



**“CHECK A VET”**

**PARTE II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Álvaro Rodrigo Villarroel Fuentes**

**Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, julio 2021**

## Tabla de Contenidos

1	Oportunidad de Negocio .....	5
2	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes .....	6
2.1	Industria .....	6
2.2	Competidores .....	6
2.3	Clientes.....	6
3	Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	7
3.1	Modelo de Negocio.....	7
3.2	Descripción de la Empresa .....	7
3.3	Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global. ....	7
3.4	RSE o Sustentabilidad .....	7
4	Plan de Marketing.....	8
4.1	Objetivos de Marketing.....	8
4.2	Estrategia de Segmentación .....	8
4.3	Estrategia de Producto/Servicio .....	8
4.4	Estrategia de Precio .....	8
4.5	Estrategia de Distribución .....	8
4.6	Estrategia de Comunicación y Ventas .....	9
4.7	Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual .....	9
4.8	Presupuesto de Marketing y Cronograma .....	9
5	Plan de Operaciones.....	10
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	10
5.2	Flujo de operaciones .....	11
5.3	Plan de desarrollo e implementación .....	13
5.4	Dotación .....	14
6	Equipo del proyecto.....	15
6.1	Equipo gestor .....	15
6.2	Estructura organizacional.....	15
6.3	Incentivos y compensaciones .....	17
7	Plan Financiero.....	18
7.1	Supuestos.....	18
7.2	Estimación de ingresos .....	18
7.3	Inversión .....	20
7.4	Estados de Resultados .....	20
7.5	Inversión en Capital de Trabajo (KT) .....	21
7.6	Tasa de descuento .....	22
7.7	Flujo de caja a 5 años .....	22
7.8	Flujo de caja a perpetuidad .....	22
7.9	Capital requerido .....	23
7.10	Balance proyectado.....	23
7.11	Principales Ratios Financieros .....	24

7.12	Sensibilización.....	24
8	Riesgos críticos .....	26
9	Propuesta Inversionista .....	27
10	Conclusiones .....	28
11	Referencias Bibliográficas .....	29
12	ANEXOS.....	30
12.1	Análisis PESTEL .....	30
12.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter + Complementarios .....	36
12.3	Investigación de Mercado: Encuesta Médicos Veterinarios .....	38
12.4	Investigación de Mercado: Encuesta a Clientes .....	42
12.5	Modelo CANVAS .....	48
12.6	Estimación del Crecimiento de la Demanda de Suscripciones a la Plataforma (Tenedores de Mascotas) .....	51
12.7	Acciones detalladas de las actividades del cronograma del Plan de Marketing .....	54
12.8	Estructura de Funcionalidades Check a Vet .....	56
12.9	Detalle de costos del desarrollo de la plataforma tecnológica .....	59

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b>	Carta Gantt a un año para la implementación del plan de negocios Check a Vet.....	13
<b>Tabla 2:</b>	Dotación colaboradores Check a Vet para los primeros tres años de funcionamiento .....	14
<b>Tabla 3:</b>	Remuneraciones brutas mensuales colaboradores empresa .....	17
<b>Tabla 4:</b>	Supuestos para la elaboración del Plan Financiero de Check a Vet. ....	18
<b>Tabla 5:</b>	Estimación de ingresos para el primer año de operación de Check a Vet .....	19
<b>Tabla 6:</b>	Estimación de ingresos para los cinco primeros años de operación de Check a Vet .....	19
<b>Tabla 7:</b>	Estimación de costos para el primer año de operación de Check a Vet.....	19
<b>Tabla 8:</b>	Estimación de costos para los primeros cinco años de operación de Check a Vet.....	20
<b>Tabla 9:</b>	Inversión requerida para la puesta en marcha de Check a Vet .....	20
<b>Tabla 10:</b>	Estados de Resultados a cinco años para Check a Vet .....	21
<b>Tabla 11:</b>	Capital de Trabajo (KT) para Check a Vet .....	21
<b>Tabla 12:</b>	Tasa de descuento a corto y largo plazo.....	22
<b>Tabla 13:</b>	Flujo de caja proyectado a 5 años.....	22
<b>Tabla 14:</b>	Flujo de caja a perpetuidad .....	23
<b>Tabla 15:</b>	Capital Requerido para Check a Vet .....	23
<b>Tabla 16:</b>	Balance proyectado a 5 años .....	24
<b>Tabla 17:</b>	Principales Ratios Financieros Check a Vet .....	24
<b>Tabla 18:</b>	Análisis de sensibilidad Check a Vet.....	25
<b>Tabla 19:</b>	Riesgos críticos plan de negocios Check a Vet .....	26

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Esquema de un Landing Page para Check a Vet.....	10
<b>Figura 2:</b> Flujograma de proc. operación cliente tenedor de mascotas en plataforma.....	12
<b>Figura 3:</b> Flujograma de proc. operación cliente médicos veterinarios y comercios en plataforma	13
<b>Figura 4:</b> Estructura organizacional inicial Check a Vet.....	16
<b>Figura 5:</b> Estructura organizacional a contar del segundo Check a Vet.....	16
<b>Figura 6:</b> Estructura organizacional a contar del tercer Check a Vet.....	16

## RESUMEN EJECUTIVO

Existen diversos factores por los cuales es posible establecer un nuevo negocio en el mercado del *pet care* en Chile. Esto se debe fundamentalmente al aumento de la tenencia responsable de mascotas (CADEM, 2019; Dolan, 2020a), junto con un mayor desarrollo de las tecnologías (Dolan, 2020b). Hoy en día, aproximadamente el 60% de los hogares posee una mascota (CADEM, 2019), destinando cada grupo familiar un gasto de alrededor de \$30.000 mensual en productos y servicios relacionados (GFK ADIMARK, 2018).

Check a Vet busca a través de su plataforma tecnológica, satisfacer las necesidades de los distintos actores del mercado del *pet care* en Chile, mediante sus distintos servicios y productos. Esta es una plataforma diferenciada, integrada, simple y de rápido uso, que mediante distintos planes de suscripción y comisiones por venta capturará valor del mercado antes mencionado.

Esta plataforma conectará en un solo lugar a los distintos segmentos de clientes: tenedores de mascotas, médicos veterinarios y comercios del rubro. Para una adecuada implementación y operación de la empresa se requiere una inversión que estará enfocada principalmente en el desarrollo de la plataforma, así como también de la puesta en marcha de las funciones de los colaboradores y de ejecución del plan de marketing. Este plan considera captar el 1% de los clientes potenciales en tenedores de mascotas y un 22,5% de los médicos veterinarios en ejercicio, lo anterior al quinto año de funcionamiento.

Con relación al análisis financiero realizado se obtuvo un VAN proyectado en \$325.481.195 con una tasa de descuento de 16,05% y un TIR de 73% a 5 años, además de un *payback* de 2,8 años, por lo que se obtiene un plan de negocios rentable. Para la ejecución se requiere de un inversionista ángel que pueda invertir un 50% del capital junto a los socios fundadores.

## **1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Diversos factores explican el aumento de las tendencias en la tenencia de mascotas en nuestro país (Dolan, 2020a; CADEM, 2019; GFK ADIMARK, 2018). Para más detalle, revisar la Parte I de este Plan de Negocios.

A pesar de esto, es posible observar algunas necesidades de los diversos actores de este mercado:

- Falta de información sobre distintos productos y servicios veterinarios:
- Necesidad de atención médico veterinaria a distancia
- Altos costo de productos y servicios

Con relación a lo anterior es que mediante la investigación de mercado realizada (Anexo 12.4.), permitió concluir que los tenedores de mascotas muestran un gran interés por una solución que les permita optimizar su gasto mensual en sus animales.

Por otra parte, para los médicos veterinarios existe la necesidad de poder gestionar de forma más eficiente sus labores profesionales, por ejemplo, la gestión de información (Anexo 12.3.).

Lo anterior mencionado, representa la oportunidad de negocio a abarcar por este plan en donde a través de una solución simple y concreta se pueda gestionar negocios veterinarios y, por otra parte, acceder a nuevos clientes de forma incremental, por lo que es crucial el que exista un método por el cual los médicos veterinarios puedan anunciar y promocionar sus servicios, además de optimizar la gestión de sus pacientes.

Mayores detalles sobre la Oportunidad de Negocio se encuentra en la Parte I de este informe.

## **2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES**

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de este capítulo. Para una mayor profundidad revisar la Parte I de este Plan de Negocios.

### **2.1 Industria**

Se enfocará en la industria de las Plataformas Tecnológicas vía web. Tras un análisis Pestel (Anexo 12.1.) y un análisis de las 5 fuerzas de Porter y complementariedad (Anexo 12.2.), es posible concluir por una parte que esta industria se desenvuelve en un escenario de incertidumbre por todos los cambios políticos y sociales que se darán en Chile en los próximos años, sin embargo, las tendencias de una mayor y mejorada tenencia responsable de mascotas evidencian que esta industria puede dar soporte a las necesidades de los distintos actores del mercado del *pet care* en Chile. Por otra parte, la industria es altamente competitiva, lo que podría llevar a evitar ingresar en este mercado, sin embargo, esta ha sido poco explorada y de un bajo nivel especialización por lo que las tendencias permitirían el ingreso a este mercado con buenas posibilidades de capturar valor de éste.

Se estima el tamaño total del mercado en \$40.383 millones anuales.

### **2.2 Competidores**

Es posible resumir los competidores de la siguiente forma:

- Portales de servicios veterinarios: ofrecen información a modo de directorio, publicidad, compra de productos, reserva de horas entre otros,
- Plataformas de gestión: sistemas ERP y/o CRM,
- Comercios Electrónicos: ofrecen productos principalmente de todo tipo,
- Seguros para mascotas: empresas de seguro u otros

### **2.3 Clientes**

Los clientes a abordar son los siguientes:

- Tenedores de mascotas: dueño o tutor de una mascota La mascota es el usuario de los productos y/o servicios

- Médicos Veterinarios: profesionales que trabajen o no en una clínica. Estos a su vez pueden operar también como potenciales influenciadores
- Comercios del rubro: *pet shop*, supermercados especializados entre otros

### **3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes. Para una mayor profundidad revisar la Parte I de este Plan de Negocios.

#### **3.1 Modelo de Negocio**

El modelo de negocios se centra en el valor de desarrollar una plataforma que integre en un solo lugar a los distintos actores del mercado en Chile, en donde se puedan resolver las principales necesidades de los clientes. Para mayor detalle revisar Anexo 12.4.

#### **3.2 Descripción de la Empresa**

Esta empresa busca a través de su modelo de negocios, con miras en su misión y visión y a través de sus valores dar solución de una forma eficiente y eficaz a las necesidades de los distintos actores del mercado del *pet care* en Chile.

La principal ventaja competitiva es la diferenciación de producto, ya que mediante su plataforma puede conectar a los distintos actores de este mercado de una forma integradora, rápida y eficiente.

#### **3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.**

Estrategia de ingreso: se enfocará el trabajo inicial en los médicos veterinarios para poder generar una base de servicios suficiente para atraer a los tenedores de mascotas, para luego pasar a los comercios del rubro para ampliar la base de servicios y productos.

Estrategia de crecimiento: se dará en un inicio de forma orgánica a través de diversos medios destinados a profesionales. Luego de esto, se hará también una captación activa de los profesionales.

Escalamiento: se buscará a través de ampliar el modelo de negocios a otros rubros, añadir nuevas funcionalidades de pago, abrir nuevos mercados internacionales y generar nuevos negocios con la data generada.

#### **3.4 RSE o Sustentabilidad**



Se buscará también una vinculación de la empresa con los diferentes *stakeholders* a través de: inversión de utilidades en organizaciones de rescate de mascotas y también patrocinio de actividades.

## **4 PLAN DE MARKETING**

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes. Para una mayor profundidad revisar la Parte I de este Plan de Negocios.

### **4.1 Objetivos de Marketing**

- Captar el 5% del mercado de tenedores de mascotas al quinto año de operación
- Captar el 25% de los médicos veterinarios del mercado objetivo total al quinto año de operación
- Al quinto año de operación, al menos un 25% de los usuarios activos realice al menos una compra al mes.

### **4.2 Estrategia de Segmentación**

Para cada segmento de clientes se desarrolla una estrategia que permita la adecuada aplicación del Plan de Marketing.

### **4.3 Estrategia de Producto/Servicio**

Se desarrollará una estrategia en base a las distintas funcionalidades desarrolladas para cada uno de los segmentos de clientes.

### **4.4 Estrategia de Precio**

Se ofrecerán planes de suscripción de acuerdo a las funcionalidades para los médicos veterinarios y con comisiones por venta por productos y servicios. Para los tenedores de mascotas se incluirá un plan único de funcionalidades variando sus precios de acuerdo a la periodicidad y para los comercios del rubro se trabajará con una comisión por venta de un 5%. Los precios fueron fijados en base a la investigación de mercado (Anexo 12.3; Anexo 12.4)

### **4.5 Estrategia de Distribución**

La principal distribución será de forma selectiva para los distintos segmentos de clientes a través plataformas digitales, tales como página web y redes sociales, realizando toda la

asistencia para su adecuada entrega a los clientes de forma remota buscando desarrollar los canales de forma de poder entregar los servicios de una forma adecuada. Para esto es importante también las distintas interacciones con los clientes a través de las plataformas de redes sociales.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas**

La marca centrará su trabajo en desarrollar un vínculo de confianza, integridad y rapidez a la respuesta de sus clientes, entregando de esta forma la posibilidad que los clientes den una adecuada solución a sus necesidades de forma integral en la plataforma.

#### **4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual**

La estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento se realizaron para los tres segmentos de clientes. En base a esto se determinó que la demanda para los tenedores de mascotas es de un 14,97% (Anexo 12.5.) Para esto se determinó que al quinto año de operación es posible tener una demanda de 16.374 usuarios. Para los médicos veterinarios, se proyecta un crecimiento de un 5,85% anual y se considera que un 49% trabaja en clínica (La Tercera, 2020). Finalmente, para la proyección de los comercios y comisiones por venta se considera que un 25% de los usuarios realicen una compra al año.

#### **4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma**

Las acciones de marketing se llevarán a cabo en tres etapas que pueden ser revisadas en el Anexo 12.7. El presupuesto considera un total de \$156.950.000 para cinco años de funcionamiento, siendo un promedio de \$31.390.000. El enfoque principal de este presupuesto es el soporte técnico y logístico, así como las acciones de marketing digital.

## 5 PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se hará referencia a los procesos clave y de apoyo a la operación de Check a Vet, así como las actividades necesarias, los tiempos y recursos para iniciar las operaciones.

