431	75.431	89.574	89.574	110.789	127.290	157.933	205.078	205.078	205.078
	91.319	91.319	109.890	109.890	139.961	156.462	187.105	234.250	234.250	234.250

Tabla C: Costos fijos anualizados, expresada en Dólares Norteamericanos.

Si bien se entiende que el mantenimiento de los vehículos está directamente ligado a su uso (y por lo tanto se puede considerar como un concepto variable), se pretende dejar una cuota mensual para poder cubrir cualquier tipo de contingencia que involucre este concepto.

Para el caso de los Salarios, estos valores agregados fueron calculados a partir de a necesidad de recursos humanos esperada para cada año, la cual su variabilidad responde al crecimiento esperado por la organización:



PERSONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ADMINISTRATIVO GENERAL	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
RESPONSABLE VENTAS	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2
ADMINISTRATIVO VENTAS	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
RESPONSABLE LOGISTICA	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
ADMINISTRATIVO LOGISTICA	0	0	1	1	1	1	2	3	3	3
DIRECCION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	3	3	4	4	5	6	8	11	11	11

Tabla D: Requerimiento de RRHH por tipo de función.

PERSONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ADMINISTRATIVO GENERAL	542.160	542.160	542.160	542.160	542.160	542.160	542.160	1.084.320	1.084.320	1.084.320
RESPONSABLE VENTAS	0	0	0	0	975.888	975.888	975.888	1.951.776	1.951.776	1.951.776
ADMINISTRATIVO VENTAS	759.024	759.024	759.024	759.024	759.024	759.024	1.518.048	1.518.048	1.518.048	1.518.048
RESPONSABLE LOGISTICA	0	0	0	0	0	759.024	759.024	759.024	759.024	759.024
ADMINISTRATIVO LOGISTICA	0	0	650.592	650.592	650.592	650.592	1.301.184	1.951.776	1.951.776	1.951.776
DIRECCION	2.168.652	2.168.652	2.168.652	2.168.652	2.168.652	2.168.652	2.168.652	2.168.652	2.168.652	2.168.652
TOTAL USD	75.431	75.431	89.574	89.574	110.789	127.290	157.933	205.078	205.078	205.078

Tabla E: Salarios anuales por tipo de función, expresados en Dólares Norteamericanos.

COSTOS VARIABLES:

Debido a la explicación que se dio, respecto a que la organización terceriza el cien por ciento de la producción, el concepto más importante dentro de la matriz de costos variables es el de “Materias Primas y Costo de Tercerización” (tabla F).

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
MPs + TERCERIZACIÓN	222.949	448.458	591.386	754.274	989.185	1.278.542	1.665.692	1.946.668	2.247.496	2.629.234
COMISIONES POR VENTAS	13.360	25.712	33.397	41.919	54.150	68.845	88.312	103.206	119.153	139.391
ELEMENTOS MKT	3.340	6.428	8.349	10.479	13.537	17.211	22.078	25.801	29.788	34.847
COMBUSTIBLE	4.800	4.800	4.800	4.800	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
TOTAL	244.449	485.398	637.932	811.472	1.066.472	1.374.198	1.785.682	2.085.275	2.406.037	2.813.072

Tabla F: Matriz de Costos Variables, expresados en Dólares Norteamericanos.

Haciendo la apertura del ítem más importante, se puede ver que:

Perfumes (valores por unidad):

		USD	%			USD	%
50cc	MPs	USD 0,66	24%	500cc	MPs	USD 6,61	89%
	Packaging	USD 1,79	65%		Packaging	USD 0,65	9%
	MO	USD 0,30	11%		MO	USD 0,15	2%
	Total	USD 2,76	100%		Total	USD 7,42	100%



Shampoo (valores por unidad):

- Brillo Intenso:

		USD	%			USD	%
250cc	MPs	USD 0,71	48%	5Lts	MPs	USD 7,00	89%
	Packaging	USD 0,41	28%		Packaging	USD 0,62	8%
	MO	USD 0,35	24%		MO	USD 0,25	3%
	Total	USD 1,47	100%		Total	USD 7,87	100%

- Acondicionador:

		USD	%			USD	%
250cc	MPs	USD 0,78	51%	5Lts	MPs	USD 7,40	89%
	Packaging	USD 0,41	27%		Packaging	USD 0,62	8%
	MO	USD 0,35	23%		MO	USD 0,25	3%
	Total	USD 1,54	100%		Total	USD 8,27	100%

- Color:

