

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

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE PYMES**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Elaboración de un plan de negocios para el
establecimiento de un proyecto innovador: un Club de
Canes en la ciudad de Rosario en el año 2020”

AUTOR: MATIAS RIVELIS

TUTOR: PROF. DRA. PRISCILA PALACIO

SEPTIEMBRE 2019

Resumen

El siguiente trabajo tiene como propósito brindar herramientas para evaluar el proyecto de negocios de un Club de Canes en Centro de la ciudad de Rosario para el año 2020.

El establecimiento del Club de Canes es una idea innovadora y disruptiva, por lo cual el camino para llevarla a cabo va a estar fuertemente apoyado en la investigación y descubrimiento del mercado, tanto de demanda, como el de la competencia potencial. Luego el desarrollo de todo el plan de negocios será en base a la información obtenida en la primera etapa.

Entre los objetivos principales se destaca: la necesidad de conocer más en profundidad el mercado, analizar la factibilidad de realizar el proyecto, elaborar una análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y concluir evaluado la factibilidad económica del negocio.

Palabras claves

-Plan de Negocios.

-Modelo Canvas.

-Flujo de fondos.

-TIR.

-VAN.

-FODA

Indice

Introducción	5
Definición e importancia del problema de investigación	6
Objetivos	7
Capítulo I: “El plan de Negocios: Métodos y etapas”	8
Definición.....	8
Métodos para desarrollar planes de negocios.....	8
Etapas del plan de negocios	9
Club de Canes	13
Visión.....	13
Misión	13
Modelo Canvas.....	13
Capítulo II: Análisis del mercado de oferta y demanda de servicios para canes.	17
Análisis del Sector.....	17
Aspectos demográficos	17
Aspectos económicos	20
Aspectos legales y políticos	21
Aspectos Tecnológicos	22
Aspectos culturales	22
Análisis de la demanda.....	23
Análisis de la oferta.....	27
Capítulo III: Análisis de estrategias de marketing para impulsar el nuevo emprendimiento	31
Producto y servicios	32
Precios.....	33
Distribución.....	34
Promoción y publicidad	34
Relación con los clientes	35
Capítulo V: Proyección de las operaciones, flujo de fondos y evaluación económica-financiera.	36
Pronóstico de la Demanda.....	36
Planificación y proyección de los servicios	37
Costos y gastos.....	39
Inversiones	41

Ingresos	42
Flujo de fondos y análisis económico	43
Conclusiones.....	45
Anexo	46
Anexo I: Encuesta de mercado.....	46
Anexo II. Resultado de las encuestas realizadas	47
Bibliografía.....	48

Introducción

En el siguiente trabajo se lleva adelante el desarrollo de un plan de negocios para instalar un Club de mascotas en la ciudad de Rosario.

Club de Canes es una forma de resumir el objetivo central de esta idea innovadora. El mismo apunta a consolidar el máximo de servicios y actividades posibles, permitiendo a los dueños de los canes mejorar su atención, dejando en manos del club gran parte del trabajo.

Se entiendo que hoy los diferentes servicios existen, pero en distintos lugares, y algunos de ellos se llevan adelante de manera informal. La idea principal de este negocio es crear un espacio confiable, donde se pueda acceder a todos los servicios y donde se incluyan actividades como el paseo de perros que hoy no están respaldadas por ninguna empresa, brindando a las personas mayor confianza para realizarlas.

Si bien, este proyecto surge de una intuición emprendedora, a lo largo de estas páginas se buscará la forma más eficiente de llevarlo adelante estudiando en profundidad las necesidades del mercado, los servicios actuales, las oportunidades y armando el plan de negocios para luego evaluar su viabilidad económica-financiera.

Para iniciar, en el Capítulo I, se podrán evidenciar las definiciones de plan de negocios, su importancia, los diferentes métodos y etapas.

En el capítulo II, se presenta a la futura empresa, su visión, misión y proyección del negocio resumida en el modelo Canvas de negocios. El capítulo III, contiene todo el relevamiento y análisis del mercado de demanda, oferta y del sector. Luego en el capítulo IV, se elaboran las estrategias de marketing definiendo productos, precios, promoción, distribución y relación con los clientes. Y para finalizar, en el capítulo V, se proyectan las operaciones y se cierra con la evaluación económica-financiera del proyecto.

Los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo fueron altamente positivos. En términos de tendencias y potencialidad de mercado, se observa un entorno muy favorable para la puesta en marcha del Club.

En cuanto a la operatoria, no se evidencian barreras técnicas imposibles de superar, ya que las actividades para las cuales se necesitan más conocimientos y cuidados serán realizadas por una veterinaria aliada, experta en esos temas.

Y, por último, se proyectan resultados económicos realmente elevados, con un gran retorno de la inversión, y posibilidades de expansión de la actividad de paseos con un alto margen de rentabilidad, y sin necesidad de incrementar los costos fijos.

Definición e importancia del problema de investigación

En el trabajo se analiza una propuesta para brindar un servicio completamente innovador a las mascotas y a sus dueños; enfocado en mejorar lo percibido por los primeros, y haciéndolo más cómodo, accesible y confiable para los últimos.

Según datos extraídos del diario Infobae (Infobae, 2011), en Argentina el 78% de los hogares tiene mascota, de los cuales en el 66% de los casos es un perro. De estos, el 30% lo considera un integrante más de la familia, y de esta porción, el 15% lo trata como si fueran hijos.

Por otro lado, la tendencia general en cantidad de familias con mascotas muestra un crecimiento constante.

Simultáneamente, la vida en las grandes ciudades lleva a las personas a llenarse de responsabilidades y actividades, que luego le dejan poco tiempo libre, el cual quieren aprovechar al máximo.

Es juntando estos tres puntos, donde surge la idea de crear un nuevo servicio con el objetivo de facilitar el día a día de aquellos que poseen mascotas. Los servicios a los que se podría acceder en el club son: paseos, guardería, veterinaria, higiene, compra de insumos y alimentos, eventos entre otros, pudiendo hacerlo de manera individual o sacando un carnet mensual de socio.

La razón por la cual se plantea el proyecto en la ciudad de Rosario es simple; es una ciudad que cuenta con un centro densamente poblado, rodeado de parques y lugares donde se pueden prestar los servicios propuestos, y a su vez, una ciudad donde las actividades con mascotas están creciendo de manera exponencial.

Por lo tanto, en el siguiente trabajo se tratarán de resolver los siguientes tres interrogantes:

- ¿Existe un mercado potencial para este nuevo servicio?
- ¿Cuál es la importancia de realizar un estudio de mercado exhaustivo en la primera etapa del desarrollo del plan de negocios?
- ¿Es rentable el Club de Canes con el modelo de negocios propuesto?

Objetivos

- Objetivos generales
 - i) Desarrollar el plan de negocios del proyecto de un “Club de Canes” en la ciudad de Rosario.
 - ii) Definir las estrategias de marketing para impulsar el lanzamiento del proyecto al mercado.

- Objetivos Específicos
 - i) Desarrollar el análisis FODA del negocio en base al relevamiento del mercado.
 - ii) Realizar el análisis económico-financiero del plan.

Capítulo I: “El plan de Negocios: Métodos y etapas”

Definición

El plan de negocios es una serie de etapas que se llevan a cabo de manera ordenada para el desarrollo de un proyecto de una idea de negocios. El mismo abarca desde la definición de los objetivos estratégicos hasta la evaluación económica financiera del proyecto.

Según (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2001) , “un plan de negocios es un documento que detalla la idea fundamental que subyace al negocio y otras consideraciones relacionadas con el inicio”.

Para entenderlo un poco mejor se recurre a la definición de Jack Fleitman (2010), el cual entiende al plan de negocios como un instrumento clave y fundamental para el éxito, que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o el desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o crecimiento de una empresa.

Entre todas las razones por las cuales es conveniente el desarrollo de un plan de negocios, se pueden listar las siguientes como las más importantes:

- Permite detectar errores y planificar de manera adecuada la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Convencer a las personas claves dentro y fuera de la empresa, de que el negocio tiene un potencial real.
- Definir con claridad los resultados esperados
- Definir diversas etapas que faciliten la medición de resultados

Además de las anteriores, el desarrollo del plan de negocios al fin de cuentas, es un momento de análisis, en el cual, el emprendedor adquiere un conocimiento más profundo de su negocio mientras avanza por las diferentes etapas.

Métodos para desarrollar planes de negocios

Existen muchos métodos para llevar adelante el plan de negocio, debido a que, al tratarse de una secuencia de pasos a seguir, cuando dos autores discrepan en uno de esas etapas, los

resultados podrían interpretarse como dos métodos diferentes. También el grado de detalle en cada una de las etapas será diferente dependiendo de si se está considerando un proyecto en una empresa en funcionamiento, o un plan de creación de una empresa.

Actualmente se puede resumir en dos metodologías. El plan de negocio tradicional y, por otro lado, el plan de negocio tipo *Lean start-up*, actualmente muy utilizados por empresas de *software*.

Los planes de negocios tradicionales tienen pasos muy definidos, y la idea principal es poder dedicar una cantidad de tiempo importante a la planificación para reducir al máximo la incertidumbre y los errores futuros. En cambio, aquellos basados en el método Lean, si bien cuentan con ciertas etapas, tratan de llegar cuanto antes a un modelo de negocios mínimo que pueda largarse al mercado y mejorarse mientras se comenten errores.

Este proyecto está orientado a un rubro en el cual un error puede significar una mala atención del personal a los clientes, un descuido con alguna de las mascotas, la adquisición de un local que no esté autorizado para realizar la actividad, entre otras. Por ende, hay ciertos errores que no pueden permitirse por estar vinculados directamente al cuidado, alimentación, salud y actividades para canes.

Es por este motivo, que se opta por realizar el plan de negocios bajo los métodos tradicionales, y dentro de ellos, se elige el propuesto por Fernando Dolabela (Dolabela, 1999). Este método tiene como resultado un plan de negocios con la presentación similar al de otros autores como Longenecker, Moore, Petty y Palich (2001, pág. 150), pero en el proceso de elaboración el orden cambia, y se logra un mejor enfoque en el mercado.