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Check a Vet desarrollará sus operaciones principalmente en actividades comerciales. Todas aquellas referentes al desarrollo de la plataforma tecnológica serán tercerizadas. La operación comercial tiene que ver esencialmente con la captación de nuevos clientes. Para el desarrollo de la empresa se realizarán las siguientes actividades operativas:

- Formalización de empresa y registro ante S.I.I.
- Registro de la marca en INAPI y creación de dominio en nic.cl
- Selección de hosting y de plataforma de recursos tecnológicos
- Contrato de sistema de transacciones bancarias electrónicas
- Compra e implementación de sitio seguro mediante certificado SSL
- Desarrollo de un *Landing page* para captar médicos veterinarios (Figura 1)



**Figura 1:** Esquema de un Landing Page para Check a Vet  
Fuente: Elaboración propia.

Las actividades comerciales y administrativas implican:

- Selección de personal administrativo y comercial
- Capacitación de personal comercial para el correcto funcionamiento de sus labores

- Captación de clientes en terreno
- Definición y ejecución de estrategias de marketing digital para la captación de clientes a través de redes sociales.

Las labores administrativas y comerciales se realizarán de forma remota y en terreno por lo que la empresa proporcionará los recursos necesarios para el correcto desarrollo de sus actividades.

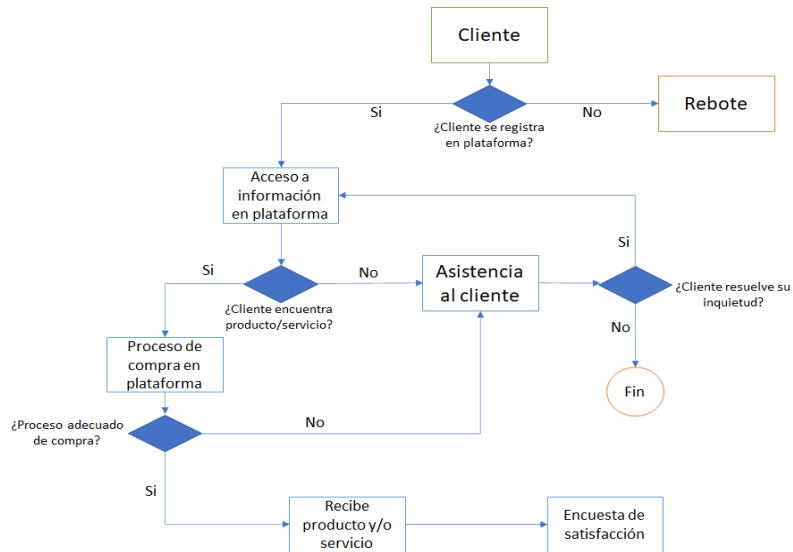
La plataforma tecnológica se tercerizará en su desarrollo, tanto en su desarrollo inicial como de cualquier otro desarrollo a posterior. La plataforma contará con diversas funcionalidades que se explican en detalle en el Anexo 12.8. En dicho anexo también se muestran algunos pantallazos de las funcionalidades principales.

## **5.2 Flujo de operaciones**

Los procesos generados necesarios para la operación de la plataforma son esencialmente dos, enfocados en la captación y atención de clientes: tenedores de mascotas y por otra parte de médicos veterinarios y comercios del rubro.

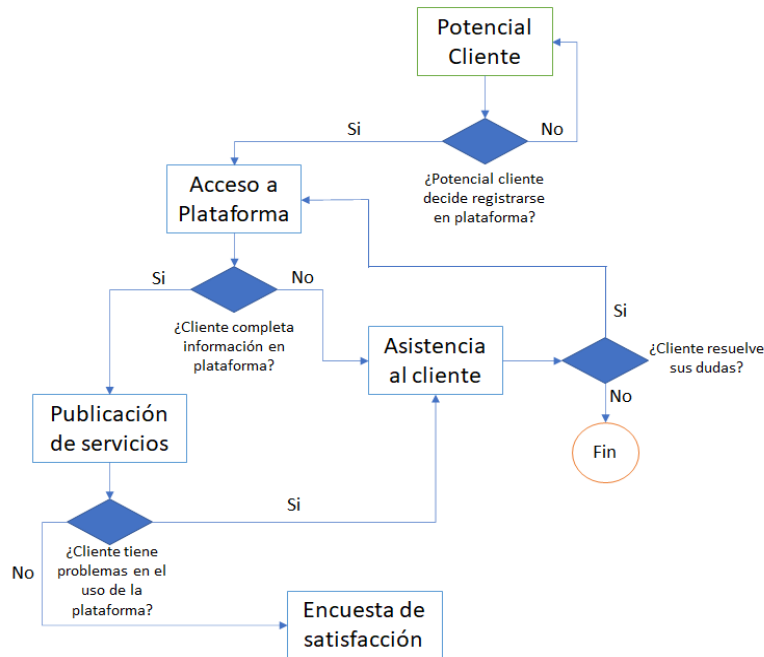
Por una parte, se puede observar en la Figura 2 el flujograma de proceso para los clientes tenedores de mascotas. Es importante señalar que el cliente llegará a la plataforma principalmente por medios de marketing digital (SEO, SEM y Redes sociales). Con relación al flujograma se destacan los siguientes procesos:

- Gestión e implementación de una adecuada estrategia de marketing digital
- Estrategia para minimizar los rebotes de la plataforma
- Adecuada implementación de asistencia al cliente (real y virtual)
- En caso de no poder resolver la inquietud del cliente buscar un mecanismo de recoger esa consulta poder incorporarla al sitio
- Proceso adecuado de transacción y entrega de productos y/o servicios
- Sistema de seguimiento de satisfacción del cliente



**Figura 2:** Flujograma de proceso operación cliente tenedor de mascotas en plataforma  
Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los médicos veterinarios y comercios la acción inicial corresponde a la captación del potencial cliente por el ejecutivo comercial para poder convertirlo como un cliente registrado en la plataforma. Luego los procesos relacionados con la atención al cliente también son relevantes para la retención del cliente y poder solucionar sus inquietudes. Este proceso es importante de complementar con la encuesta de satisfacción la cual es imperante para poder realizar una mejora continua de los procesos y el servicio de la plataforma (Figura 3).



**Figura 3:** Flujograma de proceso operación cliente médicos veterinarios y comercios en plataforma  
Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

La implementación del proyecto presenta un plan a un año en el cual se desarrollan las principales actividades para la ejecución del negocio. En la Tabla 1 se muestra una Carta Gantt especificando tiempos y responsables de cada una de las actividades mencionadas.

**Tabla 1:** Carta Gantt a un año para la implementación del plan de negocios Check a Vet

Actividades	Encargado	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Formalización de empresa	Equipo Gestor	█											
Registro de marca (INAPI/nic.cl)	Equipo Gestor	█											
Tecnológicas (hosting/transacciones bancarias/SSL)	Equipo Gestor	█											
Desarrollo de Landing Page	Equipo Gestor		█										
Selección de Personal	Equipo Gestor		█	█									
Capacitación de Personal	Equipo Gestor			█	█	█							
Desarrollo de estrategia de marketing digital	Community Manager					█	█						
Captación de clientes	Ejecutivo(a) Comercial								█	█	█		
Desarrollo de plataforma	Desarrollador			█	█	█	█	█					
Lanzamiento de plataforma	Equipo Gestor											█	█

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4 Dotación

La dotación de la empresa se centrará principalmente en las actividades comerciales. Para un correcto funcionamiento se incorporarán colaboradores de forma escalonada en el tiempo, lo cual puede observarse en la Tabla 2.

**Tabla 2:** Dotación colaboradores Check a Vet para los primeros tres años de funcionamiento

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3
Jefe Comercial			X
Ejecutivo Comercial 1	X	X	X
Ejecutivo Comercial 2	X	X	X
Ejecutivo Comercial 3			X
Community Manager	X	X	X
Secretaria Administrativa		X	X
Asistente Contable			X
Soporte Técnico		X	X
Total Dotación	3	5	8

Fuente: Elaboración propia.

La descripción de los cargos se detalla a continuación:

- Jefe Comercial: encargado del equipo comercial y de reportar las actividades a los socios fundadores. Planteará objetivos junto a equipo gestor.
- Ejecutivo Comercial: captación de clientes y atención de clientes. Principalmente enfocado en captar a médicos veterinarios, clínicas veterinarias y comercios del rubro.
- *Community Manager*: manejo de Redes Sociales, planificación y ejecución de marketing digital, entre otras labores relacionadas.
- Secretaria Administrativa: funciones administrativas y ordenamiento de información de clientes. También ejecutará atención a clientes para resolver dudas y preguntas sobre la plataforma.
- Asistente contable: encargado(a) de la contabilidad y procesos contables de la empresa
- Soporte Técnico: dar solución a problemas técnicos y de desarrollo menores ligados a la plataforma web.

## **6 EQUIPO DEL PROYECTO**

Check a Vet estará conformado por un equipo altamente calificado para la ejecución de sus labores. El siguiente capítulo detalla la conformación de este equipo. Este equipo estará compuesto principalmente por un equipo contratado por la empresa y en algunos casos se requerirá el apoyo de labores que se externalizan.

### **6.1 Equipo gestor**

El equipo gestor de la empresa está formado por:

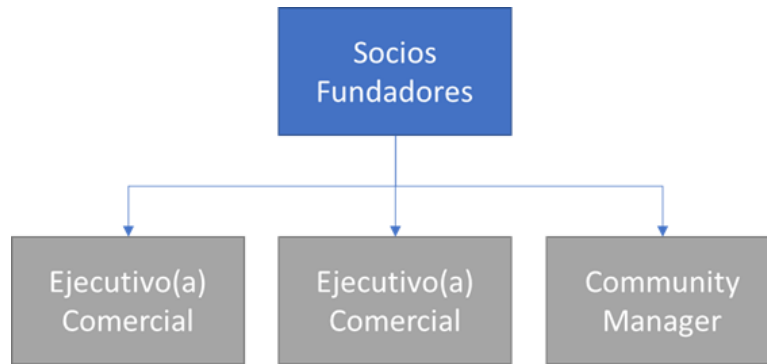
Mauricio Moya Herrera. Ingeniero Civil en Informática, Diplomado en Gestión de Proyectos. Se ha desempeñado en empresas de consultoría, en proyectos del área financiera y telecomunicaciones, como en la industria bancaria y aeronáutica, desarrollando labores de gestión, control y desarrollo estratégico. Durante los últimos años se ha enfocado en proyectos transformacionales, el alineamiento de iniciativas con la estrategia corporativa y el control del desempeño de los planes estratégicos a nivel corporativo.

Álvaro Villarroel Fuentes. Médico Veterinario, Magister en Ciencias Animales y Veterinarias, ambos de la Universidad de Chile. Se ha desempeñado en diversos proyectos de innovación y tecnología para el sector veterinario y agropecuario. Los últimos cinco años ha desempeñado su carrera profesional en sector comercial en cargos de representante técnico comercial, gerente de ventas y gerente comercial de una empresa comercializadora de productos e insumos para nutrición y salud animal. En estas funciones a estado a cargo de introducción de productos, desarrollo de unidades de negocios, manejo de equipos comerciales, entre otras.

### **6.2 Estructura organizacional**

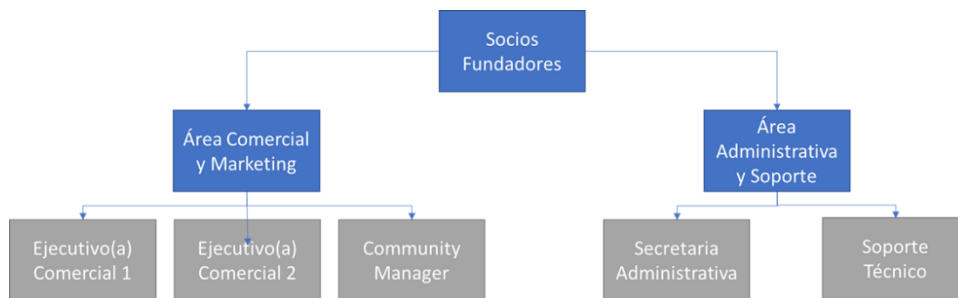
Para el inicio del proyecto se requiere de un equipo pequeño enfocado en las labores comerciales y administrativas, las cuales se organizan como se observa en la Figura 4. Las tareas estarán supervisadas por los socios fundadores para el cumplimiento del plan de negocios de la empresa. Esta estructura organizacional se mantendrá para el primer año de funcionamiento de la empresa.



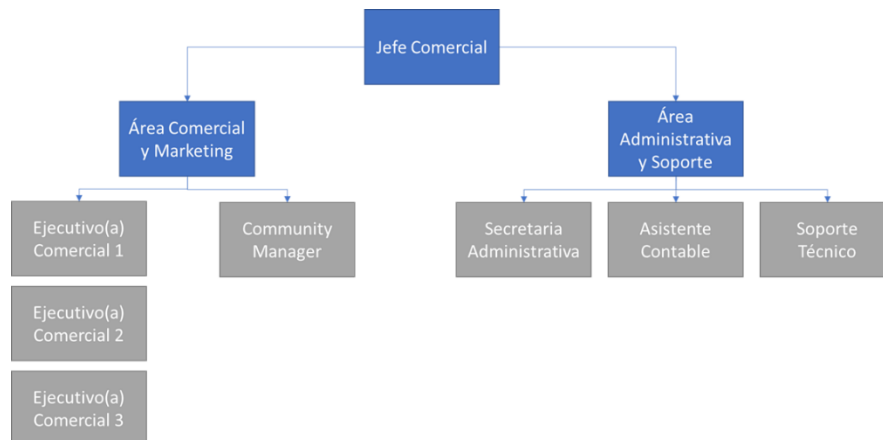


**Figura 4:** Estructura organizacional inicial Check a Vet  
Fuente: Elaboración propia.

Con el crecimiento de la empresa se espera a contar del segundo (Figura 5) y tercer año (Figura 6) se incorporarán más colaboradores a la empresa. Esto se explica en el subcapítulo de Dotación (5.4) y se organizará estructuralmente como lo indican las figuras antes mencionadas.



**Figura 5:** Estructura organizacional a contar del segundo Check a Vet  
Fuente: Elaboración propia.



**Figura 6:** Estructura organizacional a contar del tercer Check a Vet  
Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Incentivos y compensaciones

La empresa tendrá una política de pago de remuneraciones de acuerdo al mercado, para lo cual, se definirá una remuneración base para los colaboradores la cual se muestra en la Tabla 3 para el crecimiento de la dotación de forma anual para los tres primeros años de operaciones.

