



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
DE MARKETING**

---

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

Plan de Posicionamiento de la marca Cevemed Pet Shop

---

Alumno: Daniel Hernán Moretti  
Profesor: Ramiro Rodríguez André  
Año: 2018



Solicitud de evaluación de <b>TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización <b>E100</b>
Nombre y apellido del alumno <b>DANIEL MORETTI</b>		Tipo y N° de documento de identidad: 33936073
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2017	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final  Plan de Posicionamiento de la marca Cevemed Pet Shop		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.  Firma del Tutor de Trabajo Final .....		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li><li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li><li>• Certificado analítico</li></ul>		
Fecha	Firma del alumno	



<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	5
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
2.1 Justificación .....	6
2.2 Planteamiento del tema/problema.....	6
2.3 Objetivos .....	7
2.4 Marco teórico (preliminar).....	8
2.5 Metodología y técnicas a utilizar .....	9
<b>3. PLAN DE MARKETING</b> .....	11
3.1 Análisis.....	12
3.1.A Análisis Estratégico del Mercado (entorno y consumidor) .....	12
3.1.B Análisis estratégico de la empresa/producto .....	29
3.2 Objetivos de Marketing .....	31
3.3 Investigación de Mercado .....	31
3.4 Posicionamiento de Marca.....	31
3.5 Estrategias de Marketing .....	39
3.5.A Estrategias de productos y servicios.....	39
3.5.B Estrategias de promoción.....	46
3.5.C Estrategias de plaza .....	59
3.5.D Estrategias de precios .....	64
3.6 Customer Journey .....	70
3.7 Análisis Financiero .....	73
3.7.A Estado de resultados .....	73
3.7.B Presupuesto marketing.....	77
3.7.C Cronograma de tareas .....	78
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	79



<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>82</b>
Citas Bibliográficas.....	82
Bibliografía complementaria .....	83
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>84</b>
Anexo 1 – Cronograma de comunicaciones .....	84
Anexo 2 - Mix de medios .....	85
Anexo 3 – Tablero de control y presupuesto de comunicaciones.....	86
Anexo 4 – Ventas primer semestre 2018 .....	87
Anexo 5 – Gantt de tareas .....	104
Anexo 6 - Customer Journey .....	105



## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo central exponer un caso práctico de posicionamiento de marca dentro del rubro Pet Shop. La marca a desarrollar será Cevemed Pet Shop, empresa que funciona hace más de diez años en el barrio porteño de Palermo y tiene como visión posicionarse entre las clínicas veterinarias y Pet Shop más importantes y prestigiosas dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para ello, Cevemed se centrará en las demandas de sus clientes, ofreciéndoles productos de alta calidad y servicios con valor agregado.

Así mismo, el presente proyecto buscará incrementar la penetración del negocio, ganar nuevos clientes y mantener a los actuales. También se hará foco en analizar el contexto competitivo del rubro Pet Shop y se realizará una investigación de mercado cualitativa para identificar tendencias relevantes y lograr una mayor diferenciación; conocer al cliente: gustos, preferencias, deseos y detectar insights.

Se desarrollará un análisis profundo de la gestión administrativa para identificar áreas de mejora y oportunidades de cara al corto y mediano plazo (identificación y registro de ingresos, estructura de costos, seguimiento de ventas con ticket promedio, productos más vendidos, productos más rentables, etc.)

Se propondrá un Plan de marketing, a fin de cumplir con los objetivos propuestos, el cual detallará las acciones y propuestas de mejoras para las 4 P (producto, promoción, plaza y precio). También se proporcionarán herramientas de gestión de carácter dinámico y KPIs que evaluarán constantemente la performance de dichas acciones.

Por último, se realizará el Customer Journey de un cliente típico de Cevemed Pet Shop para detectar posibles mejoras en cada uno de los momentos.



## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1 Justificación

Cevemed Pet Shop funciona desde hace más de diez años como una unidad de negocio dentro del Centro Veterinario Medrano (Cevemed), se encuentra localizado en el barrio de Palermo, dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En la actualidad el rubro del Pet Shop presenta una alta competencia tanto en el barrio de Palermo en particular, como en la Ciudad de Buenos Aires en general, pero pocos establecimientos prestan servicios complementarios de veterinaria integral en un mismo lugar.

Cevemed Pet Shop viene funcionando desde sus inicios sin un análisis profundo en cuanto a lo administrativo, ni con estrategias claras de negocio. Actualmente la dirección ha decidido afrontar nuevos desafíos. Si bien hace más de diez años que funcionan en el mercado, están dispuestos a realizar cambios significativos para profundizar el negocio. En este contexto, el objetivo central será posicionarse como marca líder del rubro, logrando mayor penetración en el mercado, mediante la captación de nuevos clientes y reteniendo a los actuales. Comenzando por el barrio porteño que lo vio nacer: Palermo. Para luego, intentar convertirlo en líder en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El aporte del presente trabajo al campo del Marketing se centrará en un caso práctico de posicionamiento en diversos canales. Implementando estrategias diferenciales y comercializando productos y servicios de excelente calidad.

### 2.2 Planteamiento del tema/problema

El problema central que enfrenta el Pet Shop actualmente, es la falta de organización interna y visión de negocio; También presenta diversas fallas administrativas y de gestión, lo que se traduce en dificultades a la hora de planear y desarrollar estrategias concretas y viables en el corto y mediano plazo.

Es importante mencionar que, a pesar de la alta competitividad en el rubro, el Pet Shop se desarrolla normalmente y funciona dejando ganancias desde hace más de 10 años. En este



contexto, se abre una oportunidad de desarrollo de cara a lo que resta del 2018 y principalmente, para el 2019.

### **Preguntas problematizantes:**

- ¿Cuáles serán las estrategias y tácticas que se desarrollarán para posicionar a la marca?
- ¿Cuáles son los canales más idóneos? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el target de consumidor de Cevemed Pet Shop al cual se quiere dirigir?
- ¿Cuál es el mix de productos adecuado para garantizar el crecimiento del Pet Shop?
- ¿Cuáles son los insights de comportamiento y las motivaciones de los clientes? ¿Qué acciones se utilizarán para generar una mayor fidelización?

### **2.3 Objetivos**

- Objetivo general: incrementar la penetración del negocio y ganar clientes, a través de mejorar el posicionamiento de la marca Cevemed Pet Shop en el mercado. Esto se verá reflejado en un aumento de la facturación real de la empresa.
- Objetivos específicos:
  - Analizar el contexto competitivo de Pet Shop e identificar tendencias relevantes, para lograr una mayor diferenciación.
  - Conocer al cliente: gustos, preferencias, deseos y detectar insights, para retener a los actuales y atraer nuevos.
  - Desarrollar un análisis profundo del mix de productos para identificar áreas de mejora y oportunidades (seguimiento de ventas con ticket promedio, productos más vendidos, productos más rentables, etc.)



## 2.4 Marco teórico (preliminar)

Las empresas identifican distintas necesidades y grupos en el mercado, luego se concentran en aquellas personas o grupos que pueden atender mejor y buscan posicionar su producto/servicio de forma que el mercado meta (o mercado objetivo) reconozca las ofertas e imágenes distintivas de la organización.

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar a la marca en la mente del público, de la manera que la empresa quiere con el objetivo de maximizar los beneficios potenciales de la misma.

Un posicionamiento de marca adecuado sirve como herramienta guía para la estrategia de marketing ya que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y debe ser utilizado como marco para la toma de decisiones

El posicionamiento debe encontrar el equilibrio justo entre lo que la marca es y lo que podría ser. Es decir, debe enfocarse tanto en el presente, como en el futuro. Así mismo, debe ser aspiracional para tener un espacio concreto de desarrollo y crecimiento, pero no debe alejarse tanto de la realidad, para que sea alcanzable.

El posicionamiento se comunica a través de las 4p (producto, precio, promoción y plaza).

- 1) Para realizar el posicionamiento utilizaremos las siguientes herramientas (Kotler – Keller, 2014):
  - Crearemos una propuesta de valor centrada en el cliente (razón válida por la cual el cliente debería adquirir el producto o servicio).
  - Identificaremos y analizaremos el marco de referencia (mercado meta y la competencia)
  - Hallaremos los elementos claves de diferenciación
  - Crearemos una identidad de marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca y que permita generar una relación con el cliente.



- Utilizaremos el modelo Brand Key a modo esquemático para resumir los principales puntos del posicionamiento.

2) Alternativamente analizaremos el posicionamiento desde la óptica de Al Ries y Jack Trout, en conjunto con el modelo Brand position Statement (BPS).

El primero, define el posicionamiento con las palabras del consumidor y sólo hace referencia al o los elemento/s diferencial/es, mientras que el segundo se escribe en forma estratégica (en términos de la empresa) y tiene tres partes: segmento, target y diferencial.

Luego de este análisis seremos capaces de completar la siguiente frase:

“Cevemed Pet Shop es mejor que..... (SEGMENTO),  
para.....(TARGET)..... porque (DIFERENCIAL)”.

## 2.5 Metodología y técnicas a utilizar

Para el desarrollo del presente trabajo nos centraremos en realizar una investigación del tipo cualitativa. La idea central será realizar un total de 18 entrevistas a partir de dos segmentaciones:

- Por un lado, realizar una investigación con no clientes (9 en total), a fin de identificar por qué no compran/elijen el Pet Shop, dónde hacen sus compras, con qué frecuencia, etc. A su vez, esto nos permitirá vislumbrar los insights y principales necesidades que satisfacen los Pet Shop en general.
- Por otro, analizaremos estas mismas variables con clientes actuales (9 en total) de la veterinaria.

Se analizarán 3 segmentos según rangos de edades, dado que probablemente sus comportamientos difieran significativamente. Los rangos serán: 25-35 años, 36-45 años, más de 45 años.



	25 -35 años	36 – 45 años	+ 45 años
Cliente	3 entrevistas	3 entrevistas	X
No cliente	x	3 entrevistas	3 entrevistas

La población objetivo serán aquellos decisores de compra (tanto mujeres, como hombres), de entre 25 y 65 años, nivel socioeconómico ABC 1, C1 para quienes sus mascotas son acompañantes sumamente valorados, le dan un lugar importante en sus vidas y quieren brindarles la mejor alimentación y cuidado.

Luego de dicha investigación, interpretaremos los datos y resultados, y nos centraremos en los principales requerimientos, deseos y requisitos de los encuestados, que servirán de base para el desarrollo de las estrategias que implementaremos para cumplir con los objetivos planteados.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



### 3. PLAN DE MARKETING

#### CASO

#### CEVEMED PET SHOP





### 3.1 Análisis

#### 3.1.A Análisis Estratégico del Mercado (entorno y consumidor)

##### 3.1.A.1 Análisis P.E.S.T



*Datos económicos, políticos y sociales:*

En base al monitoreo de opinión pública (OH! PANEL, Junio 2018) realizado en Junio 2018, por la empresa especializada en investigación de mercado online OH! PANEL. Analizando una muestra de 1000 personas, se pueden vislumbrar diversos datos relevantes respecto a la situación económica y política de Argentina.



Dicho MOP es un tracking cuantitativo que se realiza de manera online en todo el país, es sumamente útil dado que es una radiografía integral de opiniones, evaluaciones y expectativas que tienen los ciudadanos al momento de realizarse el estudio.

Es importante destacar que el monitoreo se realizó en Junio 2018, con posterioridad a la fuerte devaluación que se produjo durante Mayo 2018 y al pre-acuerdo realizado con el FMI. Estos datos son comparados contra el anterior MOP realizado en Abril del mismo año.

Los siguientes datos del MOP pueden evidenciar la situación crítica a Junio de 2018:

#### Política:

- 6 de cada 10 sostienen que la política económica del actual Gobierno Nacional ha fracasado, mientras que 5 de cada 10 afirman estar decepcionados con el Gobierno actual.
- El 47% afirma estar de acuerdo con que la Argentina entrará en recesión en 2018.
- Ante la pregunta respecto a quién votarían si la elección fuera en ese momento (Junio 2018), el 37% votaría a Cambiemos (en Abril 2018 era del 50%); no sé a quién votaría 35% (en Abril 2018 era del 26%).

#### Economía:

- En promedio se sostuvo que la inflación del 2018 sería de 28.9% (el mínimo votado fue del 15%, el máximo del 49%)
- Sólo el 17% pudo ahorrar algo del ingreso del mes anterior (en Abril de 2018 fue del 22%), de los cuales, estimativamente sólo pudieron ahorrar un 5% del sueldo.
- La inflación es la principal preocupación de los encuestados, alcanzando un 71% en Junio (mientras que en Abril, también era la mayor preocupación, pero con un 58%).
- El 46% sostiene que el país está yendo en la dirección incorrecta (en Abril, dicho valor era del 37%), mientras que sólo el 38% cree que se está yendo en la dirección correcta (valor que en Abril alcanzaba el 50%).
- En Junio, el 53% (promedio) afirmó que en 2018 se está peor que en 2017.



- Respecto a cómo estaremos en 2019, el pesimismo creció de 31% en Abril a 41% en Junio respecto a situación general del país, economía y empleo.

Así mismo, en el presente mes (Septiembre), tan sólo tres meses después de dicha encuesta, la situación parecería ser mucho más sensible y crítica, producto de la devaluación de alrededor del 35% ocurrida durante Septiembre, el aumento de la pobreza, del desempleo y de la inflación, que parece no tener techo y se estima en un 40% anual.

Datos tecnológicos:

De acuerdo a la última encuesta anual realizada en Julio 2017 por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), se pueden destacar algunos puntos sumamente interesantes para el presente trabajo (Estudio de Comercio Electrónico - MID, 2018).

Cabe mencionar que la CACE es asociación civil sin fines de lucro, que desde 2012 lleva adelante el Estudio Anual de Comercio Electrónico para conocer y comprender la situación del e-Commerce en la Argentina. Además, tiene como objetivo divulgar y promover el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo, comunicaciones, comercio y negocios electrónicos.

Los datos relevantes para el presente estudio son:

- La facturación del comercio electrónico creció 52% en Argentina, durante 2017
- La facturación del e-Commerce en 2017 alcanzó los \$156.300 millones
- El 90% de los adultos argentinos ya compró online alguna vez (representa a 18, 3 millones de personas).



## *Análisis de Mercado*

### Mercado potencial

Es aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no adquieren el producto/servicio que deseamos ofrecer, debido a que no pertenecen al target que deseamos vender, porque acceden a otro producto/servicio de la competencia, ya sea uno similar o un sustituto, o porque simplemente desconocen nuestro producto/servicio.

### Mercado Meta

El target de clientes al que nos dirigimos son hombres y mujeres entre 25 y 65 años, ABC1, C2 para los cuales el cuidado de sus mascotas es de suma importancia y se encuentran viviendo o trabajando cerca del barrio de Palermo.

Los artículos que se venden en el Pet Shop, entre ellos: alimentos, medicinas, pipetas, piedras sanitarias, etc. son percibidos como necesarios para el bienestar de sus mascotas. Se consumen de forma recurrente (al menos dos veces al mes) y donde el costo varía acorde a la calidad de los productos.

### *Competencia*

Son aquellos Pet Shop que satisfacen las mismas necesidades de los consumidores tal como lo hace Cevemed Pet Shop.

### Competencia Directa

Todas aquellos Pet Shop que cuenten con veterinarias o no, localizados en CABA serán competencia directa.



## Competencia Indirecta

Consideramos competencia indirecta a aquellos vendedores de artículos, alimentos, etc. que se comercialicen a través de plataformas o e-Commerce que no tengan un lugar físico de ventas.

### *Principales competidores*

Analizaremos cinco de los principales competidores dentro del rubro Pet Shop en el Barrio de Palermo. Entre ellos habrá tiendas que comercializan exclusivamente accesorios y alimentos para mascotas, y también clínicas veterinarias que también ofrecen estos productos.

El análisis consistirá en evaluar en profundidad las 4 P (precio, producto, plaza y promoción) de cada uno de estos.

**Precio:** analizaremos tres productos típicos que demandan aquellos clientes target que tiene como mascotas gatos adultos (Royal Canin Fit 32, en sus versiones alimento suelto de 1 kg y envasado de 2 kg), pipeta Power y piedras sanitarias Stone Cat).

**Productos o servicios:** exploraremos qué categorías de producto comercializan (según clasificación de Cevemed) y analizaremos si tiene servicios de veterinaria.

**Plaza:** relevaremos las dimensiones y estructura edilicia, su presentación y locación.

**Promoción:** nos centraremos en evaluar la difusión en redes sociales, existencia de página web y/o e-Commerce y posicionamiento SEO y SEM. Además, observaremos si poseen elementos de merchandising (imanes o folletos, etc.)

### **PET SHOP CHULE TOWN**

Dirección: Paraguay 3809, CABA.

Características del lugar: es un lugar pequeño, de poca infraestructura y ambientación.

Precio:           Fit32 1 kilo suelto: \$172  
                      Fit32 empaque de 2 kilos: \$480  
                      Piedras sanitarias Stone Cat: \$ 120



### Pipeta; no comercializa

Productos y servicios ofrecidos: No posee servicios de veterinaria, pero sí servicios de peluquería canina.

Características de comercialización: Tiene Google My Business (2 comentarios), Facebook (calificación 4.9 – 10 votos, 156 likes), buen posicionamiento SEO – sin publicidad paga.

No tiene sitio web ni e-Commerce.

Ofrecen imanes y folletos al visitar el lugar y con cada una de las compras.

### **CIMPA DEL SOL**

Dirección: Paraguay 3671, CABA.

Características del lugar: es un lugar amplio, con bastante infraestructura, recién remodelado y con buena ambientación.

Precio: Fit32 1 kilo suelto: no comercializa

Fit32 empaque de 2 kilos: \$520

Piedras sanitarias Stone Cat: \$150

Pipeta: \$210

Productos y servicios ofrecidos: posee servicios de veterinaria y de peluquería canina.

Características de comercialización: Tiene Google My Business (31 comentarios – 4.8 estrellas), Facebook (calificación 4.7 – 19 votos, 156 likes), posicionamiento SEO bajo – sin publicidad paga. No tiene sitio web ni E-commerce.

Ofrecen folletos al visitar el lugar.

### **LAS RAZAS VET**

Dirección: Salguero 1512, CABA. Posee otro local en Bulnes 1714.

Características del lugar: amplio, instalaciones nuevas. Cuenta con excelente infraestructura y ambientación.

Precio: Fit32 1 kilo suelto: \$170

Fit32 empaque de 2 kilos: \$490



Piedras sanitarias Stone Cat: \$ 150

Pipeta Power 5-8 kg: 190

Productos y servicios ofrecidos: ofrece servicios de veterinaria.

Características de comercialización: Tiene Google My Business (19 comentarios – 4.8 estrellas), Facebook (calificación 4.6 – 39 votos, 2357 likes), buen posicionamiento SEO – sin publicidad paga. Tienen sitio web muy completo, posibilidad de suscribirse e ingresar como cliente (no tiene e-Commerce).

Ofrecen imanes y folletos al visitar el lugar y con cada una de las compras.

### **CASPER PET STORE**

Dirección: Cabrera 4013, CABA.

Características del lugar: es una cadena que cuenta con otros 3 Pet Shop ubicados en Recoleta, Palermo y Almagro. Instalaciones confortables y amplias.

Precio:           Fit32 1 kilo suelto: \$200  
                      Fit32 empaque de 2 kilos: \$510  
                      Piedras sanitarias Stone Cat: \$ 150  
                      Pipeta Power 5-8 kg: 250

Productos y servicios ofrecidos: ofrece servicios de veterinaria.