Etapas del plan de negocios

- **Resumen ejecutivo**
 1. Descripción del proyecto
 2. Competencia de los responsables
 3. Productos y tecnología

4. Mercado potencial
5. Elementos de Diferenciación
6. Pronóstico de ventas
7. Rentabilidad y proyecciones financieras
8. Necesidad de financiamiento

- **La empresa**

1. La misión
2. Los objetivos de la empresa. Situación planeada, deseada. El foco
3. Estructura organizacional y legal. Descripción legal. Estructura funcional, dirección, gerencia y staff.
4. Síntesis de las responsabilidades del equipo dirigente
5. Plan de operaciones.
6. Asociaciones

- **El plan de marketing**

1. Análisis del mercado. Sector, tamaño, oportunidades y amenazas, clientela, segmentación, competencia y proveedores.
2. Estrategia de marketing. Producto, tecnología y ciclo de vida. Ventajas competitivas. Planes de Investigación y desarrollo. Precio, distribución, promoción y propaganda, servicios al cliente y relación con clientes.

- **El plan financiero**

1. Inversión inicial
2. Proyección de los resultados
3. Proyección de los flujos de caja
4. Proyección del balance
5. Puntos de equilibrio
6. Análisis de inversión. Tiempo de retorno de la inversión. VAN y TIR

Cabe destacar que el resumen ejecutivo es la cara visible del proyecto. El objetivo del resumen ejecutivo es poder captar la atención de los posibles inversores, socios o futuros colaboradores para que se integren al equipo de trabajo. Por este motivo es clave en esta etapa sintetizar la idea principal del proyecto, presentar al equipo emprendedor, comentar sobre el producto o servicio que se quiere ofrecer y a quien se lo desea brindar, resaltar las ventajas competitivas y variables de diferenciación, mostrar un pronóstico de las ventas, y por ultimo cerrar con un flujo financiero y económico proyectado, aclarando si hay necesidad de financiación. En este proyecto no se llevará a cabo el resumen ejecutivo, ya que el trabajo es realizado solo para un mejor entendimiento del negocio por parte del emprendedor y no para captar nuevos inversores.

La empresa es la segunda etapa del plan, y hace referencia principalmente a las operaciones y funcionamiento de la misma. La idea fundamental de esta etapa es poder generar visibilidad, tanto al emprendedor como a futuros inversores, de la totalidad del proyecto “en marcha”.

En otras palabras, su función es poder mirar desde “arriba” como está compuesta la empresa: sus integrantes, su estructura, la misión, visión y objetivos, las operaciones, los recursos, y las asociaciones claves.

En este ítem, si bien existe el esquema propuesto por (Dolabela, 1999), también se utiliza el modelo Canvas o modelo del lienzo creado por Alexander Osterwalder.¹

Este último se basa en una plantilla de negocios dividida en las siguientes partes:

1. Actividades claves
2. Recursos claves
3. Red de socios
4. Oferta de valor
5. Segmento de clientes
6. Canales
7. Relación con los clientes

¹ Alexander Osterwalder. Consultor y emprendedor suizo, creador del Modelo Canvas de negocios.

8. Estructura de costos
9. Fuentes de ingresos

Los nueve puntos anteriores, sumados a la visión y misión de la futura empresa, permiten tener un panorama más claro del funcionamiento de la misma. Para este trabajo, se usará la descripción de la empresa propuesta por Alexander Osterwalder, es decir el esquema Canvas.

La tercera etapa del plan de negocios, que es en realidad en la primera en realizarse, es el plan de marketing. Es el momento de mayor análisis, planificación y toma de decisiones que después impactarán directamente en los resultados de la empresa. Se divide en dos sub-etapas. Por un lado, el análisis del mercado, y por el otro, la estrategia de *marketing*.

El análisis de mercado de oferta, de demanda y del sector permite determinar tres puntos clave:

- Si existe una demanda potencial para el proyecto
- Cual es el perfil del cliente, es decir, a quien se desea conquistar
- Cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Análisis FODA.

Luego, se debe tomar como punto de partida la información anterior para planificar la estrategia de *marketing*. Pensar la estrategia de *marketing*, significa definir el producto, el precio, la promoción y la plaza o punto de venta, es decir, las “4 P” del *marketing*, modelo elaborado por McCarthy en 1960.

Finalmente, una vez definida toda la estructura operativa, se debe trasladar todo a números. Se valúan las inversiones necesarias, los ingresos y egresos proyectados en un período de tiempo, el cual se define considerando las particularidades de cada proyecto y del entorno macroeconómico en el que se ejecutará. Por último, se calcula el Valor Neto de Retorno (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para medir la rentabilidad de lo planificado.

Club de Canes

La empresa “Club de Canes” es un emprendimiento innovador, que tendrá como único dueño e inversionista al mismo emprendedor. Se desea instalar el Club de Canes a fines del año 2019, y que comience a funcionar en enero del 2020.

La idea de este emprendimiento es centralizar todos los servicios caninos en un solo lugar, creando una comunidad en torno a este, y relaciones duraderas con sus clientes y futuros afiliados al club.

El Club de Canes se instalará en el centro de la ciudad de Rosario, que es en donde se detectaron grandes posibilidades, pero se considera la ampliación futura al resto de la ciudad.

A continuación, se detalla la visión, misión y el modelo Canvas de negocios de la empresa.

Visión

Convertir el Club de Canes en el centro principal de actividad canina de la ciudad de Rosario.

Misión

Consolidar todos los servicios y eventos para mascotas de la ciudad de Rosario, llevarlos adelante con un alto nivel de calidad, y generar fuertes alianzas con los referentes de cada tema relativo a los canes para llevar al Club de Canes a ser el centro principal para las mascotas.

Modelo Canvas

1. Actividades claves

En el cuadro se detallan las actividades necesarias para que el cliente perciba realmente que está dentro del centro canino más grande e importante de la ciudad.

2. Recursos claves

Los tres recursos citados son aquellos indispensables y en los cuales se debe invertir mayor tiempo y atención.

Ilustración 1. Modelo de negocio (Canvas): Club de Canes.

Socios Claves a) Veterinaria CIMA b) Protectoras de Animales c) Paseadores Informales	Actividades Claves a) Paseos b) Guardería c) Pet Shop d) Veterinaria e) Traslados f) Baño y peluquería g) Fomento de adopción Recursos Claves a) Paseadores b) Redes Sociales Activas c) Local céntrico	Propuesta de Valor a) Consolidar en un solo lugar el servicio y cuidado de los canes, así como también todas las actividades relacionadas a ellos. Con este se apunta a crear una comunidad, generando la necesidad y sentido de pertenencia en los futuros socios. Esto permite a los dueños poder liberarse de tiempo que hoy dedican a sus mascotas sin rescindir del buen trato que deben ofrecerles.	Relación con Clientes a) Llevar a los clientes al estado de Socio Activo del club, y estar en contacto permanente por las plataformas para comunicar eventos y ofertas b) Brindar información constante sobre el cuidado de las mascotas Canales a) Plataforma Web b) Redes sociales c) Veterinaria CIMA d) Eventos en parques e) Protectoras de animales	Segmentos de Clientes a) Familias del centro de la ciudad de Rosario que tengan al menos un perro b) Personas solteras profesionales y/o estudiantes
Estructura de Costos a) Sueldo de los paseadores b) Alquiler del local c) Marketing y publicidad d) Insumos para prestar los servicios		Estructura de Ingresos e) Pago por espacio de veterinaria y Pet-shop f) Traslados g) Eventos		

Fuente: Dirección General de Estadísticas, estimaciones propias.

3. Red de socios

Esta red de socios tiene distintos objetivos. Con la veterinaria CIMA se forma una alianza cien por ciento comercial, con la cual se trabajará codo a codo en el local y se fomentará un continuo *marketing* cruzado. Respecto a las protectoras, se desea estar en contacto constante y alineados a sus valores, y fomentar la adopción por medio de descuentos exclusivos aquellos que se animen a hacerlo. Por último y no menos importante, se encuentran los paseadores informales. Será muy beneficioso integrar a la gran mayoría de ellos al club, ofreciéndoles condiciones estables de trabajo formal y poniendo el nombre del Club de Canes como respaldo ante cualquier inconveniente durante la prestación del servicio. En contraparte, los paseadores arrancarían el trabajo con gran experiencia previa, y posiblemente atrayendo a sus clientes actuales a la cartera de clientes del negocio.

4. Oferta de valor

La ventaja competitiva que se debe mantener tanto en la etapa de comunicación previa al lanzamiento, como una vez inaugurado el club es el mensaje de “comodidad y calidad”. Esto es, resaltar que en el Club de Canes uno deja a su mascota y en el lugar se le brindarán todos los servicios necesarios como si estuviera en su casa.

5. Segmento de clientes

Como se aclara la unidad de Estrategia de Marketing, no hay un perfil único de aquellos que tengan mascotas, pero si se sabe en quienes se encuentra la necesidad de comodidad y practicidad. Es decir, vemos un potencial grande de negocio en estudiantes, profesionales y familias que cuentan con poco tiempo y espacio físico para atender a sus canes en el centro de la ciudad. El espectro es amplio, por eso será fundamental la buena administración de las redes sociales y del *marketing* personalizado y direccionado.

6. Canales

Son todos aquellos medios por los cuales se mantendrá contacto con los clientes. Serán muy importantes los eventos, primero, para captar personas y luego para fidelizarlas. Luego todo el soporte en las redes sociales y plataformas web, en complemento de una buena atención en el local comercial de manera directa, serán los ingredientes necesarios para la comunicación con los clientes.

7. Relación con los clientes

En este ítem la clave será complementar la comercialización de los productos y servicios, con espacios de capacitación, información y concientización para los clientes. Es importante que el Club ofrezca un valor agregado, y que lo puedan utilizar como referencia para dudas o solución de los problemas de sus mascotas.

8. Estructura de costos

Existen muchos más conceptos con costos asociados, pero los descriptos en el cuadro de Canvas son los principales. El costo más relevante es el sueldo de los paseadores, que se verá incrementado año a año por el aumento en la cantidad de trabajadores. El alquiler es más importante en los primeros años, pero, al despegar el negocio de paseos exponencialmente como se desea, este costo tendería a licuarse más rápidamente. El costo de *marketing* y publicidad será un pilar indispensable en este proyecto, y dependiendo de los resultados obtenidos los primeros meses, se aumentará o disminuirá.

9. Fuentes de ingresos

Se ofrecerá gran variedad de servicios, e incluso se tratará de integrar otros a medida que se vayan detectando nuevas necesidades. Pero se debe tener siempre en claro que será el servicio de paseos de canes la base del negocio. Es este ítem el que tiene más

posibilidades de crecimiento, simplemente agregando paseadores para ir cubriendo las distintas áreas de la ciudad y atendiendo más clientes.