El equipo comercial trabajará en base a un sueldo base más comisiones, las cuales serán calculadas en función de un porcentaje (10%) de las ventas netas generadas.

El personal administrativo trabajará en base a sueldos fijos.

**Tabla 3:** Remuneraciones brutas mensuales colaboradores empresa

Cargo	Remuneración Bruta Mensual		
	Año 1	Año 2	Año 3
Jefe Comercial			\$1.984.000
Ejecutivo Comercial 1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Ejecutivo Comercial 2	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Ejecutivo Comercial 3			\$ 600.000
Community Manager	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Secretaria Administrativa		\$ 600.000	\$ 600.000
Asistente Contable			\$ 600.000
Soporte Técnico		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Total Remuneraciones Brutas	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000	\$ 6.384.000

Fuente: Elaboración propia.

## 7 PLAN FINANCIERO

A continuación, se presenta el plan financiero para Check a Vet.

### 7.1 Supuestos

Para el desarrollo del plan de negocios los supuestos que fueron considerados tomaron en cuenta datos en base a revisión bibliográfica y a la investigación de mercado realizada (Anexo 12.3.; Anexo 12.4.). Estos supuestos, se separaron en aquellos relacionados con los ingresos, costos y otros (Tabla 4).

**Tabla 4:** Supuestos para la elaboración del Plan Financiero de Check a Vet.

Ingresos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los ingresos por nuevas suscripciones de tenedores de mascotas fueron calculados considerando el costo mensual del plan de menor valor (\$2.500)</li><li>• Los ingresos por nuevos planes para servicios a veterinarios fueron calculados considerando el costo mensual del plan de menor valor (\$10.000)</li><li>• Los ingresos por comisiones percibidas por transacciones realizadas por el portal fueron calculados considerando compras por el gasto promedio mensual de una familia (\$25.871) (GFK, 2018)</li></ul>
Costos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los costos del programa de fidelización consideran la acumulación de puntos equivalente como el 15% de las transacciones realizadas. De éstos, se considera como costo de canje el 40% de los puntos acumulados.</li><li>• El costo por transacción cobrado por Transbank es de 2,95% sobre el valor de venta realizada</li></ul>
Otros
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se considera una variación de la inflación del 3% en base a las metas del Banco Central de Chile</li><li>• Se considera el valor de la UF en \$29.650,56, al 10 de Junio de 2021</li><li>• Se considera la Tasa de Impuesto a las utilidades de un 27% (<a href="https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm">https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm</a>)</li><li>• Se considera la Tasa de Impuesto al Valor Agregado de un 19% (<a href="https://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_i.htm">https://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_i.htm</a>)</li><li>• Se considerará como Valor de Desecho el 20% de la inversión inicial de los activos</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2 Estimación de ingresos

La estimación de ingresos en detalle puede observarse en el Anexo 12.4. En la Tabla 5 se muestra un resumen de los ingresos proyectados mensualmente para el primer año de funcionamiento y en la Tabla 6 se muestran los ingresos de forma anual. Los ingresos se estiman en base a los supuestos y considerando ingresos por planes para tenedores de mascotas, planes y comisiones por venta para médicos veterinarios y por comisiones por venta para los comercios del rubro. Por otro lado, en las Tablas 7 y 8 se muestra el detalle de los costos agrupados por tipo, para el primer año como para cinco años de operación respectivamente.

Para este análisis, se asumió el escenario más conservador, donde tanto los tenedores de mascotas como los veterinarios optaron por contratar el plan más barato (suscripciones anuales), con un precio de \$2.500 mensual para los suscriptores y \$10.000 mensual para los veterinarios. Para los ingresos por comisiones, se asume que el 25% de los usuarios activos realizó una compra mensual, por un monto total equivalente al gasto mensual en mascotas por familia, según el estudio de GFK.

**Tabla 5:** Estimación de ingresos para el primer año de operación de Check a Vet

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<b>Ingresos por Venta de Suscripciones</b>												
Nuevas Suscripciones	0	0	0	0	0	0	250	253	256	259	262	265
Fuga	0	0	0	0	0	0	0	-1	-3	-4	-6	-7
Suscripciones Acumuladas	0	0	0	0	0	0	250	502	755	1.010	1.266	1.524
Valor Unitario Referencial	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
<b>Ingresos Totales por Suscripciones</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 625.000</b>	<b>\$ 1.265.000</b>	<b>\$ 1.887.500</b>	<b>\$ 2.625.000</b>	<b>\$ 3.165.000</b>	<b>\$ 3.810.000</b>
<b>Ingresos por Venta de Planes a Veterinarios</b>												
Nuevos Contratos	0	0	27	27	27	27	28	28	28	28	28	28
Contratos Acumulados	0	0	27	54	81	109	136	164	192	220	248	276
Valor Unitario Referencial	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$270.000</b>	<b>\$541.282</b>	<b>\$813.853</b>	<b>\$1.087.718</b>	<b>\$1.362.883</b>	<b>\$1.639.356</b>	<b>\$1.917.141</b>	<b>\$2.196.245</b>	<b>\$2.476.675</b>	<b>\$2.758.437</b>
<b>Ingresos por Comisiones de Transacciones</b>												
Cantidad de Transacciones	0	0	0	0	0	0	63	126	189	253	317	381
Valor Venta Promedio	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871
Total Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.616.938	\$ 3.246.811	\$ 4.883.151	\$ 6.532.428	\$ 8.188.172	\$ 9.856.851
<b>Ingresos Totales (5%)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 80.847</b>	<b>\$ 162.341</b>	<b>\$ 244.158</b>	<b>\$ 326.621</b>	<b>\$ 409.409</b>	<b>\$ 492.843</b>
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 270.000</b>	<b>\$ 541.282</b>	<b>\$ 813.853</b>	<b>\$ 1.087.718</b>	<b>\$ 2.068.730</b>	<b>\$ 3.056.696</b>	<b>\$ 4.048.798</b>	<b>\$ 5.047.867</b>	<b>\$ 6.051.084</b>	<b>\$ 7.061.279</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6:** Estimación de ingresos para los cinco primeros años de operación de Check a Vet

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por Venta de Suscripciones</b>					
Nuevas Suscripciones	1.545	3.414	3.924	4.506	5.190
Fuga	-21	-204	-431	-680	-952
Suscripciones Acumuladas	1.524	4.734	8.227	12.053	16.291
Valor Unitario Referencial	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
<b>Ingresos Totales por Suscripciones</b>	<b>\$ 13.267.500</b>	<b>\$ 142.020.000</b>	<b>\$ 246.810.000</b>	<b>\$ 361.590.000</b>	<b>\$ 488.730.000</b>
<b>Ingresos por Venta de Planes a Veterinarios</b>					
Nuevos Contratos	276	349	369	391	414
Contratos Acumulados	276	625	994	1.384	1.798
Valor Unitario Referencial	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 15.063.590</b>	<b>\$ 74.949.435</b>	<b>\$ 119.245.746</b>	<b>\$ 166.133.392</b>	<b>\$ 215.763.965</b>
<b>Ingresos por Comisiones de Transacciones</b>					
Cantidad de Transacciones	1.327	9.734	19.793	30.813	42.939
Valor Venta Promedio	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871	\$ 25.871
Total Ventas	\$ 34.324.349	\$ 251.834.782	\$ 512.071.171	\$ 797.150.188	\$ 1.110.861.934
<b>Ingresos Totales (5%)</b>	<b>\$ 1.716.217</b>	<b>\$ 12.591.739</b>	<b>\$ 25.603.559</b>	<b>\$ 39.857.509</b>	<b>\$ 55.543.097</b>
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 30.047.307</b>	<b>\$ 229.561.174</b>	<b>\$ 391.659.305</b>	<b>\$ 567.580.901</b>	<b>\$ 760.037.061</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7:** Estimación de costos para el primer año de operación de Check a Vet

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
Costos	Costo de Venta	\$0	\$0	\$7.965	\$15.968	\$24.009	\$32.088	\$106.342	\$181.164	\$256.290	\$331.983	\$407.980	\$484.546
	Gastos Generales	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000
Gastos	Marketing	\$2.508.333	\$2.508.333	\$2.733.333	\$2.733.333	\$2.733.333	\$3.483.333	\$2.830.350	\$2.986.352	\$3.178.133	\$3.392.159	\$3.619.919	\$3.850.696
	Remuneraciones	\$0	\$0	\$1.627.000	\$1.654.128	\$1.681.385	\$1.708.772	\$1.736.288	\$1.763.936	\$1.791.714	\$1.819.625	\$1.847.668	\$1.875.844
	Informatica	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.918.333</b>	<b>\$2.918.333</b>	<b>\$4.778.298</b>	<b>\$4.813.429</b>	<b>\$4.848.727</b>	<b>\$6.634.193</b>	<b>\$5.082.980</b>	<b>\$5.341.452</b>	<b>\$5.636.137</b>	<b>\$5.953.767</b>	<b>\$6.285.567</b>	<b>\$6.627.086</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8:** Estimación de costos para los primeros cinco años de operación de Check a Vet

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	Costo de Venta	\$1.848.335	\$13.829.724	\$25.904.744	\$39.083.771	\$53.552.999
Gastos	Gastos Generales	\$1.920.000	\$3.977.600	\$4.096.928	\$4.219.836	\$4.346.431
	Marketing	\$36.563.609	\$60.808.233	\$93.132.653	\$135.985.473	\$182.799.893
	Remuneraciones	\$17.506.359	\$41.094.943	\$88.532.575	\$93.221.339	\$98.184.396
	Informatica	\$3.000.000	\$3.090.000	\$3.182.700	\$3.278.181	\$3.376.526
<b>TOTAL</b>		<b>\$60.838.303</b>	<b>\$122.800.500</b>	<b>\$214.849.600</b>	<b>\$275.788.600</b>	<b>\$342.260.245</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Inversión

Para la puesta en marcha del plan de negocios se requiere una inversión total de \$54.236.168. Esta inversión considera aquellos costos relacionados con aspectos legales y administrativos para el funcionamiento de la empresa, el desarrollo de la plataforma tecnológica, entre otros necesarios para la puesta en marcha de la empresa (Tabla 9). El detalle del costo del desarrollo de la plataforma se encuentra en el Anexo 12.9.

**Tabla 9:** Inversión requerida para la puesta en marcha de Check a Vet

Item	Monto Total
Desarrollo Plataforma	\$51.236.168
Computadores	\$1.500.000
Actividades asociadas a formalización y registro de marca	\$1.000.000
Material de oficina	\$500.000
<b>Total</b>	<b>\$54.236.168</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.4 Estados de Resultados

Con los estados de resultados proyectados a cinco años es posible evidenciar el funcionamiento con pérdidas para la empresa de (\$41.338.229) para el primer año de funcionamiento. Las utilidades de la empresa se ven aumentadas para el segundo año, observándose un aumento constante para los años siguientes (Tabla 10).

**Tabla 10: Estados de Resultados a cinco años para Check a Vet**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas Netas	\$30.047.307	\$229.561.174	\$391.659.305	\$567.580.901	\$760.037.061
Costo de Venta	\$(1.848.335)	\$(13.829.724)	\$(25.904.744)	\$(39.083.771)	\$(53.552.999)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$28.198.972	\$215.731.449	\$365.754.561	\$528.497.131	\$706.484.062
Gastos de Venta	\$(36.563.609)	\$(60.808.233)	\$(93.132.653)	\$(135.985.473)	\$(182.799.893)
Gastos Administrativos	\$(1.920.000)	\$(3.977.600)	\$(4.096.928)	\$(4.219.836)	\$(4.346.431)
Gastos Operacionales	\$(20.506.359)	\$(44.184.943)	\$(91.715.275)	\$(96.499.520)	\$(101.560.923)
<b>EBITDA</b>	\$(30.790.996)	\$106.760.673	\$176.809.705	\$291.792.301	\$417.776.816
Depreciación	\$(10.547.234)	\$(10.547.234)	\$(10.547.234)	\$(10.547.234)	\$(10.547.234)
Amortización	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>EBIT</b>	\$(41.338.229)	\$96.213.440	\$166.262.471	\$281.245.068	\$407.229.582
Otros gastos no operacionales (gastos)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros ingresos no operacionales (ingresos)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTO</b>	\$(41.338.229)	\$96.213.440	\$166.262.471	\$281.245.068	\$407.229.582
Impuesto a la Renta (27%)	\$0	\$(25.977.629)	\$(44.890.867)	\$(75.936.168)	\$(109.951.987)
Beneficio Tributario		\$11.161.322			
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	\$(41.338.229)	\$81.397.133	\$121.371.604	\$205.308.899	\$297.277.595

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Inversión en Capital de Trabajo (KT)

Para la operación de Check a Vet se requiere un KT de \$31.748.476, monto que se alcanza al mes 11 de funcionamiento de la empresa. En la Tabla 11, se observan los flujos netos mensuales y acumulados para los dos primeros años de operación de la empresa (los ingresos y los costos incluyen IVA).

**Tabla 11: Capital de Trabajo (KT) para Check a Vet**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Ingresos (con IVA)</b>	\$0	\$0	\$321.300	\$644.126	\$968.485	\$1.294.384
Remuneraciones	\$0	\$0	\$(1.627.000)	\$(1.654.128)	\$(1.681.385)	\$(1.708.772)
Gastos Generales	\$(190.400)	\$(190.400)	\$(190.400)	\$(190.400)	\$(190.400)	\$(190.400)
Marketing	\$(2.984.917)	\$(2.984.917)	\$(3.252.667)	\$(3.252.667)	\$(3.252.667)	\$(4.145.167)
Informatica	\$(297.500)	\$(297.500)	\$(297.500)	\$(297.500)	\$(297.500)	\$(297.500)
Costos Variables	\$0	\$0	\$(7.965)	\$(15.968)	\$(24.009)	\$(32.088)
Diferencia Impuestos	\$0	\$659.835	\$598.788	\$584.468	\$518.966	\$453.153
<b>Flujo Mes</b>	\$(3.472.817)	\$(2.812.982)	\$(4.455.444)	\$(4.182.069)	\$(3.958.510)	\$(4.626.389)
<b>Flujo Acumulado</b>	\$(3.472.817)	\$(6.285.798)	\$(10.741.242)	\$(14.923.310)	\$(18.881.820)	\$(23.508.209)

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos (con IVA)</b>	\$2.461.789	\$3.637.468	\$4.818.070	\$6.006.961	\$7.200.790	\$8.402.923
Remuneraciones	\$(1.736.288)	\$(1.763.936)	\$(1.791.714)	\$(1.819.625)	\$(1.847.668)	\$(1.875.844)
Gastos Generales	\$(190.400)	\$(190.400)	\$(190.400)	\$(190.400)	\$(190.400)	\$(190.400)
Marketing	\$(3.252.667)	\$(3.252.667)	\$(3.252.667)	\$(3.252.667)	\$(3.252.667)	\$(3.252.667)
Informatica	\$(297.500)	\$(297.500)	\$(297.500)	\$(297.500)	\$(297.500)	\$(297.500)
Costos Variables	\$(203.358)	\$(434.183)	\$(701.090)	\$(990.809)	\$(1.294.566)	\$(1.607.908)
Diferencia Impuestos	\$397.010	\$(9.953)	\$(248.375)	\$(488.432)	\$(729.526)	\$(972.257)
<b>Flujo Mes</b>	\$(2.821.414)	\$(2.311.169)	\$(1.663.676)	\$(1.032.471)	\$(411.537)	\$206.347
<b>Flujo Acumulado</b>	\$(26.329.624)	\$(28.640.793)	\$(30.304.469)	\$(31.336.940)	\$(31.748.476)	\$(31.542.130)

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6 Tasa de descuento

Para la tasa de descuento se consideraron dos escenarios a corto y largo plazo. En la Tabla 12 se puede observar la forma de cálculo obteniéndose un resultado de un 16,05% a corto plazo y un 18,37% a largo plazo.