Características de comercialización: Tiene Google My Business (19 comentarios – 4.8 estrellas), Facebook (calificación 4.8 – 49 votos, 2439 likes), buen posicionamiento SEO – sin publicidad paga. Tienen sitio web básico, posibilidad de suscribirse e ingresar como cliente (no posee e-Commerce).

Ofrecen imanes y folletos al visitar el lugar y con cada una de las compras.



### **PALERMO PETMALL**

Dirección: Bulnes 1422, CABA. Posee otro local en Mansilla 2778.

Características del lugar: espacio nuevo, amplio, instalaciones confortables y amplia oferta de accesorios.

Precio:           Fit32 1 kilo suelto: \$165  
                      Fit32 empaque de 2 kilos: \$470  
                      Piedras sanitarias Stone Cat: \$ 150 (BOLSON DE 5 \$580)  
                      Pipeta Power 5-8 kg: 180 (NO TIENEN STOCK)

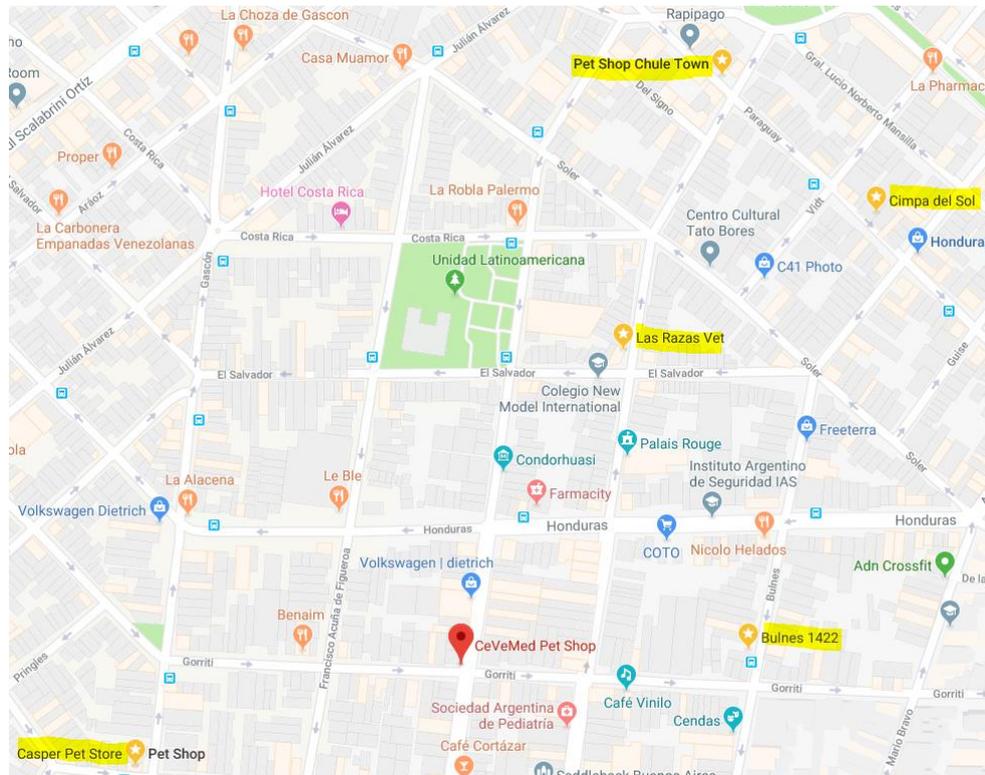
Productos y servicios ofrecidos: ofrece servicios de veterinaria.

Características de comercialización: Tiene Google My Business (6 comentarios – 4.3 estrellas), Facebook (calificación 4.9 – 20 votos, 705 likes), escaso posicionamiento SEO – sin publicidad paga. No tiene sitio web, pero comercializan también por mercadolibre: alimentos cerrados, de gran volumen y recetados. No posee e-Commerce.

Ofrece delivery sin cargo para los barrios de Barrio Norte, Recoleta, Palermo, Almagro, Abasto, Chacarita, Villa Crespo, Colegiales, Botánico, Cañitas, Belgrano (visiblemente publicado en su vidriera). Entregan imanes y folletos al visitar el lugar y con cada una de las compras.



### Cercanía a Cevemed Pet Shop



Como vemos los competidores relevados se encuentra en un radio no mayor a 6 cuadras, lo que deja evidenciado la alta competencia que hay en el sector.



**Tabla Resumen**

<b>Chule Town (Pet)</b>	Alimento suelto	Alimento envasado	Stone Cat	Pipeta
Producto	●	●	●	●
Precio	\$172	\$480	\$120	N/A
Precio prom.	\$177	\$490	\$143	\$207
Plaza	Lugar pequeño, poca decoración			
Promoción	Posee Redes Sociales, no sitio Web			
<b>Ciampa del sol (vet+pet)</b>	Alimento suelto	Alimento envasado	Stone Cat	Pipeta
Producto	●	●	●	●
Precio	N/A	\$520	\$150	\$210
Precio prom.	\$177	\$490	\$143	\$207
Plaza	Amplio y recientemente remodelado			
Promoción	Posee Redes Sociales, no sitio Web			
<b>Las Razas (vet+pet )</b>	Alimento suelto	Alimento envasado	Stone Cat	Pipeta
Producto	●	●	●	●
Precio	\$170	\$490	\$150	\$190
Precio prom.	\$177	\$490	\$143	\$207
Plaza	Instalaciones nuevas y muy buenas			
Promoción	Posee Redes Sociales y sitio Web			
<b>Casper Pet Store (pet+vet)</b>	Alimento suelto	Alimento envasado	Stone Cat	Pipeta
Producto	●	●	●	●
Precio	\$200	\$510	\$150	\$250
Precio prom.	\$177	\$490	\$143	\$207
Plaza	Lugar amplio y confortable			
Promoción	Posee Redes Sociales y sitio Web			



Palermo Petmall (pet shop)	Alimento suelto	Alimento envasado	Stone Cat	Pipeta
Producto	●	●	●	●
Precio	\$165	\$480	\$150	\$180
Precio prom.	\$177	\$490	\$143	\$207
Plaza	Espacio nuevo y amplio			
Promoción	Posee Redes Sociales, no sitio Web			

*Cinco fuerzas de Porter*

La estrategia según Porter, dependerá de cómo ubicarse en una posición en la industria que permita a Cevemed Pet Shop defenderse mejor contra esas cinco fuerzas o sacar provecho de ellas





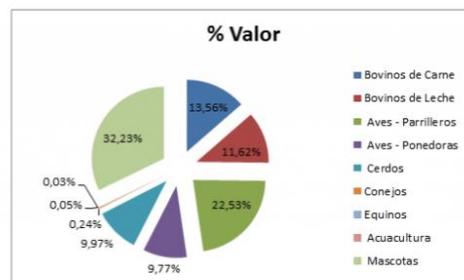
*Rivalidad:*

Algunos números del mercado, según el último informe de la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal (CAENA, 2016), el mercado Pet Food facturó alrededor de \$31.230.526.848 en 2016. Estos números lo ubican como el sector de mayor facturación dentro del rubro nutrición animal. Respecto al volumen de venta, se estima en 612.000 toneladas año.

## Información del sector de Nutrición Animal

Facturación anual de la industria \$ 96.887.360.689 lo que representan unos U\$ 5.600.425.473 (A un tipo de cambio actual)

	Ton Año	\$AR / Año
Total - CEA - Bovinos de Carne TNS	2.685.920	13.135.093.801
Total - CEA - Bovinos de Leche TNS	3.474.892	11.258.650.080
Total - CEA - Aves - Parrilleros TNS	4.547.176	21.826.444.800
Total - CEA - Aves - Ponedoras TNS	2.190.838	9.464.420.160
Total - CEA - Cerdos TNS	2.366.000	9.660.000.000
Total - CEA - Conejos TNS	34.500	234.600.000
Total - CEA - Equinos TNS	8.925	44.625.000
Total - CEA - Acuicultura TNS	6.600	33.000.000
Total - Petfood	612.000	31.230.526.848
<b>Total</b>	<b>15.926.851</b>	<b>96.887.360.689</b>



Sí bien en volumen se encuentra muy por debajo de categorías como bovinos carne, bovinos leche, aves parrilleros, etc. al analizar el porcentaje de valor dentro del mercado de nutrición, las mascotas ocupan el primer lugar con un valor de 32.23%. De estos datos se desprende la importancia del sector y la gran rentabilidad del mismo (poco volumen con significativos ingresos).

Existe gran rivalidad dentro del mercado (tanto en precio como en producto), el crecimiento de la industria es elevado y se mantienen estable hace bastantes años. Además, es importante destacar que existe una baja diferenciación de productos, no así de los servicios.

Otros datos relevantes: la Argentina es el país con más penetración de mascotas por hogares de la región, el 78% al menos tiene una mascota en su hogar. Seguido por Chile con un 74% y Brasil con 56% (Ablin, 2018).

De las aproximadamente 600.000 toneladas de alimento consumido por mascotas para el 2017, el 84% correspondió a alimento para perros, mientras que el 16% fue consumido por gatos.



Además, según estimaciones del fabricante de alimentos Mars -que es dueño de las marcas tales como Pedigree, Whiskas, Iams, Eukanuba y Royal Canin-, el consumo (compra) per cápita de alimento para mascotas en la Argentina es de 14,2 kilos por persona por año. (Rumi, Maria Julieta - Krom, Andrés, 2018).

También es importante mencionar que el mercado de mascotas crece en general más que la economía. En particular, lo que más crece son los alimentos premium y los remedios para mascotas. Es un mercado en expansión por la humanización de las mascotas. Son parte de la familia y cada vez se gasta más en ellas, tanto en alimentos como en servicios, desde hoteles para dejarlos cuando sus dueños se van de viaje, hasta spa (y obras sociales).

#### *Nuevos entrantes:*

Sí bien el mercado de alimentos para mascotas crece sostenidamente desde 2007 y, en un principio la comercialización y producción de los productos del sector lo lideraban las grandes firmas, son cada vez más las pequeñas y medianas empresas que se suman al negocio. Este rubro, ya en 2016 (último dato conocido) empleaba a más de 3500 personas y facturaba más de \$31.000.000.000 (Manzoni, 2018)

Es importante mencionar que existen pocas barreras al ingreso de nuevos competidores en el rubro Pet Shop, casi no existen barreras estructurales tales como factores tecnológicos, economías de aprendizaje o economías de escala.

En este contexto, será clave para Cevemed Pet Shop construir barreras estratégicas, a partir de las decisiones relacionadas a inversión publicitaria, servicios diferenciales de calidad, etc.

#### *Proveedores:*

Sí bien el liderazgo continúa siendo de las grandes firmas, las Pymes comienzan a ganar terreno. Un dato relevante es que Argentina produce casi el 100% de los alimentos balanceados consumidos en el país. Incluso se llega a exportar productos a varios países, tales como Paraguay, Chile, México, Estados Unidos y China.



Los principales jugadores son Mars con sus marcas: Pedigree, Whiskas, Iams, Eukanuba y Royal Canin; Nestlé Purina, con Pro Plan, Dog Chow, Cat Chow, Excellent, Felix, Dogui y Gati. También Raza, Vitalcan, Dog Selection, Sabrositos y Kongo, entre otras.

Respecto a las pequeñas y medianas empresas, podemos mencionar a: Dynis, distribuidora de alimento y piedras sanitarias para gatos; Silva, ofrece accesorios y elementos para acuario; Panacea, es proveedora de medicamentos; Arandu, también ofrece medicamentos para mascotas; Mr. Hueso, comercializa golosinas para mascotas; Mon Ami, también ofrece golosinas; Vital Can, vende latas de alimentos y, por último, Daniel, quién ofrece collares y correas.

Sí bien el grado de dependencia respecto a los grandes proveedores, sigue siendo importante respecto del porcentaje de ventas, tal como se comentó arriba, comienzan a aparecer sustitutos cercanos para cada uno de los insumos básicos del negocio.

#### *Productos sustitutos:*

Los productos sustitutos que debemos tener presentes son los alimentos y productos, de baja calidad y de bajo precio, que se comercializan en los supermercados (tanto en grandes superficies, como en los express, incluso en supermercado chinos) y satisfacen las mismas necesidades. Algunos ejemplos: piedras sanitarias (Mineral Sanitario, Absorsol), alimentos (Cat Chow, Dog Chow, Whiskas) y accesorios varios.

Dado el contexto económico argentino de vulnerabilidad, estos productos pueden significar una seria amenaza erosionando los beneficios de la industria e intensificando la rivalidad interna del sector.

- Price index: se tomó un precio promedio de referencia dentro de dos categorías de producto: alimentos para gatos y piedras sanitarias; y dentro de dos segmentos: baja y de alta calidad. Respecto a las pipetas, sólo se comercializan en las veterinarias.

La metodología utilizada presentó las siguientes características

- Alimentos: se relevaron los precios del segmento A (bajo) y del segmento B (alto). El segmento A se analizó en grandes supermercados como Jumbo, Disco,



Coto, Carrefour y Walmart. Mientras que los precios del segmento B, se obtuvieron en el relevamiento de los principales competidores realizado en puntos anteriores: Chule Town, Cimpa del Sol, Las Razas Vet, Casper Pet Shop y Palermo Petmall.

- Las marcas analizadas de la categoría Alimentos, para el primer segmento fueron Purina Cat Chow 3 kg y Whiskas pescado 3 kg, mientras que para el segmento B fueron Royal Canin Fit 32 suelto de 1 kg y Royal Canin Fit 32 envasado de 2 kg
- Las marcas analizadas de la categoría piedras sanitarias fueron para el segmento bajo Absorsol 4 kg, Mineral Sanitario 4kg; para el sector alto, Stone Cat 2 kg.
- Las pipetas Power para gatos sólo se comercializan en las veterinarias mencionadas.
- Una vez relevados los precios de cada uno de los productos en cada uno de los establecimientos mencionados, se unificó la unidad de medida a 1 kg para poder comparar con mayor exactitud los diferentes ítems. Luego, se obtuvo un precio promedio por categoría y por segmento (Por ejemplo: alimento, bajo) con el objetivo de obtener un primer precio de comparación.
- En el siguiente paso se realizó el Price index. Para ello, teniendo en cuenta la unidad de medida unificada de 1 kg, se calculó un precio promedio por categoría y por lugar donde se comercializa (por ejemplo: Alimentos, supermercados). El mismo fue de \$108.03 por kilo.

Los otros precios promedios fueron calculados con la misma lógica: Alimentos Pet Shop \$216.33 por kg; piedras sanitarias en supermercados, con un precio promedio de \$39.72 por kilo; piedras sanitarias Pet Shop/veterinarias p.prom: 72.70 por kilo y pipeta (sin unidad de medida) \$207.5

- Por último, se calculó el Price index para cada uno de los productos de cada establecimiento, teniendo como referencia cada uno de los precios promedios de la categoría (alimentos, piedras y alimentos).



ALIMENTO	Price index			
	A		B	
Establecimiento	Purina	Whiskas	Fit32 suelto	Fit32 envasado
Jumbo	92%	105%	N/A	N/A
Disco	92%	105%	N/A	N/A
Coto	126%	112%	N/A	N/A
Carrefour	N/A	N/A	N/A	N/A
Walmart	73%	96%	N/A	N/A
Chule Town	N/A	N/A	80%	111%
Ciampa del Sol	N/A	N/A	N/A	120%
Las Razas	N/A	N/A	79%	113%
Casper	N/A	N/A	92%	118%
Pallermo Petmall	N/A	N/A	N/A	111%
	<b>Precio promedio</b>	<b>\$108.03</b>	<b>Precio promedio</b>	<b>\$216.33</b>

PIEDRAS	Price index		
	A		B
Establecimiento	Absorsol	Mineral Santiario	Stonecat
Jumbo	133%	141%	N/A
Disco	128%	141%	N/A
Coto	133%	134%	N/A
Carrefour	N/A	N/A	N/A
Walmart	N/A	126%	N/A
Chule Town	N/A	N/A	83%
Ciampa del Sol	N/A	N/A	103%
Las Razas	N/A	N/A	107%
Casper	N/A	N/A	103%
Pallermo Petmall	N/A	N/A	<b>105%</b>
	<b>Precio promedio</b>	<b>\$30.02</b>	<b>\$72.70</b>



PIPETAS	Price index
	B
Establecimiento	Pipeta Power
Jumbo	N/A
Disco	N/A
Coto	N/A
Carrefour	N/A
Walmart	N/A
Chule Town	N/A
Ciampa del Sol	101%
Las Razas	92%
Casper	120%
Pallermo Petmall	87%
<b>Precio promedio \$207.50</b>	

*Cientes:*

Los clientes se presentan sumamente atomizados y con poco poder de negociación. El desafío estará en ofrecer bienes y servicios que se adapten a los requerimientos de los clientes (se desprenderá de las investigaciones de mercado que realizaremos) y, a su vez, le proporcionen una experiencia diferenciadora, superadora, con el objetivo que se vuelvan leales a la marca.

En las cinco fuerzas de Porter es importante analizar que hay un cambio en la mentalidad de los dueños de las mascotas. Particularmente en la Argentina, las mascotas son parte de la familia "Hay una conexión muy fuerte. No son mascotas a las que se deje afuera de guardia, son como miembros de la familia. La paternidad se retrasa, se deja para más tarde a los hijos y los animalitos son como la familia. Se transforman en hijos" (Rumi, Maria Julieta - Krom, Andrés, 2018). Como consecuencia de esta nueva visión, de este cambio de



paradigma, las mascotas comenzaron a trascender el propio hogar. En los últimos años creció de manera exponencial la cantidad de restaurantes, aerolíneas y hasta la posibilidad de viajar en subte con ellas. Como queda evidenciado, son cada vez más los lugares que poseen un espacio especialmente dedicado a las mascotas.

La tendencia general, especialmente de los millennials, es pasar más tiempo con ellas: trabajo, vacaciones, salidas, etc. Por otro lado, la maternidad se ve postergada, y para solteros y muchas parejas, la mascota termina ocupando el lugar del hijo que todavía no llegó.

Algunos ejemplos son las oficinas de empresas como Mars y Nestlé, que implementaron programas para que sus mascotas visiten sus oficinas.

### 3.1.B Análisis estratégico de la empresa/producto

#### *Análisis FODA*

A continuación desarrollaremos el análisis FODA de Cevemed Pet Shop, teniendo en cuenta los análisis anteriores: las cinco fuerzas de Porter, el relevamiento de la competencia, de los números del sector en el mercado argentino y las tendencias del mercado.



## **F**ortalezas

- Más de diez años de trayectoria y experiencia en el barrio de Palermo.
- Reconocido cuerpo de profesionales en el ambiente veterinario.
- Clientes satisfechos con la atención y fieles a la marca (64 reseñas en Google My Business, 4.7 puntos, excelentes comentarios).
- Servicio de veterinaria y Pet Shop unificados.
- Orientación social a través del servicio de rescates y adopciones responsables.

## **O**portunidades

- El mercado crece desde 2007. Facturó más de 31 millones y emplea a más de 3500 personas
- Durante 2017, creció un 52% la facturación en el comercio electrónico, alcanzado los 156 millones. El 90% de adultos ya compró alguna vez.
- Cambio de paradigma que lleva al cliente a desear cubrir sus necesidades y a querer elevar sus estándares de compra y consumo, a través de emociones y experiencias.
- Baja diferenciación del mercado a través de servicios.