Capítulo II: Análisis del mercado de oferta y demanda de servicios para canes.

Análisis del Sector

Aspectos demográficos

Rosario es una ciudad de 992.323 habitantes (Rosario, 2017), y con una tasa de crecimiento promedio del 0,35% anual, como se puede ver en la imagen siguiente.

Tabla 1. Superficie y Población por sexo. Ciudad de Rosario. Evolución 2010-2017.

Año	Total	Varones	Mujeres	Superficie (en km ²)	Densidad (hab/Km ²)
2010	967.844	459.497	508.347	178,7	5.416,3
2011	971.393	461.182	510.211	178,7	5.436,2
2012	974.998	462.894	512.104	178,7	5.456,4
2013	978.585	464.597	513.988	178,7	5.476,4
2014	982.137	466.283	515.854	178,7	5.496,3
2015	985.626	467.940	517.686	178,7	5.515,8
2016	989.020	469.549	519.471	178,7	5.534,8
2017	992.323	471.119	521.204	178,7	5.553,3

Fuente: Dirección General de Estadísticas.

Respecto al distrito Centro de la ciudad se puede ver el detalle a continuación:

Tabla 2. Superficie y población por sexo según distrito. Año 2017.

Distrito Municipal	Total	Varones	Mujeres	Sup. (en km ²)	Densidad (hab/km ²)
Total ciudad	992.323	471.119	521.204	178,7	5.553,3
Centro	255.219	114.765	140.454	20,4	12.529,2
Norte	144.042	68.781	75.262	35,0	4.113,1
Noroeste	179.368	86.971	92.397	44,1	4.063,6
Oeste	139.768	68.511	71.257	40,2	3.476,0
Sudoeste	121.117	59.217	61.900	20,2	5.998,8
Sur	152.808	72.874	79.934	18,8	8.145,4

Fuente: Dirección General de Estadísticas.

A continuación, un resumen de los valores más importantes para el año 2017:

- Cantidad de habitantes de Rosario = 992.323 personas
- Cantidad de habitantes del Centro = 255.452 personas
- Peso de habitantes del Centro en el total de la ciudad = 26%
- Densidad Poblacional de Rosario = 5.553 hab/km²
- Densidad poblacional del Centro = 12.529 hab/km²
- Peso de la superficie del Centro sobre el total de la ciudad = 11,5%

-Cantidad de Hogares en el Centro de la ciudad = 142.830 hogares

De los datos anteriores se pueden sacar algunas primeras conclusiones. En el centro de la ciudad de Rosario la densidad poblacional es más del doble que en el promedio de la ciudad. Y, por otro lado, se puede ver que siendo el centro solamente el 11,5% del territorio total, representa el 26% de la población total de la ciudad, es decir, 1 de cada 4 personas de Rosario viven en el centro.

Tabla 3 Total de viviendas en Rosario.

Distrito	Tipo de Vivienda Particular									Total viviendas
	Casa	Rancho	Casilla	Departamento	Pieza en inquilinato	Pieza en hotel familiar o pensión	Local no construido para habitación	Vivienda móvil	Persona/s viviendo en la calle	
Rosario	292.623	3.695	5.987	130.592	626	612	402	44	79	434.660
ARROYO SECO	6.832	50	96	234	10	3	5	2	1	7.233
FUNES	9.989	32	42	32	6	-	3	1	1	10.106
GRANADERO BAIGÖF	10.090	95	194	189	13	4	11	3	-	10.599
PEREZ	7.284	105	267	93	7	-	5	5	1	7.767
ROSARIO	219.272	2.763	4.323	129.210	533	588	344	24	69	357.126
VILLA GOBERNADOR	19.048	379	889	592	32	11	10	2	5	20.968
ACEBAL	1.896	6	10	10	4	3	4	-	-	1.933
ALBARELLOS	176	1	-	-	-	-	-	-	-	177
ALVAREZ	2.188	22	17	2	4	-	2	2	-	2.237
ALVEAR	1.444	49	31	2	3	-	-	-	-	1.529
ARMINDA	149	2	-	-	-	-	-	-	-	151
CARMEN DEL SAUCE	313	9	2	-	-	-	-	-	-	324
CORONEL BOGADO	884	2	2	-	2	-	-	-	-	890
FIGHIERA	1.694	29	7	-	1	-	-	-	-	1.731
GENERAL LAGOS	1.265	21	13	2	2	-	1	-	1	1.305
IBARLUCEA	1.816	17	22	7	-	-	2	-	-	1.864
PIÑERO	440	10	15	-	-	-	1	-	-	466
PUEBLO ESTHER	3.151	55	32	10	6	-	1	3	1	3.259
PUEBLO MUÑOZ	250	2	-	49	-	-	3	-	-	304
SOLDINI	1.118	16	2	1	1	-	-	-	-	1.138
URANGA	348	-	2	1	-	-	1	1	-	353
VILLA AMELIA	616	11	2	-	-	-	1	-	-	630
ZAVALLA	1.988	17	9	158	1	2	4	1	-	2.180
CORONEL DOMINGU	372	2	10	-	1	1	4	-	-	390

Fuente: Censo Nacional de Población 2010, INDEC – IPEC.

A continuación, se calcula el total de hogares en el centro de la ciudad de Rosario, tomando como base número de hogares totales que se censaron en la ciudad en el 2010, que se muestra en la tabla 3.

Se tomará para el crecimiento de hogares el valor de crecimiento poblacional.

Entonces:

-Hogares en Rosario (2010) = 357.126 hogares

-Habitantes en Rosario (2010) = 967.884 habitantes

-Habitantes Rosario (2017) = 992.323 habitantes

Si se considera el mismo crecimiento, entonces se aplica regla de tres simple:

$$\text{Cant. Hogares (2017)} = \frac{(992.323 \times 357.126)}{967884}$$

$$\text{Cant. Hogares (2017)} = 366.146$$

Y ahora, teniendo en cuenta que los habitantes del centro de la ciudad son el 26% del total de la población de Rosario, por propiedad transitiva, se estima que el número de hogares en el centro también es el 26% del total de hogares.

Por lo tanto, la cantidad estimada de hogares en el Centro de la ciudad de Rosario en el año 2017 es de 95.197 hogares.

Ahora se detallan algunos aspectos geográficos. Si se observa la Ilustración 2, el mapa del centro de la ciudad de Rosario, se puede tomar dimensión de la superficie que representa, y de la cantidad de espacios verdes contenidos en ella.

En el Norte y al Este, el centro está delimitado por los parques que lo dividen del Río Paraná. Tanto al Sur como al Oeste, limita con dos avenidas de alto tránsito y con muchas plazas y parques a sus lados.

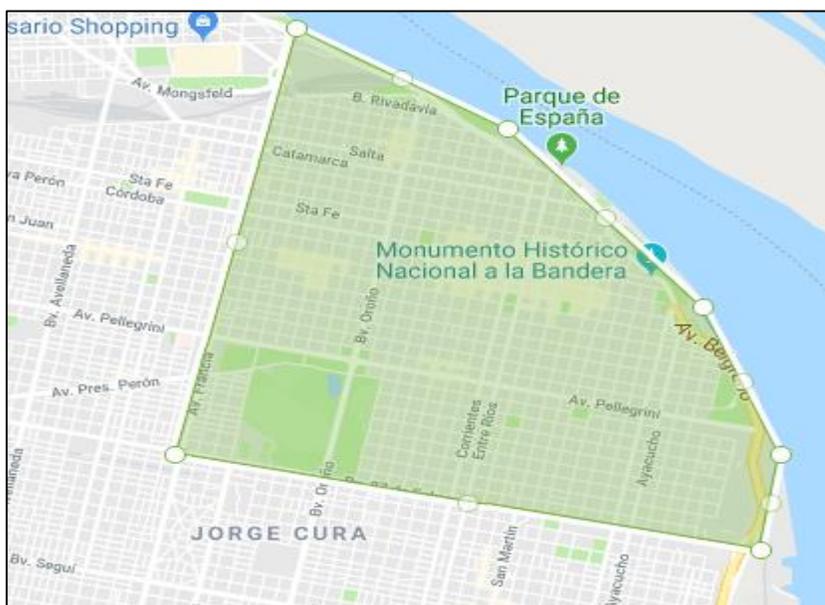
Además, en la esquina inferior izquierda, se puede ver el parque Independencia. Este parque tiene 1200 metros cuadrados y al estar en el centro de la ciudad es muy concurrido todos los días de la semana.

Por otro lado, el centro de la ciudad está casi totalmente cubierto de edificios. Es el centro de la actividad comercial, y es donde se concentran la mayoría de las oficinas administrativas de las empresas locales. Sumado a esto, casi el cien por ciento de las universidades y de los estudiantes universitarios se encuentran dentro de este territorio.

Entonces, si bien anteriormente se dio a conocer la importancia de la cantidad de habitantes que viven en la zona céntrica, se debe resaltar que ese número aumenta notablemente durante

el día, por todas las personas que asisten desde afuera para trabajar, estudiar y hacer compras en el lugar.

Ilustración 2 Mapa del centro de Rosario.



Fuente: Google Maps.

Se puede concluir que el centro de la ciudad es un lugar estratégico para instalar el Club de Canes. Estableciendo el negocio en esta zona, se puede estar relativamente cerca del 25% de los hogares de Rosario, rodeados de lugares en donde pueden prestarse los servicios sin necesidad de traslados, y en donde se encuentra el foco de la actividad comercial. Un dato no menor, es que el centro, es la zona de mayor poder adquisitivo de la ciudad, esto permite ofrecer algunos servicios que no son básicos para las mascotas y que solo clientes con un determinado ingreso económico podrían contratar.

Aspectos económicos

La situación en Rosario en el año 2019 está completamente alineada al difícil momento que se está atravesando a nivel país. La actividad comercial representa un 43% de la facturación de la ciudad, y según el Centro de Información Económica de la ciudad (Indicador mensual de Facturación Diciembre/18, 2018) en este ramo se finalizó el 2018 el 3% por debajo del

año anterior. En 2019 siguió acentuándose la caída, y ahora pasando la mitad del mismo año, se encuentra todo en un régimen turbulento por el período electoral corriente.

Respecto al mercado canino se cuentan con datos a nivel país informados por el diario La Nación (Rumi & Krom, 2018). En volúmenes de gasto en dólares en productos y servicios para mascotas, estaría Brasil en primer lugar, segundo México y en tercera posición la Argentina. Causalmente, este ranking de consumo en el mercado de las mascotas coincide con el ranking de PBI per cápita en Latinoamérica

El mercado de mascotas crece en general y lo que más crece es alimentos *premium* y premios para mascotas. Crecen más que el alimento común y la industria crece más que la economía.