**Tabla 12:** Tasa de descuento a corto y largo plazo

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + P_{Liq} + P_{SUP}$$

Concepto	Valor	Fuente
Tasa Libre de Riesgo (Rf) / Corto Plazo	2,17%	Banco Central, Tasa de Bono a 5 años en Pesos en Abril 2021
Tasa Bono en UF a 30 años	1,44%	Banco Central, Tasa de Bono a 10 años en UF en Abril 2021
Inflación	3,00%	Variación Inflación Meta Promedio Banco Central
Tasa Libre de Riesgo (Rf) / Largo Plazo	4,48%	Conversión de Tasa Bono a 10 años en UF a Pesos
Beta desapalancado	1,46	Damodarán para Software (System & Applications) - Emerging Markets
Premio por Riesgo (Rm - Rf)	5,40%	Damodarán para Chile
Premio por Liquidez (PLiq)	3%	FEN, U. de Chile
Premio Start Up (PSUp)	3%	FEN, U. de Chile
<b>r (Corto Plazo) =</b>		<b>16,05%</b>
<b>r (Largo Plazo) =</b>		<b>18,37%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7 Flujo de caja a 5 años

Este flujo proyectado a 5 años permite observar utilidades al segundo año de funcionamiento de la empresa, lo cual se mantiene según los crecimientos proyectado al quinto año de funcionamiento (Tabla 13). En el año 5 se observa un VAN de \$325.481.195 con un TIR de un 73% y un Payback a los 2,8 años desde el inicio de las operaciones.

**Tabla 13:** Flujo de caja proyectado a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado después de Impuesto		\$(41.338.229)	\$81.397.133	\$121.371.604	\$205.308.899	\$297.277.595
+ Depreciación		\$10.547.234	\$10.547.234	\$10.547.234	\$10.547.234	\$10.547.234
- Desarrollo del Proyecto	\$(51.236.168)					
- Inversión Inicial	\$(3.000.000)					
- Inversión en Capital de Trabajo	\$(31.748.476)					
+ Valor de Desecho						\$10.547.234
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$31.748.476
<b>Flujo Puro Activos</b>	<b>\$(86.984.644)</b>	<b>\$(30.790.996)</b>	<b>\$91.944.366</b>	<b>\$131.918.837</b>	<b>\$215.856.133</b>	<b>\$350.120.539</b>
<b>VAN Puro</b>	<b>\$325.481.195</b>					
<b>TIR</b>	<b>73%</b>					
<b>Payback</b>	<b>2,8</b>					
					<b>Tasa</b>	<b>16,05%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8 Flujo de caja a perpetuidad

Los resultados de este cálculo pueden observarse en la Tabla 14. Se obtiene un VAN a perpetuidad de \$972.002.139 con un TIR de 109% y un Payback a 2.8 años.

**Tabla 14:** Flujo de caja a perpetuidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado después de Impuesto	\$0	\$(41.338.229)	\$81.397.133	\$121.371.604	\$205.308.899	\$297.277.595
+ Depreciación	\$0	\$10.547.234	\$10.547.234	\$10.547.234	\$10.547.234	\$10.547.234
- Desarrollo del Proyecto	\$(51.236.168)					
- Inversión Inicial	\$(3.000.000)					
- Inversión en Capital de Trabajo	\$(31.748.476)					
+ Valor Presente Flujos a Perpetuidad						\$1.618.330.351
<b>Flujo Puro Activos</b>	<b>\$(85.984.644)</b>	<b>\$(30.790.996)</b>	<b>\$91.944.366</b>	<b>\$131.918.837</b>	<b>\$215.856.133</b>	<b>\$1.926.155.180</b>

<b>VAN Perpetuidad</b>	<b>\$972.002.139</b>				<b>Tasa</b>	<b>18,37%</b>
TIR	106%					
Payback	2,8					

Fuente: Elaboración propia.

## 7.9 Capital requerido

El total de capital requerido considerando inversión inicial más capital de trabajo asciende a un monto de \$85.989.366. Un 50% de este monto será financiado por los socios fundadores en partes iguales. El 50% mediante inversionista ángel. En la Tabla 15 se muestra la estructura de financiamiento de Check a Vet.

**Tabla 15:** Capital Requerido para Check a Vet

Inversión Inicial	\$	54.236.168
Capital de Trabajo	\$	31.753.198
<b>Total Capital Requerido</b>	<b>\$</b>	<b>85.989.366</b>
Aporte Socio 1	\$	21.497.342
Aporte Socio 2	\$	21.497.342
Aporte Inversionista	\$	42.994.683

Fuente: Elaboración propia.

## 7.10 Balance proyectado

La proyección del balance muestra resultados positivos alcanzando un monto de \$578.246.184 al quinto año de funcionamiento, considerando los retiros de utilidades que se realizan a partir del segundo año de operación, correspondiente al 40% de las utilidades del ejercicio. En la Tabla 16, se muestra un resumen anualizado de los balances y los movimientos en activos, pasivos y patrimonio.



**Tabla 16:** Balance proyectado a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>					
Caja	\$(19.947.352)	\$23.390.068	\$107.647.383	\$242.547.001	\$434.771.995
Cuentas por Cobrar	\$1.502.365	\$11.478.059	\$19.582.965	\$28.379.045	\$38.001.853
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$(18.444.987)</b>	<b>\$34.868.126</b>	<b>\$127.230.348</b>	<b>\$270.926.046</b>	<b>\$472.773.848</b>
Softwares	\$51.236.168	\$51.236.168	\$51.236.168	\$51.236.168	\$51.236.168
Equipos	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000
Depreciación Acumulada	\$10.547.234	\$21.094.467	\$31.641.701	\$42.188.934	\$52.736.168
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$63.283.401</b>	<b>\$73.830.635</b>	<b>\$84.377.868</b>	<b>\$94.925.102</b>	<b>\$105.472.335</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$44.838.415</b>	<b>\$108.698.761</b>	<b>\$211.608.217</b>	<b>\$365.851.148</b>	<b>\$578.246.184</b>
<b>Pasivos</b>					
Cuentas por Pagar	\$192.000	\$397.760	\$409.693	\$421.984	\$434.643
Impuestos por pagar	\$0	\$14.816.307	\$44.890.867	\$75.936.168	\$109.951.987
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$192.000</b>	<b>\$15.214.067</b>	<b>\$45.300.560</b>	<b>\$76.358.152</b>	<b>\$110.386.630</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$85.984.644	\$85.984.644	\$85.984.644	\$85.984.644	\$85.984.644
Resultados Acumulados		\$(41.338.229)	\$7.500.050	\$80.323.013	\$203.508.352
Resultado del Ejercicio	\$(41.338.229)	\$81.397.133	\$121.371.604	\$205.308.899	\$297.277.595
Retiros		\$(32.558.853)	\$(48.548.642)	\$(82.123.560)	\$(118.911.038)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$44.646.415</b>	<b>\$93.484.694</b>	<b>\$166.307.657</b>	<b>\$289.492.996</b>	<b>\$467.859.553</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$44.838.415</b>	<b>\$108.698.761</b>	<b>\$211.608.217</b>	<b>\$365.851.148</b>	<b>\$578.246.184</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.11 Principales Ratios Financieros

La evaluación de ratios financieros muestra los resultados del análisis a 5 años. En la Tabla 17 se muestran resultados positivos a partir del segundo año, con tendencia creciente hasta el año 5.

**Tabla 17:** Principales Ratios Financieros Check a Vet

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	30.047.307	229.561.174	391.659.305	567.580.901	760.037.061
Resultado Operacional (EBITDA)	(30.790.996)	106.760.673	176.809.705	291.792.301	417.776.816
Variación anual ventas		664%	71%	45%	34%
Utilidad bruta / ventas	94%	94%	93%	93%	93%
Utilidad operacional / ventas	-102%	47%	45%	51%	55%
Utilidad neta / ventas	-138%	35%	31%	36%	39%
Utilidad neta / patrimonio (ROE)	-93%	65%	61%	66%	66%
Utilidad neta / activo total (ROA)	-92%	58%	50%	53%	53%
Razón corriente	-96,1	4,4	3,5	3,8	4,1

Fuente: Elaboración propia.

## 7.12 Sensibilización

Considerando que la empresa es nueva en el mercado, además de la situación de pandemia que podría generar una desaceleración de la economía, se proyectan disminuciones en los ingresos de hasta un 85% (Tabla 18). En todos estos escenarios se observan pérdidas en los años 0 y 1, al igual que el mejor escenario proyectado, con aumentos en la inversión inicial, dada la mayor necesidad de capital.

Según el análisis, con una disminución en la demanda del 65% el proyecto obtiene un VAN negativo, con lo que el proyecto se convierte en inviable para su realización.

**Tabla 18:** Análisis de sensibilidad Check a Vet

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
0%	(85.984.644)	(30.790.996)	91.944.366	131.918.837	215.856.133	350.120.539	673.064.235	73%
-5%	(86.499.844)	(31.491.387)	86.758.846	122.004.834	200.441.613	328.204.679	619.418.741	68%
-10%	(87.149.462)	(32.181.219)	81.254.878	111.450.713	184.011.220	305.333.950	562.720.080	64%
-15%	(87.807.215)	(32.869.708)	75.806.623	101.075.304	167.976.240	283.205.691	507.386.936	59%
-20%	(88.463.678)	(33.556.856)	70.413.564	90.875.715	152.327.514	261.788.350	453.384.609	55%
-25%	(89.118.855)	(35.859.769)	65.075.188	80.849.096	137.056.089	241.060.454	399.062.203	49%
-30%	(89.772.746)	(38.222.913)	59.790.987	70.992.643	122.153.213	221.001.159	345.942.342	44%
-35%	(90.425.355)	(40.864.398)	53.767.362	62.096.688	107.610.332	201.590.234	293.774.863	39%
-40%	(91.076.684)	(43.820.665)	46.422.912	54.739.419	93.419.085	182.808.043	242.492.110	33%
-45%	(91.726.734)	(47.058.570)	39.151.112	47.524.188	79.571.297	164.635.531	192.096.823	27%
-50%	(92.375.509)	(50.640.863)	31.951.287	40.448.545	66.058.980	147.054.200	142.496.640	20%
-55%	(93.023.010)	(54.628.628)	24.822.771	29.205.467	57.178.934	130.046.101	93.601.635	14%
-60%	(93.669.240)	(59.081.040)	17.764.900	17.024.724	49.691.388	113.593.813	45.324.545	7%
-65%	(94.314.200)	(64.055.128)	10.777.020	5.051.821	33.712.167	106.409.302	(2.419.018)	0%
-70%	(94.957.894)	(69.296.869)	3.858.480	(6.716.627)	16.935.750	89.861.881	(60.315.280)	-10%
-75%	(95.600.323)	(74.503.693)	(2.991.366)	(18.283.955)	567.756	69.234.808	(121.576.773)	-21%
-80%	(96.241.490)	(79.675.844)	(9.773.156)	(29.653.444)	(15.401.357)	49.280.977	(181.464.314)	-36%
-85%	(96.881.396)	(84.813.566)	(16.487.524)	(40.828.324)	(30.980.914)	29.979.850	(240.011.875)	-54%

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que el análisis de sensibilidad fue realizado sólo en base a la variación de la demanda de suscripciones por tenedores de mascotas. No se realizó la sensibilización en base a la variación en la contratación de planes por parte de veterinarios, dado que en el análisis matemático-financiero aunque la contratación de éstos disminuya en un 100% los resultados siguen siendo positivos (VAN: \$103.231.145 y TIR: 36%). Sin embargo, es esencial para la empresa contar con una cartera de médicos veterinarios para incentivar la contratación de suscripciones por parte de los tenedores de mascotas, por lo que no tiene sentido realizar el análisis por separado.

## 8 RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos a los cuáles se enfrenta Check a Vet se pueden clasificar en tres categorías: Financieros, Operacionales y Reputacionales, cuyos orígenes pueden ser tanto internos como externos (Tabla 19).