## **D**ebilidades

- Procesos no estandarizados ni bien definidos.
- Falta de datos de los clientes habituales.
- Falta de seguimiento administrativo en lo relacionado a ventas, stock, productos más vendidos, etc.
- El layout del local y la disposición de los productos.
- Ausencia de E-commerce y delivery.

## **A**menazas

- Contexto económico y político con mucha incertidumbre y sumamente adverso.
- Productos poco diferenciables. Y pocas barreras de entrada para nuevos competidores.
- Hiper competitividad tanto de productos, como de servicios. Se achican los márgenes de ganancia.
- Cambios de hábitos en el consumidor producto de la crisis. Se está viendo que aumenta la demanda de productos de media/baja calidad, en detrimento de los Premium. Es por eso que la rentabilidad se ve amenazada.



### 3.2 Objetivos de Marketing

- Objetivo general: Ser el Pet Shop líder en ventas y clientes dentro del barrio porteño de Palermo. Para ello se establece como objetivo incrementar la penetración del negocio y aumentar un 30% de seguidores para fines de 2019, principalmente en Instagram. A través de una mejora en el posicionamiento de la marca Cevemed Pet Shop. Dicha penetración se traducirá en un aumento de la facturación de un 10% en términos reales.
- Mantener una relación valiosa con los clientes (mejorar la fidelización) que tengan como consecuencia que el 5% de los seguidores en redes sociales, compre al menos una vez en el lapso de tres meses. Creemos que dicha fidelización hará que recomienden el servicio brindado por Cevemed Pet Shop. Esta relación se convierte en lealtad a la marca.

### 3.3 Investigación de Mercado



Guía de investigación  
de mercados - Ceverr

### 3.4 Posicionamiento de Marca

#### CONSTRUCCIÓN DE INSIGHTS

Del análisis de los datos que se desprendieron de la investigación de mercado realizada, en conjunto con las tendencias y nuevos hábitos identificados del mercado, podemos afirmar que:

- La demanda de productos, accesorios y servicios comercializados en los Pet Shop y veterinarias del país, vienen creciendo desde 2007 a un ritmo constante. Esto se produce como consecuencia de un cambio de paradigma en la concepción de los



argentinos respecto a la tenencia y cuidado de sus mascotas. Estas últimas, ocupan un lugar cada vez más relevante en las familias y su cuidado se ha transformado en una preocupación real y concreta.

- La alta frecuencia con que se compran varios de estos productos, entre ellos alimentos, medicamentos, piedras sanitarias, etc., hace que retener a los clientes y fidelizarlos, se vuelva crucial para los objetivos de los Pet Shop y veterinarias.
- El mercado está migrando hacia un consumo más premium de alimentos y accesorios, aunque esta tendencia podría estar siendo erosionada por las dificultades económicas actuales.

### **INSIGHT: NECESIDAD, MOTIVADORES, BARRERAS**

<b>De la categoría y de las marcas</b>	<b>Basados en productos (beneficio funcional)</b>	<b>Basados en psicología (beneficio emocional)</b>
<b>Barreras</b> Que no cumpla con lo que promete, que sea muy caro. Que por temas económicos releguen bienestar y calidad en los productos que eligen para sus mascotas. Que el nivel de fidelidad sea bajo como consecuencia de la alta competencia y, en muchos casos, la no disponibilidad de bienes y servicios en	<b>¿Por qué no lo uso?</b> Porque a veces no consigo lo que quiero (tanto productos como servicios) y no tengo tiempo para buscar dónde lo comercializan. Porque el precio es elevado y no puedo pagarlo.	<b>¿Cómo me siento cuando no lo uso?</b> Siento que no estoy dándole el mejor cuidado a mis mascotas. Pierdo tiempo en consultas y gasto dinero que no tenía pensado. Mi mascota no está 100% en lo físico y no puede darme, ni yo brindarle, todo el amor que nos gustaría.



determinados comercios.		
<p><b>Motivadores</b></p> <p>Quiero darle los mejores servicios y productos a mi mascota para que esté bien. Es una parte importante de mi familia. Sí ellos están bien, yo también.</p>	<p><b>¿Por qué lo uso?</b></p> <p>Porque me lo recomendaron.</p> <p>Porque probé estos servicios y productos y nunca me fallaron, no tengo necesidad de probar con otros.</p> <p>Porque quiero que mis mascotas se sienta bien y me acompañen en cada momento de mi día, de la mejora manera.</p>	<p><b>¿Cómo me siento cuando lo uso?</b></p> <p><b>¿Por qué es importante para mí?</b></p> <p>Siento que están sanos, alegres y que me pueden acompañar durante el día.</p> <p>Si consigo lo que busco, siento que no perdí tiempo y que lo puedo aprovechar de la manera que desee.</p> <p>Ver feliz a mi mascota, me ayuda a estar feliz a mí y a los míos.</p> <p>Llego a casa y disfruto de su compañía. Son muy importante para mí.</p>

**AD MAP**





### **Actualmente hacen:**

- Compran sus productos y servicios en distintos Pet Shop y veterinarias, según cubran y satisfagan sus necesidades.
- Buscan precio, muchas veces intentan no resignar calidad.

### **Porque piensan:**

- Que no existen lugares que tengan lo que buscan, en cuanto a variedad, calidad y precio.
- Mi veterinario actual es de confianza, no lo cambiaría.

### **Si logro que piensen:**

- Que Cevemed Pet Shop ofrece servicios integrales de veterinaria sumamente profesionales y productos de Pet Shop con amplia variedad y calidad, a un precio acorde y competitivo. Todo en un mismo lugar.
- Que la veterinaria Cevemed ofrece servicios veterinarios sumamente profesionales y reconocidos, de vasta trayectoria y renombre, que igualan o incluso superan los que actualmente contratan.

### **Harán:**

- Comprarán los productos de acuerdo al precio y calidad que buscan, en Cevemed Pet Shop.
- Comprarán los servicios que buscan, acorde al nivel de excelencia y profesionalidad que están buscando, en Cevemed Pet Shop
- Se volverán clientes fieles a la marca y recomendarán sus productos y servicios.

### **Insights**

De la investigación de mercado realizada, se desprender los siguientes insights:

- “ Mis mascotas son sumamente importantes para mí, quiero que tengan el mejor bienestar para que estén felices y puedan acompañarme, pero no quiero perder tiempo recorriendo diversos Pet Shop y veterinarias para encontrar lo que necesito/quiero comprar.



- “Mis mascotas son mi familia, quiero que disfruten conmigo y me den amor todos los días. Quiero darle los mejores productos y servicios, a un precio razonable sin resignar calidad ni profesionalidad”.

## **CONCEPTO**

### **PROMESA DEL BENEFICIO**

“Cevemed Pet Shop, en conjunto con la veterinaria Cevemed, ofrece productos y servicios veterinarios de calidad, amplia variedad y a un precio razonable. Todo en un mismo lugar”.

“Atendemos a tus mascotas como si fueran nuestras. Queremos lo mejor para ellas, pero también queremos lo mejor para vos. Te ofrecemos productos de calidad para que nada falle y puedas disfrutar el día a día sin preocupaciones extras respecto a tus mascotas”.

“Profesionales veterinarios sumamente reconocidos en el rubro, con vasta experiencia internacional”

“Tenemos un fuerte compromiso social, lo plasmamos en cada una de nuestras acciones, en los servicios que brindamos y en los productos que comercializamos. Queremos que nos elijas hoy y siempre a lo largo de tu vida”.

### **BENEFICIO (POSICIONAMIENTO)**

El trabajo conjunto entre la veterinaria Cevemed y Cevemed Pet Shop, hace que los clientes encuentren en un mismo lugar todo lo que buscan: desde accesorios, alimentos, etc. hasta medicamentos, servicios de vacunación, internación, etc.

Cevemed se encuentra funcionando en el barrio desde hace más de 10 años. Sus clientes fieles avalan su experiencia, excelente calidad y buena atención. Queda demostrado en cada una de las recomendaciones de las redes sociales.

El buen trato, la excelencia de sus servicios veterinarios y la amplia variedad de productos que ofrece, hace que sus clientes no pierdan tiempo a la hora de buscar lo que necesitan y desean, siempre a un costo razonable. Cevemed tiene en claro la importancia de sus clientes, por lo que la atención de sus demandas son un punto clave en su gestión. Tiene



como objetivo fidelizar sus clientes y que una vez que lo conozcan, lo elijan día tras día y, a su vez, lo recomienden.

### MODELO DE BRANDING: BRAND KEY



#### 1) AMBIENTE COMPETITIVO

Gran cantidad de competidores en el mercado, tanto Pet Shop como veterinarias, e incluso ventas por E-commerce e internet.

Contexto económico adverso, muchos consumidores están relegando calidad por un tema de costos.

#### 2) TARGET

La población objetivo serán aquellos decisores de compra (tanto mujeres, como hombres) entre 25 y 65 años, nivel socioeconómico ABC 1, C1 para quienes sus mascotas son acompañantes sumamente valorados, le dan una lugar importante en sus vidas y quieren brindarles la mejor alimentación y cuidado.



### 3) CONSUMER INSIGHT:

- “ Mis mascotas son sumamente importantes para mí, quiero que tengan el mejor bienestar para que estén felices y puedan acompañarme, pero no quiero perder tiempo recorriendo diversos Pet Shop y veterinarias para encontrar lo que necesito/quiero comprar”.
- “Mis mascotas son mi familia, quiero que disfruten conmigo y me den amor todos los días. Quiero darle los mejores productos y servicios, a un precio razonable sin resignar calidad ni profesionalidad”.

### 4) BENEFICIOS:

- Variedad y calidad de productos típicos de Pet Shop; amplia gama de servicios veterinaria, sumamente reconocidos en el rubro.
- Encuentran todo lo que necesitan en un mismo lugar (lo que no se dispone inmediatamente, se consigue de un día para el otro, o como mucho dos días más tarde)
- Profesionales capacitados, reconocidos y de excelente reputación.
- Buen trato, excelencia en servicios.

### 5) VALORES, CREENCIAS Y PERSONALIDAD

Cevemed Pet Shop cree en el cuidado, el trabajo en equipo, y la mejora permanente. Tiene su foco en el consumidor, por tal motivo quiere brindar el mejor servicio, ofreciéndoles en un mismo lugar todo lo que necesita.

### 6) REASONS TO BELIEVE

“Cevemed Pet Shop, en conjunto con la veterinaria Cevemed, ofrece productos y servicios veterinarios de calidad, amplia variedad y a un precio razonable. Todo en un mismo lugar”.

“Atendemos a tus mascotas como si fueran nuestras. Queremos lo mejor para ellas, pero también queremos lo mejor para vos. Te ofrecemos productos de calidad para que nada falle y puedas disfrutar el día a día sin preocupaciones extras respecto a tus mascotas”.

“Tenemos un fuerte compromiso social, lo plasmamos en cada una de nuestras acciones, en los servicios que brindamos y en los productos que comercializamos. Por ejemplo, en el programa de adopciones responsables. Queremos que nos elijas hoy y siempre a lo largo de tu camino”.

### 7) DISCRIMINADOR



Ofrece amplia variedad de productos de Pet Shop y servicios veterinarios, en un mismo lugar.

#### 8) BRAND ESSENCE

- Trayectoria de más de 15 años en el barrio de Palermo.
- Profesionales veterinarios reconocidos en el rubro, tanto a nivel local como a nivel internacional.
- Calidad y amplia variedad de servicios y atención veterinaria.
- Variedad y calidad de productos de Pet Shop.
- Excelente reputación en redes sociales.
- Muy buenas instalaciones y atención
- Customer Centricity: haciendo foco en las consultas y demandas de los clientes, en todos los canales de contacto, ya sea la atención en la veterinaria o a través de las redes sociales.
- Fuerte compromiso social a través de su programa de adopciones responsables

2) Posicionamiento desde la óptica de Al Ries y Jack Trout, en conjunto con el modelo Brand position Statement (BPS).

“Cevemed es mejor que otros Pet Shop, para hombres y mujeres, entre 25 y 65 años, nivel socioeconómico ABC 1, C1 que sienten que sus mascotas ocupan un lugar importante en sus vidas, porque ofrece productos y servicios veterinarios de calidad, amplia variedad y a un precio razonable. Todo en un mismo lugar”.



### 3.5 Estrategias de Marketing

#### 3.5.A Estrategias de productos y servicios

Como punto de partida, resaltamos algunos puntos claves que se desprendieron de la investigación de mercado realizada. Creemos que escuchar e interpretar a nuestros clientes (y no clientes) hará que nuestras estrategias sean más acordes a sus requerimientos y necesidades, y por lo tanto, tendrán mayor aceptación.

- La frecuencia con que llevan a sus mascotas al veterinario depende, en todos los casos, de las recomendaciones y sugerencias que les hacen los veterinarios que atienden a sus mascotas. Confían plenamente en ellos.
- Para cada uno de los encuestados, las mascotas son sinónimo de compañía, afecto, son parte de sus familias.
- Aquellos encuestados que tienen gatos como mascotas, realizan compras recurrentes de: pipetas, piedras y alimento.
- También siguen al pie de la letra las recomendaciones de los veterinarios en cuanto a la alimentación. Una vez que un alimento les resulta óptimo, no suelen cambiar de marca. Así mismo, los que tienen mascotas con algún tipo de cuidado especial, no cambian su alimentación.
- Excepto dos encuestados, el resto prioriza calidad a precio, aunque suelen buscar promociones.
- La frecuencia del bañado para perros, según las respuestas, es cada mes - mes y medio. Otros prefieren lavarlos ellos.
- Los motivos por lo que se eligen los Pet Shop, son cercanía y acceso a precio/promociones. En cambio, a la hora de elegir un veterinario, el nivel de fidelización es alto (no lo cambian).
- A todos los encuestados les gustaría encontrar todo lo que necesitan en un mismo lugar (atención veterinaria y elementos de Pet Shop).



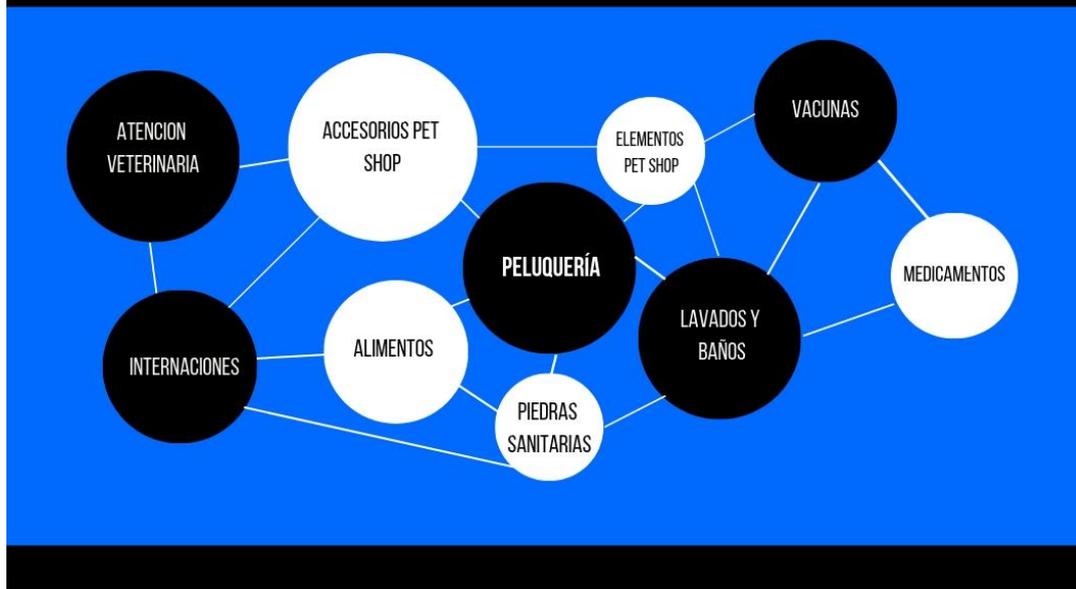
- Entre las características que mencionaron respecto del Pet Shop ideal, resaltaron: amplitud, buena decoración, debe tener stock y variedad de productos, promociones, buenas recomendaciones, regalo por el cumple de la mascota, limpieza y buen olor, entre otros.
- Todos valoran atención y promociones.
- Ningún encuestado compra por internet este tipo de productos, pero a muchos les pareció interesante.
- Le interesan el plan de suscripción, dado que ahorrarían tiempo y se traduciría en una preocupación menos. Como requisitos indispensables para que funcione, sostuvieron que deben cumplir con horario y días pactados, y tener variedad de opciones de pago.

Respecto a los servicios que brinda actualmente Cevemed Pet Shop, proponemos realizar un análisis a través del modelo molecular. Este nos permitirá identificar y clasificar entre “tangibles” e “intangibles” cada uno de los servicios y productos que ofrece la veterinaria y el Pet Shop Cevemed en su conjunto. El desafío será poder agregarles un valor diferencial y tangibilizar aquellos servicios que no lo sean.



## MODELO MOLECULAR

+ Resulta sumamente útil identificar los elementos tangibles e intangibles de un servicio para poder mejorarlo, agregando elementos tangibles a los intangibles y viceversa.



- **Tangibles** (en color blanco): son objetos, aparatos, cosas que pueden ser vistas, tocadas, etc. antes de su consumo.

Como ejemplo de bienes tangibles podemos mencionar cada uno de los productos ofrecidos por el Pet Shop, tales como: alimentos, piedras sanitarias, accesorios, medicamentos, etc. (Ver P de Precio – Mix de productos).

- **Intangibles** (en color negro): no pueden ser percibidos antes de su consumo/utilización.

Actualmente Cevemed Pet Shop ofrece los siguientes **servicios**: peluquería y corte de uñas canino, lavados/baños.



Respecto a la veterinaria, la misma ofrece servicios integrales de veterinaria: desde atención/consultas para mascotas, vacunaciones, internaciones, análisis de sangre, hasta chequeos y exámenes varios, etc.

Las propuestas de mejora en lo que respecta a servicios constará de innovaciones y mejoras, pero también en cumplir con el objetivo de tangibilización de los servicios, a través de distintas tácticas. Respecto a las innovaciones podemos mencionar:

- Ofrecer un delivery sin cargo de los productos del Pet Shop y como novedad, una suscripción con abono mensual. La característica de la misma consistirá en ofrecer diversas gamas de productos con un descuento razonable.

Por ejemplo, en el caso de los gatos, pudimos ver que por lo general los clientes necesitan de forma recurrente piedras sanitarias, alimento y pipeta (de forma mensual), por cada gato. En ese sentido Cevemed Pet Shop ofrecerá una gama alta y una gama baja de un pack de productos. El cliente sólo tendrá que suscribirse y pagar de forma mensual el abono para recibirlo en su domicilio. De esta forma, se le brindará un nuevo servicio diferencial a cada uno de los clientes. Los mismos quedarán fidelizados al Pet Shop y disfrutarán de la comodidad y disminuirán el riesgo de olvidarse de ir a comprar lo que necesitan.

El beneficio para el Pet Shop es que serán ventas seguras, que le otorgará mayor previsibilidad del consumo que están teniendo de sus productos. Esto se traducirá en una oportunidad para comprar mayor volumen y negociar los costos de los mismos con los proveedores. De esto se deduce que habrá una mejora en los márgenes, que le permita absorber parte o la totalidad de los costos del delivery.