Aspectos legales y políticos

Se tendrán en cuenta la siguiente ordenanza municipal que regula ciertos aspectos de los animales domésticos en la vía pública.

Ordenanza n°7445/2002: Tenencia de animales domésticos

Art n°2: Sólo se permitirá la circulación de animales en espacios de uso público cuando estos estén acompañados por una persona responsable de los mismos. Los animales deberán estar sujetos con collar y correa, y se exigirá el uso de correa corta en los animales con antecedentes y carácter agresivo.

Art n°4: En ningún caso, el responsable del animal podrá realizar cualquier acto prohibido por las leyes nacionales que regulen materia de malos tratos o actos de crueldad contra los animales.

Art n°15: La persona a cargo del animal está en la obligación de retirar y recoger de los espacios públicos las deposiciones o materias similares provenientes de los animales, para lo cual se deberá disponer de los elementos necesarios para efectuar la recolección.

Fuera de estos artículos, no se encontraron otras restricciones municipales para la actividad en cuestión.

La municipalidad de Rosario también tiene un rol muy activo respecto a las mascotas. Actualmente fomenta de manera constante con campañas la adopción de animales domésticos. Hace poco tiempo inauguraron en la ciudad el IMuSA, un centro de adopción de perros con capacidad para 120 animales, en cual dan tratamiento a aquellos rescatados de la calle en malas condiciones, para luego darlos en adopción.

A esto se suma la actividad de las protectoras de animales, que en la ciudad tienen un rol muy fuerte, con gran variedad de eventos y ferias que se realizan a menudo.

Aspectos Tecnológicos

En este ítem, no se observan aspectos fuertes que puedan condicionar negativamente el negocio. Se debe tener en cuenta que la idea es de ofrecer varios servicios y por eso se los debe analizar por separado.

Pero las innovaciones más relevantes que se encontraron son algunas plataformas web en las cuales ya se promocionan algunos de los servicios que se desean ofrecer en el club.

El claro ejemplo es la página web de paseadores de perros (Paseaperros, 2019) la cual brinda todos los datos importantes de las personas que pasearan los perros de sus dueños, sus *hobbies*, su reputación, entre otros.

El uso de dispositivos de posicionamiento satelital GPS será sumamente importante, y hasta decisivo, para ofrecer confianza a los clientes en el servicio de paseos. Son tecnologías que actualmente existen, pero no están siendo explotadas por todos.

Aspectos culturales

Con el incremento de la popularidad de las protectoras de animales y el aumento en el interés de adoptar animales por parte de las personas, el mercado está creciendo a grandes pasos. Hay un vacío en cuanto a servicios para perros, aún no indispensables hoy, pero con los cuales se pueden generar más necesidades e intereses.

La gente necesita alguien de confianza que se encargue de poder pasear y cuidar sus perros como si fueran ellos, y les brinden cariño y cuidado. Además del respaldo de una empresa que responda a las sugerencias y reclamos de los clientes.

También se va acentuando la tendencia a considerar a las mascotas como parte de la familia. Este proceso de "humanización" de las mascotas lleva a sus dueños a procurarles actividades recreativas que antes eran impensadas, como las que ofrece *PetVille*, un spa especializado. Hay muchos perros que asisten de lunes a viernes porque sus dueños prefieren que estén entretenidos en un espacio seguro en lugar de solos en sus departamentos o casas.

En general mucha gente tiende a buscar lo que le quede más cerca de la casa, lo más cómodo a sus necesidades y no siempre lo mejor. Esto se lo deberá tener en cuenta como una amenaza, para ver como poder ir en contra de esa tendencia.

Análisis de la demanda

Si bien ya se estuvieron viendo algunos aspectos del sector, es necesario previo a analizar la demanda poder segmentar el mercado e iniciar la investigación y el análisis ya enfocados en el nicho.

El club de canes tiene como objetivo alcanzar a todas aquellas personas que tengan una mascota y quieran darle un mejor servicio, y a su vez hacerlo de manera más simple y cómoda, teniendo en cuenta que eso puede llevar un costo económico extra asociado. Las personas con mascotas abarcan todas las edades, el tema es determinar quiénes son aquellos actores que posiblemente dispararán la necesidad o el deseo de formar parte del club, y aquellos que harán efectivo el hecho de tomar prestación de los servicios y productos.

En general, se apuntará a la gran cantidad de personas solteras trabajadoras y/o estudiantes, o familias en los que ambos adultos trabajan, que son aquellos que disponen de poco tiempo para dedicarse a las tareas de la casa y en general contratan servicios de limpieza, cocina, etcétera.

Se tendrán en cuenta aquellos habitantes del distrito centro de la ciudad de Rosario que tengan un perro en su hogar.

Entonces a continuación se resumen las características de nuestros clientes potenciales:

- Sexo: Hombres y Mujeres
- Edad: entre 20 y 60 años

- Ubicación: residentes del Centro de la ciudad de Rosario
- Nivel económico: clase media/alta
- Ocupación: profesionales, estudiantes
- Que posean al menos una mascota (canino) en su casa

Se debe tener en cuenta que en este apartado se describieron las características de las personas que pueden llegar a hacer efectiva la asociación al Club de Canes, o la adquisición de algún servicio. A efectos de cálculo, se utilizarán los números de hogares, y no el número de habitantes. En la estrategia de marketing, se tendrán en cuenta también aquellos que son disparadores de la necesidad de algunos servicios para canes, como los niños que general son los que pasan más tiempo jugando con las mascotas y pidiendo que se le compren juguetes, alimentos, entre otros.

Una vez definido el perfil al que se apunta se procede al estudio de mercado de demanda. En los estudios de mercados hechos para subsidiar este plan de negocios fueron utilizadas fuentes secundarias y primarias.

Fuentes secundarias

Se recopiló información de diarios y encuestas publicadas en medios digitales. Además, se utilizaron los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2010, y de la Dirección General de Estadística de Rosario, que fueron utilizados para el análisis demográfico.

De la encuesta nacional de mascotas, elaborada por Millward Brown Argentina, para las marcas de alimento balanceado Pedigree® y Whiskas®, (Infobae, 2011) se resume que: Argentina es el país de América Latina con mayor penetración de mascotas en hogares, con nueve millones de perros y tres millones de gatos. Esto representa el 78% de los hogares y supera en porcentajes a Chile (71%), México (54%), Brasil (44%) y Colombia (35%).

Del total de familias con mascotas, el 66% tiene perros. El 30% de ellos, los considera un integrante más de la familia, y de esta porción, el 15% lo tratan como si fueran hijos.

Se observa una fuerte tendencia a la humanización de las mascotas, a su integración como parte de la familia, a ser valoradas y cuidadas por acompañar positivamente y emocionalmente las vidas de sus dueños.

Un dato no menor, es el tiempo que los perros están dentro y fuera de la casa. El 70% de los perros pasa la mayor parte del tiempo en su casa, e incluso el 40% directamente no sale de ella.

Respecto a la adquisición de una mascota, se sabe por la encuesta que en Argentina la gente prefiere adoptar a un perro callejero que comprar mascotas de raza. Hoy es mucho mayor la penetración de perros en hogares por adopción que por compra de los mismos.

Fuentes primarias

A fin de obtener mayor información y recabar datos para futuras decisiones se realizó una encuesta dirigida a potenciales clientes (Anexo 1).

Se asistió a cuatro espacios verdes que rodean el centro de la ciudad y se llamó por teléfono a clientes de la veterinaria CIMA, ubicada en el núcleo de la ciudad de Rosario. Se realizaron 20 encuestas en cada lugar, lo que nos da un número total de 100 respuestas. La cantidad es considerablemente grande como para poder hacer estimaciones de la población en esa zona. Se hicieron preguntas únicamente sobre los potenciales servicios e innovaciones que se propondrán en el club. Se entiende que la demanda de *Pet-Shops* y veterinarias ya es estable y está muy desarrollada.

Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo II y a continuación se resumen parte de ellos.

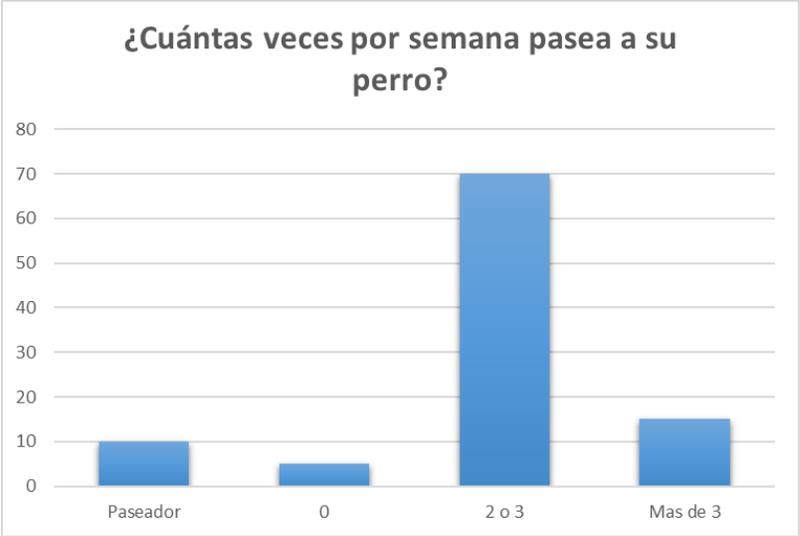
En principio, se pudo verificar la información obtenida por las fuentes secundarias, acerca del sentimiento de las familias respecto de sus mascotas. Se afirma que más de 90% de las familias con mascotas, las consideran un miembro más de la familia.

Respecto a los paseos, que pretenden ser una de las bases del negocio, vemos en el gráfico que 10 de cada 100 personas contratan un paseador, y solo 5 no sacan nunca de la casa a la

mascota (este último dato difiere de la Encuesta Nacional que afirma que el 40% de las mascotas no sale de su casa)

Son 70 de 100 las personas que sacan a su perro entre 2 y 3 veces por semana. Este número de salidas es bajo ya que lo recomendable es que lo puedan hacerlo casi todos los días; es decir entre los que contratan paseadores, los que no sacan su mascota de la casa y los que la sacan menos de 3 días por semana, es donde se encuentra el potencial.

Ilustración 3. ¿Cuántas veces por semana pasea su perro?