**Tabla 19:** Riesgos críticos plan de negocios Check a Vet

Tipo	Riesgo	Fuente de Riesgo	Mitigación
Estratégicos	Pérdida de cuota de mercado	Aparición y/o fortalecimiento de competidores con estrategias similares a la de Check a Vet	Diversificación del negocio: fortalecimiento de servicios relacionados con inteligencia de clientes y estudios de mercado.
			Fortalecimiento de sistema de fidelización
Financieros	Aumentos abruptos en precios de suscripción	Cambios en las regulaciones impositivas respecto del comercio electrónico	Adaptar los contratos con veterinarios, comercios y usuarios de forma de reflejar en ellos los cobros adicionales por concepto de impuestos
Operacionales	Robo de información sensible de clientes mediante técnicas de hacking u otro método	Vulnerabilidades presentes en los sistemas de información	Asegurar que se aplican sistemas avanzados de seguridad de la información, mediante cláusulas en los contratos con los proveedores que además especifiquen responsabilidades y sanciones en el caso de ocurrir tales situaciones
	Imposibilidad de realizar transacciones y operaciones en las funcionalidades del portal	Inestabilidad en los sistemas que impida la operación de las funcionalidades comerciales como de gestión	Generar planes de mitigación en conjunto con los proveedores de sistemas que permita formalizar los pasos a seguir en el caso que ocurran estos sucesos
Reputacionales	Denuncias públicas de incumplimientos en la entrega de productos y servicios	Problemas generados en la entrega de los productos o servicios adquiridos mediante el portal (cadena logística de los comercios, calidad de atención de veterinarios, entre otros)	Incluir en el contrato con médicos veterinarios, comercios y usuarios cláusulas referidas a la responsabilidad respecto de la entrega de productos y servicios
	Denuncias públicas del origen dudoso de servicios y productos ofrecidos por el portal	Productos o servicios entregados no cumplen con los valores de la empresa (por ejemplo: testeo en animales, procesos de fabricación, calidad de atención, entre otros)	Asegurar que los productos y servicios cumplen con los valores y la promesa de valor de Check a Vet mediante la inclusión de reglamentos y sanciones en los contratos con médicos veterinarios y comercios
Externos	Inestabilidad política, social y/o económica.	Este escenario se ve fuertemente influenciado por las próximas elecciones presidenciales y el trabajo de la Convención constituyente, lo que podría traer vaivenes a estos ámbitos.	Diversificar los riesgos de inversión de los instrumentos financieros a utilizar, así como también tener en consideración indicadores económicos que pudieran alertar de escenarios más inestables.
		Situación sanitaria nacional producto de la pandemia por Sars-Cov-2	Medidas de confinamiento y/o restricciones de actividades económicas que limiten la inversión y/o lleven a una

		inestabilidad económica.	
		Posibles contagios dentro de los colaboradores de la empresa que limiten las actividades	Limitar los contactos entre colaboradores realizando sus funciones en su mayoría de forma remota.

Fuente: Elaboración propia.

### Estrategia de Salida

En el caso de la inviabilidad de la empresa, se plantea la liquidación total de la empresa. Tal como lo indica el sitio web de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento “la Liquidación de Empresas es un procedimiento judicial cuyo objeto es la venta rápida y eficiente de los bienes de la Empresa Deudora que se ha vuelto inviable económicamente, con el objeto pagar a sus acreedores”. Con ello se asegura el pago a acreedores y la mantención de los derechos de los trabajadores.

## **9 PROPUESTA INVERSIONISTA**

Para llevar a cabo el plan de negocios presentado se buscará un socio inversor el cual esté dispuesto a negociar una inversión correspondiente al 50% del capital requerido para la puesta en marcha del plan.

El plan será presentado en rondas de inversiones buscando idealmente trabajar con un solo socio inversionista. Este socio inversionista se elegirá no tan en función de sus capacidades de inversión, sino que también de sus capacidades para aportar una plataforma de desarrollo para el plan de negocios en la búsqueda de aportar en la introducción y crecimiento del plan.

Como propuesta a inversionista se ofrecerá máximo un 15% de propiedad de la empresa por la inversión de un 50% del capital requerido, el cual corresponde a un monto de \$42.944.683. Este capital corresponde al monto relacionado a la inversión inicial correspondiente principalmente al desarrollo de la plataforma tecnológica.

Dada la proyección financiera de resultados no se avizoran aumentos de capital importantes dentro del plazo de evaluación, de manera que posibles proyectos futuros debieran poder ser autofinanciados.

## 10 CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado en este plan de negocios, es posible concluir que existe una oportunidad en el mercado de plataformas digitales enfocadas en el mercado de pet care, en donde Check a Vet puede posicionarse como un actor relevante, buscando de forma integradora, capturar valor de éste, a través de un producto diferenciado que de soluciones a las necesidades de los distintos actores de este mercado, conectándolos de un forma simple, eficiente y eficaz. Esto se concluye de forma importantes desde la investigación de mercado la cual mostró, no tan solo una importante disposición a pago, tanto de los tenedores de mascotas como de los médicos veterinarios, sino que también permitió reconocer aquellas necesidades de los distintos clientes que son posibles de abordar mediante una plataforma como Check a Vet. Esto también se ve impulsado por la evidente incorporación de diversas herramientas tecnológicas a la vida de las personas.

El análisis de las operaciones permite concluir que puntos importantes para la adecuada ejecución del proyecto corresponden al adecuado seguimiento del desarrollo de la plataforma tecnológica, así como también, un adecuado soporte tanto técnico como de atención a consultas para los diversos segmentos de clientes. Es importante también una adecuada dotación de los colaboradores, la cual debe ser sostenible y con relación al crecimiento de la empresa en el tiempo.

El análisis financiero realizado muestra que es posible aplicar los planes de marketing y operacionales del negocio de forma sustentable en el tiempo, generando ganancias a contar del segundo año de operación para sus inversores, obteniendo retornos importantes de la operación del negocio. El VAN de \$327.256.600 y el TIR de 73%, muy por sobre la tasa de descuento de un 16,05%, muestran la viabilidad del proyecto, representando un gran atractivo para el inversionista.

En conclusión, Check a Vet es un negocio realizable y atractivo de invertir siendo posible obtener retornos en el mediano plazo de acuerdo a la ejecución del plan de negocios presentado.

## 11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**CADEM, 2019.** El Chile que se viene. Mascotas <en línea> <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-mascotas/#:~:text=La%20encuesta%20arroj%C3%B3%20que%20las,hogar%20sin%20importar%20la%20generaci%C3%B3n.> <Consultado: 02-05-2021>

**Chehtman, A. 2020.** Impacto del coronavirus sobre la industria de productos para mascotas. Foro Mascotas Pet Food Expo Virtual 2020.

**Dolan, E. 2020a.** Pet Care Chile: Estimaciones de mercado. Foro Mascotas Pet Food Expo Virtual 2020.

**Dolan, E. 2020b.** Pet Care Chile: COVID-19 y tendencias de consumo. Foro Mascotas Pet Food Expo Virtual 2020.

**GFK ADIMARK, 2018.** Microestudio GFK: Los chilenos y sus mascotas <en línea> [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/cl/gfk\\_los\\_chilenos\\_y\\_sus\\_mascotas.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/gfk_los_chilenos_y_sus_mascotas.pdf) <Consultado: 02-05-2021>

**INE, 2020.** Censos de población y vivienda <en línea> <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda> <Consultado: 14-04-2021>

**Maquieira Villanueva, Carlos, 2019.** Finanzas Corporativas Teoría y Práctica, Editorial Thomson Reuters.

**MINEDUC, 2021.** Buscador de carreras <en línea> <http://www.mifuturo.cl> <Consultado: 04-05-2021>

**La Tercera, 2020.** ¿Piensa estudiar Veterinaria?: Gremio admite que más de la mitad de los veterinarios gana menos de un millón de pesos <en línea> <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/piensa-estudiar-veterinaria-gremio-admite-que-mas-de-la-mitad-de-los-veterinarios-gana-menos-de-un-millon-de-pesos/3P3HTGWVBRF3DB62YZJ4IYGSZQ/#:~:text=Se%20estima%20que%20en%202018%20se%20titularon%20724%20estudiantes> <Consultado; 04-05-2021>

**Recurly Research, 2021.** Churn Rate Benchmarks <en línea> <https://recurly.com/research/churn-rate-benchmarks/> <Consultado: 04-05-2021>

**Sapag Chain, Reinaldo, 1989.** Preparación y Evaluación de Proyectos, Segunda Edición. Editorial McGraw Hill.

**SII, 2021.** Estadísticas de empresa <en línea> [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html) <Consultado: 04-05-2021>

## 12 ANEXOS

### 12.1 Análisis PESTEL

Para estudiar el entorno de la industria, se ha elaborado un análisis PESTEL que se detalla a continuación:

#### **Análisis Político y Legal**

*Proceso Constituyente:* Producto de los movimientos sociales de Octubre de 2019, una gran parte del entorno político acordó llevar a cabo un plebiscito donde los ciudadanos pudieran decidir la necesidad de cambiar la actual constitución, el cual se encuentra vigente desde 1980, además del mecanismo por el cual esta constitución sería redactada en el caso de aprobarse el cambio: a través de una convención compuesta un 100% por ciudadanos elegidos o bien mediante una convención compuesta por un 50% de ciudadanos elegidos y un 50% de parlamentarios actualmente activos. Esta elección, que sería llevada a cabo en Abril de 2020, fue finalmente aplazada hasta Octubre del mismo año, dada la compleja situación sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. Finalmente, por una abrumadora mayoría se decidió el cambio de constitución mediante una convención compuesta en un 100% por ciudadanos elegidos, por lo que en Abril de 2021 se realizará la elección de quienes compondrán la convención y que tendrán la tarea de redactar la nueva constitución. Algunos sectores han planteado incluir dentro de la nueva constitución como una obligación la protección y los derechos de los animales y el medio ambiente. De todas maneras, existe expectativa respecto de los resultados de este proceso, dada la polarización de ciertos sectores.

*Ley “Cholito”:* Se destaca en 2017 la promulgación de la Ley 21.020 de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía, el cual rige las obligaciones que tienen los tenedores de mascotas. Entre estas normas se destacan:

- Los tenedores de mascotas o animales de compañía o seguridad, primero que todo, responderán por los daños que estos produzcan.
- La nueva ley agrega a los tenedores el deber de identificar adecuadamente al animal y a sí mismos. En el caso de perros y gatos esto se hará a través de un dispositivo permanente e indeleble, parte de un sistema único en la mascota se podrá relacionar con su responsable.

- Quienes tengan mascotas deberán hacerse responsables de su alimentación y manejo sanitario (en especial recolección y eliminación de sus heces).
- Los tenedores de animales deberán mantenerlos en sus domicilios, residencias o lugares que se destinen a su cuidado; recintos que deben cumplir en todo momento con condiciones de higiene y seguridad.
- Los tenedores deberán inscribir a sus animales en un registro administrado por el ministerio del Interior y Seguridad Pública, que podrá ser el Registro Nacional de Mascotas o Animales de Compañía o-en los casos que se requiera- el Registro Nacional de Animales Potencialmente Peligrosos de la Especie Canina.
- Finalmente, se prohíbe el abandono de animales. Dicho delito será considerado maltrato y crueldad animal y será sancionado de acuerdo al Código Penal.

### **Análisis Económico**

Según un artículo publicado por Garnica.cl basado en un estudio realizado por Euromonitor International, en Chile una persona puede gastar en promedio unos US\$44 mensuales sólo en alimentación. Dentro de Latinoamérica, le siguen Argentina, con US\$28, Brasil con US\$26 y México con US\$16.

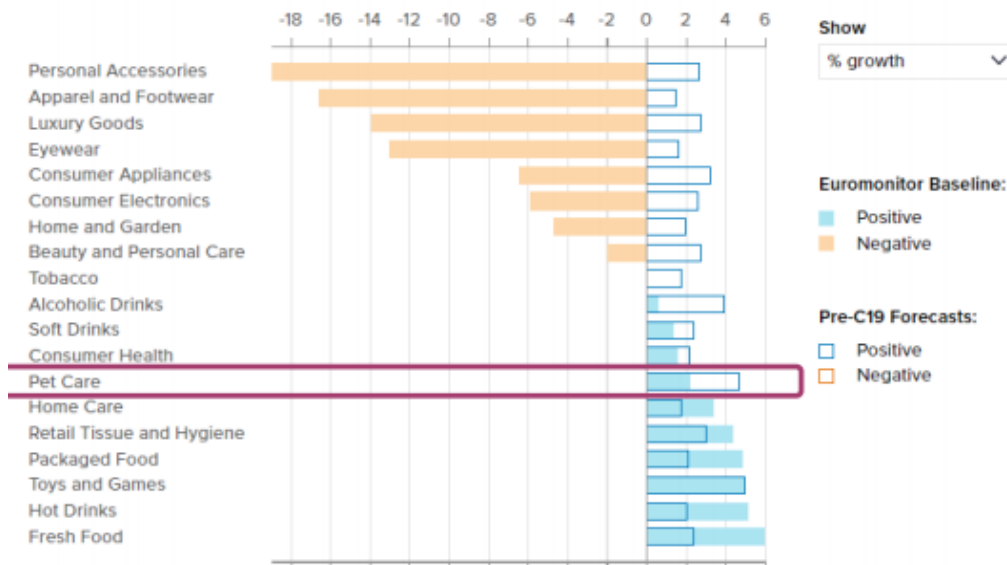
Con ello, los chilenos podrían llegar a destinar un 15% de sus ingresos mensuales al cuidado de sus mascotas.

De todas maneras, las consecuencias del “Estallido Social” de 2019 y la Pandemia de COVID-19 durante 2020 han impactado en la economía del país principalmente en la caída del PIB y en el aumento del desempleo, lo que ha repercutido en un crecimiento del mercado menor al esperado.



## WORLD PRE-C19 FORECASTS SCENARIO FORECAST I

Industry Level Retail Sales 2019-2020, % growth, 2019 constant prices, fixed year exchange rate ⓘ



Source: Industry estimates

Last updated on September 15, 2020 at 3:14PM GMT

Crecimiento de Ventas en distintos mercados a nivel mundial.

Fuente: “Pet Care Chile: COVID-19 y tendencias de consumo”, Euromonitor International, 2019.

Considerando las ventas online de productos para perros y gatos durante 2020, la pandemia permitió un crecimiento dada la imposibilidad de movilizarse durante los períodos de cuarentena. Según un artículo publicado en biobiochile.cl en Abril de 2020<sup>1</sup>, la tienda online tiendapet.cl ya consideraba un aumento de un 50% y había triplicado la cantidad de clientes suscritos a su sitio web.

Se prevee un crecimiento del mercado e-commerce en los próximos años, sustentado por un mayor nivel de adopción, la tenencia responsable de mascotas y una mayor permanencia en el hogar de los tenedores de mascotas.