- Café para los clientes: el objetivo será brindar una experiencia diferencial, ofreciéndoles a los clientes la posibilidad de disfrutar de un café de cortesía, mientras espera retirar a su mascota o que la misma sea atendida por los veterinarios. Entendemos que otras veterinarias no lo hacen y esto podría generar empatía, mejorando nuestra calidad de atención.



- Calidad de atención: entendemos que la calidad en la atención es un elemento central, pero también sabemos que esto no es suficiente: “En los últimos años, los gerentes han tomado conciencia de la necesidad de crear valor para su clientes en la forma de “experiencias” (L, Berry Leonard; Carbone, Lewis P.; Haecklel, Stephan H.)

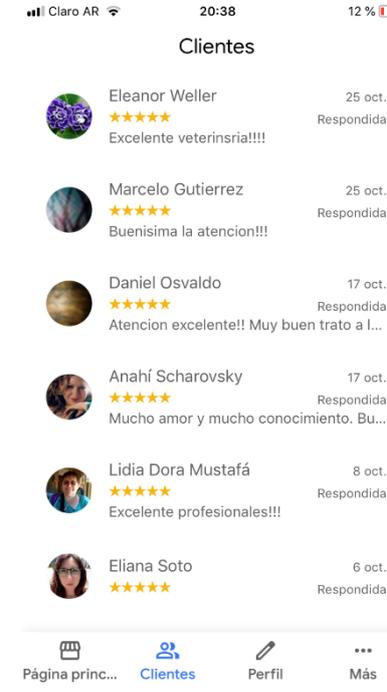
Ante este marco, la calidad de la experiencia del consumidor hará, en la mayoría de los casos, que este vuelva a comprar. La clave estará en saber administrar y controlar la experiencia del mismo. Para ello, será fundamental entender las expectativas de los clientes, así como también las posibles evaluaciones que harán una vez consumada la experiencia.

La experiencia está compuesta tanto por los productos y servicios que se comercializan en la veterinaria/Pet Shop, como por el conjunto del ambiente físico, la atención de cada uno de los empleados, los sonidos del ambiente, la iluminación, etc.

Respecto a la atención de los empleados, sabemos que es sumamente valorado por los clientes. Queda evidenciados en las reseñas de Google My Business y en las calificaciones que los mismos realizan.



Algunos de los comentarios y reseñas:





Creemos que es fundamental seguir trabajando con los empleados, inculcándoles la importancia de su buena atención.

Incluso creemos que ellos mismos pueden ser un motor de difusión de los valores y las prácticas que se llevan adelante en la veterinaria. Incentivaremos las publicaciones en redes sociales, a través de ellos durante el año 2019.

“El servicio se basa en personas. Lo brinda una persona a otra persona. En el pasado, antes de que irrumpiera la tecnología moderna, el servicio era la parte humana del comercio. Un buen servicio se daba por sentado al comprar un producto. Este principio ha sido olvidado en muchas organizaciones; pero, decididamente, un gran servicio implica maximizar el poder de la gente para brindar a los clientes experiencias excepcionales” (Silvester, Mare; Ahmed, Mohi, 2008).

En cuanto a los **productos**, Cevemed Pet Shop comercializa aproximadamente 270 artículos diferentes, más de 30 marcas y está presente en 7 categorías (alimentos, alimentos sueltos, pipetas, medicamentos, accesorios/golosinas, antiparasitario y piedras sanitarias).

Innovaciones futuras:

- Sí bien la amplia variedad de productos que se ofrecen en la actualidad en el Pet Shop, son de gama media-alta calidad, se van a introducir **algunos alimentos de gama baja** dada la incipiente demanda de los mismos. Es de esperar que dichos productos comiencen a comercializarse en Diciembre de 2018.  
Esta estrategia se basa en el análisis del contexto actual económico, lo que buscamos es atraer nuevos consumidores a través de nuevos productos, para que conozcan la marca y prueben la amplia gama diferencial de servicios que ofrece Cevemed.
- Se instalarán peceras dentro del Pet Shop, con el objetivo de incorporar al negocio una **nueva unidad vinculada a los peces y acuarios**. Entendemos que en lo que resta de 2018 y, sobre todo, en 2019 se alcanzarán los objetivos de difusión y posterior consolidación de esta nueva arista del negocio dentro de Cevemed.



- Proponemos el desarrollo de un **e-Commerce**, que comenzará a gestionarse a principios de 2019 y estimamos su lanzamiento para Marzo de dicho año. La idea es ir incorporando a la plataforma todos los productos que se comercializan en la actualidad en Cevemed Pet Shop. Comenzando con los 30 productos ya identificados que dejan más margen y que son más demandados. Luego, de forma paulatina, se incorporarán los restantes.

Como propuesta de valor adicional a las innovaciones, y para darle impulso a todos estos cambios que estamos proponiendo, creemos que el logo debería ser modificado con el objetivo de modernizarlo y buscar un diseño novedoso.



(logo actual)

Así mismo, el claim “calidad y confianza”, proponemos modificarlo de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, por: “todo en un mismo lugar” o “lo que buscás, en un lugar” o similar.

Continuando con esta línea, se mejoraría el actual folleto para hacerlo más claro, más estético y equilibrado respecto a la información que se brinda en el mismo. Proponemos también, realizar diversos materiales brandeados tales como lapiceras, tarjetas, remeras, gorras, etc.

### 3.5.B Estrategias de promoción

Alineado con los objetivos propuestos a lo largo del presente trabajo, la P correspondiente a la promoción de productos y servicios tendrá como objetivos centrales:

1. Aumentar y mejorar el posicionamiento de Cevemed Pet Shop tanto de manera offline como de manera online.



2. Fidelizar a los clientes para que elijan siempre a la veterinaria, pero también para que la recomienden.
3. Incrementar y desarrollar la tangibilidad de la amplia gama de servicios brindados por la veterinaria Cevemed.

## **ACCIONES**

### **1. Posicionamiento Cevemed Pet Shop**

**A) Campaña:** “Tu veterinario amigo”

**Duración:** Octubre 2018 – Marzo 2019.

**Objetivo:** mejorar el posicionamiento, mejorar fidelización y tangibilizar servicios de la veterinaria.

**Publicaciones:** Transmisiones en vivo en Instagram de nuestro médico veterinario donde tratará temas propuestos por los clientes, quienes podrán hacerle preguntas. La idea es que se realice una vez por mes o tal vez 2 veces, con una duración de 30 – 45 minutos. Los días previos se publicitará el vivo y se debatirán los temas a tratar con la audiencia.

**Justificación:** entendemos que a existe distancia entre el veterinario y los clientes. A través de esos vivos la idea es que los clientes actuales puedan ver y tratar con el veterinario de forma más amena, más cercana, para así evaluar con mayor certeza su profesionalidad y su conocimiento. De esta forma, la veterinaria logrará profundizar y mejorar el posicionamiento, también la fidelización y tangibilizará varios de los servicios ofrecidos.

Optamos por Instagram para realizar el vivo, porque es la red social donde más seguidores tiene el Pet Shop y donde el público más participa. Cada publicación es muy bien recibida y alrededor del 20% de los seguidores se involucra y comenta o da like a la publicación.

**Presupuesto:** \$0. Creemos que no hace falta destinar dinero para la publicidad de este tipo, dado que uno de nuestros objetivos con esta campaña es fidelizar a los clientes.

**KPI:** cantidad de visualizaciones e interacciones en cada vivo.



Debajo, algunas publicaciones promocionando el vivo realizado por el Dr. Paludi el 24 de Octubre de 2018 médico de Cevemed. Una semana antes se comenzó a publicitar, tanto en el Instagram de Cevemed Pet Shop como en el del Dr. Paludi, el evento. El tópico de este primer encuentro fue “Generalidades en Medicina Felina”.

- El 22 de Octubre de 2018 se realizó la siguiente publicación proponiendo un video en vivo:

Logrando muy buena participación: fue vista por 110 seguidores, de los cuales 21 votaron que les interesaba participar (20% votó). Estos números nos dieron el indicio que la propuesta fue bien aceptada por la audiencia, que se interesó en tener a disposición al Dr. Paludi para hacerle preguntas.



Luego, se promocionó el vivo mediante las siguientes publicaciones:



- De este video en vivo, realizado el 24 de Octubre participaron 50 clientes, duró aproximadamente 35 minutos y se realizaron numerosas preguntas (alrededor de 20) respecto a los cuidados de mascotas y algunas preguntas más específicas relacionadas a síntomas de los animales y comportamientos, entre otros temas. Superó ampliamente nuestras expectativas, los seguidores participaron mucho y el clima que se generó fue distendido, con buena energía.



B) Campaña: “Adopciones responsables”

Duración: Octubre 2018 – Septiembre 2019.

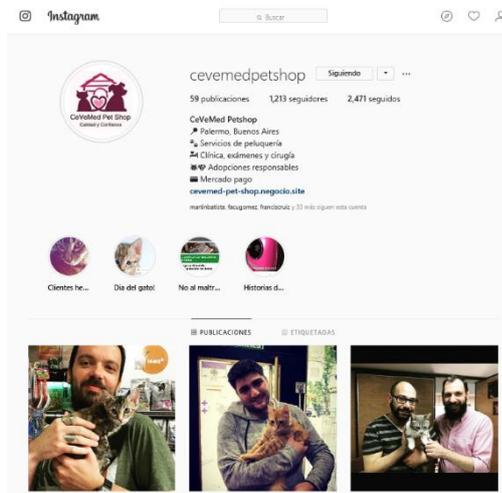
Objetivo: mejorar el posicionamiento, aumentar fidelidad y tangibilizar servicios de la veterinaria.

Publicaciones: de carácter semanal, tanto en Facebook como en Instagram, donde se narra la realidad y la situación de cada uno de los gatitos que van llegando a la veterinaria para ser adoptados. Se subirán tanto fotos como historias y videos.

Justificación: Cevemed Pet Shop tiene un fuerte compromiso social. Por ello, cada gato o perro que llega a la veterinaria, primero se procede a analizar su situación y luego recibe una atención médica: se los desparasita, se los vacuna e incluso se los castra.

Dependiendo de la realidad de cada animal, el mismo entra antes o después en el período de adopción. Mientras tanto permanecen en la veterinaria donde se los cuida y alimenta. A través de las redes sociales se contará la historia de cada animalito y se invitará a adoptarlos de forma responsable. Para ello, una persona designada informará respecto del cuidado de las mascotas e indagará al candidato y solicitará fotos del hogar, de las protecciones en balcones o terrazas, etc.

Este tipo de acciones, además de la ayuda humana y social, crea mucha empatía con el público/clientes que responden y difunde de manera asombrosa cada una de las historias.



Nuevamente optamos por elegir Instagram, por la cantidad de seguidores y el nivel de participación de los mismos. Así mismo, se compartirá el contenido en Facebook.

Presupuesto: \$0. Creemos que no hace falta publicitar este tipo de acciones, van en contra del mensaje que queremos transmitir.

KPI: cantidad de likes y comentarios en cada uno de las fotos publicadas.

- Un ejemplo de gran repercusión y enorme satisfacción: el caso Musetta.

**Musetta:** llegó a la veterinaria el 1 de Octubre, luego de ser rescatada de la calle. Tras la revisión de los veterinarios y la aplicación de algunas vacunas, se estimó su edad en sólo 6 meses.

Al principio estaba asustada, desconfiada y hasta un poco arisca con los humanos, pero igualmente mostraba destellos de amor.

Al poco tiempo, ya buscaba mimos y cariño de los veterinarios. La siguiente foto fue tomada tres días después, el 4 de Octubre. Cuando se decidió que ya estaba lista para buscar un nuevo hogar.





Sí bien existieron varias consultas por Musetta, su adopción se demoró por diversos motivos. Había pasado ya un mes, y de esa gata asustadiza, atemorizada, con el pelo sin brillo y sucio, no quedaba rastro alguno. Cada día que pasaba crecían sus demostraciones de amor, su pelo brillaba como pocos pero aún seguía un poco triste por no encontrar una familia.



Pero el dicho “tarda en llegar, pero al final hay recompensa” se cumplió. A principios de noviembre, Juan Francisco caminaba por la zona y al pasar por la veterinaria, vio a Musetta en la vidriera. No dudó un solo segundo y entró a conocerla. Desde ese día, decidió adoptarla y comenzó el proceso para llevarla a su hogar.

Juan Francisco no tenía otras mascotas y nunca había tenido un gato, por lo que tuvo que colocar protecciones en sus ventanas y en su balcón. Pero el tiempo pasó rápido, por suerte, y el 10 de noviembre finalmente fue en busca de la nueva integrante de su familia.



La historia de Musetta tuvo grandes repercusiones: la última foto tuvo un alcance de 595, 95 likes y 6 comentarios. La primera tuvo un alcance 500, 92 likes y 1 comentarios; la segunda, un alcance de 494, 90 likes y 4 comentarios.

### C) Canal Youtube

#### I) Historias de Adopciones

Duración: Octubre 2018 – Septiembre 2019.

Objetivo: mejorar la notoriedad de marca, incrementar seguidores un 10% y tangibilizar servicios de la veterinaria.



Publicaciones: se publicarán semanalmente las historias de los animales que vayan siendo adoptados.

Justificación: Cevemed Pet Shop tiene un fuerte compromiso social. Por ello, cada gatito o perro que llega a la veterinaria recibe atención médica hasta que es adoptado. La idea es editar los videos cortos que se irán haciendo durante este período para que se resuma la historia de cada animalito, desde su llegada a la veterinaria hasta que encuentra un nuevo hogar.

Este tipo de acciones, crea mucha empatía con el público/clientes que responden y difunden de manera asombrosa cada una de las historias.

Decidimos utilizar YouTube dado que es el canal más idóneo para difundir contenido en videos y poder llevar adelante un “reality” en relación a las adopciones de los animales. De esta forma se cumplirá con el doble objetivo de mejorar el posicionamiento y aumentar la fidelización y también crear conciencia en el auditorio respecto a las adopciones.

Presupuesto: \$200 mensuales

KPI: cantidad vistas a cada uno de los videos y nº de seguidores.

## II) Consejos veterinarios

Duración: Octubre 2018 – Septiembre 2019.

Objetivo: mejorar el posicionamiento, aumentar fidelidad y tangibilizar servicios de la veterinaria.

Publicaciones: se publicarán diversos videos cortos en YouTube, donde se brindarán consejos respecto al cuidado de las mascotas (por ejemplo, cómo aplicar pipetas, con qué frecuencia, porqué, cómo combatir pulgas en el hogar, vacunas sí o no, etc). También se compartirán en Instagram.



Justificación: Cevemed Pet Shop quiere estar cerca de sus clientes y a través de estos consejos útiles llegar a una mayor audiencia, fidelizar clientes actuales, pero también ganar nuevos. Este tipo de acciones, son bien recibidas por los usuarios, crean lazos y empatía con el público/clientes.

Creemos que ambas redes son las más idóneas para este tipo de contenido y son las que más impacto generarán.

Presupuesto: \$150 mensuales.

KPI: Cantidad de visualizaciones y compartidos.

## **2. Fidelización de clientes**

A) Promociones Cevemed Pet Shop

Duración: Octubre 2018 – Septiembre 2019.

Objetivo: mejorar el posicionamiento, aumentar seguidores y tangibilizar servicios de la veterinaria.

Publicaciones: se publicarán semanalmente historia y fotos en Instagram y Facebook donde se promocionarán diversos productos y servicios del Pet Shop.

Justificación: Una forma de fidelizar los clientes es ofrecerles promociones que le resulten útiles. Teniendo en cuenta esto, la idea es realizar promociones exclusivas para clientes que soliciten el voucher por las redes sociales y se acerquen a la veterinaria a cambiarlos. Se comenzará ofreciendo descuentos segmentando entre perros y gatos.

Se realizarán promociones cruzadas para tangibilizar y promocionar servicios: por ejemplo, “comprando un kilo de alimento y una pipeta, obtené 35% de descuento en servicio de peluquería”. Luego, se compartirán fotos en las redes con cada una de estas acciones.

Creemos que Instagram es la red social más eficaz para este tipo de acciones, dado que es la cuenta del Pet que más seguidores tiene y donde mayores interacciones recibe.



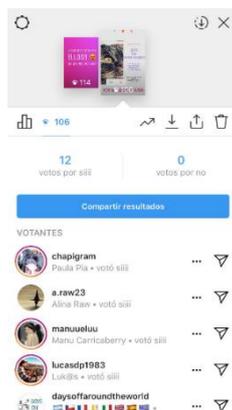
Presupuesto: \$400 mensuales - Instagram

KPI: Cantidad de likes, nº de seguidores, cantidad de vouchers cambiados en la veterinaria.

Un ejemplo fue la campaña realizada el 19 de Octubre de 2018, se ofrecía un 20 de reintegro (con tope de \$200) sobre pipetas, piedras y accesorios para gatos. Las condiciones eran solicitar el voucher (ver foto debajo) para su canje que tenía validez hasta el 31 de Octubre.



Resultados: fue visto por 106 personas, de las cuales 12 personas (11%) votaron que les interesa la promoción. A estas 12 personas se les envió el voucher y 3 aprovecharon la promoción. El total de la compra fue de \$1070.





B) Sorteos en redes sociales

Duración: Octubre 2018 – Septiembre 2019.

Objetivo: mejorar el posicionamiento, aumentar seguidores y lograr mayor fidelización

Publicaciones: se publicarán de manera quincenal sorteos en Instagram y Facebook.

Justificación: la idea es que los clientes puedan participar a través de las redes sociales de sorteos por órdenes de compra o descuentos en los productos y servicios de la veterinaria. Para ello tendrán que mencionar a 3 amigos, darle likes a la publicación y seguir a la cuenta. De esta forma se lograrán seguidores, aumentando así el posicionamiento y la fidelización.

Instagram nuevamente es la red social más idónea debido a la cantidad de seguidores y el alto nivel de participación de los mismos.

Presupuesto: \$400 mensuales

KPI: Cantidad de participantes

Esta misma campaña tendrá un buzón en la veterinaria:

La acción consistirá en colocar un buzón en la veterinaria donde los clientes van a poder dejar sus datos para participar de un sorteo por una orden de compra o descuentos en productos y servicios. Luego, se los invitará a seguirnos en Instagram y Facebook para que puedan visualizar el sorteo tanto de los que hayan dejado sus datos en el buzón, como los que participan a través de las redes sociales.

El objetivo será obtener datos de los clientes que visitan la veterinaria, que tal vez desconocen el canal online, para que pueden sumarse y participar activamente de los mismos. De esta forma tendremos nuevos seguidores en las redes sociales y más posibilidad de comunicar acciones a clientes verdaderos.

KPI: cantidad de prospectos conseguidos en el buzón físico de la veterinaria.

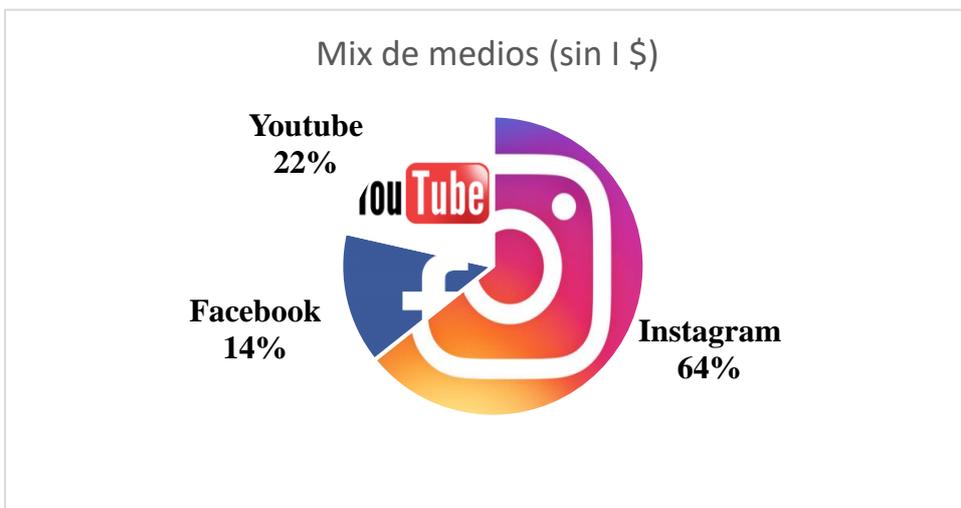




### Mix de Medios

De las campañas propuestas anteriormente, surge el siguiente mix de medios.