Fuente: elaboración propia en base a las respuestas de la encuesta realizada.

Esta información se complementa con el de dato de que el 82% de las personas encuestadas, contratarían una empresa para que puedan sacar a sus mascotas con una frecuencia fija.

Ilustración 4. ¿Dónde deja su perro al ir a trabajar/estudiar?



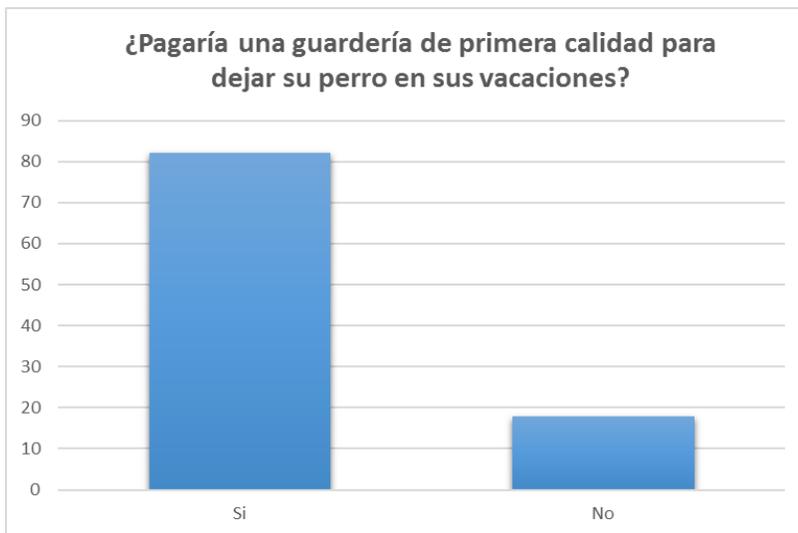
Fuente: elaboración propia en base a las respuestas de la encuesta realizada.

Así como se percibió una reacción muy favorable respecto al paseo de perros, para el caso de la guardería semanal, no se recibió una respuesta tan alentadora.

El 87% de las personas dejan a sus mascotas en la casa cuando se van al trabajo. Solo el 3% paga un lugar en la semana, y el resto los deja en lo de un amigo o pariente.

Por otro lado, el servicio de guardería estacional o sea cuando la gente hace viajes o se va de vacaciones, arrojó datos muy positivos. Donde vemos un 82% de interés en utilizar el servicio de guarderías en vacaciones.

Ilustración 5. ¿Pagaría una guardería de primera calidad para dejar a su perro en sus vacaciones?



Fuente: elaboración propia en base a respuestas de la encuesta realizada.

Por último, casi el 90% de los encuestados mostraron verdadero interés por asociarse a un club de perros en el cual puedan centralizar todos los servicios posibles, logrando aprovechar mejor su tiempo libre y dándole a sus mascotas una gran atención.

Los resultados de la investigación mostraron un ambiente altamente favorable para la instalación de Club de Canes.

Análisis de la oferta

Cuando se habla de la oferta se hace referencia a la necesidad de mapear a todos los futuros competidores del Club de Canes. Al ser un centro donde el diferencial principal es la consolidación de muchos servicios y actividades, se podría decir un principio que no hay una competencia que sea cien por ciento sustituta. Es decir, en la ciudad no hay nada igual a lo

que se está planteando. Si existe un abanico enorme de negocios, organizaciones y personas que prestan una parte de los servicios, o venden los mismos productos, pero por separado. A continuación, analizaremos la situación actual.

El mercado más desarrollado y que se encuentra muy explotado en la ciudad es el de *Pet-Shop* (compra venta de artículos para mascotas) y todo lo relacionado a higiene y peluquería canina. En general, la ciudad está colmada de negocios chiquitos que ofrecen todo tipo de artículos para las mascotas.

Es aquí donde cobra gran peso la alianza estratégica con una de las veterinarias más importantes de la ciudad, que ya cuenta con estos servicios y con una clientela estable y de gran trayectoria.

Respecto a la guardería de perros, ya existen, pero no son muchas. En la ciudad hay una sola cercana el centro, el resto se encuentra en los alrededores. Hay dos emprendimientos que están comenzando a funcionar:

Por un lado, *DogHero*. es una aplicación por la cual uno puede contratar una persona para que cuide a su mascota durante un tiempo determinado. La misma utiliza el mismo formato por el cual se prestan servicios de mensajería actualmente, es decir, pudiendo dejar comentarios y una reputación a la persona que cuida las mascotas.

En segundo lugar, *Wendy Paseos*. Es una pareja emprendedora que pasea perros y los cuida en su casa. Tienen una página en Facebook muy bien lograda, con muchos seguidores y muy buena reputación. Por lo que se puede ver, lograron tener guardería todos los días de la semana, y eso da un indicio de que se puede seguir fomentando la guardería regular y no solo pensar en la época de vacaciones. El precio promedio de guardería en Rosario es de \$400 por día.

Otro ejemplo exitoso que alienta a impulsar el servicio de guardería es *PetVille*, un spa especializado en canes, que permite a los dueños dejar a sus mascotas de lunes a viernes, en un lugar seguro y con un servicio de alta calidad.

En cuanto a los paseadores de perros, funciona actualmente en el mercado la plataforma virtual *Paseaperros* (Paseaperros, 2019), que permite a los dueños de los canes encontrar a las personas más adecuadas a sus intereses para pasear a sus mascotas. Pero no se encontró

en el mercado ninguna empresa que respalde y de una seguridad extra a sus clientes. El precio promedio del mercado de paseadores es de \$130 la hora de paseo.

Una de las últimas novedades respecto a mascotas en la ciudad, fue la creación de un hospital para perros, *Vet24*. Aquí las mascotas internadas pueden pasar la noche junto a sus dueños, como acompañantes en el mismo cuarto. Este hospital es parte de la veterinaria CIMA con la que se tiene una estrecha relación y serán los socios claves en este proyecto.

Como cierre de la etapa de análisis de mercado, se resumen en un cuadro a continuación las principales amenazas y oportunidades de cada uno de los ítems analizados. Esto será la base, para luego definir las estrategias a utilizar, haciendo énfasis en las fortalezas y debilidades propias del proyecto que se detecten.

Tabla 4. Análisis de Amenazas y oportunidades.

Variable	Amenazas	Oportunidades
Aspectos Demográficos	Riesgo de restricción de la actividad de paseo y guardería de mascotas en el área central de la ciudad.	El centro está rodeado de parques
		25% de la población está en centro
		La mayoría vive en departamentos y no tiene lugar abierto para sus mascotas
Aspectos Económicos	Continua caída de la actividad comercial	Crecimiento del mercado de mascotas
	Aumento de impuestos y barreras comerciales	Alto poder adquisitivo en el centro de la ciudad
Aspectos legales y políticos	Riesgo de que se regularice la actividad de guarderías en el centro de la ciudad, con requisitos muy estrictos	Campañas de adopción fomentadas por la municipalidad y apoyo a las protectoras
Aspectos tecnológicos	Algunas tecnologías apuntan a democratizar ciertos servicios, permitiendo que cualquiera lo pueda prestar desde su casa	Utilización de plataformas web para publicitar y prestar los servicios

Aspectos Culturales	Tendencia a consumir y recibir productos y servicios desde las casas	Tendencia en auge de mascotas por habitante. En especial por adopción
		Cada vez más son las familias que consideran a las mascotas parte de la misma
Demanda Potencial	El 87% de las personas dejan a sus mascotas solas en la casa los días de trabajo	El 82% de las personas contrataría una empresa para que se encargue de pasear a sus mascotas
		El 90% de las personas con canes se asociaría a club que le incluya todos los servicios por una cuota mensual
Oferta Competencia	Aplicación web por la cual se puede hospedar a una mascota en casas particulares	No hay guarderías de perros en el centro de ciudad
		No existe ningún competidor que ofrezca todos los servicios y productos en un solo lugar
	Aplicación web con paseadores de perros que ya tienen buena reputación	No hay ninguna empresa que respalde los paseos de mascotas

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del relevamiento de mercado

Capítulo III: Análisis de estrategias de marketing para impulsar el nuevo emprendimiento

Tal como se citó en el marco teórico, luego de haber estudiado el entorno en el cual se desea instalar el negocio es momento de resumir cuales son las fortalezas y debilidades del proyecto, y en base a estas características planificar el *mix de marketing* que se va a ofrecer.

Tabla 5. Análisis de Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas	Debilidades
Asociación con la veterinaria CIMA de gran trayectoria y con una clientela estable	Se debe empezar de cero con el servicio de guardería y paseos ya que la empresa CIMA no lo realiza actualmente
Local en el centro a menos de 2 km del 25% de los habitantes de Rosario y en el medio de todos los parques	
Posibilidad de acceder a una cuota mensual para recibir servicios fijos para las mascotas	
Paseos respaldados por una empresa	

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detalla cada ítem que compone la mezcla de *marketing*. Pero previamente se aclaran algunos puntos:

- La alianza estratégica con la veterinaria CIMA supone un trabajo en conjunto. La idea es que el equipo de CIMA tenga un espacio en el club para prestar los servicios y vender los productos que hoy ya vienen realizando. En contrapartida, CIMA pagará un alquiler por el espacio utilizado, cuyo valor se ubicará por debajo de la media del mercado. El beneficio para el club será el acercamiento de los clientes ya fidelizados por la veterinaria y que a su vez se delegan las tareas para las cuales ellos ya cuentan con el *Know-how*.
- El resto de los servicios nuevos serán brindados por el equipo del Club de Canes.

Con estas aclaraciones se describe punto por punto la estrategia de *Marketing*.

Producto y servicios

1. Paseos

Servicio de paseo de perros sectorizado por las distintas zonas del centro de Rosario, con posibilidad de una futura expansión, ofreciendo respaldo y responsabilidad sobre la integridad del animal. Las salidas serán de una hora, pudiendo elegir el horario y la zona.

Se contará con un equipo de paseadores divididos en diferentes zonas, los cuales serán en general estudiantes, ya que necesitan trabajos de pocas horas diarias.

Los paseos serán con un máximo de cinco animales por un tema de control y seguridad.

Los paseadores saldrán equipados con todo lo necesario para mantener la higiene de la vía pública, y serán monitoreados por GPS, lo cual permitirá a los dueños de las mascotas seguir en tiempo real el trayecto de las mismas.