		USD	%			USD	%
250cc	MPs	USD 0,78	51%	5Lts	MPs	USD 7,00	89%
	Packaging	USD 0,41	27%		Packaging	USD 0,62	8%
	MO	USD 0,35	23%		MO	USD 0,25	3%
	Total	USD 1,54	100%		Total	USD 7,87	100%

- Medicados:

		USD	%			USD	%
250cc	MPs	USD 0,85	53%	5Lts	MPs	USD 9,20	91%
	Packaging	USD 0,41	26%		Packaging	USD 0,62	6%
	MO	USD 0,35	22%		MO	USD 0,25	2%
	Total	USD 1,61	100%		Total	USD 10,07	100%

Respecto al concepto de Elementos de Marketing, se fijó la política de re-invertir un porcentaje de la facturación. Esto dará la posibilidad de impulsar la promoción y publicidad requerida por RP para desarrollarse en el mercado.

x. INVERSIONES

Royal Puppies precisará de fondos que serán destinados a distintas acciones, bien diferenciadas entre sí, tanto desde lo conceptual como desde lo funcional.

Al no tener que disponer de un sitio productivo, los principales rubros en donde se desea invertir están dirigidos a: la adquisición de vehículos y al aporte de capital de trabajo, donde el primero de ellos se corresponde a un activo que sumará RP y el segundo es capital necesario para el normal desenvolvimiento de las operaciones del día a día (éste último se calculó como el diez por ciento de la facturación estimada para el primer año de operaciones, cuyo valor se precisa desde el momento cero).

CONCEPTOS	USD	
	ACTIVOS	CAPITAL
VEHICULOS	USD 26.087	USD -
PCs	USD 5.435	USD -
MOBILIARIO	USD 6.522	USD -
REFACCIONES VARIAS	USD -	USD 4.348
ELEMENTOS DE MKT	USD -	USD 6.522
CAPITAL DE TRABAJO	USD -	USD 33.400
LICENCIAS SENASA	USD -	USD 10.000
ANTICIPO ALQUILER	USD -	USD 2.174
TOTALES PARCIALES	USD 38.043	USD 56.444
GRAN TOTAL		USD 94.487

Todas las inversiones dirigidas a la incorporación de activos, será Depreciadas acorde a la legislación vigente:

CONCEPTOS	USD		DEPRECIACION AÑOS					
	ACTIVOS	CAPITAL		2020	2021	2022	2023	2024
VEHICULOS	USD 26.087	USD -	5	USD 5.217	USD 5.217	USD 5.217	USD 5.217	USD 5.217
PCs	USD 5.435	USD -	3	USD 1.812	USD 1.812	USD 1.812		
MOBILIARIO	USD 6.522	USD -	5	USD 1.304	USD 1.304	USD 1.304	USD 1.304	USD 1.304

El concepto de "Licencias Senasa", hace referencia al valor que se tiene que pagar por cada uno de los productos que se quiera registrar en dicha entidad, ya que sin esta aprobación no es posible su venta.

Refacciones Varias, son las destinadas a acondicionar las oficinas comerciales.

xi. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD (CASHFLOW, VAN, TIR y PAY ACK)

Para análisis final se consideraron tres escenarios:

- 100% inversión propia (pura)
- 50% Inversión propia y 50% financiado
- 100% Inversión Financiada

Para cada uno de estos escenarios, se trabajó con **un horizonte de cinco años**. Si bien la intención es que la Organización perdure en el tiempo, en una primera etapa se quiere entender cuál será la situación al cabo del primer lustro, ya que si todo funciona como se espera, se puede analizar la posibilidad de que a partir de allí se invierta en un sistema de producción propio, lo que implicaría otro caso de análisis.

La **Tasa de Corte**, o la tasa de rendimiento esperada para el proyecto, se planteó en el **14%** y, para los casos en donde se estudia la posibilidad de apalancar la inversión con créditos, la **tasa de interés** utilizada será del **10%**.