El primer cuadro, resume las campañas, los medios en los que se estará presente y el presupuesto anual destinado a cada una.



El segundo cuadro, analiza la cantidad de campañas por medio, sean pagas o no, y en la columna presupuesto, se ve el total sugerido para invertir en cada red social.



<sup>2</sup> [Ver anexo 2](#) – Mix de medios



Como vemos, la preponderancia de Instagram tanto a la hora de invertir dinero, como en publicidad gratuita, es ampliamente superior al resto de las redes sociales. Esto se debe a que en la actualidad, es donde Cevemed Pet Shop tiene mayor cantidad de seguidores, mayor participación de los mismos, mejor posicionamiento y alcance.

Presupuesto y tablero de control:

Para una mejor organización y visualización de las campañas sugeridas, proponemos utilizar el siguiente presupuesto/tablero de control:



Para acceder al documento, favor ingresar aquí: [tablero de control y presupuesto](#)

Este tablero de control tiene una doble función: por un lado, se realizó para poder visualizar, de manera esquemática, las distintas campañas propuestas a lo largo del año y su respectivo presupuesto mensual. Incluso el peso de cada campaña, expresado en porcentaje, respecto del presupuesto total.

Por otro lado, en la parte inferior izquierda, se pueden observar los indicadores relevantes para cada campaña: título, objetivo, KPI's, y desempeño actual.

<sup>3</sup> [Ver anexo 3](#) – Tablero de control y presupuesto de comunicaciones



A modo de resumen, proponemos invertir un monto total mensual de \$1150, repartido en cada una de las campañas. En la columna roja de la derecha se observa el porcentaje de inversión sobre el total de dinero destinado a la publicidad y promoción.

Por último, cabe destacar que el presupuesto sugerido se ajusta a la realidad del Pet Shop y estará sujeto a la evolución del negocio. Entendemos que las acciones pensadas harán que el negocio mejore, para eso sugerimos diversos KPI elegidos por campaña, con el objetivo de poder monitorear y dar un seguimiento mes a mes de la efectividad de cada una de las acciones. Esto permitirá tomar medidas correctivas y aumentar/bajar montos de dinero, según corresponda. De esta manera proponemos que la planilla no sea estática, sino que debe ser dinámica y de mejora continua.

### 3.5.C Estrategias de plaza

Como mencionamos en el punto anterior, el layout, la iluminación y el sonido del ambiente son fundamentales a la hora de crear una experiencia diferencial para el usuario que satisfaga, e incluso supere, las expectativas que estos últimos tengan. El ambiente físico entonces es un factor determinante.

Actualmente, Cevemed Pet Shop posee instalaciones sumamente amplias y confortables. Sin embargo no se encuentran aprovechadas de la mejor manera. Se propondrán mejoras de distribución, iluminación, exposición de productos, etc.

Para hacer un mejor análisis, vamos a establecer dos zonas: **el local de atención al público y los consultorios**. Las mismas en la actualidad se encuentran claramente delimitadas, una en la planta baja, con acceso directo de la calle; y la otra más resguardada y elevada en un entresuelo.



**LOCAL DE ATENCIÓN AL PÚBLICO**





Las imágenes que se adjuntan reflejan el estado y distribución actual del local.

Se propone modificar:

- **LAYOUT**, hacer una redistribución en el local.

Principalmente proponemos cambiar de lugar el **mostrador**, donde se recepciona a las clientes que llegan al pet shop, quienes concretan compras, realizan consultas y/o aguardan directivas para subir a la zona de consultorios o esperar su turno.

Este es un punto focal de suma importancia, que requiere tener una visual directa a la puerta de acceso, y estar en un punto concéntrico del ambiente para que los clientes sepan inmediatamente a dónde deben dirigirse. En los siguientes puntos daremos ejemplos de cómo darle más entidad a este sector.

Por otro lado, es importante mejorar la **exhibición de los productos** que se encuentran expuestos en la sala. Si bien hay distintos estantes, existe una contaminación visual que hace que el cliente pierda foco en los productos que están a la venta. Es indispensable generar más orden y lograr dar destaque a la mercadería más importante.

**Vidrieras**, la veterinaria tiene la gran ventaja de tener varias caras visibles a la calle, son tres los sectores en los que podemos dividir la misma. Proponemos destinar cada uno a exponer los diferentes fuertes del pet shop con el objetivo de atraer al cliente.

Un posible ejemplo, sería una vidriera destinada a la adopción de mascotas. Para ellos sugerimos adaptar el espacio, haciendo un hábitat más lúdico para la mascota en tránsito, logrando que estén mayormente activas y llamen más la atención. Un segundo sector, destinados a la exhibición de productos destacados, beneficios, descuentos, adoptando un modo de stand escenográfico con fondo ciego, de modo que se destaquen los productos, y no se pueda ver hacia adentro, perdiendo la concentración.

Por último, recomendamos reubicar las sillas, generando un **lugar de espera** más demarcado, ofrecer en esta zona bebederos para las mascotas, sector donde poder atar a los mismos, sillones, etc.

Proponemos modificar la actual escalera de tipo “caracol”, por una de **escalera de tramo recto**, dado que no es cómoda para el acceso a consultorios.



En cada una de estas zonas de atención al público, proponemos sumar el logo a todos los materiales y lugares posibles: folletos, en la puerta de entrada, vidrieras, en la recepción, en la caja, etc.

- **ILUMINACIÓN**

El local debe contar con una iluminación general difusa, y tener ciertos puntos particularmente iluminados como: el mostrador y sumaríamos una iluminación de destaque del mobiliario; todo esto dará entidad y hará que los clientes lo reconozcan como punto focal del local a donde deben dirigirse al ingresar. Los stand escenográficos exhibidores de productos que serán colocados en las vidrieras con fondo ciego, recibirán una luz de destaque a los productos seleccionados.

- **MATERIALIDAD**

Se propone lograr una imagen homogénea del recinto, en este caso pintar todo el local de un mismo color. Para que lo que destaque sean los productos y no se pierda la atención en objetos que no lo requieren. También se propone el uso limitado de imágenes distractoras y ubicarlas de manera intencionada, para generar ventas.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## CONSULTORIOS





- **ILUMINACIÓN**

Se propone iluminar los planos de trabajo, la mesada y el consultorio general de manera diferenciada.

- **MOBILIARIO**

La idea es establecer un orden en los consultorios, se observan actualmente muchos objetos sueltos y desperdigados por el local. Se propone modificar el mobiliario actual por uno integral que tenga mayor capacidad para abarcar con todo el contenido.

El Dr. Paludi tiene otra veterinaria a unas pocas cuadras de Cevemed, ubicado en la calle Billinghamurst 1623. Actualmente dicho local no posee Pet Shop y maneja una clientela muy diferente.

La propuesta será replicar estas sugerencias en dicho local e introducir el Pet Shop con los mismos lineamientos y propuestas desarrolladas a lo largo del presente trabajo.

### 3.5.D Estrategias de precios

De acuerdo al análisis de ventas del período Enero – Junio 2018, se realizaron las siguientes listas del mix clave de productos de Cevemed Pet Shop. La primera, corresponde a aquellos quince productos que se comercializaron en mayores volúmenes durante el primer semestre de 2018; la segunda, contiene los quince productos que dejaron más margen al negocio, para el mismo período.

<b>Productos con mayor vol. de venta</b>	<b>Unidades vendidas</b>
Pro Plan Adulto 500gr Suelto	274
Royal Canin Fit32 500gr Suelto	227
Excelent Adulto 500gr Suelto	207
Old Prince Adulto Cordero 500gr Suelto	177



Iams Chicken 500gr Suelto	166
Pro Plan Kitten 500gr Suelto	148
Felix	138
Eukanuba Small Adulto 500gr Suelto	138
CLAVAMOX	133
Old Prince Adulto Pollo 500gr Suelto	129
Royal Canin Medium Adulto 500gr Suelto	117
Sobres Royal	106
Old Prince Gato 500gr Suelto	106
Excelent Kitten 500gr Suelto	96

Productos con mayor margen neto de ganancia:

<b>Productos</b>	<b>Utilidad Neta</b>
REVOLUTION 6% G2,6-7,5kg x 1u	\$10,190
Pro Plan Adulto 500gr Suelto	\$6,946
FULLSPOT FELINE 2-5 KG	\$5,981
FULLSPOT FELINE + 5 KG	\$5,572
Royal Canin Fit32 500gr Suelto	\$5,300
CanCat perfumadas	\$5,182
Pro Plan Hypoallergenic 3.5kg	\$4,711
Pro Plan Kitten 500gr Suelto	\$4,317
Iams Chicken 500gr Suelto	\$4,057
Excelent Adulto 500gr Suelto	\$3,767
Royal Canin Kitten 2kg	\$3,545
REVOLUTION 6% H-2,5kg x 1u	\$3,486
CanCat Premium	\$2,977
COMFORTIS 270 MG P.H/9KG - G.H/5,40KG	\$2,882
Recovery royal cannin	\$2,780



Del análisis del mix de productos se desprenden las siguientes conclusiones:

- El consumo de alimento, tanto para gatos como para perros, se realiza mayoritariamente a través de alimentos sueltos.
- Las pipetas (de todo tipo) dejan los márgenes más altos del negocio.
- Las piedras Can Cat perfumadas, se colocan sextas en utilidad neta. Es un producto a tener en cuenta también.

Dichas conclusiones serán de suma utilidad a la hora de pensar promociones, tanto cruzadas (con servicios), como de productos; así mismo, serán claves para las estrategias y posibles innovaciones en relación al plan de suscripción propuesto como mejora en los servicios ofrecidos por el Pet Shop.

- Actualmente la administración de Cevemed Pet Shop maneja los siguiente márgenes según cada una de las categorías descriptas anteriormente:

Categoría	Margen neto
ALIMENTO	100%
ALIMENTO SUELTO	30%
ACCESORIOS/GOLOSINAS	100%
MEDICAMENTO	80%
ANTIPARASITARIOS	80%
PIPETAS	100%
PIEDRAS	80%

- En cuanto a los precios actuales vs el Price index desarrollado en puntos anteriores:

Cevemed	Precio	Price index	Margen por producto
Fit 32 suelto x kg	\$172	80%	100
Fit 32 envasado x 2kg	\$480	111%	30
Absorsol x 4kg	\$80	101%	80
Stone Cat x 4kg	\$130	89%	80
Pipeta Power	\$220	106%	100



- De acuerdo al análisis de los datos obtenidos producto de la investigación de los principales competidores del Pet Shop, junto con los 15 productos más vendidos y que más margen dejan y la estructura de costos que pudimos obtener, sostenemos que el posicionamiento actual del Pet Shop de precios **debería** ubicarse en el promedio de la competencia analizada. Creemos que de esta manera se obtendrá un precio justo, que permita operar sin problemas el Pet Shop y que, a su vez, dicha política de precios estará alineada con los objetivos de diferenciarse a través de los servicios (y no de los productos).

ALIMENTO	Price index			
	A		B	
Establecimiento	Purina	Whiskas	Fit32 suelto	Fit32 envasado
Jumbo	92%	105%	N/A	N/A
Disco	92%	105%	N/A	N/A
Coto	126%	112%	N/A	N/A
Carrefour	N/A	N/A	N/A	N/A
Walmart	73%	96%	N/A	N/A
Chule Town	N/A	N/A	80%	111%
Ciampa del Sol	N/A	N/A	N/A	120%
Las Razas	N/A	N/A	79%	113%
Casper	N/A	N/A	92%	118%
Pallermo Petmall	N/A	N/A	N/A	111%
<b>Cevemed Pet Shop</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>84% (\$181.71)</b>	<b>116% (\$250.94)</b>
	Precio promedio	\$108.03	Precio promedio	\$216.33



PIEDRAS	Price index		
	A		B
Establecimiento	Absorsol	Mineral Santiario	Stonecat
Jumbo	133%	141%	N/A
Disco	128%	141%	N/A
Coto	133%	134%	N/A
Carrefour	N/A	N/A	N/A
Walmart	N/A	126%	N/A
Chule Town	N/A	N/A	83%
Ciampa del Sol	N/A	N/A	103%
Las Razas	N/A	N/A	107%
Casper	N/A	N/A	103%
Pallermo Petmall	N/A	N/A	105%
Cevemed Pet Shop	132%	N/A	100% (\$72.70)
	Precio promedio	\$30.02	\$72.70

PIPETAS	Price index	
	A	B
Establecimiento		Power
Jumbo	N/A	N/A
Disco	N/A	N/A
Coto	N/A	N/A
Carrefour	N/A	N/A
Walmart	N/A	N/A
Chule Town	N/A	N/A
Ciampa del Sol	N/A	101%
Las Razas	N/A	92%
Casper	N/A	120%
Pallermo Petmall	N/A	87%
Cevemed Pet Shop		100% (207.50)
	Precio promedio	\$207.50



- A modo de resumen, el posicionamiento actual vs el posicionamiento sugerido o deseado, es el siguiente:

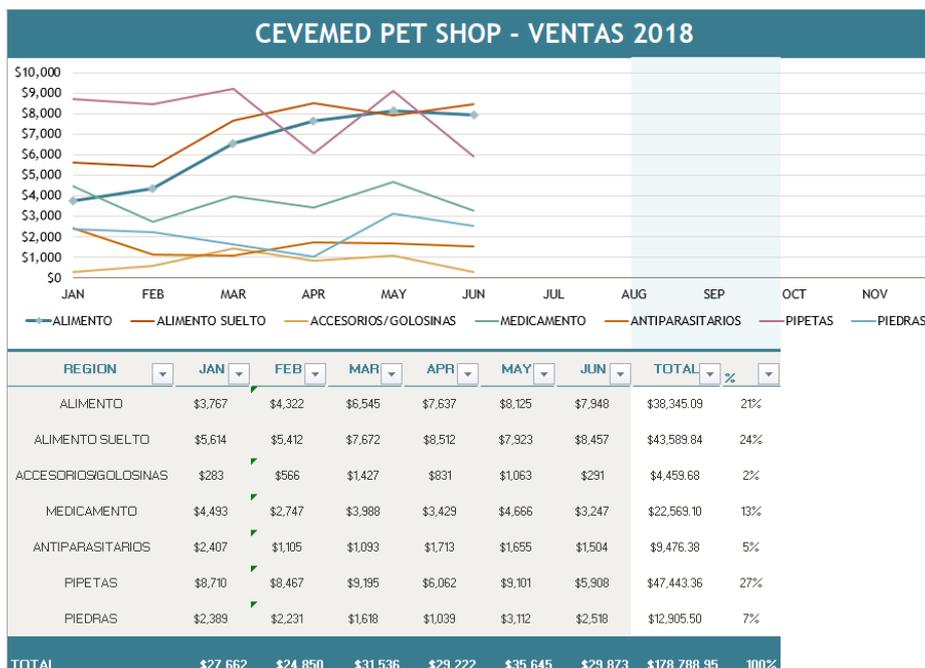
Cevemed	Price index actual	Price index sugerido	Diferencia
Fit 32 suelto x kg	80%	84%	4%
Fit 32 envasado x 2kg	111%	116%	5%
Absorsol x 4kg	133%	132%	-2%
Stone Cat x 4kg	89%	100%	11%
Pipeta Power	106%	100%	-6%

En la columna diferencia, se puede observar el desvío entre el Price index actual y el Price index sugerido. Los porcentajes en verde, indican que el precio podría ser elevado en X por ciento para llegar al Price index sugerido; mientras que los resaltados en rojo, por el contrario, infieren que el precio debería bajar X por ciento para llegar al Price index sugerido.

- Adicionalmente, como mejora para la gestión de Cevemed Pet Shop, proponemos utilizar el siguiente Excel. Principalmente servirá para tener un seguimiento de ventas de cada uno de los productos que se comercializan en la veterinaria. detectar desvíos mensuales y posibilidades de implementar promociones ante bajas en las ventas de algunos productos en particular. Así mismo, sugerimos actualizar mes a mes el top 15 de productos más vendidos y de mayor margen.



4



Para acceder al archivo de ventas, favor ingresar al siguiente link: [ventas Enero – Junio 2018](#).

### 3.6 Customer Journey

El Customer Journey es una herramienta que permite identificar y plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra. Puede dividirse en 3 grandes momentos: Pre-compra, compra y post-compra.

El momento **pre-compra**, sin dudas es el más importante dado que es todo aquello que debe realizar el cliente hasta llegar a elegirnos. Podríamos subdividirlo en 2 etapas: conciencia y consideración. La primera se produce cuando el cliente, se da cuenta de una necesidad que tiene sin resolver. Esta etapa concluye con la búsqueda de la información respecto a cómo puede satisfacer su necesidad: pasa de las palabras claves (o información

<sup>4</sup> [Anexo 4](#) – Ventas 2018



de carácter más general) a buscar términos cada vez más específicos y hasta leer reseñas de los posibles lugares dónde comprar su producto o servicio.

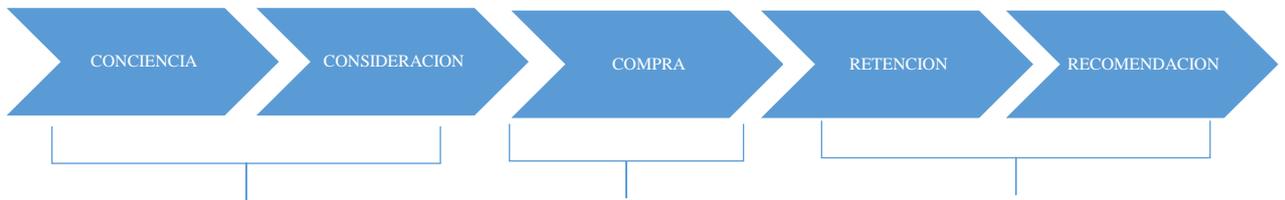
La segunda etapa, dentro del momento de pre-compra, es la consideración. Momento en el cual el cliente tiene en claro qué es lo que desea y cuáles son los lugares donde puede adquirirlo. Para ello busca comparar diversas propuestas de valor que se ajusten más a lo que desea. Este tipo de búsquedas están claramente más encaminada hacia el segundo momento: la compra.

La **compra**, en esta fase el cliente eligió la marca para resolver su necesidad. Es clave entonces garantizar la posibilidad de realizar la compra sin trabas. Debe resolverse de manera ágil, con una buena calidad en la atención y lo más fácil posible.

El último momento del proceso es la **post-compra**. Es clave que el cliente nos elija nuevamente, no sólo que nos compre una vez. Sí logramos fidelizar al mismo, aumentan las chances que nos recomiende de forma genuina y comparta nuestro contenido con otros usuarios, amigos, etc.