2. Guardería

Servicio de guardería enfocado en un lugar cálido, divertido, diferente y lleno de alegría para las mascotas. Se podrá contratar este servicio por día y por períodos más largos de tiempo en caso de vacaciones o viajes. Este servicio también incluye la alimentación básica de los canes y un paseo por día en caso de quedar más de 24 horas.

3. Peluquería e higiene

Dentro del local se instalará un lugar para prestar el servicio de peluquería, baño y corte de pezuñas.

4. Traslados

Se prestará el servicio de traslado de perros ya sea por movilidad o para acceder a algún otro servicio del club.

5. Veterinaria, venta de productos alimenticios e insumos

Si bien son muy diferentes, estos servicios y productos se agruparon en un solo ítem, ya que son los que van a ser ejecutados por la veterinaria CIMA. Como se mencionó anteriormente, lo que se hace es abrir una sucursal de la veterinaria y el Pet-shop dentro del Club, y como ingreso se cobrará un alquiler. En este espacio se atenderán consultas, y se comercializarán productos como correas, bozales, alimentos, pipetas, entre otros.

En paralelo a todos estos productos y servicios se brindará la posibilidad de asociarse al Club de Canes a través de una cuota mensual. Se ofrecerán dos tipos de membresías, las cuales se diferenciarán por el precio y por los servicios prestados en el mes:

- Socios: 1 baño + 8 paseos + 1 corte cada 12 meses+ descuentos en insumos
- Socios Gold: 2 baños + 16 paseos + 4 días de guardería + 2 cortes cada 12 meses y traslado para todos los servicios + descuentos en insumos

El fuerte del negocio vendrá dado por el paseo de canes. Hoy es un servicio que presta de manera informal, pero la idea de respaldarlo con la empresa es poder conquistar gran parte del mercado basándose en la confianza de la gente. Teniendo en cuenta que para este servicio no se necesita lugar físico, la expansión y crecimiento será exclusivamente por ampliación de la mano de obra, es decir, de los paseadores. Esto hace que se pueda predecir un crecimiento exponencial del negocio de la mano de este servicio.

En cambio, los demás servicios serán usados como gancho para atraer clientes y lograr meterlos en el marco del club de canes, pero la estrategia estará enfocada en lograr que terminen accediendo a los paseos.

Precios

La política de precios de los servicios a cargo del Club de Canes es estar un 30% por encima de la media del mercado en los servicios de guardería, paseos y traslados, ya que, la mayoría de los que proveen estos servicios lo hacen sin un costo fijo asociado por ser particulares. Las prestaciones de higiene estarán alineadas con la media, debido a que, no debería haber diferencias grandes en los costos con las demás veterinarias y centros que lo ofrecen.

-Paseo: \$170 por paseo de 1 hora (media de los paseadores = \$130/hora), es decir una persona pagando \$600 se asegura un paseo a la semana.

-Guardería: \$400 por día (la media = \$300/ día)

-Traslado: \$150 por viaje en la ciudad

-Corte general: \$500 por corte (media = \$380/corte)

-Baño: \$250 por baño.

-Corte + Baño + Corte de pezuñas = \$700 por combo.

-Socio: \$1650 por mes.

-Socio Gold: \$3900 por mes.

Distribución

El punto de venta será fijo y consistirá en un local en el cual se brindarán todos los servicios.

El servicio de paseos será recolectando los canes casa por casa, armando recorridos según las ubicaciones de cada día. De a poco la idea es tender a armar grupos fijos.

Periódicamente se realizarán eventos recreativos y se trasladarán parte de los servicios y productos que Club de Canes ofrece a esos lugares.

Respecto a los insumos, el Pet-shop de CIMA ya cuenta con venta en internet, y hace envío de los productos, con el costo a cargo del cliente. Se mantendrá esta dinámica, que de todas formas estará a cargo del equipo actual de CIMA, y por ende, no cambiará en nada.

Promoción y publicidad

Durante las semanas previas a la apertura, y en los primeros meses de funcionamiento, se harán grandes esfuerzos de publicidad dirigidas a aquellas personas que se definieron como clientes potenciales. Es decir, dirigidos a estudiantes y trabajadores que habiten en el centro de la ciudad y tengan al menos una mascota en su hogar.

Se utilizarán los siguientes recursos:

- Reparto de folletos en parques céntricos
- Apertura de Stands en la calle recreativa todos los Domingos
- Marketing cruzado con la veterinaria aliada y con las protectoras de animales
- Organización de eventos recreativos como: maratones y fiestas con las mascotas
- Y principalmente publicidad por los medios digitales. Este va a ser un pilar importantísimo, ya que en las redes sociales se puede llegar tanto a aquellos clientes que efectúen la adquisición de los servicios (es decir los que pagan), como a aquellos que tienen el papel de disparador de la necesidad (en el caso de las familias los niños). Para esto se deberá detallar mucho más profundamente el perfil de cada cliente y

hacer campañas dirigidas, teniendo como resultado un mejor aprovechamiento del presupuesto de publicidad.

- Se abrirán cuentas en las redes sociales en las que se compartirán contenidos para el cuidado de las mascotas. También se utilizarán estas redes para responder a consultas y tener contacto directo con los clientes.

Relación con los clientes

La relación con los clientes se iniciará a través de las redes sociales, en los eventos que se organicen y en las instalaciones de la veterinaria CIMA, de donde se captarán los primeros interesados. Luego el contacto será personalizado en el local, con la posibilidad de tener un ida y vuelta continuo a través de los medios digitales.

Se organizarán jornadas y eventos para las cuales los clientes y socios tendrán descuentos y accesos preferenciales, con el fin de darles un servicio extra y mantener ventajas competitivas frente al resto de los competidores.

Se fomentará la adopción mascotas haciendo grandes descuentos en servicios y productos para aquellos clientes derivados por las protectoras de animales de la ciudad.

Capítulo IV: Proyección de las operaciones, flujo de fondos y evaluación económica-financiera.

Pronóstico de la Demanda

Para iniciar este capítulo, lo primero que se necesita es realizar un pronóstico de la demanda, y en base a esa estimación poder planificar las operaciones, los recursos, los ingresos, los costos y finalmente los resultados del proyecto.

De lo relevado en el ítem de Análisis del Sector en el Capítulo III, se resaltó que en el año 2017 se podían contar 95.197 hogares en el Distrito Centro la ciudad de Rosario. Esto venía acompañado de un crecimiento poblacional promedio en más de 5 años del 0,35% anual.

Entonces, siendo que las mascotas se corresponden o contabilizan por hogar y no por habitante, lo primero que se realiza es la estimación de hogares que habrá en el Centro de Rosario para los 5 años en que se evaluará el proyecto, es decir desde el año 2020 al año 2024.

Luego, para entender cuántos de estos hogares tienen al menos un perro se utilizará el porcentaje de penetración de canes en hogares a nivel nacional (Infobae, 2011), para lo cual se supone que esa proporción se mantendrá durante los 5 años de evaluación. Estos valores indicaban que el 78% de los hogares tienen al menos una mascota, y dentro de este grupo el 66% eran canes. A continuación, se muestran los resultados en la tabla 6:

Tabla 6. Pronóstico de mercados potenciales.

Año	Cant. de Hogares en el Centro de Rosario	Cant. de Hogares c/ Canes en el Centro de Rosario	¿Cuántos contratarían una empresa paseadora? 82%	¿Cuántos pagarían una guardería en días normales? 7%	¿Cuántos pagan hoy en día por baño, corte de pelo y de uñas? 65%	¿Cuántos hogares se asociarían a un club? 88%
2017	95197	49007				
2018	95530	49179				
2019	95865	49351				
2020	96200	49524	40610	3467	32190	43581
2021	96537	49697	40752	3479	32303	43733
2022	96875	49871	40894	3491	32416	43887
2023	97214	50046	41037	3503	32530	44040
2024	97554	50221	41181	3515	32644	44194

Fuente: elaboración propia.

Una vez pronosticada la cantidad de hogares que tendrán al menos un perro en los próximos 5 años, se puede tener una magnitud del mercado potencial total. A modo de ejemplo, para el año 2020, el mercado potencial total del negocio será de 49.524 hogares. Es obvio que se debe elegir luego que porcentaje del mercado se desea alcanzar, ya que sería utópico pensar en esos valores.

Como se observa en las últimas cuatro columnas de la tabla 6, se utilizó la información obtenida por el emprendedor, a través de la encuesta realizada, para estimar el mercado potencial de cada servicio. Y de acá se pronosticaron los hogares que contratarían una empresa paseadora, aquellos que pagarían por guardería en días de semana, los que pagarían servicios de peluquería y baño, y finalmente aquellos hogares que accederían a poder ser socios del club.

Planificación y proyección de los servicios

Se estima para cada servicio una demanda potencial, la capacidad necesaria para atenderla y los ingresos y costos correspondientes, unitarios y luego anuales. Se determinan una dinámica de trabajo de seis días por semana. No serán contemplado en el análisis los traslados, ni la inscripción de socios. Solo se tomarán como servicios para el flujo de fondos, aquellos básicos de los cuales se puede obtener un buen pronóstico, los cuales son: paseos, guardería, peluquería y baño.

- Paseos

El servicio de paseos es a nivel comercial la parte más atractiva del proyecto, ya que su expansión no requiere de mayor infraestructura; solo debe ir acompañado de mayor organización, personal y requerimientos de sistemas. Es por este motivo que será analizado con mayor detalle que el resto.

Se utiliza como base el 82% de la demanda total, es decir aquellos hogares con canes que están dispuestos a pagarle a una empresa paseadora de perros para que se haga cargo de ellos. A su vez, se tiene que el 10% de las personas respondió que ya le pagaban a un paseador por este servicio. Entonces, se establece como meta llegar al 6% del mercado, considerando mercado a aquellos que hoy ya pagan para pasear a sus perros, suponiendo que este 10% está dentro del 82% que pagaría a una empresa. En otras palabras, la meta de proyecto en los

primeros cinco años será ganarle al mercado informal de paseadores de perros más de la mitad del mercado actualmente atendido.

Tabla 7. Proyección de paseos anuales.