En cuando al impacto del impuesto a las ganancias, se prorrateó conforme al crédito fiscal que se generó, en todos los casos, en el primer período donde el resultado económico antes del cálculo del impuesto fue negativo.



a. ESCENARIO 1: Inversión Pura

CASHFLOW -INVERSION PURA-

#	CONCEPTO	AÑO 0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
1	Ingresos		334.005	642.817	834.943	1.047.997	1.353.771
2	Venta de Activos (+)						
3	Costos Variables (-)		244.449	485.398	637.932	811.472	1.066.472
4	IIBB (-)		13.360	25.713	33.398	41.920	54.151
5	Costos Fijos (-)		91.319	91.319	109.890	109.890	139.961
6	Intereses (-)						
7	Depreciación Construcción (-)						
8	Depreciación Maquinarias (-)		8.333	8.333	8.333	6.522	6.522
9	Amortización Intangibles (-)						
10	Valor Libro (-)						
11	Utilidad Antes de Impuesto	0,00	-23.456	32.054	45.390	78.193	86.665
12	Impuesto a las Ganancias (35%)		8.210	11.219	15.886	27.368	30.333
	Saldo Inicial de Crédito Fiscal		0	8.210	0	0	0
	Crédito Fiscal		8.210	0	0	0	0
	Saldo a Pagar en el Período		0	3.009	15.886	27.368	30.333
13	Utilidad después de Impuesto	0,00	-23.456	29.045	29.503	50.825	56.332
14	Depreciación Construcción (+)		0	0	0	0	0
15	Depreciación Maquinarias (+)		8.333	8.333	8.333	6.522	6.522
16	Amortización Intangibles (+)		0	0	0	0	0
17	Valor Libro (+)		0	0	0	0	0
18	Inversión Terreno (-)						
19	Inversión Construcción (-)						
20	Inversión Maquinaria (-)	-38.043,48					
21	Inversión Intangible (-)						
22	Capital de trabajo (-)	-56.443,97					56.444
23	Préstamo (+)						
24	Amortización de Deuda (-)						
25	Valor de Desecho (+)						
	FLUJO	-94.487,45	-15.123	37.378	37.837	57.347	119.298

TASA DE CORTE 14%

	AÑO 0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
Flujos	-USD 94.487	-USD 15.123	USD 37.378	USD 37.837	USD 57.347	USD 119.298
VALORES ACTUALES	-USD 94.487	-USD 13.266	USD 28.761	USD 25.539	USD 33.954	USD 61.960

VAN USD 42.461

TIR 24,8%

	AÑOS	DIAS
PAY BACK	3	219

	AÑOS	DIAS
PAY BACK DESCONTADO	4	115



b. ESCENARIO 2: 50% Inversión Propia, 50% Financiada

CASHFLOW - 50% FINANCIADO, 50% PROPIO -

#	CONCEPTO	AÑO					
		0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
1	Ingresos		334.005	642.817	834.943	1.047.997	1.353.771
2	Venta de Activos (+)						
3	Costos Variables (-)		244.449	485.398	637.932	811.472	1.066.472
4	IIBB (-)		13.360	25.713	33.398	41.920	54.151
5	Costos Fijos (-)		91.319	91.319	109.890	109.890	139.961
6	Intereses (-)		4.724	3.950	3.099	2.163	1.133
7	Depreciación Construcción (-)						
8	Depreciación Maquinarias (-)		8.333	8.333	8.333	6.522	6.522
9	Amortización Intangibles (-)						
10	Valor Libro (-)						
11	Utilidad Antes de Impuesto	0,00	-28.180	28.104	42.290	76.030	85.532
12	Impuesto a las Ganancias (35%)		9.863	9.836	14.802	26.611	29.936
	Saldo Inicial de Crédito Fiscal		0	9.863	27	0	0
	Crédito Fiscal		9.863	27	0	0	0
	Saldo a Pagar en el Período		0	0	14.775	26.611	29.936
13	Utilidad después de Impuesto	0,00	-28.180	28.104	27.516	49.420	55.596
14	Depreciación Construcción (+)		0	0	0	0	0
15	Depreciación Maquinarias (+)		8.333	8.333	8.333	6.522	6.522
16	Amortización Intangibles (+)		0	0	0	0	0
17	Valor Libro (+)		0	0	0	0	0
18	Inversión Terreno (-)						
19	Inversión Construcción (-)						
20	Inversión Maquinaria (-)	-38.043,48					
21	Inversión Intangible (-)						
22	Capital de trabajo (-)	-56.443,97					56.444
23	Préstamo (+)	47.243,00					
24	Amortización de Deuda (-)		7.738	8.512	9.363	10.300	11.330
25	Valor de Desecho (+)						
	FLUJO	-47.244,45	-27.585	27.925	26.486	45.642	107.232