El momento de post-compra podemos dividirlo también en dos etapas: retención y recomendación. La retención sucede cuando el cliente quedó satisfecho por la compra que realizó, es decir que cumplimos o superamos sus expectativas. Habiendo satisfecho al cliente, es de esperar que vuelva a elegirnos, y de continuar con esta línea, logaremos que se identifique con nuestra marca, aumentando así la probabilidad de lealtad hacia Cevemed Pet Shop. Esto último hace que la segunda etapa, la recomendación, sea una consecuencia lógica dentro del proceso.

Por último, es sumamente importante que un cliente satisfecho, leal y que quiera recomendar nuestra marca, encuentre los canales adecuados para hacerlo. No sólo hay que esperar que lo haga mediante la recomendación boca en boca.



PRE-COMPRA

COMPRA

POST-COMPRA

Cómo y dónde nos encuentran?

- Google My Business
- Google Maps
- Campaña tu veterinario amigo en Instagram
- Campaña promocionada historias de adopciones en YouTube
- Campaña promocionada consejos veterinarios en Instagram
- Boca a boca

Qué incentivos generamos para que nos compren?

- Promociones cruzadas de productos y servicios en Instagram
- Sorteos de productos y servicios en tienda física y en Instagram
- Precios razonables
- Amplia variedad y stock
- Diversas formas de pago
- Posibilidad de cuotas sin interés, a través de mercado pago.

Por qué nos eligen y nos recomiendan?

- Campaña adopciones responsables
- Promociones y descuentos en Instagram para clientes.
- Reseñas en Google My Business
- Recomendación boca a boca
- Atención al cliente de calidad



**MEJORAS**

Campañas SEO y SEM

**MEJORAS**

e-Commerce Delivery

**MEJORAS**

Abono mensual para gatos y perros.



### 3.7 Análisis Financiero

#### 3.7.A Estado de resultados

	AÑO 1 (2018)	AÑO 2 (2019)
<b>MERCADO TOTAL</b>		
VENTAS (VOLUMEN, TONELADAS)	649,270	662255.4
VENTAS (\$)	\$ 56,605,329,912.00	\$71,322,715,689.12
<b>VENTAS COMPAÑÍA</b>		
VENTAS (VOLUMEN)	N/A	N/A
VENTAS (\$)	\$420,371.64	\$ 571,705.43
CUOTA DE MERCADO	N/A	N/A
<b>COSTOS DIRECTOS</b>		
<b>MARGEN BRUTO (\$)</b>	\$ 261,185.64	\$ 382,274.09
MARGEN BRUTO (% DE VENTAS)	62%	67%
GASTOS DE PRODUCCION FIJOS	N/A	N/A
GASTOS DE PRODUCCION VARIABLES	\$159,186.00	\$ 189,431.34
OTROS	N/A	N/A
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
<b>MARGEN NETO (\$)</b>	\$ 257,735.64	\$ 359,886.09
MARGEN NETO (% DE VENTAS)	61%	63%
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 3,450.00	\$ 17,388.00
GASTOS PROMOCIONES	N/A	\$ 5,000.00
INVESTIGACION	N/A	N/A
DISEÑO	N/A	N/A
<b>PRESUPUESTO MARKETING</b>		
GASTOS FIJOS DE VENTA	N/A	N/A
COSTOS DEPARTAMENTO DE MARKETING	N/A	N/A
COSTOS FUERZAS DE VENTA	\$ 144,000.00	\$ 188,640.00
OTROS GASTOS DE ESTRUCTURA	N/A	N/A



VARIOS	N/A	N/A
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	\$30,000.00	\$37,800.00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA (\$)</b>	\$ 144,000.00	\$ 188,640.00
TOTAL GASTOS DE VENTA (% DE VENTAS)	34%	33%
<b>MARGEN OPERATIVO (\$)</b>	\$ 83,735.64	\$ 133,446.09
MARGEN OPERATIVO (% DE VENTAS)	19.9%	23.3%

Los únicos datos fehacientes que pudimos encontrar del rubro son relativos al alimento para mascotas, por lo que se analizó el cuadro de resultados para Cevemed Pet Shop en relación a dicha categoría.

De acuerdo a la información de ventas de Cevemed Pet Shop para el período Enero – Junio de 2018, pudimos inferir que el 39% de las ventas corresponde a alimento para mascotas. A lo largo del análisis del mercado de Pet Food, de acuerdo al último informe de la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal, facturó alrededor de \$31.230.526.848 en 2016. Extrapolamos este número y lo ajustamos a la inflación estimada de 2017 (25%) y 2018 (estimada en 45%) dando un total de \$56.605.329.912. Este será el punto de partida será la base sobre la cual vamos a poder comprar el desarrolla e impacto del plan de Marketing que transcurrirá mayoritariamente en 2019 (segundo año).

Respecto al volumen en ventas, el último dato encontrado en el informe (CAENA, 2016), se estimó en 612.000 toneladas año. No se encontraron datos concretos de crecimiento pero lo estimamos en un 3% anual dado que acorde a este informe, el crecimiento era superior al de la economía en general. El total de toneladas año estimada es de 649.270. Para simplificar el análisis, tuvimos en cuenta la totalidad de las ventas del primer semestre de 2018, las anualizamos pero no discriminamos por categoría. Entendemos que los datos del mercado son relativos a la categoría de alimentos, pero teniendo en cuenta que el volumen y la cuota de mercado que maneja actualmente Cevemed Pet Shop son muy bajos, para simplificar los cálculos, preferimos analizar todas las categorías juntas.

Los datos de ventas del período Enero-Junio de 2018, alcanzan un total de anualizado \$210185.82 (anualizado alcanzarían los \$420371.64).

Las ventas en volúmenes son muy bajas respecto del volumen total del mercado por lo que desestimamos el cálculo tanto del volumen como de la cuota de mercado.



Respecto de los costos directos para el primer semestre, se consideraron como costos variables, los costos de adquisición de los productos (alimentos, pipetas, etc). Estos datos fueron extraídos de la planilla de ventas del Pet para el primer semestre. Los mismos se calcularon de forma anualizada en \$159186. Son los únicos costos directos consideramos. Se calcularon el margen bruto = ventas (\$) – Costos directos (\$) = \$231185.64 y el margen bruto (% sobre ventas)= margen bruto/ventas (\$) = 55%

De acuerdo al presupuesto sugerido en la P de promoción (publicidad), la inversión en distintas acciones y redes sociales alcanzaba un total de \$1150 mensual. Del año 2018 comenzamos con las acciones en el mes de Octubre, por lo que el impacto del plan de marketing propuesto es de \$1150 mensuales (Octubre, Noviembre y Diciembre 2018). Total anualizado \$ 3,450.00

En cuanto a los gastos promociones, investigación y desarrollo consideramos que no aplica al tipo de negocio que estamos desarrollando.

Gastos Fuerza de ventas: actualmente trabajan 3 personas que rotan. Uno es quién está a cargo, dedica un total de 8 horas y obtiene las ganancias del Pet Shop. Los otros perciben un sueldo, trabajan de manera part time y estimamos un salario de \$6000 cada uno. Anualizado, alcanzaría un total de \$144000.

Por tratarse de un negocio chico, sin grandes estructuras, no existen costos relacionados a costos departamento de Marketing, costos fijos de ventas, otros gastos de estructura y varios.

En cuanto a los costos fijos, los estimamos en \$2500 dado que no se paga alquiler. Estos otros costos, serían relativos al mantenimiento y al pago de los servicios. Hay que aclarar que dichos gastos son compartidos, y prorrateados, con la veterinaria. Suponemos que el gasto total en servicios es de \$10000 mensuales pero el Pet Shop asume el 25% de los mismos. Anualizado da un total de \$30000.

Respecto al segundo año (2019), tomando como base de comparación los números obtenidos de 2018, suponemos un aumento del 2% de las ventas en volumen (662255.4 toneladas anuales), y un incremento de las ventas en \$ iguales a la inflación (que estimamos en 26%) alcanzando \$ 67,926,395,894.40

En relación al objetivo propuesto de aumentar la facturación un 10% en términos reales, las ventas de Cevemed Pet Shop para dicho año alcanzarán un total de \$571.705.43



(creciendo un 36%) 10% por encima de la inflación. Nuevamente desestimamos el volumen vendido y la participación del mercado.

Respecto a los costos directos, en particular los relativos a gastos de producción variables, entendemos que siguiendo el Plan de Marketing, vamos a poder tener mejor poder de negociación con los proveedores, por lo que suponemos que los mismos estarán por debajo de la inflación en un 7% (es decir, sólo se incrementará un 19%).

Se incluyen los costos de refacción de zonas de atención al cliente y consultorios, por un total estimado de \$10.000.

A pesar de esta mejora, el margen bruto en \$ y en % de ventas, mejora.

Los gastos fijos aumentarán a niveles de la inflación (suponemos que no habrá ajustes tarifarios).

Los costos indirectos, los gastos en publicidad del año 2 (2020), continuarán según el plan de Marketing con propuestas innovadoras y entendemos que el presupuesto mensual de \$1150 se verá aumentado (26%) apenas 4 puntos por encima de la inflación, anualizados (\$17388). Como novedad, estimamos incursionar en nuevos gastos promocionales por un total de \$7000 producto del lanzamiento del e-Commerce (proponemos un enlatado tipo tienda nube).

Respecto a los costos fuerzas de ventas, suponemos un incremento superior a la inflación del 5% alcanzando los \$188640 anuales.

La estructura continuará siendo pequeña, no habrá costos departamento de Marketing, costos fuerzas de ventas, otros gastos de estructura, varios, ni investigación y desarrollo.

Los costos fijos aumentarán a niveles de la inflación, dado que suponemos que no habrá aumentos significativos en las tarifas, aproximadamente \$37,800.00.

Como resultado visualizamos una mejora en el margen neto de 2 p.p (de 61% a 63%), una reducción en el total de gastos de venta (% de venta) de 34% a 33% y un aumento de 1.3 p.p en el margen operativo (pasó de 19.9% a 21.2%), pese a las nuevas inversiones para mejorar el ambiente físico de la veterinaria y el desarrollo del e-Commerce.



### 3.7.B Presupuesto marketing

Las acciones de marketing propuestas fueron desarrolladas en el plan comunicación (P de promoción). Por tal motivo, el único presupuesto que se propone seguir es el desarrollado y explicado en dicho punto, al igual que el cronograma de publicaciones expuesto.

Por el tipo de negocio y las características incipientes del mismo, entendemos que acciones como publicidades en medios, promociones mediante eventos, presencias o acciones en punto de venta no forman parte del actual plan de marketing. Tampoco preveemos realizar investigaciones de mercado con agencias, estudios ni diseños que sean una erogación significativa para el Pet Shop.

Campaña	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	Mayo-19	Jun-19	Jul-19	Ago - 19	Sep-19	Total	% Presupuesto
Tu veterinario amigo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%
Adopciones responsables	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%
Historias de adopciones	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	17%
Consejos veterinarios	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$1,800.00	13%
Promociones Cevemed Pet Shop	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00	35%
Sorteos	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00	35%
<b>Total</b>	<b>\$1,150.00</b>	<b>\$13,800.00</b>	<b>100%</b>											



### 3.7.C Cronograma de tareas

El siguiente cronograma de tareas a desarrollar e implementar sirve de herramienta visual de gestión:



En dicho Gantt se pueden visualizar las acciones desarrolladas a lo largo del presente trabajo con el objetivo de cumplir los diversos objetivos propuestos. Muchas de estas acciones están vinculadas a las 4P (producto/servicio, promoción, plaza y precio), pero otras fueron propuestas en el análisis del customer journey.

<sup>5</sup> [Ver anexo 5](#) – Gantt de tareas



#### 4. CONCLUSIONES

En la investigación desarrollada en este trabajo, se evidencia que estamos transitando un cambio de paradigma en cuanto a la concepción del significado de las mascotas y su rol en la dinámica del hogar, como afirma Maria Julieta Rumi (Rumi, Maria Julieta - Krom, Andrés, 2018) “Hay una conexión muy fuerte. No son mascotas a las que se deje afuera de guardia, son como miembros de la familia. La paternidad se retrasa, se deja para más tarde a los hijos y los animalitos son como la familia. Se transforman en hijos”.

A lo largo del presente trabajo pudimos analizar diversas características e identificar las principales tendencias del rubro Pet Shop (el mercado Pet Food facturó alrededor de \$31.230.526.848 en 2016, se ubica como el sector de mayor facturación dentro del rubro nutrición animal; la Argentina es el país con mayor penetración de mascotas por hogares de la región con un 78%; el consumo per cápita de alimento para mascotas en la Argentina es de 14,2 kilos por persona por año).

También pudimos entender cómo la actualidad del macro-entorno, afectó y afecta la realidad del sector (en el último tiempo se produjo un aumento en la demanda de alimentos, piedras y demás elementos de baja calidad, en detrimento de las categorías más premium; los consumidores ponderan y valoran mucho las promociones y están sumamente atentos a los precios).

Con el análisis FODA, identificados las principales fortalezas del Pet Shop: diez años de trayectoria, cuerpo de reconocidos profesionales, clientes sumamente satisfechos y servicios unificados de Pet Shop y veterinaria. Además de la fuerte conciencia social.

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

Se fijó el objetivo de ser el Pet Shop líder en ventas y clientes dentro del barrio de Palermo. Para ello había que incrementar la penetración del negocio, a través de una mejora en el posicionamiento de la marca Cevemed Pet Shop. También se propuso aumentar la facturación real, para fines del 2019, en un 10%.



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

Además, se realizó una investigación de mercado de tipo cualitativa, con el objetivo de entender mejor las demandas, deseos y detectar los principales insights de los clientes (y no clientes), lo que fue sumamente enriquecedor y significó una información crucial para la elaboración de las estrategias del Plan de Marketing. Se construyó una promesa de marca sobre estos pilares fundamentales:

“Cevemed Pet Shop, en conjunto con la veterinaria Cevemed, ofrece productos y servicios veterinarios de calidad, amplia variedad y a un precio razonable. Todo en un mismo lugar”.

“Atendemos a tus mascotas como si fueran nuestras. Queremos lo mejor para ellas, pero también queremos lo mejor para vos. Te ofrecemos productos de calidad para que nada falle y puedas disfrutar el día a día sin preocupaciones extras respecto a tus mascotas”.

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

En cuanto a la P de promoción, se estableció un marketing mix con acciones concretas, principalmente en Instagram y YouTube. Se elaboró el presupuesto correspondiente con una inversión total de \$1050 por mes. También se propuso un cronograma de publicaciones y sus respectivos objetivos y KPIs claves.

En relación a la plaza, se propuso mejoras en el layout, iluminación y distribución tanto en la zona de atención al público, como de la zona de consultorios.



En lo relativo a la P de precio, de definió un mix de producto óptimo en cuanto a márgenes y volúmenes de venta. Se creó una planilla Excel para controlar y monitorear las mismas, analizando los posibles desvíos, etc. Siempre bajo la idea de mejora continua.

Tras la elaboración de un Price index, pudimos ver que el posicionamiento actual no estaba tan lejos del posicionamiento deseado (sugerido).

Confeccionamos un cuadro de resultados, lo que permitió visualizar el actual margen operativo del 19.9% y cómo, mediante la implementación del Plan de Marketing propuesto, es de esperar que mejore un 4.4%, alcanzando el 23.3% aproximadamente, en el plazo de un año.

Creemos que Cevemed Pet Shop tiene una amplia gama de productos y servicios de gran calidad, tiene una buena clientela que valora la calidez de la atención recibida, destaca el cuerpo de profesionales veterinarios y está profundamente identificada con los valores que transmite en sus redes sociales.

Las publicaciones realizadas, los casos desarrollados en el presente trabajo y las reseñas que dejan los clientes día tras día, dan muestra de esto.

Entendemos que esta base es sólida y que hay buenas posibilidades para cumplir con los objetivos propuestos para el 2019: incrementar la penetración del negocio, aumentar un 30% de seguidores y aumentar la facturación de un 10% en términos reales. Además de mejorar la fidelización para aumentar las recomendaciones y la lealtad a la marca.

Creemos que la inversión en promoción propuesta es alcanzable y puede dar grandes contribuciones al negocio. También lo harán cada una de las innovaciones propuestas: e-Commerce, delivery, y posibilidad de la suscripción mensual.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y BIBLIOGRAFIA

### Citas Bibliográficas

- Ablin, A. (2018, Agosto 29). *El Economistadiario*. Retrieved from El Economistadiario:  
<https://www.economista.com.ar/2018-08-los-alimentos-para-mascotas-estan-en-expansion-en-el-pais/>
- CAENA. (2016). *Información del sector de Nutrición Animal*. Retrieved from Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal: <http://www.caena.com.ar/#!/-estadisticas/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2018). *Estudio de Comercio Electrónico - MID*. Buenos Aires.
- L, Berry Leonard; Carbone, Lewis P.; Haecklel, Stephan H. (n.d.). La consigna es deleitar. *GESTION / MIT Sloan Management Review*.
- Manzoni, C. (2018, Junio 17). *La Nación*. Retrieved from La Nación - Economía - Consumo: <https://www.lanacion.com.ar/2144458-un-gasto-que-sienta-bien-a-perros-y-gatos>
- OH! PANEL. (Junio 2018). *Radiografía de opinión pública - Estudio cuantitativo a nivel país - Informe de resultados*. Ciudad de Buenos Aires: OH! PANEL.
- Rumi, Maria Julieta - Krom, Andrés. (2018, Agosto 1). *Un país pet friendly: la innovación llega al negocio de las mascotas*. Retrieved from La Nación - Economía - Qué pasa en los negocios: <https://www.lanacion.com.ar/2158015-un-pais-pet-friendly-la-innovacion-llega-al-negocio-de-las-mascotas>
- Silvester, Mare; Ahmed, Mohi;. (2008). La Revolución más esperada. *Gestión - Business Strategy Review*.