Año	% de mercado que se desea alcanzar	Cantidad de canes para paseos	Cantidad de paseos por semana	Cantidad canes para paseos por día	Cantidad de paseadores (3 paseos de 1 hora c/u)	Precio por perro por hora	Costo del paseador por paseo (\$60 por perro)	Sueldo bruto de Paseadores (mes)	Ingreso Total por paseos (mes)	Ingreso Anual por paseos
2020	1,0%	406	406	68	5	\$ 170	\$ 300	\$ 21.600	\$ 276.145	\$ 3.313.736
2021	1,5%	611	611	102	7	\$ 170	\$ 300	\$ 21.600	\$ 415.667	\$ 4.988.002
2022	2,5%	1022	1022	170	11	\$ 170	\$ 300	\$ 21.600	\$ 695.203	\$ 8.342.433
2023	3,7%	1518	1518	253	17	\$ 170	\$ 300	\$ 21.600	\$ 1.032.501	\$ 12.390.014
2024	6,0%	2471	2471	412	27	\$ 170	\$ 300	\$ 21.600	\$ 1.680.186	\$ 20.162.236

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7 se comienza con el objetivo de *Market Share* que se desea obtener para cada año, que como se ve para el 2024 se desea llegar al 6% de todos los hogares con canes que pagarían por este servicio, es decir más de la mitad del 10% que actualmente paga a un paseador.

Afectando el valor del mercado potencial de paseos por la porción de mercado deseada se obtiene la cantidad de canes que se sumarán a los paseos. A efectos de planificar en un escenario “negativo”, se supondrá que este número de canes tomarán el servicio mínimo, o sea, solo una vez por semana. Es así como para el año 2020 se tendrán 406 perros, que serán paseados una vez por semana, lo que se traduce en 406 paseos por semana o 68 por día. Los paseos no superarán los cinco animales por cuestiones de seguridad. Además, a efectos prácticos se desarrollarán tres turnos de una hora de paseos por día, y es así como se llega al cálculo del personal necesario para este servicio.

El paseador recibirá un pago de \$60 por perro, es decir \$300 la hora, que, con un régimen de 3 horas por día, 6 días a la semana, genera un sueldo bruto de \$21600 que será analizado más adelante en el ítem de Costos de Mano de Obra. Por el otro lado, el precio de la hora por perro es de \$170, que al multiplicarlo por la cantidad de paseos en el año da el resultado obtenido como “Ingreso anual por paseos”. Esta dinámica se replica para los siguientes cuatro años.

- Guardería

La capacidad instalada de la guardería será de seis canes por día, y se considerará un crecimiento interanual casi lineal, en términos de canes por día. El número de canes por día de guardería es un promedio.

En la tabla 8 se podrá ver el pronóstico de canes por día en la guardería, el total de servicios de guardería prestado, así como el ingreso y costo total del año.

Tabla 8. Proyección anual de guardería.

Año	Canes por día	Total año	Precio por día por perro	Costo por día por perro	Costo Anual de Guardería	Ingreso Anual por Guardería
2020	2	576	\$ 400	\$ 70	\$ 40.320	\$ 230.400
2021	2,5	720	\$ 400	\$ 70	\$ 50.400	\$ 288.000
2022	3	864	\$ 400	\$ 70	\$ 60.480	\$ 345.600
2023	5	1440	\$ 400	\$ 70	\$ 100.800	\$ 576.000
2024	6	1728	\$ 400	\$ 70	\$ 120.960	\$ 691.200

Fuente: elaboración propia.

El costo de la guardería contempla solo el alimento y los insumos utilizados en ella. El personal se detalla en el ítem correspondiente.

- Baño y peluquería

En este caso se pronosticaron números conservadores comenzando en el 2020 por 2 canes por día, a los que se les prestará el servicio completo de baño y peluquería. A continuación, se detalla la proyección de esta operación.

Tabla 9. Proyección anual de servicios de higiene.

Año	Canes por día	Total año	Precio por perro	Costo por perro (productos)	Costo Higiene Anual	Ingreso Anual por higiene
2020	2	576	700	100	\$ 57.600	\$ 403.200
2021	3	864	700	100	\$ 86.400	\$ 604.800
2022	5	1440	700	100	\$ 144.000	\$ 1.008.000
2023	6	1728	700	100	\$ 172.800	\$ 1.209.600
2024	6	1728	700	100	\$ 172.800	\$ 1.209.600

Fuente: elaboración propia.

Costos y gastos

- Mano de Obra

Las actividades de baño, peluquería y guardería serán realizadas por un solo empleado los primeros dos años, y luego con el aumento de la demanda se repartirán entre dos. Igualmente se procede con las tareas administrativas y la relación con los clientes.

Se recuerda que el resto de los servicios que ofrece el club se llevan adelante por personal de la veterinaria CIMA que en contrapartida pagará un concepto mensual por el espacio utilizado.

Todo el resto de tareas como mantenimiento, limpieza, *marketing*, y contabilidad serán delegadas a terceros.

En los siguientes cuadros se detallan los recursos humanos que serán necesarios para los cinco años, y los costos asociados a los mismos.

Tabla 10. Proyección de la cantidad de personal anual necesario.

Puesto	Cantidad de trabajadores				
	2020	2021	2022	2023	2024
Paseador	5	7	11	17	27
Administrativo	1	1	2	2	2
Guardería e higiene	1	1	2	2	2
Total Mano de Obra	7	9	15	21	31

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Proyección de los Costos Anuales de Mano de Obra.

Puesto	Sueldo	Aportes	Costo total anual Mano de Obra				
			2020	2021	2022	2023	2024
Paseador	\$ 21.600	\$ 6.480	\$ 1.647.122	\$ 2.479.330	\$ 4.146.680	\$ 6.158.566	\$ 10.021.817
Administrativo	\$ 38.000	\$ 11.400	\$ 642.200	\$ 642.200	\$ 1.284.400	\$ 1.284.400	\$ 1.284.400
Guardería e higiene	\$ 35.000	\$ 10.500	\$ 591.500	\$ 591.500	\$ 1.183.000	\$ 1.183.000	\$ 1.183.000
Total Mano de Obra			\$ 2.880.822	\$ 3.713.030	\$ 6.614.080	\$ 8.625.966	\$ 12.489.217

Fuente: elaboración propia.

- Insumos operativos

En la tabla 12 se desglosan los gastos anuales correspondientes a cada actividad. En el caso de los paseos el gasto fuerte viene por el lado de la mano de obra. Pero si tenemos un gasto en insumos asociado al resto de las actividades que debe ser considerado. Los números son el resultado del costo de cada servicio fijado en la planificación y proyección de servicios, multiplicados las repeticiones proyectadas del servicio en cada año.

Tabla 32. Proyección de los Costos Anuales de insumos operativos.

Servicio	2020	2021	2022	2023	2024
Paseos		-	-	-	-
Baño y peluquería	\$ 57.600	\$ 86.400	\$ 144.000	\$ 172.800	\$ 172.800
Guardería	\$ 40.320	\$ 50.400	\$ 60.480	\$ 100.800	\$ 120.960
Total Insumos Productivos	\$ 97.920	\$ 136.800	\$ 204.480	\$ 273.600	\$ 293.760

Fuente: elaboración propia.

En este ítem de erogaciones también se proyectan los gastos administrativos y comerciales.

El detalle y el total de egresos puede verse en la tabla siguiente:

Tabla 13. Proyección de los Costos y Gastos Totales Anuales.

Gastos	Mensual	2020	2021	2022	2023	2024
Costos productivos						
Mano de Obra	Variable	\$ 2.880.822	\$ 3.713.030	\$ 6.614.080	\$ 8.625.966	\$ 12.489.217
Insumos	Variable	\$ 97.920	\$ 136.800	\$ 204.480	\$ 273.600	\$ 293.760
Total Costos productivos		\$ 2.978.742	\$ 3.849.830	\$ 6.818.560	\$ 8.899.566	\$ 12.782.977
Gastos Administrativos						
Alquiler + expensas	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Agua, luz y telefono	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Internet	\$ 1.800	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600
Mantenimiento y limpieza	\$ 18.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000
Contador	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Total Gastos Administrativos	\$ 114.800	\$ 1.377.600	\$ 1.377.600	\$ 1.377.600	\$ 1.377.600	\$ 1.377.600
Gastos comerciales						
Agencia de Marketing	\$ 15.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Gasto en publicidad y eventos	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Total Gastos Comerciales	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Total Gastos Anual		\$ 4.596.342	\$ 5.467.430	\$ 8.436.160	\$ 10.517.166	\$ 14.400.577

Fuente: elaboración propia.

Inversiones

El listado de inversiones descrito en la tabla 14 se pueden ver las inversiones necesarias para llevar adelante el proyecto, y a consecutivamente se proyectan las correspondientes depreciaciones.

Como puede observarse se hará un gran esfuerzo de *marketing* previo al lanzamiento, ya que al tratarse de algo totalmente innovador se necesita ir generando la necesidad previamente y entrando en contacto con la gente.

Tabla 14. Listado de las inversiones necesarias y su correspondiente depreciación anual.

Inversiones					Depreciación						
Concepto	Descripción	Cant	Valor unitario	Sub Total	Años	% anual	2020	2021	2022	2023	2024
Obra civiles	Acondicionamiento y pintura	1	\$ 12.000	\$ 12.000	25	0,04	480	480	480	480	480
	Construcción de caniles	6	\$ 1.000	\$ 6.000	25	0,04	40	40	40	40	40
Instalaciones	Calefón	1	\$ 8.000	\$ 8.000	10	0,1	800	800	800	800	800
	Aire acondicionado	2	\$ 12.000	\$ 24.000	10	0,1	1200	1200	1200	1200	1200
	Luminarias	1	\$ 3.000	\$ 3.000	10	0,1	300	300	300	300	300
Equipos	Cortadora de pelo	2	\$ 1.300	\$ 2.600	5	0,2	260	260	260	260	260
	Secador de pelo	2	\$ 3.200	\$ 6.400	5	0,2	640	640	640	640	640
	Bañera	1	\$ 6.500	\$ 6.500	5	0,2	1300	1300	1300	1300	1300
	Mesa de acero inoxidable	2	\$ 6.800	\$ 13.600	5	0,2	1360	1360	1360	1360	1360
	Mesa antideslizante	1	\$ 3.000	\$ 3.000	5	0,2	600	600	600	600	600
	Mostrador	1	\$ 3.600	\$ 3.600	5	0,2	720	720	720	720	720
Muebles	Escritorio	1	\$ 4.500	\$ 4.500	5	0,2	900	900	900	900	900
	Silla	8	\$ 1.200	\$ 9.600	5	0,2	240	240	240	240	240
	Puff	4	\$ 1.200	\$ 4.800	5	0,2	240	240	240	240	240
Publicidad	Caniles móviles	2	\$ 2.500	\$ 5.000	5	0,2	500	500	500	500	500
	Folletos, afiches y banners	1	\$ 15.000	\$ 15.000							
previa a la apertura	Armado y lanzamiento de redes sociales	1	\$ 20.000	\$ 20.000							
	Evento y presencias	1	\$ 50.000	\$ 50.000							
Otros	Bozales, correas, tijeras y otros	1	\$ 4.000	\$ 4.000							
	Elementos de oficina	1	\$ 3.000	\$ 3.000							
	Servicios de instalación	1	\$ 7.000	\$ 7.000							
Total Inversiones				\$ 211.600	Total depreciaciones		\$ 9.580	\$ 9.580	\$ 9.580	\$ 9.580	\$ 9.580

Fuente: elaboración propia.