TASA DE CORTE	14%
---------------	-----

TASA DE INTERES	10%
-----------------	-----

CAPITAL PEDIDO	USD	47.243,00	50% DE LA INVERSIÓN TOTAL (DE WC Y ELEMENTOS VARIOS)
----------------	-----	-----------	--

CUOTA	USD	12.462,58
-------	-----	-----------

PERIODOS	5
----------	---

AÑO	DEUDA	AMORTIZACION PRESTAMO	INTERESES	CUOTA
1	USD 47.243,00	USD 7.738,28	USD 4.724,30	USD 12.462,58
2	USD 39.504,72	USD 8.512,11	USD 3.950,47	USD 12.462,58
3	USD 30.992,60	USD 9.363,32	USD 3.099,26	USD 12.462,58
4	USD 21.629,28	USD 10.299,66	USD 2.162,93	USD 12.462,58
5	USD 11.329,62	USD 11.329,62	USD 1.132,96	USD 12.462,58

	AÑO 0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
Flujos	-USD 47.244	-USD 27.585	USD 27.925	USD 26.486	USD 45.642	USD 107.232
VALORES ACTUALES	-USD 47.244	-USD 24.198	USD 21.487	USD 17.877	USD 27.024	USD 55.693

VAN	USD	50.639
-----	-----	--------

TIR	32,7%
-----	-------

	AÑOS	DIAS
PAY BACK	3	163

	AÑOS	DIAS
PAY BACK DESCONTADO	4	33



c. ESCENARIO 3: 100% Financiada

CASHFLOW -100% FINANCIADO-

#	CONCEPTO	AÑO 0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
1	Ingresos		334.005	642.817	834.943	1.047.997	1.353.771
2	Venta de Activos (+)						
3	Costos Variables (-)		244.449	485.398	637.932	811.472	1.066.472
4	IIBB (-)		13.360	25.713	33.398	41.920	54.151
5	Costos Fijos (-)		91.319	91.319	109.890	109.890	139.961
6	Intereses (-)		9.449	7.901	6.199	4.326	2.266
7	Depreciación Construcción (-)						
8	Depreciación Maquinarias (-)		8.333	8.333	8.333	6.522	6.522
9	Amortización Intangibles (-)						
10	Valor Libro (-)						
11	Utilidad Antes de Impuesto	0,00	-32.905	24.153	39.191	73.867	84.399
12	Impuesto a las Ganancias (35%)		11.517	8.454	13.717	25.854	29.540
	Saldo Inicial de Crédito Fiscal		0	11.517	3.063	0	0
	Crédito Fiscal		11.517	3.063	0	0	0
	Saldo a Pagar en el Período		0	0	10.654	25.854	29.540
13	Utilidad después de Impuesto	0,00	-32.905	24.153	28.537	48.014	54.859
14	Depreciación Construcción (+)		0	0	0	0	0
15	Depreciación Maquinarias (+)		8.333	8.333	8.333	6.522	6.522
16	Amortización Intangibles (+)		0	0	0	0	0
17	Valor Libro (+)		0	0	0	0	0
18	Inversión Terreno (-)						
19	Inversión Construcción (-)						
20	Inversión Maquinaria (-)	-38.043,48					
21	Inversión Intangible (-)						
22	Capital de trabajo (-)	-56.443,97					56.444
23	Préstamo (+)	94.487,00					
24	Amortización de Deuda (-)		15.477	17.024	18.727	20.600	22.659
25	Valor de Desecho (+)						
	FLUJO	-0	-40.048	15.462	18.144	33.936	95.166

TASA DE CORTE	14%
---------------	-----

TASA DE INTERES	10%
-----------------	-----

CAPITAL PEDIDO	USD 94.487,00	100% DE LA INVERSIÓN TOTAL (DE WC Y ELEMENTOS VARIOS)
----------------	---------------	---

CUOTA	USD 24.925,43
-------	---------------

PERIODOS	5
----------	---

AÑO	DEUDA	AMORTIZACION PRESTAMO	INTERESES	CUOTA
1	USD 94.487,00	USD 15.476,73	USD 9.448,70	USD 24.925,43
2	USD 79.010,27	USD 17.024,41	USD 7.901,03	USD 24.925,43
3	USD 61.985,86	USD 18.726,85	USD 6.198,59	USD 24.925,43
4	USD 43.259,02	USD 20.599,53	USD 4.325,90	USD 24.925,43
5	USD 22.659,48	USD 22.659,48	USD 2.265,95	USD 24.925,43

	AÑO 0	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
Flujos	-USD 0	-USD 40.048	USD 15.462	USD 18.144	USD 33.936	USD 95.166
VALORES ACTUALES	-USD 0	-USD 35.130	USD 11.898	USD 12.246	USD 20.093	USD 49.426