## Bibliografía complementaria

- Aaker, J. (2009). *Brand Key Model*. Stanford Graduate School of Business
- Albarellos A. (2012) – *Casos de Marketing de Servicios: material preparado para el Seminario de Marketing de Servicios UBA* – Buenos Aires.
- Alfaro, E. et al. (2010). *Customer Experience*. CEMbook: Wolters Kluwer.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Distrito Federal, México: Editorial Pearson.
- Lambin, J.J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Editorial Pearson – Prentice Hall.
- Malhortra, N.K. (2008). *Investigación de Mercados*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Ries, A., Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. España: McGraw Hill



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## 6. ANEXOS

### Anexo 1 – Cronograma de comunicaciones

A3



## Anexo 2 - Mix de medios

Cuadro 1:

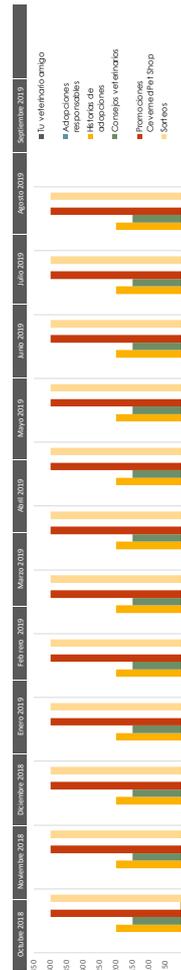
Campaña	Red social	Presupuesto
Tu veterinario amigo	Instagram	\$ -
Adopciones responsables	Instagram / Facebook	\$ -
Historias de adopciones	YouTube	\$ 2,400.00
Consejos veterinarios	YouTube / Instagram	\$ 1,800.00
Promociones Cevemed Pet Shop	Instagram	\$ 4,800.00
Sorteos	Instagram	\$ 4,800.00
Total anual		\$ 13,800.00

Cuadro 2:

Tablero adicional	Cantidad campañas	Total invertido
Instagram	5	\$ 10,500.00
Facebook	1	\$ -
Youtube	1	\$ 3,300.00



Anexo 3 – Tablero de control y presupuesto de comunicaciones

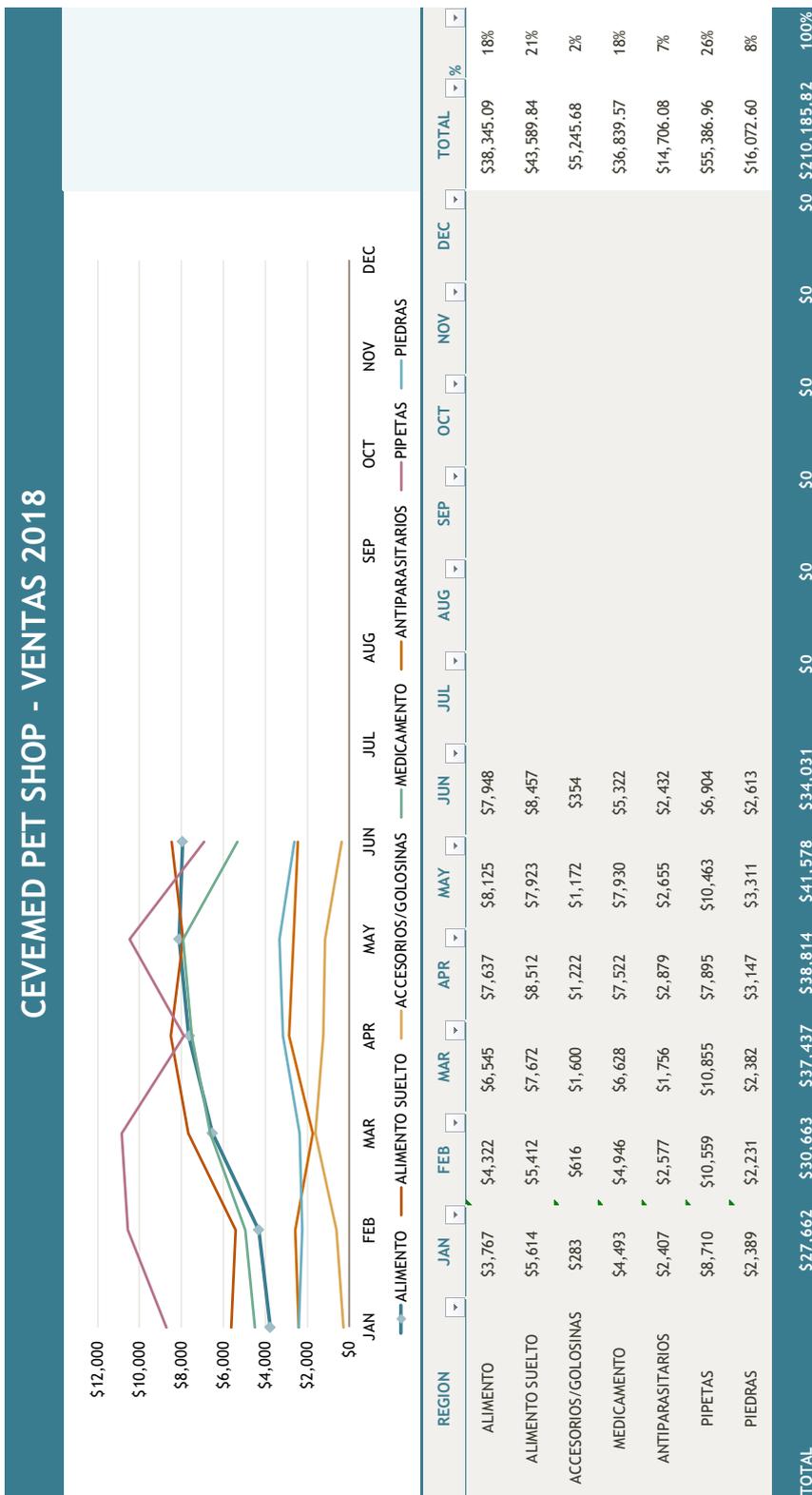


Presupuesto y tablero de control Oct 2018 - Sept 2019  
CEVEMED PET SHOP

Campaña	Objetivo	Metrica	Desempeño Real	Indicador	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	Mayo-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Sep-19	Total	% Presupuesto	
Tu veterinario amigo	Eficiencia de clientes	mejorar el posicionamiento y mejorar fidelización		cantidad de likes y interacciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%
Adopciones responsables	Fidelización clientes y posicionamiento	mejorar posicionamiento y fidelización		cantidad de likes y comentarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%
Heladas de adopciones	Notoriedad de marca	Incrementar seguidores un 10%		cantidad de vistas de los videos y # de seguidores	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$2.400.00	17%
Consejos veterinarios	Notoriedad de marca	Mejorar el posicionamiento		# de visualizaciones y compartidos	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$1.800.00	13%
Promociones CEVEMED Pet Shop	Notoriedad de marca y fidelización	cantidad de vouchers del 15% e incrementar seguidores un 10%		cantidad de likes y vouchers cambiados	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4.800.00	35%
Sorteos	Fidelización	Aumentar número de seguidores		# de seguidores y cant de participantes	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4.800.00	35%
<b>Total</b>					<b>\$1.150.00</b>	<b>\$11.150.00</b>	<b>\$13.800.00</b>	<b>100%</b>											



Anexo 4 – Ventas primer semestre 2018





## Caso Cevemed Petshop – Guía de pautas



Para el desarrollo del presente trabajo nos centraremos en realizar una investigación del tipo cualitativa. La idea central será realizar un total de 18 entrevistas a partir de dos segmentaciones:

- Por un lado, realizar una investigación con no clientes (9 en total), a fin de identificar por qué no compran/elijen el Pet Shop, dónde hacen sus compras, con qué frecuencia, etc. A su vez, esto nos permitirá vislumbrar los insights y principales necesidades que satisfacen los Pet Shop en general.
- Por otro, analizaremos estas mismas variables con clientes actuales (9 en total) de la veterinaria.

Se analizarán 3 segmentos según rangos de edades, dado que probablemente sus comportamientos difieran significativamente. Los rangos serán: 25-35 años, 36-45 años, más de 45 años.

	25 -35 años	36 – 45 años	+ 45 años
Cliente	3 entrevistas	3 entrevistas	3 entrevistas
No cliente	3 entrevistas	3 entrevistas	3 entrevistas

La población objetivo serán aquellos decisores de compra (tanto mujeres, como hombres), de entre 25 y 65 años, nivel socioeconómico ABC 1, C1 para quienes sus mascotas son acompañantes sumamente valorados, le dan una lugar importante en sus vidas y quieren brindarles la mejor alimentación y cuidado.

Luego de dicha investigación, interpretaremos los datos y resultados, y elaboraremos hipótesis que serán la base para el desarrollo de las estrategias que implementaremos para de cumplir con los objetivos planteados.



Puntos de indagación:

- Relación emocional:
  - ¿Cuán importante es tu mascota?
  - ¿Qué palabra se asemeja más a la relación que tenés con tu mascota?  
Compañía, amistad, amor, mascota.
  - Cuando te vas de vacaciones, ¿con quién dejas a tu mascota? ¿Es un problema? ¿Te serviría un servicio de pensión?
  
- Hábitos de compra
  - ¿Dónde realizas las compras para tu/s mascotas? Super, Pet Shop, por internet.
  - ¿Con qué frecuencia realiza las compras para su/s mascota/s?
  - ¿Siempre va al mismo lugar? ¿De qué depende?
  - ¿Quién decide qué compra, es el mismo que realiza la compra?
  - ¿Qué productos/servicios compra/utiliza frecuentemente?
  
- Significatividad de atributos
  - ¿Cuál de estos atributos son los dos que más te importan a la hora de comprar alimento o productos para tu mascota? Cercanía, precio, calidad, recomendación, delivery.
  - ¿El PetShop que más frecuentas, tiene servicios veterinarios integrales? ¿Preferirías que los tenga? ¿Por qué?
  
- Canales de compra
  - ¿Compraste alguna vez por internet productos para tu mascota?
  - ¿Cómo calificarías la experiencia?
  - ¿Con qué frecuencia lo haces?
  - ¿Utilizaste alguna vez delivery para la compra de productos?
  
- Importancia de la marca



- ¿Qué redes sociales utilizas? Facebook, Instagram, no utilizo.
- ¿Seguís cuentas de contenido de mascotas o veterinarias?
- ¿Sabías que Cevemed Pet shop tiene cuentas Instagram y Facebook?
- Las seguirías si te proporcionara beneficios (marca las que te interesen):  
promociones, novedades, consejos útiles, etc.
- Cuán conforme estás con los servicios y productos que ofrece Cevemed Pet Shop/ veterinaria? Muy conforme, conforme, poco conforme, no estoy conforme
- ¿Recomendarías nuestros servicios a conocidos?
- ¿Te interesaría suscribirte a un plan donde recibirías a domicilio periódicamente los productos que soles comprar?



## ENCUESTA

### FILTRO

¿Qué mascota tenés? ¿Cómo se llama?

¿Quién se encarga de su comida diariamente?, ¿De su baño?, ¿Vacunas?, ¿Llevarlo al veterinario?

¿Vos decidís o participás en la decisión respecto a qué darle de comer? ¿Cuándo bañarlo, vacunarlo o llevarlo al veterinario?

**(NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Si el entrevistado no decide ni participa en estas decisiones, agradecer y finalizar porque la entrevista no cumplirá con el objetivo)**

### RELACIÓN CON LA MASCOTA

1. ¿Por qué es tan importante para vos? ¿Qué sentís que te da? ¿Por qué? ¿Cómo lo manifiesta?
2. ¿Vas vos directamente a comprarle su comida o a llevarlo al veterinario o lo hace otra persona? ¿Quién? ¿Por qué actúas así?

### PRODUCTOS Y SERVICIOS – MARCAS – HÁBITOS DE COMPRA

3. ¿Qué comprás habitualmente para tu mascota?

***PARA CADA PRODUCTO MENCIONADO, POR EJEMPLO, ALIMENTO BALANCEADO, ETC., PREGUNTAR:***

4. ¿De qué marca es el que comprás?
5. ¿Por qué comprás de esa marca?
6. ¿Qué priorizás cuando compras este producto?
7. ¿Preferirías comprar este producto de otra marca? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿En qué es mejor a la marca que comprás habitualmente?
8. ¿Con qué frecuencia lo comprás en general?
9. ¿Por qué lo hacés con esa frecuencia?
10. ¿Dónde compras este producto generalmente?



11. ¿Por qué lo compras allí?
12. ¿Qué priorizás cuando decidís comprar allí?

*(NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Podría ser por ejemplo porque no va expresamente a comprar ese producto sino que cuando pasa cerca, aproximadamente cada 15 días, cerca del petshop aprovecha y compra)*

**SI NO LO HA MENCIONADO ALGUNOS DE ESTOS PRODUCTOS PREGUNTARLE POR LA COMPRA DE LOS PRODUCTOS QUE SIGUEN Y REPETIRLES PARA CADA UNO LAS PREGUNTAS 4 A 12:**

*Alimentos / Alimentos sueltos / Piedritas sanitarias / Shampoo / Productos de perfumería / Medicamentos / Juguetes / Golosinas / Pipetas*

13. ¿Qué productos de perfumería usa tu mascota?
14. ¿De qué marca?
15. ¿Te gustaría que usara otro producto o marca que hoy no usa?
16. **SI DIJO QUE LE GUSTARÍA QUE USARA OTRO PRODUCTO O MARCA PREGUNTAR:** ¿Por qué hoy no lo usa?
17. ¿Con quién y dónde se queda tu mascota cuando te vas de vacaciones?
18. ¿Esto te genera alguna complicación? ¿Cuál? ¿Por qué?
19. Si pensar en el precio ¿Cómo sería un servicio de pensionado ideal para que se quede tu mascota cuando vos te vas de vacaciones o lo tenés que dejar por alguna circunstancia?
20. ¿Qué es lo más importante que debería ofrecer ese servicio de pensionado para mascotas?
21. ¿Cuánto podría cobrarse para que a vos te resulte adecuado?
22. ¿Llevas a tu mascota al petshop para su lavado y peluquería? ¿Por qué procedes así?

#### EL PESHOP IDEAL – POSICIONAMIENTO DE LA MARCA RESPECTO AL IDEAL

23. ¿Vas generalmente al mismo petshop o a varios, por ejemplo, para consultar al veterinario vas a uno y para comprar alimento vas a otro, o varias de otra manera?  
¿Por qué actúas así?



24. Si pensaras en el pet shop ideal ¿Qué no debería faltarle?

25. ¿Qué productos, marcas, servicios no deberían faltarle?

26. ¿Qué otra característica debería tener?

27. ¿Qué me querés decir cuando mencionás esta característica?

***(NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Por ejemplo, si dice “tiene que darme confianza” le preguntás “¿Qué tiene que hacer para darte confianza?”. El entrevistado podría contestar algo como “Si le digo que está inapetente que no me diga enseguida “vamos a hacerle un análisis y una radiografía que cuestan \$1000.” Me debería preguntar si hubo algún cambio en su alimentación, en la casa, otro animal..., si duerme bien, etc. . Es decir, todo lo que lo oriente hacia un diagnóstico, de manera que me dé la imagen que le interesa más mi mascota que cobrar la radiografía.”)***

28. ¿Debería ofrecer algún servicio que hoy no crees que los petshops ofrezcan? Por favor, explicáme.

29. ¿Te resultaría conveniente que en un solo lugar, es decir, en un solo petshop se ofrezcan todos los productos y servicios que necesitás para tu mascota? ¿Podría así, satisfacerse una necesidad tuya y de la gente que ama a sus mascotas? ¿Por qué?

30. ¿A qué petshop acudís más frecuentemente por tu mascota?

31. ¿Qué es lo mejor del petshop al que vos vas más frecuentemente? ¿Por qué te parece que esto es lo mejor?

32. ¿Qué es lo peor del petshop al que vos vas más frecuentemente? ¿Por qué te parece que esto es lo peor?

33. ¿Conocés a CEVEMED PESHOP? ¿Qué opinión te merece?

***SI LO CONOCE HACER LAS PREGUNTAS QUE SIGUEN. CASO CONTRARIO PASAR A “CANAJES ONLINE-TELEFÓNICO”***

34. ¿Qué es lo mejor de CEVEMED PESHOP? ¿Por qué te parece que esto es lo mejor?

35. ¿Qué es lo peor del CEVEMED PESHOP? ¿Por qué te parece que esto es lo peor?

36. Y si lo comparás con otros que vos conozcas ¿En qué es mejor? ¿Por qué?

37. ¿En qué es peor? ¿Por qué?



## CANALES ONLINE - TELEFÓNICO

38. ¿Compraste alguna vez por internet productos para tu mascota?
39. ¿Qué opinás de la experiencia?
40. ¿Lo hacés habitualmente? ¿Qué ventajas le vés? ¿Qué mejorarías?
41. Y ¿Por teléfono? ¿Cómo resultó?
42. ¿Lo hacés habitualmente? ¿Qué ventajas le vés? ¿Qué mejorarías?
43. En el caso de la compra online o telefónica ¿Recibiste o recibís la compra en tu domicilio?
44. **SI LA RECIBE EN SU DOMICILIO PREGUNTAR:** ¿Cómo te resulta?
45. **SI NO RECIBE LA COMPRA EN SU DOMICILIO CUANDO COMPRA ONLINE O POR TELÉFONO PREGUNTAR:** ¿Por qué no la recibís en tu domicilio?
46. ¿Qué recomendarías a alguien que está pensando en implementar la compra online o por teléfono enviándola luego, si el cliente así lo desea, a su domicilio?

## LA COMUNICACIÓN

47. ¿Qué redes sociales utilizas?
48. ¿Seguís cuentas de contenido de mascotas o veterinarias? ¿Cuáles? ¿Cuál te parece que es la mejor? ¿Por qué?
49. ¿Sabías que CEVEMED PETSHOP tiene cuentas Instagram y Facebook? ¿Te parece que las seguirías si te proporcionara beneficios tales como promociones, novedades, consejos útiles, etc.?
50. ¿Qué es lo que más te interesaría que te ofrezca una cuenta de CEVEMED PETSHOP?
51. ¿Qué le recomendarías a CEVEMED PETSHOP sobre esto que más te interesa (mencionado en la pregunta anterior)?
52. ¿Te interesaría suscribirte a un plan donde recibirías los productos que habitualmente compras, sin un costo extra y en la comodidad de tu domicilio? ¿Por qué?
53. ¿Qué dudas te quedan respecto a este plan propuesto?



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



**54. A LOS QUE NO SON CLIENTES DE CEVEMED PESHOP PREGUNTAR:**

¿Qué debería ofrecerte CEVEMED para que a vos te interese ser cliente de este petshop?



## **EJEMPLO DE ENCUESTA A NO CLIENTE**

### **CEVEMED – PESHOP**

#### **FILTRO**

¿Qué mascota tenés? ¿Cómo se llama?

Perro, peluza

¿Quién se encarga de su comida diariamente?, ¿De su baño?, ¿Vacunas?, ¿Llevarlo al veterinario?

El y su novia también

¿Vos decidís o participás en la decisión respecto a qué darle de comer? ¿Cuándo bañarlo, vacunarlo o llevarlo al veterinario?

El darle de comer lo decidieron una vez y sostienen el mismo alimento, marca y tipo. La decisión se basó en que tiene un estómago delicado, le dijeron que era una marca apropiada.

(NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Si el entrevistado no decide ni participa en estas decisiones, agradecer y finalizar porque la entrevista no cumplirá con el objetivo)

#### **RELACIÓN CON LA MASCOTA**

1. ¿Por qué es tan importante para vos? ¿Qué sentís que te da? ¿Por qué? ¿Cómo lo manifiesta?

Son buenos compañeros. Construye un cariño con el animal, comparte cosas. Son parte de la vida de uno y de las actividades diarias. Hay un vínculo recíproco

2. ¿Vas vos directamente a comprarle su comida o a llevarlo al veterinario o lo hace otra persona? ¿Quién? ¿Por qué actúas así?

El y ella van a comprar las cosas según disponibilidad, horarios y urgencias.

#### **PRODUCTOS Y SERVICIOS – MARCAS – HÁBITOS DE COMPRA**

3. ¿Qué comprás habitualmente para tu mascota?



**Proplan** para perros 7 kg delicados, porque el veterinario se la recomendó. Prioriza el bienestar de su mascota/ Por ahora está bien con ese alimento, no tiene motivos para cambiar y el precio no es un carga tan alta ni ve precios más accesibles que justifiquen el riesgo que le caiga mal/ una vez al mes, es lo que dura / 2 meses le dura / le cuesta conseguirlo, en la vete que lo consiga primera por orden de cercanía / que lo tenga.

### **Orejitas**

**Papetas antiparasitarios** / cada 3 meses / no recuerda la marca / que tenga una larga duración el efecto / la marca está bien porque le brinda lo q busca / A una vete q queda a 1 cuadra, donde se suele atender.

**Baños** una vez cada mes y medio / va a otra, no la más cercana / si justo tiene que comprar comida lo hace ahí / no lo atiende ahí porque le gustó lo de la vuelta (lo veterinario va siempre al mismo lugar).