Ingresos

Usando la proyección de la operación y prestación de servicios, los ingresos proyectados en cada actividad se detallan en la tabla 15:

Tabla 15. Ingresos proyectados por cada servicio que prestará el club.

Servicio	2020	2021	2022	2023	2024
Paseos	\$ 3.313.736	\$ 4.988.002	\$ 8.342.433	\$ 12.390.014	\$ 20.162.236
Guarderías	\$ 230.400	\$ 288.000	\$ 345.600	\$ 576.000	\$ 691.200
Baño y peluquería	\$ 403.200	\$ 604.800	\$ 1.008.000	\$ 1.209.600	\$ 1.209.600
Espacio Veterinaria + Pet Shop	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Total Ingresos Anual	\$ 4.189.356	\$ 6.120.802	\$ 9.936.033	\$ 14.415.614	\$ 22.303.036

Fuente: elaboración propia.

Como aclaración, el monto cobrado a la veterinaria aliada para el uso del espacio de veterinaria y *Pet-Shop* es de \$20.000 mensuales. Por este valor podrá desarrollar la actividad veterinaria y comercial libremente gozando del beneficio de estar dentro del club por un costo mucho menor a un alquiler en la zona, y pudiendo captar a los socios del Club como clientes.

Flujo de fondos y análisis económico

Para entender correctamente el flujo de fondos proyectado se deben tener en cuenta las siguientes aclaraciones:

- Todos los conceptos (inversiones, ingresos, egresos) están expresados en pesos argentinos. No se considera la inflación para el análisis, por este motivo el aumento de ventas es debido a un incremento en la cantidad de servicios prestado y no a un aumento de los precios. A su vez conceptos como alquileres, luz, internet, entre otros, se mantienen constante en el tiempo.
- La tasa de descuento elegida es para evaluar el proyecto es 61%, ya que es la tasa promedio a la que se están ofreciendo los plazos fijos en el país.
- La rentabilidad del proyecto se analiza a cinco años, ya que hacerlo en un período mayor incluiría una gran incertidumbre considerando la turbulenta situación económica actual y los veloces cambios que se están produciendo en la sociedad a nivel mundial.
- El emprendedor es capaz de afrontar la inversión inicial, y también el primer año con el resultado negativo, por este motivo no se analiza la posibilidad de tomar un crédito.
- En análisis es económico. Las condiciones financieras de pagos y cobros se deberán analizar posteriormente una vez determinado si el proyecto es rentable o no.

Considerando todos los detalles anteriores el flujo de fondo se esquematiza en la tabla 16:

Tabla 16. Flujo de fondos proyectados.

Concepto	0 2019	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
Ingresos		4189356	6120802	9936033	14415614	22303036
Costos productivos		2978742	3849830	6818560	8899566	12782977
Gastos Administrativos		1377600	1377600	1377600	1377600	1377600
Gastos Comerciales		240000	240000	240000	240000	240000
Depreciación (-)		9580	9580	9580	9580	9580
Utilidad antes de impuesto		-416566	643791	1490293	3888868	7892879
Impuesto a las ganancias			225327	521602	1361104	2762508
Utilidad neta		-416566	418464	968690	2527764	5130371
Depreciación (+)		9580	9580	9580	9580	9580
Inversión inicial	-211600					
Flujo de caja	\$ -211.600	\$ -406.986	\$ 428.044	\$ 978.270	\$ 2.537.344	\$ 5.139.951

Fuente: elaboración propia.

Usando las fórmulas de Excel y una tasa descuento del 61% se calcula:

- VAN (Valor Actual Neto) = 787.948 > 0
- TIR (Tasa Interna de Retorno) = 119% > 61%

El proyecto arroja un valor del VAN muy por arriba de cero, y una TIR que duplica la tasa que se le pide al proyecto como base (61%). Claramente el proyecto en estas condiciones es rentable². Se debe destacar el peso la actividad de paseos, esta actividad carece de la necesidad de grandes inversiones para expandirse, y esto hace que genere un gran apalancamiento por cada paseo extra que se suma.

² Para el flujo no fue tenido en cuenta el efecto inflacionario. Por un lado, porque se verían afectadas todas las variables, tanto ingresos como egresos, y por otro lado porque en las condiciones actuales es muy difícil predecir un valor exacto de inflación. Por ende, estos valores podrían ser revisados en un futuro en caso de subsistir el proceso inflacionario.

Conclusiones

El proceso de desarrollar una idea desde cero, una idea innovadora no es sencillo. En general se arranca con una corazonada del emprendedor, con una sensación de tener una idea que puede funcionar y que sería importante que funcione. Pero de a poco uno comienza a relevar y a ahondar más en el tema, y comienzan a aparecer las primeras barreras y dificultades.

Este caso no fue diferente. Se inició con la idea de un Club de Canes en Rosario, por haber percibido cierta tendencia en la ciudad entorno al mercado canino y a las actividades que se generan en torno a él.

Se logró recabar muy buena información en el mercado, por fuentes primarias y secundarias. Al entrecruzarlas se obtuvieron muy buenos *inputs* para la generación de pronósticos sobre el mercado, y permitir en base a eso planificar la estrategia de marketing y las operaciones.

Hasta aquí ya se había logrado responder dos de las tres preguntas planteadas al inicio del trabajo. Es decir, se confirmó la existencia de un gran mercado potencial, y se demostró la importancia del estudio de mercado usando la información elaborada en esta etapa para proseguir con todo el resto del proceso.

Luego, se profundizó en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se resumen en el análisis FODA y conociendo las características internas y externas del proyecto se planificaron las operaciones.

Después, se proyectaron todos los ítems necesarios para el flujo de fondos, y se evaluó económicamente, cumpliendo otro de los objetivos del proyecto y contestando a la tercera pregunta de las tres sugeridas al inicio.

Por último, se elaboró el modelo de negocios en base a lo planificado, representándolo en el cuadro de Canvas, y con esto se cerró el ciclo de elaboración del plan de negocios que era la motivación principal en este trabajo.

Anexo

Anexo I: Encuesta de mercado

1. ¿Considera a su perro un miembro más de su familia?
2. ¿Cuántas veces por semana pasea a su perro?
3. ¿Contrataría una empresa de paseo de perros profesional?
4. ¿Confía actualmente en los paseadores de perros?
5. ¿Dónde deja su perro al ir a trabajar/estudiar? (Casa / Otro lugar)
6. ¿Pagaría una guardería de primera calidad durante el tiempo que usted está fuera del trabajo?
7. ¿Dónde deja a su perro cuando se va de vacaciones? (Casa / Otro Lugar)
8. ¿Pagaría una guardería para perros de primera calidad en donde podría dejarlo en sus vacaciones?
9. ¿Suele llevar a su perro a un lugar para bañarlo, cortarle las uñas, peinarlo?
10. ¿Se asociaría a un club donde pueda realizar todos los servicios juntos, e incluso participar de actividades recreativas con sus mascotas?

Anexo II. Resultado de las encuestas realizadas

¿Considera a su perro un miembro más de su familia?	Si	No		
	94	6		
¿Cuántas veces por semana pasea a su perro?	Paseador	0	2 o 3	Mas de 3
	10	5	70	15
¿Contrataría una empresa de paseo de perros profesional?	Si	No		
	82	18		
¿Confía actualmente en los paseadores de perros?	Si	No		
	39	61		
¿Dónde deja su perro al ir a trabajar/estudiar? (Casa / Otro lugar)	Casa	Otro lugar pago	Otro lugar gratis	
	87	3	10	
¿Pagaría una guardería de primera calidad durante el tiempo que usted está fuera del trabajo?	Si	No		
	7	93		
¿Dónde deja a su perro cuando se va de vacaciones? (Casa / Otro Lugar)	Casa	Otro lugar pago	Otro lugar gratis	
	17	16	67	
¿Pagaría una guardería para perros de primera calidad en donde podría dejarlo en sus vacaciones?	Si	No		
	82	18		
¿Suele llevar a su perro a un lugar para bañarlo, cortarle las uñas, peinarlo?	Si	No		
	65	35		
¿Se asociaría a un club donde pueda realizar todos los servicios juntos, e incluso participar de actividades recreativas con sus mascotas?	Si	No		
	88	12		

Bibliografía

- Dolabela, F. (1999). El secreto de Luisa. HomoSapiens.
- Fleitman, J. (2010). Como empezar una empresa exitosa. Pax Mexico.
- Infobae. (16 de 09 de 2011). Obtenido de <https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2001). Administración de pequeñas empresas. Cengage Learning.
- Municipalidad de Rosario. (s.f.). Obtenido de <https://www.rosario.gob.ar/web/servicios/salud-animal/adopcion-de-perros-y-gatos>
- Rosario, D. G. (2017). Anuario de Población y Estadísticas Vitales. En D. G. Rosario. Rosario.

SITIOS WEB

- Paseaperros. (01 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.paseaperros.com.ar/paseadores/rosario>. Visitado [10/08/2019]
- Rosario Mascota. (02 de 08 de 2019). Obtenido de <http://www.rosariomascota.com/> Visitado [10/08/2019]
- Rosario, C. d. (2018). Indicador mensual de Facturación Diciembre/18. Rosario. Obtenido de https://www.rosario.gob.ar/web/sites/default/files/informe_economico_diciembre_2018.pdf. Visitado [12/08/2019]
- Rumi, M. J., & Krom, A. (01 de Agosto de 2018). Diario La Nación. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/un-pais-pet-friendly-la-innovacion-llega-al-negocio-de-las-mascotas-nid2158015>. Visitado [05/08/2019]

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Matias Rivelis		Tipo y N° de documento de identidad 35714120
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2018	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 29/08/2019	
Título del Trabajo Final “Elaboración de un plan de negocios para el establecimiento de un proyecto innovador: un Club de Canes en la ciudad de Rosario en el año 2020”		
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 Aclaración.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha	Firma del alumno	

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Form. TFE v0