### Análisis Social

<sup>1</sup><https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2020/04/14/venta-online-de-productos-para-mascotas-aumenta-un-50-durante-cuarentena.shtml>

En una nueva realidad mundial generada tanto por la globalización, la pandemia de COVID-19 y el nuevo pacto social en Chile, hay ciertas tendencias sociales que se hacen evidentes y que impactan en el contexto de la industria de la salud de las mascotas:

- Las parejas jóvenes prefieren privilegiar su vida profesional en sus primeros años de relación, lo que hace postergar los planes de tener hijos por varios años. La tendencia es suplir esa necesidad de formar familia mediante la tenencia de mascotas
- La vida unipersonal y el teletrabajo permiten también el desarrollo de la adopción de mascotas como una forma de compañía
- Las mascotas pasaron a ser consideradas como un integrante más de la familia. Según un estudio de Cadem de 2019, el 98% de los encuestados declararon sufrir cuando a su mascota le pasa algo y el 94% se preocupa que su mascota no sufra estrés
- Según el mismo estudio mencionado, un 85% declara que sus mascotas tienen juguetes, 79% está dispuesto a pagar más por una buena alimentación, 53% declara que sus mascotas tienen ropa o accesorios y un 35% le ha celebrado cumpleaños alguna vez
- Por otro lado, un 24% de los encuestados sigue a algún animal en una red social como Instagram o Facebook
- La responsabilidad social respecto de los animales también se ve reflejada en dicho estudio, donde el 60% declara que su mascota es adoptada o recogida de la calle
- La Ley de Tenencia Responsable constituye también un buen incentivo para mantener una preocupación especial en la crianza de mascotas.

### **Análisis Medioambiental**

Dentro del análisis medioambiental es relevante mencionar la importancia que le entregan los tenedores de mascotas a la compra de productos no testeados en animales. Según la encuesta de Cadem, un 74% considera relevante o muy relevante que un producto no haya sido probado de esta forma.

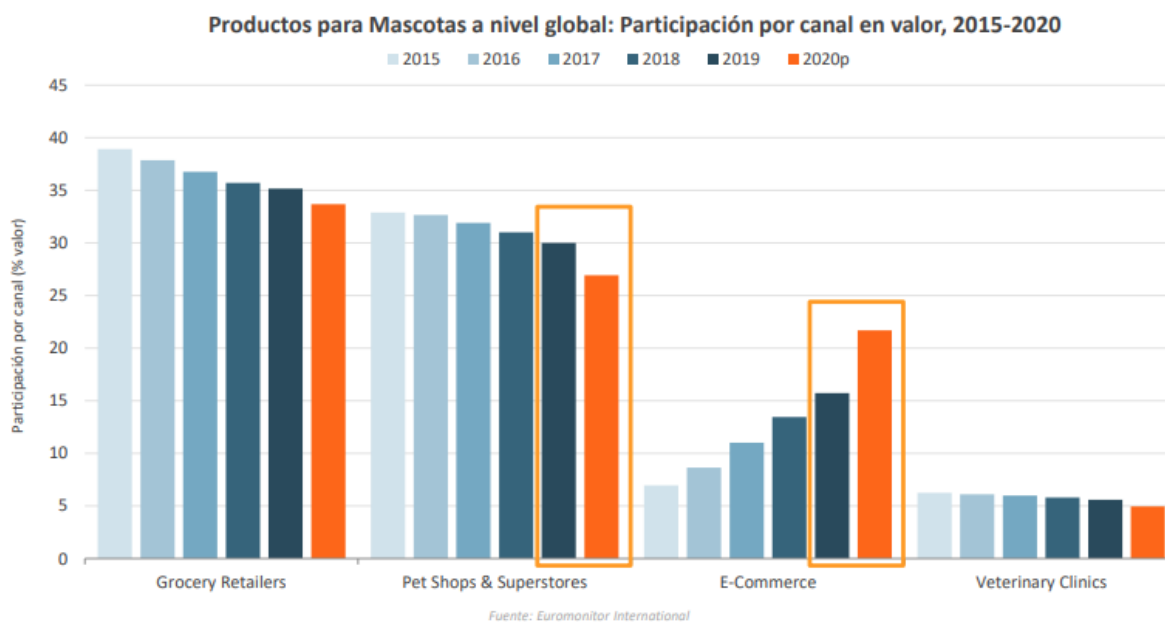
Pero otro aspecto importante a considerar es el impacto ambiental que tiene el cuidado de una mascota. Aunque es un aspecto poco explorado, existen estudios que indican, por

ejemplo, que el mantenimiento de un perro mediano puede dejar una huella ecológica superior a la de un vehículo 4x4 y la de un gato a la de un Volkswagen Golf; con ello, los animales domésticos estarían acabando con especies autóctonas y hasta la recogida de las heces en las calles supone el gato de millones de bolsas de plástico diarias que no se pueden reciclar.<sup>2</sup>

### Análisis Tecnológico

La utilización de tecnologías en diversos mercados han sido objeto de un gran desarrollo en 2020 de la mano de la pandemia de COVID-19. Los extensos confinamientos han permitido un desarrollo más acelerado de plataformas y tecnologías orientadas a mejorar la comunicación a distancia y la adquisición de bienes y servicios que hasta 2019 se acostumbraban a adquirir sólo en lugares físicos.

Tal es el caso de la industria del pet care en Chile, donde ya desde años previos existía una tendencia y que seguirá en aumento en los próximos años.



Productos para Mascotas a nivel global: Participación por canal en valor, 2015-2020

Fuente: “Pet Care Chile: COVID-19 y tendencias de consumo”, Euromonitor International, 2019.

<sup>2</sup> [https://www.ecoavant.com/consumo/el-impacto-ambiental-de-las-mascotas\\_2649\\_102.html](https://www.ecoavant.com/consumo/el-impacto-ambiental-de-las-mascotas_2649_102.html)

En la actualidad la incorporación de tecnologías se visualiza principalmente en el sector de los pet shops, donde existe una gran cantidad de tiendas online que venden sus productos a través de la web. En el sector de las clínicas y consultas veterinarias, la implementación de herramientas tecnológicas en la comunicación con sus pacientes es menos desarrollada, salvo algunas excepciones que utilizan plataformas integrales que permiten la reserva en línea, la gestión de historial clínico y la administración de la consulta (ERP).

La telemedicina veterinaria es una tecnología incipiente que todavía se encuentra en fase de desarrollo en Chile. Durante 2020, dado el contexto que se vivía en el momento, varias consultas se atrevieron a implementar este sistema de consulta, pero aún no alcanza su apogeo. En este escenario se destaca el esfuerzo que realizó el Colegio Médico Veterinario de Chile, que realizó cursos de telemedicina para promover las consultas a distancia en los casos en que se pueda.

## **12.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter + Complementarios**

### **a) Amenaza de Nuevos Entrantes / ALTA**

Dada la flexibilidad que ofrece el entorno del comercio electrónico, además de la poca necesidad de inversión, existen pocas barreras de entrada de nuevos competidores y que pueden ingresar al mercado con nuevas tecnologías y funcionalidades. Considerando el gran avance que ha tenido el mercado del pet care a través de las redes, no sería raro que grandes empresas se interesaran por ingresar o expandir algunas de sus líneas de negocio.

### **b) Poder de los Proveedores / BAJA**

Dado que se cuenta con pocos proveedores y que poseen una gran rivalidad en sus propios mercados (entre los cuales se puede mencionar a los desarrolladores web, los sistemas de hosting y de conectividad además de los medios de pago), se podría asegurar que existe un bajo poder de negociación de los proveedores dado que no tienen la capacidad de hacer presión para lograr mayores ventajas respecto del negocio.

### **c) Rivalidad de los Competidores / MEDIA**

En el mercado existe una gran fragmentación y no existen competidores con posiciones dominantes, por lo que en la industria existe una gran competencia. Si considera la competencia que representan los portales y aplicaciones de Marketplace, las empresas desarrolladoras de sitios de venta o plataformas de gestión y la de seguros para mascotas, existe una gran cantidad de ellos con diversos planes y precios para el consumidor. Sin embargo, para el caso de soluciones integrales para la industria que abarquen la variedad de funcionalidades tal como lo hace Check a Vet no existen muchas alternativas y esas alternativas tampoco han logrado grandes desarrollos.

### **d) Poder de los Compradores / ALTA**

En la industria en general del Pet Care los compradores toman su decisión en base a una mezcla de precio y calidad, dado que se consideran productos y servicios que van en beneficio de la salud y el bienestar de las mascotas. Sin embargo, en la industria de los servicios tecnológicos relacionados con la industria del pet care la decisión está determinada casi exclusivamente por el precio, con una gran elasticidad, dado que existe la alternativa de conseguir sus productos y servicios por otro medio.

En el caso de los servicios para las consultas veterinarias existe una situación similar. Considerando la poca penetración que han tenido este tipo de servicios en las consultas veterinarias, especialmente aquellas de menor tamaño, la decisión se toma principalmente basada en el precio a pagar, por lo que pequeñas diferencias en tales valores pueden desembocar en la fuga del cliente hacia otros competidores.

e) Amenaza de los Sustitutos / ALTA

Existe una alta probabilidad que los sustitutos de cada servicio tomen fuerza y adquieran un desarrollo acelerado, aumentando el nivel de competencia en la industria.

Por ejemplo, la existencia de los ERP empresariales constituye una amenaza constante en la funcionalidad de sistema de gestión de las consultas veterinarias, dado que en la eventualidad que detecten la oportunidad podrían adaptar parte de sus funcionalidades de forma de orientar sus plataformas a la industria veterinaria.

Por otro lado, hoy en día grandes empresas poseen programas de fidelización mediante acumulación de puntos por compras, los cuales pueden ser canjeados por productos y servicios de diversa índole. Si estas empresas encuentran atractiva la industria del pet care, podrían captar parte importante del mercado dadas las cantidades de clientes que poseen en sus bases.

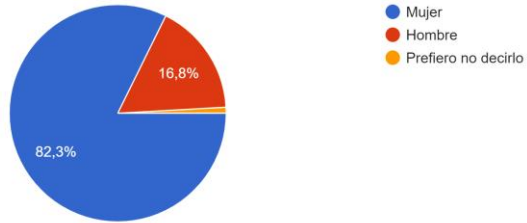
Además, grandes empresas del retail (como Ripley y Falabella) están convirtiendo sus portales web en Marketplace, dándoles cabida a comercios de otros rubros quienes pueden vender sus productos aprovechando el nivel de penetración que tienen dichos sitios y a su vez el retail potencia sus medios de pago de marca propia (tarjeta CMR y Ripley).

f) Poder de los Complementarios / ALTA

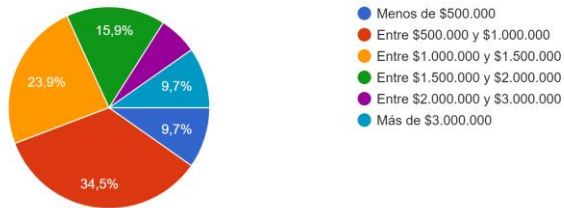
En este mercado es posible encontrar complementariedad fácilmente entre los portales tecnológicos y las empresas que ofrecen productos y servicios. A su vez, para las clínicas y consultas veterinarias el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la implementación de herramientas tecnológicas permite obtener una ventaja considerable en la organización de la información tanto médica como comercial y de gestión del negocio.

## 12.3 Investigación de Mercado: Encuesta Médicos Veterinarios

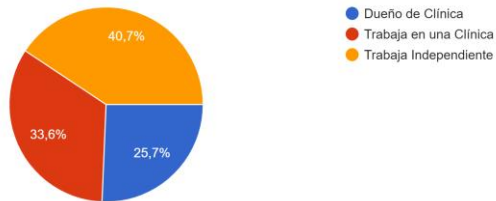
Indique su género:  
113 respuestas



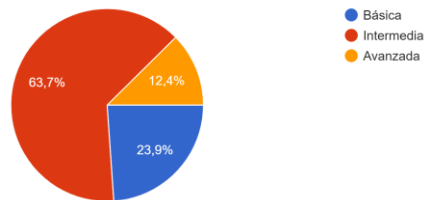
Indique sus ingresos mensuales aproximados:  
113 respuestas



¿Cómo desempeña sus labores profesionales?  
113 respuestas

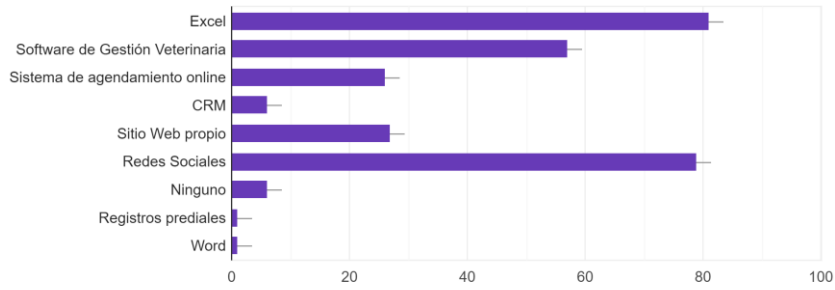


Usted considera que su nivel de conocimiento y aplicación de herramientas tecnológicas a su gestión profesional es:  
113 respuestas



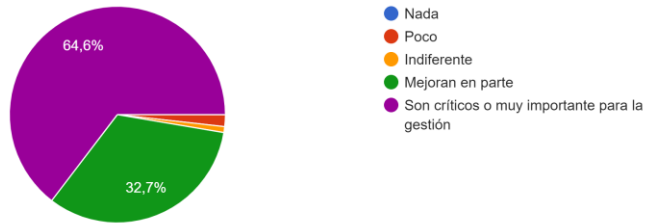
De las siguientes herramientas, ¿Cuáles utiliza en la gestión de sus pacientes y/o clientes? (Puede elegir más de una)

113 respuestas



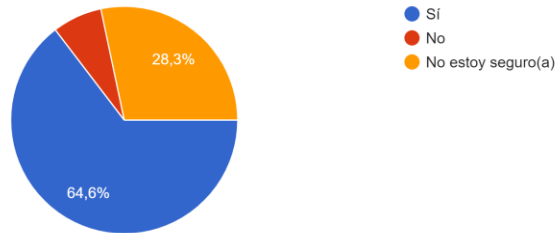
En general, ¿considera que estas herramientas son importantes para la gestión del negocio?

113 respuestas



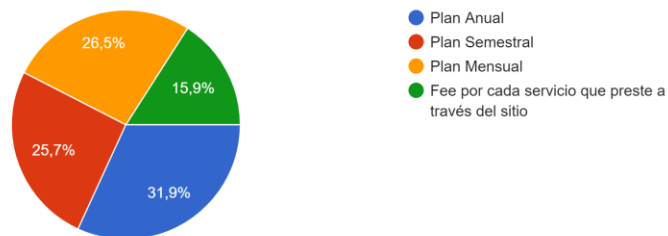
¿Le interesaría acceder a una plataforma que mediante un servicio de suscripción le permitiría ofrecer y gestionar sus servicios veterinarios? La s...cina, entre otros servicios de gestión tecnológica:

113 respuestas

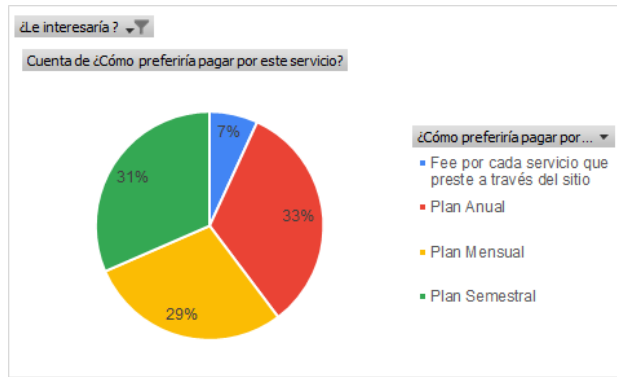


¿Cómo preferiría pagar por este servicio?