### ***PARA CADA PRODUCTO MENCIONADO , POR EJEMPLO, ALIMENTO BALANCEADO, ETC., PREGUNTAR:***

4. ¿De qué marca es el que comprás?
5. ¿Por qué comprás de esa marca?
6. ¿Qué priorizás cuando compras este producto?
7. ¿Preferirías comprar este producto de otra marca? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿En qué es mejor a la marca que comprás habitualmente?
8. ¿Con qué frecuencia lo comprás en general?
9. ¿Por qué lo hacés con esa frecuencia?
10. ¿Dónde compras este producto generalmente?
11. ¿Por qué lo compras allí?
12. ¿Qué priorizás cuando decidís comprar allí?

***(NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Podría ser por ejemplo porque no va expresamente a comprar ese producto sino que cuando pasa cerca, aproximadamente cada 15 días, cerca del petshop aprovecha y compra)***



***SI NO LO HA MENCIONADO ALGUNOS DE ESTOS PRODUCTOS  
PREGUNTARLE POR LA COMPRA DE LOS PRODUCTOS QUE SIGUEN Y  
REPETIRLES PARA CADA UNO LAS PREGUNTAS 4 A 12:***

***Alimentos / Alimentos sueltos / Piedritas sanitarias / Shampoo / Productos de  
perfumería / Medicamentos / Juguetes / Golosinas / Pipetas***

13. ¿Qué productos de perfumería usa tu mascota?

NO solo la bañan cuando la llevan al lugar.

14. ¿De qué marca?

15. ¿Te gustaría que usara otro producto o marca que hoy no usa?

16. ***SI DIJO QUE LE GUSTARÍA QUE USARA OTRO PRODUCTO O MARCA  
PREGUNTAR:*** ¿Por qué hoy no lo usa?

17. ¿Con quién y dónde se queda tu mascota cuando te vas de vacaciones?

Primera opción sus padres o hermana o amigas de su novia

Segunda opción, que alguna amiga pase días en su casa.

18. ¿Esto te genera alguna complicación? ¿Cuál? ¿Por qué?

No

19. Si pensar en el precio ¿Cómo sería un servicio de pensionado ideal para que se  
quede tu mascota cuando vos te vas de vacaciones o lo tenés que dejar por alguna  
circunstancia?

Que lo vengán a buscar y se lo traigan

Estaría bueno tener muestras de vida, quedarse tranquilo. Saber cómo está en el  
momento y tener contacto con el lugar. 24 hs



20. ¿Qué es lo más importante que debería ofrecer ese servicio de pensionado para mascotas?
21. ¿Cuánto podría cobrarse para que a vos te resulte adecuado?  
Hasta 600 pesos por día podría pensarlo
22. ¿Llevas a tu mascota al petshop para su lavado y peluquería? ¿Por qué procedes así?  
Sí, respondido antes.

### **EL PESHOP IDEAL – POSICIONAMIENTO DE LA MARCA RESPECTO AL IDEAL**

23. ¿Vas generalmente al mismo petshop o a varios, por ejemplo, para consultar al veterinario vas a uno y para comprar alimento vas a otro, o varias de otra manera?  
¿Por qué actúas así?  
Ya respondido
24. Si pensaras en el petshop ideal ¿Qué no debería faltarle?

Disponibilidad de productos.

Servicios más personalizados, algo al estilo fee mensual y que le mande a su casa lo q consume.

Sí quiere algo más, lo agrega. Tener algún recordatorio.

O cada tres meses el antiparasitarios

Tener un perfil, fee mensual con las cosas que quiere.

25. ¿Qué productos, marcas, servicios no deberían faltarle?  
No debería tener problemas de falta de stock, para eso va a en persona
26. ¿Qué otra característica debería tener?
27. ¿Qué me querés decir cuando mencionás esta característica?



***(NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Por ejemplo, si dice “tiene que darme confianza” le preguntás “¿Qué tiene que hacer para darte confianza?”. El entrevistado podría contestar algo como “Si le digo que está inapetente que no me diga enseguida “vamos a hacerle un análisis y una radiografía que cuestan \$1000.” Me debería preguntar si hubo algún cambio en su alimentación, en la casa, otro animal..., si duerme bien, etc. . Es decir, todo lo que lo oriente hacia un diagnóstico, de manera que me dé la imagen que le interesa más mi mascota que cobrar la radiografía.”)***

28. ¿Debería ofrecer algún servicio que hoy no crees que los petshops ofrezcan? Por favor, explicame.
29. ¿Te resultaría conveniente que en un solo lugar, es decir, en un solo petshop se ofrezcan todos los productos y servicios que necesitás para tu mascota? ¿Podría así, satisfacerse una necesidad tuya y de la gente que ama a sus mascotas? ¿Por qué?
30. ¿A qué petshop acudís más frecuentemente por tu mascota?
31. ¿Qué es lo mejor del petshop al que vos vas más frecuentemente? ¿Por qué te parece que esto es lo mejor?

Disponibilidad de producto → pet shop

Servicio veterinario → vinculo (confianza, que te caiga bien, profesional, serio).

32. ¿Qué es lo peor del petshop al que vos vas más frecuentemente? ¿Por qué te parece que esto es lo peor?

Que no tiene peluquería ni baño (veterinaria)

33. ¿Conocés a CEVEMED PESHOP? ¿Qué opinión te merece?

NO



***SI LO CONOCE HACER LAS PREGUNTAS QUE SIGUEN. CASO CONTRARIO PASAR A “CANALES ONLINE-TELEFÓNICO”***

34. ¿Qué es lo mejor de CEVEMED PETSHOP? ¿Por qué te parece que esto es lo mejor?
35. ¿Qué es lo peor del CEVEMED PETSHOP? ¿Por qué te parece que esto es lo peor?
36. Y si lo comparás con otros que vos conozcas ¿En qué es mejor? ¿Por qué?
37. ¿En qué es peor? ¿Por qué?

**CANALES ONLINE - TELEFÓNICO**

38. ¿Compraste alguna vez por internet productos para tu mascota?  
NO
39. ¿Qué opinás de la experiencia?
40. ¿Lo hacés habitualmente? ¿Qué ventajas le ves? ¿Qué mejorarías?
41. Y ¿Por teléfono? ¿Cómo resultó?  
NO
42. ¿Lo hacés habitualmente? ¿Qué ventajas le ves? ¿Qué mejorarías?
43. En el caso de la compra online o telefónica ¿Recibiste o recibís la compra en tu domicilio?
44. ***SI LA RECIBE EN SU DOMICILIO PREGUNTAR:*** ¿Cómo te resulta?
45. ***SI NO RECIBE LA COMPRA EN SU DOMICILIO CUANDO COMPRA ONLINE O POR TELÉFONO PREGUNTAR:*** ¿Por qué no la recibís en tu domicilio?
46. ¿Qué recomendarías a alguien que está pensando en implementar la compra online o por teléfono enviándola luego, si el cliente así lo desea, a su domicilio?

MUY BUENA ESTRATEGIA DE MKT → GENERAR UN AWARENESS DE MARCA



EXPERIENCIA DE USUARIO → PAG, APP FACIL DE USAR  
FEE MENSUAL CON PLANES PORQUE SON COMPRAS RECURRENTE  
QUE SE PUEDA COMPRAR CON TARJETA, NO SOLO EFECTIVO

## LA COMUNICACIÓN

47. ¿Qué redes sociales utilizas?

Facebook, Instagram, Lkd

48. ¿Seguís cuentas de contenido de mascotas o veterinarias? ¿Cuáles? ¿Cuál te parece que es la mejor? ¿Por qué?

No sigue este tipo de cuentas

49. ¿Sabías que CEVEMED PETSHOP tiene cuentas Instagram y Facebook? ¿Te parece que las seguirías si te proporcionara beneficios tales como promociones, novedades, consejos útiles, etc.?

No

50. ¿Qué es lo que más te interesaría que te ofrezca una cuenta de CEVEMED PETSHOP?

Consejos no estaría mal, sobre como educar a la mascota

Promos siempre viene bien

51. ¿Qué le recomendarías a CEVEMED PETSHOP sobre esto que más te interesa (mencionado en la pregunta anterior)?

52. ¿Te interesaría suscribirte a un plan donde recibirías los productos que habitualmente compras, sin un costo extra y en la comodidad de tu domicilio? ¿Por qué?

Hasta con un costo extra, quizá lo agarraría.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Porque le soluciona un problema recurrente.

53. ¿Qué dudas te quedan respecto a este plan propuesto?

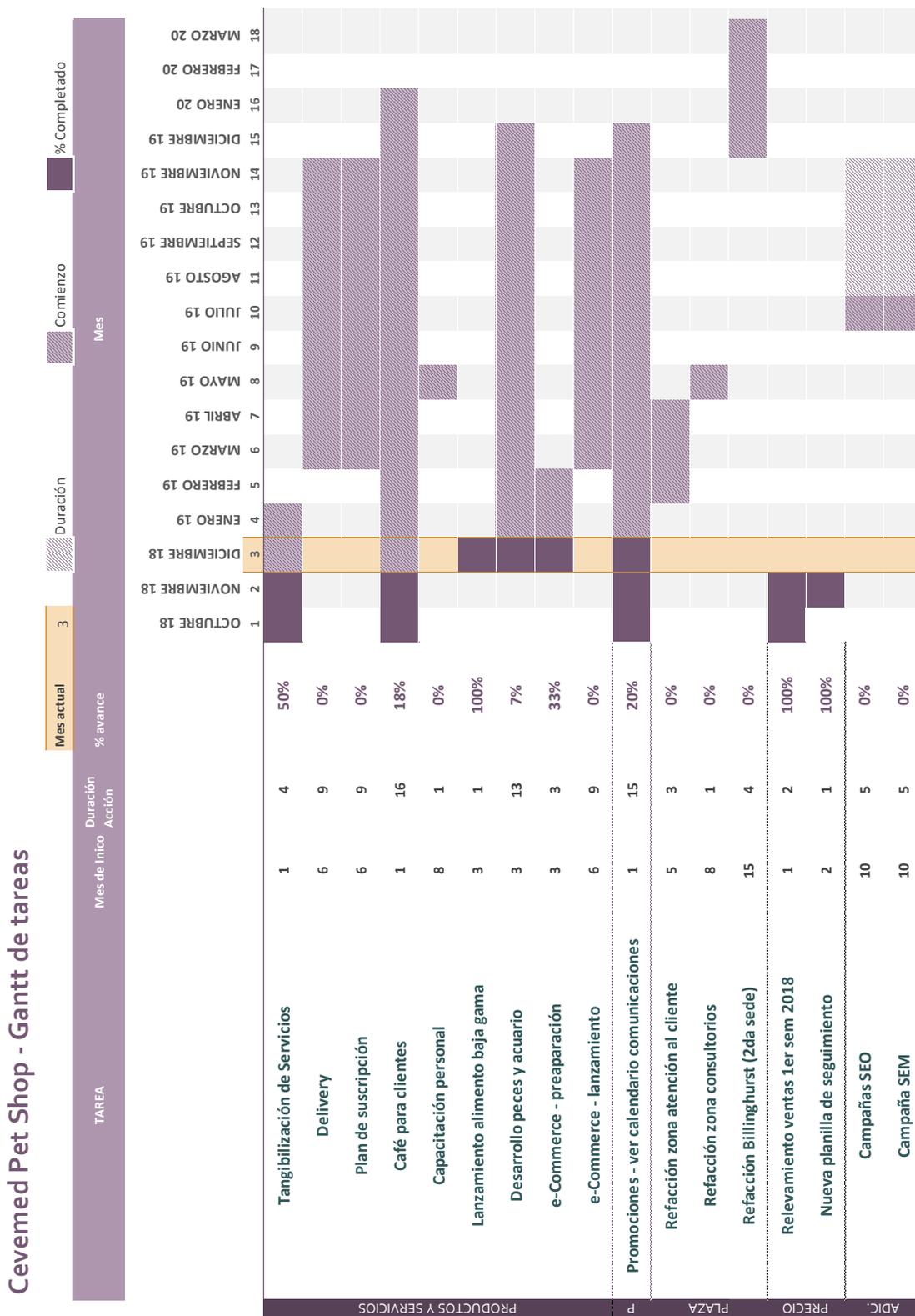
54. ***A LOS QUE NO SON CLIENTES DE CEVEMED PESHOP PREGUNTAR:***

¿Qué debería ofrecerte CEVEMED para que a vos te interese ser cliente de este petshop?

Seguro que un delivery porque le queda lejos, vive en Belgrano.



Anexo 5 – Gantt de tareas





## Anexo 6 - Customer Journey

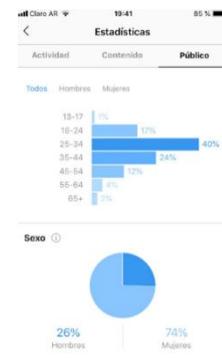
Analizando las métricas que nos proporciona Instagram, pudimos identificar los siguientes datos relevantes:

- Al 7 de Diciembre de 2018 Cevemed Pet Shop tiene 1229 seguidores, sin publicidad paga.
- El 41% son de Buenos Aires (alrededor de 500 personas).
- El resto, con muy pequeños porcentajes son de Córdoba, Rosario y Medellín



Respecto del target propuesto inicialmente (25 – 65 años):

- Suman el 80% de la audiencia
- El rango 25-34 es el de mayor relevancia, con un total de 40%
- El rango 35-44 es el segundo más importante, con un 24%
- El 74% de los seguidores son mujeres, mientras que el 26% hombres.



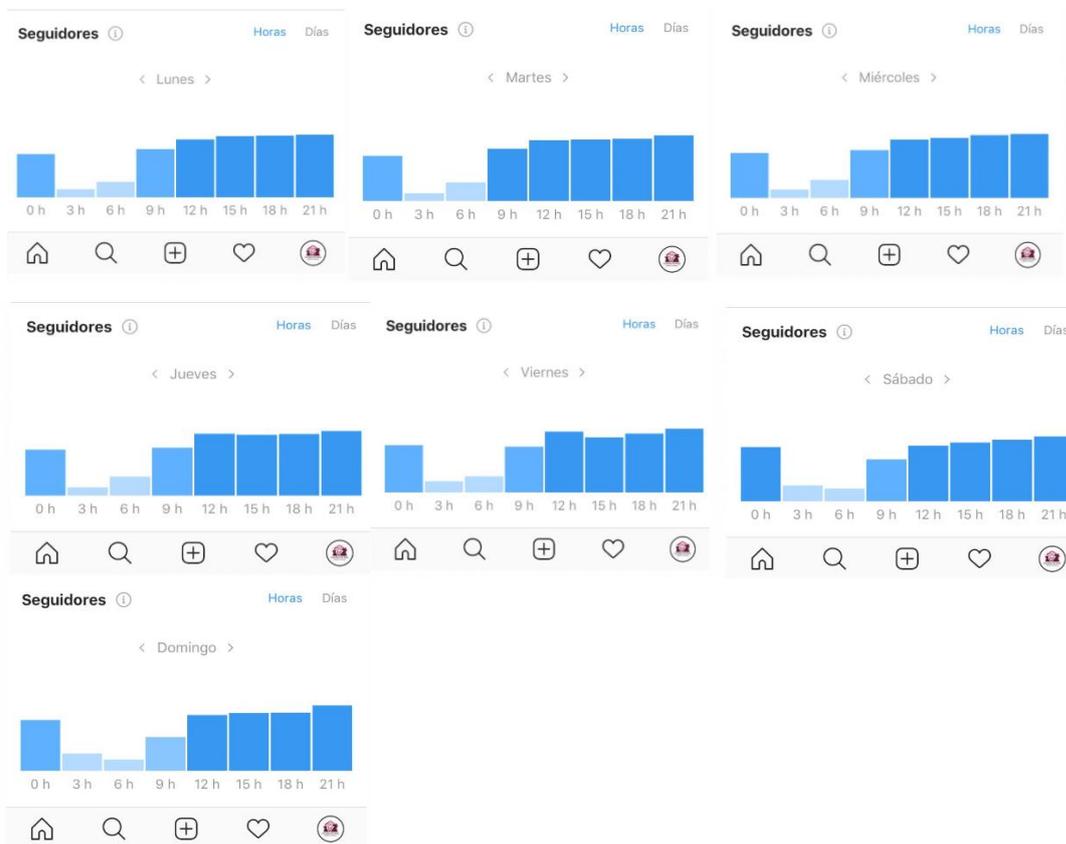
En cuanto a la audiencia se mantiene pareja durante los días de la semana, sin una clara



preferencia:



Respecto al horario de aperturado por día de la semana:

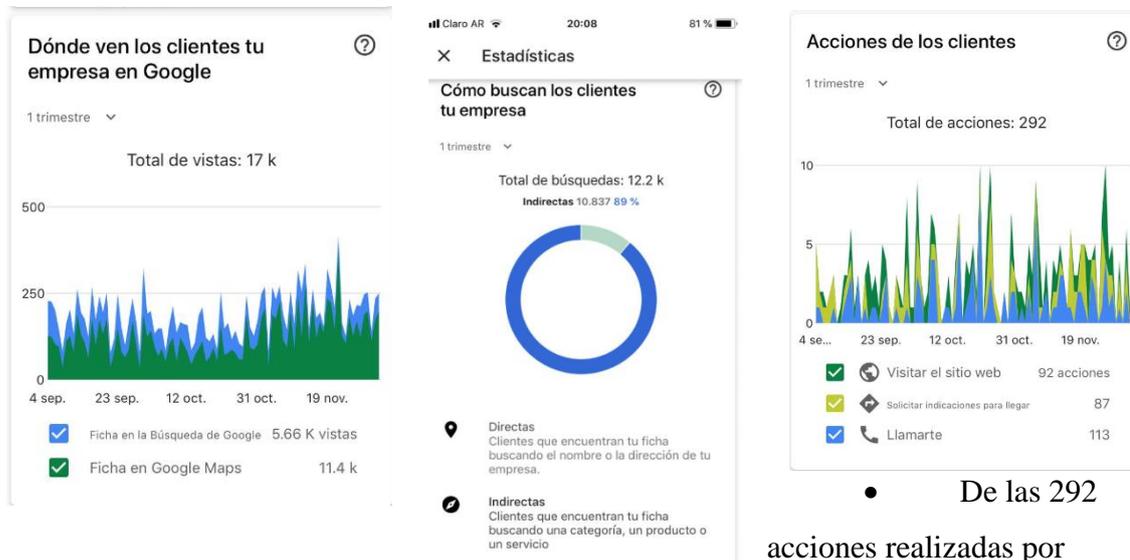


Vemos que la audiencia se reparte de igual manera durante los distintos días de la semana, pero visita la red social con mayor concentración entre las 18 y las 21 horas.

### 1) Google My Business:

En el último trimestre las estadísticas relevantes son las siguientes:

- Se registraron un total de 17000 visitas al sitio: 5660 a través del buscador de google y 11400 a través de Google Maps.
- 10837 búsquedas fueron indirectas, es decir, usuario que buscaron categorías, productos o servicios, que ofrece Cevemed Pet Shop
- 1356 personas buscaron de forma directa Cevemed Pet Shop (por nombre o dirección)



De las 292 acciones realizadas por usuarios: 113 fueron llamados, 92 visitas al sitio y por último, 87 indicaciones para llegar

Estos datos que proporcionan las redes sociales son sumamente útiles para analizar el Customer Journey de un cliente de Cevemed Pet Shop.