VAN	USD 58.532
-----	------------

TIR	59,3%
-----	-------

	AÑOS	DIAS
PAY BACK	4	105

	AÑOS	DIAS
PAY BACK DESCONTADO	4	67

d. COMPARATIVA:

ESCENARIO	CARACTERISTICA	TASA DE CORTE	VAN	TIR	PAY BACK		PAY BACK DESCONTADO	
					AÑOS	DIAS	AÑOS	DIAS
1	INVERSION PURA	14%	USD 42.460,67	24,77%	3	219	4	115
2	50 y 50	14%	USD 50.638,64	32,67%	3	163	4	33
3	100 FINANCIADO	14%	USD 58.532,41	59,27%	4	105	4	67

Se pueden observar diferencias muy importantes en los resultados de la VAN y la TIR cuando se analizan los escenarios con financiamiento. Básicamente esto se debe al impacto que tiene el componente de los intereses en el impuesto a las ganancias y a que, en estos dos casos, el momento cero (desde donde se parte) es relativamente inferior a la alternativa de inversión pura.

5. CONCLUSIONES

En un mundo en donde la cantidad de mascotas por hogar va en aumento y el rol que ellas ocupan en el seno hogareño tiende a ser cada vez más importante, todo el mercado de productos que se mueve entorno a ellas crece de forma sostenida y considerable año tras año, lo que abre las puertas a negociaciones capaces de transaccionar mucho dinero.

Este fenómeno no sólo se trata de una simple apariencia, sino que numerosas estadísticas lo avalan, tanto a nivel global como en lo referente al territorio de la República Argentina.

Sumado a lo antedicho, y ya desde el análisis detallado de mercado, nuestro país tiene la particularidad de que son pocos los “jugadores” que compiten en el terreno en donde Royal Puppies intentará desarrollar sus actividades; un mercado muy poco atomizado cuyas ventas se concentran en un solo gran proveedor: Osspret. La sumatoria de todos estos puntos hace realmente interesante incursionar y ser un participante activo del segmento de productos de Cosmética Animal y, desde ahí, seguir proyectando en la diversificación.

Hasta tanto no asegurar un crecimiento acorde a lo esperado, Royal Puppies tercerizará su producción. Si bien esta acción restringirá el Margen de Contribución, es una buena alternativa para disminuir el monto de la inversión y, en el día a día, trabajar con un costo mayoritariamente variable, lo que de un modo permite tener la suficiente flexibilidad al momento de atravesar un período de caída en las ventas, acotando el riesgo del negocio.

Al realizar el estudio de factibilidad económica se puede observar que todas las alternativas estudiadas dieron resultados positivos, tanto en la VAN como en la comparación de la Tasa de Corte (tasa esperada de proyecto) respecto a la TIR. Ahora bien, si bien los tres escenarios analizados entregan una VAN positiva, **se opta por elegir la alternativa de financiar el 100%** de la inversión total necesaria. La TIR conseguida en éste esquema es de prácticamente el doble que, si se hubiese optado por el escenario de inversión pura, con uGna VAN también significativamente superior y si bien el Pay Back sí es más “largo”, la diferencia no se torna significativamente importante como para optar por otra opción.

Es resumidas cuentas, por todo lo analizado, es un proyecto viable con gran potencialidad y futuro al que se recomienda financiar el cien por ciento de la inversión necesaria.

6. BIBLIOGRAFIA

- Amaya, S. (6 de Marzo de 2008). Las mascotas, un negocio multimillonario. *La Nación*.
Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/las-mascotas-un-negocio-multimillonario-nid993145>
- Beltrán, C. (2016). *Estudio del comportamiento del dueño de mascotas en la ciudad de Quito para determinar tendencias y oportunidades de desarrollo de nuevos productos y servicios en este mercado*. Quito.
- Brough, C. (2013). Pet businesses will prosper: Industry trends for 2014 and beyond.
Obtenido de
http://www.multibriefs.com/briefs/exclusive/pet_businesses_will_prosper.html#.XT-hAOgzY2x
- CINEA. (2016). *Día del Animal*. Encuestas, Universidad de Tres de Febrero, Aplicada, Centro de Investigaciones en Estadística. Obtenido de http://untref.edu.ar/wp-content/uploads/2016/04/Dossier_Encuesta-Dia_del_Animal_CINEA.pdf
- DGEC. (2016). *Informe módulo de Tenencia responsable*. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Dirección General de Estadísticas y Censos.
- Entis, L. (2016). Pets Are Basically People. *Fortune*.
- EUROCONSULTOR. (2018). Tendencia en el Segmento de las Mascotas. *PetMi*. Obtenido de <https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.XQLWwZgzY2x>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc. Graw Hill.
- Gallup, K. T. (2017). *¿Qué vínculo tenemos los argentinos con las mascotas?*
- GFK. (2016). *Pet ownership*.
- Henderson, B. (1973). *The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Boston Consulting Group.
- Iglesias, D. (21 de Octubre de 2018). Mi perro es mi hijo. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/documentales/2018/10/21/infobae-docs-mi-perro-es-mi-hijo/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La conexión de las mujeres con sus mascotas es casi tan fuerte como la de una madre y un hijo. (9 de Marzo de 2018). *Infobae*.
- Porter, M. (1979). *The structure within industries and companies' performance*.
- Stregowski, J. (12 de Enero de 2019). Anthropomorphism and Our Pets. *The Spruce Pets*.
Obtenido de <https://www.thesprucepets.com/anthropomorphism-1118402>