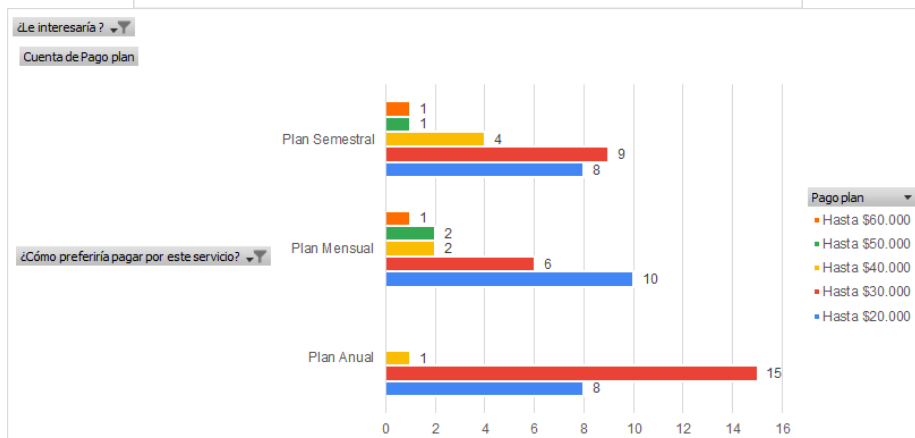
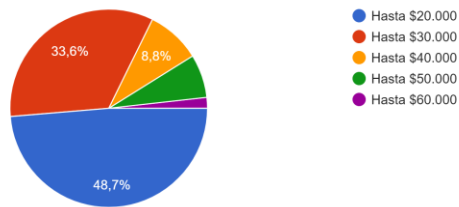
113 respuestas





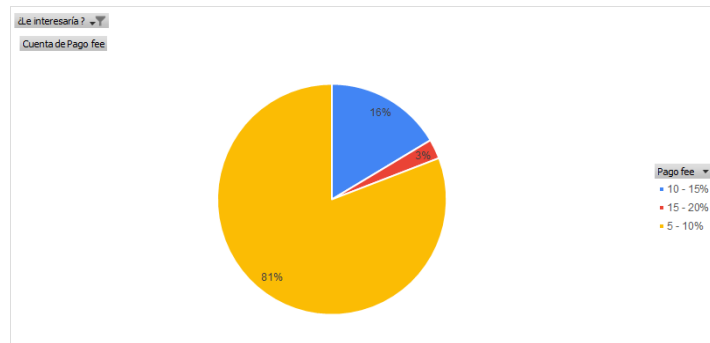
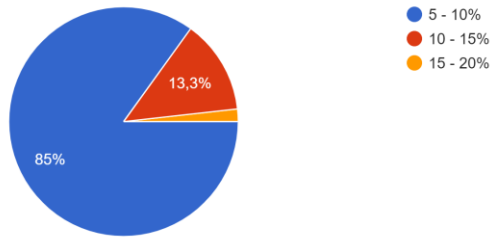


En el caso de que el pago sea por planes de suscripción ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio que incluya todas las prestaciones antes mencionadas?  
113 respuestas

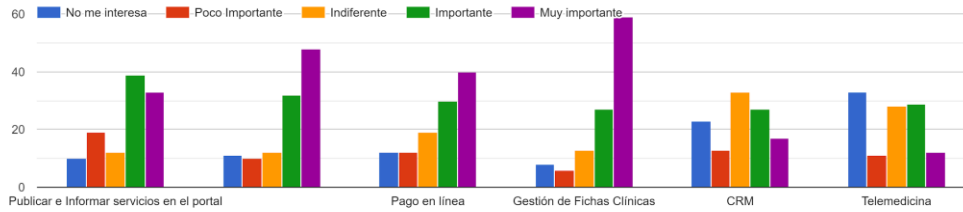


En caso de que el pago sea mediante un fee por venta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio como este?

113 respuestas



¿Cuáles de los siguientes servicios lo(la) motivarían a adquirir una suscripción al servicio antes mencionado? (No me interesa-poco importante-muy importante)



## 12.4 Investigación de Mercado: Encuesta a Clientes

### Estructura de la encuesta

Tipo Pregunta	Preguntas	Opciones
Seleccione una opción	1. ¿Qué mascota tiene?	a) Perro b) Gato c) Exótico d) No tengo e) Otra (abierta)
Seleccione una opción	2. ¿Para usted, qué significa su mascota?	a) Lo considero como integrante más de la familia b) Lo tengo porque es importante para mis hijos c) Es importante, pero no tengo lazos afectivos d) Es un gasto e) No significa mucho f) No tengo mascota
Selección de frecuencia: - Nunca - Pocas Veces - Algunas Veces - Generalmente - Siempre	3. ¿Con qué frecuencia utiliza servicios o compra productos?	a) Consulta Veterinaria b) Compra de Alimentos c) Compra de Accesorios d) Peluquería e) Hotel de Mascotas
Seleccione una opción	4. ¿Cuánto gasta actualmente aprox. mensualmente en cuidados de su mascota? (Considerando todos los gastos asociados)	a) \$0 b) < \$30.000 c) \$30.000 - \$50.000 d) \$50.000 - \$100.000 e) > \$100.000
Seleccione una opción	5. Si no tiene una mascota, ¿Por qué no?	a) Es un gasto b) No tengo tiempo c) No me gustan d) Por una condición médica e) Otra (abierta)
Seleccione una opción	6. ¿Le interesaría acceder a una plataforma que ofrezca un servicio de suscripción para servicios veterinarios para su mascota? La suscripción le permitiría acceder a consultas médico veterinarias u otros servicios, planes de descuentos para la compra de productos (alimentos, accesorios u otros), descuentos en exámenes, entre otras características	a) Si b) No c) No estoy seguro
Seleccione una opción	7. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a contratar este servicio?	a) Plan Anual b) Plan Semestral c) Plan Mensual d) Pagaría por cada servicio que compre
Seleccione una opción	8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio como este?	a) < \$30.000 b) \$30.000 - \$60.000 c) > \$60.000
Seleccione las tres más importantes	9. ¿Cuáles de los siguientes servicios lo motivarían a adquirir una	a) Consultas Veterinarias Gratuitas b) Descuentos en Consultas Veterinarias

	suscripción al servicio antes mencionado?	c) Descuentos en exámenes médicos d) Consultas Veterinarias de Emergencia e) Descuentos en Alimentos f) Descuentos en Accesorios
Seleccione una opción	10. Indique su rango de edad	a) 18 – 24 Años b) 25 – 30 Años c) 31 – 35 Años d) 36 – 45 Años e) 46 – 56 Años f) Mayor de 56 Años
Seleccione una opción	11. Indique su género	a) Mujer b) Hombre c) Prefiero no decirlo
Seleccione una opción	12. Indique sus ingresos familiares mensuales	a) Menos de \$500.000 b) Entre \$500.000 y \$1.000.000 c) Entre \$1.000.000 y \$1.500.000 d) Entre \$1.500.000 y \$2.000.000 e) Entre \$2.000.000 y \$3.000.000 f) Más de \$3.000.000
Abierta	13. Indique su comuna de residencia	

### Resultados Obtenidos

La encuesta fue realizada a través de la plataforma Google Forms y fue divulgada por redes sociales. Se obtuvieron 502 respuestas a nivel nacional, de las cuales la caracterización es como sigue:

Región	Respuestas	%
Arica y Parinacota	9	1,8%
Tarapacá	5	1,0%
Antofagasta	4	0,8%
Coquimbo	3	0,6%
Valparaíso	19	3,8%
Metropolitana	285	56,8%
O'Higgins	10	2,0%
Maule	5	1,0%
Ñuble	16	3,2%
Biobío	130	25,9%
Araucanía	3	0,6%
Los Ríos	4	0,8%
Los Lagos	7	1,4%
Magallanes	2	0,4%
<b>Total general</b>	<b>502</b>	<b>100%</b>

Edad	Respuestas	%
18 - 24 años	12	2%
25 - 30 años	50	10%
31 - 35 años	101	20%
36 - 45 años	235	47%

46 - 56 años	78	16%
Mayor 56 años	26	5%
<b>Total general</b>	<b>502</b>	<b>100%</b>

Ingreso Mensual Familiar	Respuestas	%
Más de \$3.000.000	101	20%
Entre \$2.000.000 y \$3.000.000	94	19%
Entre \$1.500.000 y \$2.000.000	61	12%
Entre \$1.000.000 y \$1.500.000	96	19%
Entre \$500.000 y \$1.000.000	101	20%
Menos de \$500.000	49	10%
<b>Total general</b>	<b>502</b>	<b>100%</b>

Gasto Mensual en Mascota	Respuestas	%
\$0	59	12%
<\$30.000	97	19%
\$30.000 - \$50.000	192	38%
\$50.000 - \$100.000	124	25%
>\$100.000	30	6%
<b>Total general</b>	<b>502</b>	<b>100%</b>

### Conclusiones Generales de la Encuesta

- De los 502 encuestados, un 68% declaró tener Perro, un 35% declaró tener Gato, 6% declaró tener otro tipo de mascota y un 16% declaró no tener mascota. En total, de los 502 encuestados, 435 declaró tener al menos una mascota (87% del total).
- Se pretende caracterizar al tenedor de mascotas respecto de qué cuál es significado que tiene su mascota:

Región	Respuesta	%
Lo considero como integrante más de la familia	393	90%
Lo tengo porque es importante para mis hijos	31	7%
Es importante, pero no tengo lazos afectivos	10	2%
No significa mucho	1	0%
<b>Total general</b>	<b>435</b>	<b>100%</b>

- Respecto al gasto general mensual en productos y servicios para sus mascotas, la distribución es la siguiente:

Gasto Mensual en Mascota	Respuestas	%
\$0	1	0%
<\$30.000	93	21%
\$30.000 - \$50.000	189	43%
\$50.000 - \$100.000	122	28%

>\$100.000	30	7%
<b>Total general</b>	<b>435</b>	<b>100%</b>

- Si se caracteriza el gasto mensual en mascotas por ingreso familiar, se observa que todos los segmentos gastan en promedio más de \$30.000 mensuales, independiente de su nivel socioeconómico:

Ingreso Familiar (Mensual)	Gasto Mensual en Mascotas (Mensual)				
	\$0	<\$30.000	\$30.000 - \$50.000	\$50.000 - \$100.000	>\$100.000
Menos de \$500.000	0%	30%	48%	20%	2%
Entre \$1.000.000 y \$1.500.000	0%	28%	40%	24%	8%
Entre \$1.500.000 y \$2.000.000	0%	21%	36%	40%	4%
Entre \$2.000.000 y \$3.000.000	0%	16%	38%	32%	14%
Entre \$500.000 y \$1.000.000	0%	27%	50%	17%	5%
Más de \$3.000.000	1%	10%	48%	37%	5%
<b>Total general</b>	<b>0%</b>	<b>21%</b>	<b>43%</b>	<b>28%</b>	<b>7%</b>

- Al consultar por los productos y servicios que utiliza con mayor frecuencia, se observa que en primer lugar se encuentra la Compra de Alimentos, seguido de las Consultas Veterinarias y la Compra de Accesorios:

Tipo de Servicio	Frecuencia de Compra									
	Nunca		Pocas Veces		Algunas Veces		Generalmente		Siempre	
	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
Consulta Veterinaria	9	2%	70	16%	140	32%	142	33%	74	17%
Compra de Alimentos	0	0%	2	0%	22	5%	84	19%	327	75%
Compra de Accesorios	15	3%	96	22%	156	36%	101	23%	67	15%
Peluquería	199	46%	51	12%	81	19%	61	14%	43	10%
Hotel de Mascotas	372	86%	35	8%	16	4%	10	2%	2	0%

- En la encuesta se incluyó una pregunta dirigida a averiguar los motivos de no tener una mascota. De los 67 encuestados que indicaron no tener una, un 42% no lo hacen por motivo de tiempo y un 24% por un motivo de espacio físico:

¿Por qué no tiene mascota?	Respuestas	%
Es un gasto	1	1%
No me gustan	7	10%
No tengo espacio	16	24%
No tengo tiempo	28	42%
Otros	15	22%
<b>Total general</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

- Se sondea la intención de compra del servicio por parte de los clientes. Para ello en la encuesta se menciona indirectamente la base de servicios que se ofrece. Con ello, se obtiene que el 64% indica que sí están dispuestos a adquirir el servicio; un 26% indica que no está seguro y sólo un 9% indica que no lo compraría.

Intención de Compra del Servicio	Respuestas	%
Sí	280	64%
No estoy seguro	114	26%
No	41	9%
<b>Total general</b>	<b>435</b>	<b>100%</b>

- Se analiza qué tipo de plan está dispuesto a adquirir el cliente. Observando la pregunta en general, se obtiene que el 41% de los encuestados preferiría no pagar una suscripción, sino que la tarifa vaya incorporada en el precio del producto o servicio adquirido. Junto con ello el 31% estaría dispuesto a contratar un plan anual.