-
- Valle, A. J. (25 de Abril de 2018). La mascota que hay en vos. *crisis*. Obtenido de <https://revistacrisis.com.ar/notas/la-mascota-que-hay-en-vos>
- Veblen, T. (2014). Teoría de la clase ociosa. *Alianza Editorial*.
- Vega García Pastor. (2004). *El Plan de Negocios: Una herramienta indispensable*. España.
Obtenido de www.ie.edu

7. ANEXOS

i. OTROS ARTICULOS RELACIONADOS

“Índice de Bienestar Urbano. Un análisis de las condiciones materiales y ambientales de la vida y el acceso a bienes y servicios de la Ciudad de Buenos Aires”

Instituto I-Ciudad Políticas Públicas Para Buenos Aires, 2018.

<https://www.iciudad.org.ar/>

“Formulación de un plan de mercadeo para la comercialización de ropa para mascotas en el estrato 4 de la ciudad de Bogotá D.C.”

Carolina Mahecha Capacho, 2013. Proyecto de grado para optar al título de Especialista en gerencia de mercadeo y estrategias de ventas. Universidad Libre, Facultad de Ingeniería. Instituto de posgrados. Especialización en gerencia de mercadeo y estrategias de ventas.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10484/MONOGRAFIA%20CAROLINA%20MAHECHA%20CAPACHO.pdf?sequence=1>

CAENA: Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal

<http://www.caena.com.ar/#!/-home/>

“¿Sigue siendo la Argentina un país de clase media?”

La Nación, 1 de abril de 2019.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/sigue-siendo-la-argentina-un-pais-de-clase-media-nid2233971>

“Tendencias que marcarán el mercado de mascotas en 2018”

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 26 de febrero 2018.

<https://procomer.com/es/alertas-comerciales/tendencias-que-marcaran-el-mercado-de-mascotas-en-2018>

“Alimentos y accesorios para mascotas, un mercado que crece en Argentina”

La voz, 18 de septiembre de 2011

<https://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/empresas/alimentos-accesorios-para-mascotas-mercado-que-crece-argentina>

“La gran "humanización" de las mascotas”

Mercado, 10 de julio de 2018.

<http://www.mercado.com.ar/notas/8027307>

“Perros y gatos porteños: hay una mascota cada dos hogares en la ciudad”

La Nación, 9 de marzo de 2016.

<https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/perros-y-gatos-portenos-hay-una-mascota-cada-dos-hogares-en-la-ciudad-nid1877921>

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

La Nación, 1 de agosto de 2018.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/un-pais-pet-friendly-la-innovacion-llega-al-negocio-de-las-mascotas-nid2158015>

“Pet friendly: lugares para que tu mascota también disfrute”

Revista Ohlalá!, 11 de octubre de 2012

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/pet-friendly-nid1515695>

“El crecimiento del mercado dedicado a regalar a las mascotas”

24horas.cl Televisión Nacional de Chile, 5 de marzo de 2017

<https://www.24horas.cl/tendencias/mascotas/el-crecimiento-del-mercado-dedicado-a-regalar-a-las-mascotas-2319321>

“Tendencias 2018 en el segmento mascotas: lo que el mercado debe saber”

Revista Petmi, 27 de noviembre de 2017

<https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.XONTgpgzY2w>

“Un negocio que ladra pero no muerde”

El Cronista, 2 de abril de 2015

<https://www.cronista.com/pyme/Un-negocio-que-ladra-pero-no-muerde-20150402-0039.html>