Tipo de Suscripción a Adquirir	Respuestas	%
Pagaría por cada servicio que compre	177	41%
Plan Anual	134	31%
Plan Mensual	49	11%
Plan Semestral	53	12%
(en blanco)	22	5%
<b>Total general</b>	<b>435</b>	<b>100%</b>

Respecto del resultado anterior, si se hace el cruce de la intención de compra con el plan adecuado, se observa que los que están realmente interesados en adquirir el servicio prefieren la contratación de un plan anual (26%) sobre pagar por producto o servicio adquirido (21%)

Tipo de Suscripción a Adquirir	Intención de Compra del Servicio					
	Sí		No estoy seguro		No	
	% de la muestra total	% del tipo de respuesta	% de la muestra total	% del tipo de respuesta	% de la muestra total	% del tipo de respuesta
Pago por cada servicio que compre	21%	33%	15%	59%	4%	46%
Plan Anual	26%	41%	4%	17%	0%	2%
Plan Mensual	9%	13%	3%	10%	0%	2%
Plan Semestral	9%	14%	3%	12%	0%	2%
(en blanco)	0%	0%	1%	3%	4%	46%
<b>Total general</b>	<b>64%</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

- Si se considera sólo a aquéllos encuestados dispuestos a contratar planes (Anuales, Semestrales o Mensuales) el 60% pagaría menos de \$30.000, el 35% entre \$30.000 y \$60.000 y un 4% estaría dispuesto a pagar sobre \$60.000:

Disposición de Pago	Respuestas	%
<\$30.000	113	60%
\$30.000 - \$60.000	67	35%
>\$60.000	7	4%
(en blanco)	2	1%
<b>Total general</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

- Por último, se realizó un sondeo de cuáles son los productos o servicios que incentivarían la contratación de una suscripción. Para aquellos que están seguros de querer contratar, les motiva principalmente los Descuentos en Alimentos (68%) Descuentos en Exámenes Veterinarios (58%) y Consultas Veterinarias de Emergencia (56%):

Incentivo a Comprar	Intención de Compra			
	Sí	%	No estoy seguro	%
Consultas Veterinarias Gratuitas	128	46%	67	59%
Consultas Veterinarias de Emergencia	158	56%	68	60%
Descuentos en Alimentos	189	68%	98	86%
Descuentos en Exámenes Veterinarios	161	58%	58	51%
Descuentos en Consultas Veterinarias	117	42%	34	30%
Descuentos en Accesorios	50	18%	21	18%



## 12.5 Modelo CANVAS

**Propuesta de Valor:** De la propuesta de valor general es posible distinguir diferentes aspectos para cada uno de los potenciales clientes:

1. Tenedores de Mascotas: La propuesta de valor se enfoca en facilitar el acceso a la información, servicios y productos relacionados con el cuidado de sus mascotas, centralizando en un solo sitio, donde además es posible encontrar promociones y beneficios dirigidos a aliviar el bolsillo de las familias.
2. Médicos Veterinarios: La propuesta de valor para los médicos veterinarios se enfoca en proporcionarles una solución integral que les permita incorporar nuevos productos y servicios mediante la tecnología. De esta forma, es posible mejorar tanto la gestión de su consulta, a través de las funcionalidades de reserva de horas, gestión de fichas clínicas, entre otras; y por otro lado, permite mejorar la interacción con sus clientes, a través del sitio web personalizado, la venta electrónica de servicios, telemedicina y gestión de requerimientos y consultas mediante CRM.
3. Comercios: Para los comercios, el portal ofrece la posibilidad de convertirse en un nuevo canal de venta de fácil acceso, el cual permite una promoción efectiva hacia un conjunto importante de potenciales clientes. Proporciona un importante apoyo para aquellos negocios que no cuentan con un sitio establecido donde vender.

**Relación con los clientes:** En general la propuesta del portal se enfoca en la autogestión, donde todos los clientes puedan resolver sus requerimientos, dudas y observaciones mediante el mismo sitio. Sin embargo, existirán instancias dirigidas a la asesoría y la resolución de problemas de índole técnica en las funcionalidades dirigidas a médicos veterinarios y comercios. Además, mediante el programa de fidelización a través de la acumulación de puntos, permite mantener relaciones en el largo plazo y personalizar el servicio mediante la obtención de perfiles y preferencias del cliente.

**Actividades y Recursos Clave:** Para captar una mayor cantidad de clientes y de socios, sean estos médicos veterinarios o comercios, es indispensable la estrategia de promoción y publicidad, que muestre las ventajas de las funcionalidades del portal y cómo se adapta a las necesidades. De esta manera, el desarrollo de actividades de marketing digital, tales como SEO y SEM, son fundamentales para una adecuada publicidad y promoción del sitio, así como también las actividades que dicen relación con las comunicaciones a los distintos segmentos de clientes, como de la generación de contenidos para la plataforma.

Por otro lado, resulta indispensable mantener un público fidelizado con la plataforma, con la finalidad de evitar transacciones entre clientes y comercios/médicos por algún otro medio, fomentando el uso del portal y generando relaciones de largo plazo con los tenedores de mascotas. Se fomentarán las encuestas de satisfacción.

Por último, es indispensable evitar las inestabilidades del sitio que puedan significar fuga de clientes o pérdidas de ventas, con lo cual se hace extremadamente importante contar con un soporte tecnológico que brinde la confianza suficiente en la mantención y estabilidad de la plataforma. En ese mismo sentido, resultan ser claves los recursos humanos dedicados al desarrollo, mantención y soporte tecnológico del sitio web. Además se consideran un administrador de contenidos y de comunidad (Community Manager). Finalmente, también se consideran recursos humanos para la administración de contratos con los médicos veterinarios y comercios del rubro.

**Partners Clave:** Tal como se mencionó en el punto anterior, resulta clave contar con una empresa de hosting y soporte tecnológico que garantice la estabilidad del sitio en todo momento, evitando errores y caídas de sistema que podrían resultar eventualmente en importantes pérdidas.

Además, uno de los pilares del portal es su capacidad de realizar transacciones en línea, tanto en la etapa de suscripción como en el proceso de compra de productos y servicios. Por ello, es importante contar con el respaldo de los proveedores de medios de pago, dado que es muy difícil hacer efectiva la propuesta de valor sin tales empresas.

**Estructura de Costos:** Los costos que afectan a la empresa provienen de distintos tipos de fuentes, entre los más importantes se destacan:

- a) Mantención de la Plataforma, correspondiente al pago por las actividades de mantención y soporte tecnológico del portal.
- b) Hosting, derivado del pago por el uso de recursos tecnológicos (servidores, bases de datos, etc.), que permiten mantener operativa la plataforma.
- c) Costos de Promoción y Marketing, relacionado con todas las acciones tendientes a captar y mantener nuevos usuarios del sitio.
- d) Beneficios utilizados (canjeados) por clientes, que tienen relación con el costo que tendrán todas las promociones, descuentos y beneficios que podrán ser utilizados por los usuarios, tendientes a fomentar el uso de los servicios del portal y a disminuir la fuga.

- e) Remuneraciones, relacionado con sueldos y beneficios a los empleados de la empresa.

**Fuentes de Ingreso:** Las principales fuentes de ingreso son las siguientes:

- a) Venta de suscripciones: ingreso generado por la venta de suscripciones a los tenedores de mascotas, que varían dependiendo de la vigencia de la suscripción adquirida.
- b) Venta de planes a médicos veterinarios: ingreso generado por la venta de los servicios relacionados a la gestión de consultas médicas veterinarias, que de igual forma varían según la vigencia del plan
- c) Comisiones por Venta: Ingreso derivado de la venta de productos y servicios por parte de los comercios asociados y clínicas, consultas o médicos veterinarios a los usuarios del portal.

## 12.6 Estimación del Crecimiento de la Demanda de Suscripciones a la Plataforma (Tenedores de Mascotas)

La finalidad del portal es prestar un servicio integral a los tenedores de mascotas, referido a la entrega de todo tipo de productos y servicios relacionados con sus animales en un solo lugar, tanto información como servicios médicos, productos y accesorios. Por ello, la demanda de suscripciones a la plataforma se estima que está íntimamente ligado al crecimiento del mercado del pet care. Por ello, para realizar la estimación del crecimiento de la demanda, se realizó un modelo estadístico de regresión que permitiera obtener la ecuación que permitiera obtener el crecimiento anual estandarizado y, a su vez, estimar el crecimiento futuro.

De esta forma, se obtuvo del sitio web del Servicio de Impuestos Internos la base de ventas anuales por actividad económica de los siguientes rubros:

- 477391 - Venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados
- 477398 - Venta al por menor de mascotas en comercios especializados

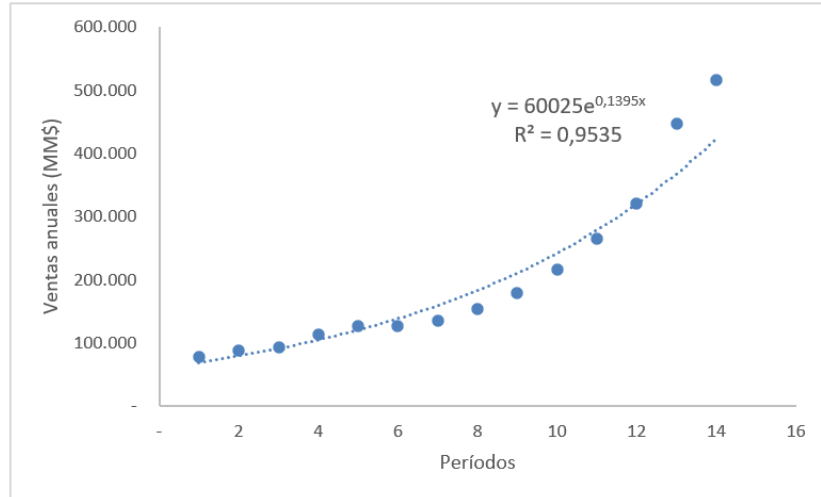
La siguiente tabla muestra la información obtenida desde el SII:

**Ventas anuales de los rubros asociados a alimentos y accesorios para mascotas**

Año	Ventas anuales (UF)	Ventas anuales (MM\$)
2006	2.636.277	77.847,89
2007	2.963.454	87.509,25
2008	3.160.681	93.333,28
2009	3.814.593	112.642,94
2010	4.280.681	126.406,29
2011	4.288.440	126.635,40
2012	4.591.503	135.584,68
2013	5.214.022	153.967,36
2014	6.056.378	178.841,71
2015	7.330.771	216.473,86
2016	8.975.220	265.033,58
2017	10.865.413	320.850,01
2018	15.146.626	447.272,00
2019	17.477.678	516.106,73

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII). Información al 30 de Abril de 2021.

A partir de esta información se construyó el modelo de regresión exponencial que permitió estimar la proyección de la demanda para los años posteriores:



**Modelo de regresión exponencial de la proyección de la demanda de suscripciones.**  
Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, se obtiene que el modelo de regresión exponencial  $y = 60.025e^{0,1395x}$ , que permite estimar el crecimiento de la demanda con un 95% de confianza.

Finalmente, aplicando el modelo de regresión se obtiene lo siguiente:

**Estimación de Ventas anuales de los rubros asociados a alimentos y accesorios para mascotas, según modelo de regresión exponencial:**

Año	Período	Ventas anuales (UF)	Ventas anuales (MM\$)	Variación Anual Real	Estimación del Modelo	Variación Estimada
2006	-	2.636.277	77.847,89		69.013,00	
2007	1	2.963.454	87.509,25	12,41%	79.344,16	14,97%
2008	2	3.160.681	93.333,28	6,66%	91.221,89	14,97%
2009	3	3.814.593	112.642,94	20,69%	104.877,70	14,97%
2010	4	4.280.681	126.406,29	12,22%	120.577,76	14,97%
2011	5	4.288.440	126.635,40	0,18%	138.628,11	14,97%
2012	6	4.591.503	135.584,68	7,07%	159.380,57	14,97%
2013	7	5.214.022	153.967,36	13,56%	183.239,66	14,97%
2014	8	6.056.378	178.841,71	16,16%	210.670,41	14,97%
2015	9	7.330.771	216.473,86	21,04%	242.207,52	14,97%
2016	10	8.975.220	265.033,58	22,43%	278.465,70	14,97%
2017	11	10.865.413	320.850,01	21,06%	320.151,68	14,97%
2018	12	15.146.626	447.272,00	39,40%	368.078,01	14,97%
2019	13	17.477.678	516.106,73	15,39%	423.178,85	14,97%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se estima que el mercado tiene un crecimiento anual de 14,97%, pudiendo estimar las ventas totales del mercado para los años siguientes.

**Estimación de Ventas de alimentos y accesorios asociados a mascotas**

<b>Año</b>	<b>Estimación del Modelo</b>	<b>Variación Estimada</b>
2020	486.528,21	14,97%
2021	559.360,91	14,97%
2022	643.096,57	14,97%
2023	739.367,35	14,97%
2024	850.049,76	14,97%
2025	977.301,20	14,97%
2026	1.123.602,02	14,97%

Fuente: Elaboración propia

## 12.7 Acciones detalladas de las actividades del cronograma del Plan de Marketing

1. Años 1 y 2 - Lanzamiento y posicionamiento con clínicas y consultas veterinarias:  
En esta etapa es necesario dar a conocer la marca y su propuesta de valor principalmente entre las clínicas y consultas veterinarias, para crear un catálogo mínimo con el cual se pueda comenzar a captar a clientes tenedores de mascotas.

Se desarrollará un *Landing page*, con la finalidad de captar los principales datos de potenciales clientes.

En este período se ofrecerán suscripciones temporales gratis a los veterinarios de manera que puedan conocer las funcionalidades y cómo operará el servicio en régimen.

En esta etapa se contará con personal especial de difusión, encargados de dar soporte a los médicos y consultas veterinarias y responder a todos sus requerimientos, además de dar a conocer las ventajas de las funcionalidades del portal. También, será importante la difusión mediante las asociaciones de médicos (por ejemplo, Colegio Médico Veterinario de Chile) y publicaciones en revistas especializadas. Se comenzará la publicidad en redes sociales y anuncios en la web (Google Ads).

2. Años 2 y 3 - Lanzamiento y posicionamiento con Tenedores de mascotas y Comercios: Una vez que se alcance el mínimo de consultas veterinarias asociadas al sitio, se comenzará la publicidad con la finalidad de captar a clientes tenedores de mascotas. En esta etapa será importante la difusión a través de redes sociales masivas (Facebook, Instagram, YouTube, entre otros), Google Ads y mediante influenciadores.

3. Años 3, 4 y 5 - Retención de Clientes: Como una forma de mantener la fidelidad de los clientes, se implementarán servicios orientados a evitar posibles fugas al momento de finalizar las suscripciones y mantener el interés por seguir utilizando los servicios:

- a. Programa de Fidelización: el programa de fidelización mediante la acumulación de puntos permite mantener el interés del cliente en utilizar los

servicios y en renovar sus respectivas suscripciones de forma de acumular y utilizar su acumulación en su totalidad.

- b. Promociones: De común acuerdo con las consultas y/o comercios, se lanzarán de forma periódica promociones relacionadas con descuentos o beneficios de manera de incentivar la preferencia y retención de los clientes.

Por otro lado, se considerará la contratación de personal de soporte técnico (mesa de ayuda) de manera de dar soporte a los requerimientos de tipo técnico de las clínicas y consultas veterinarias y los comercios de rubro.

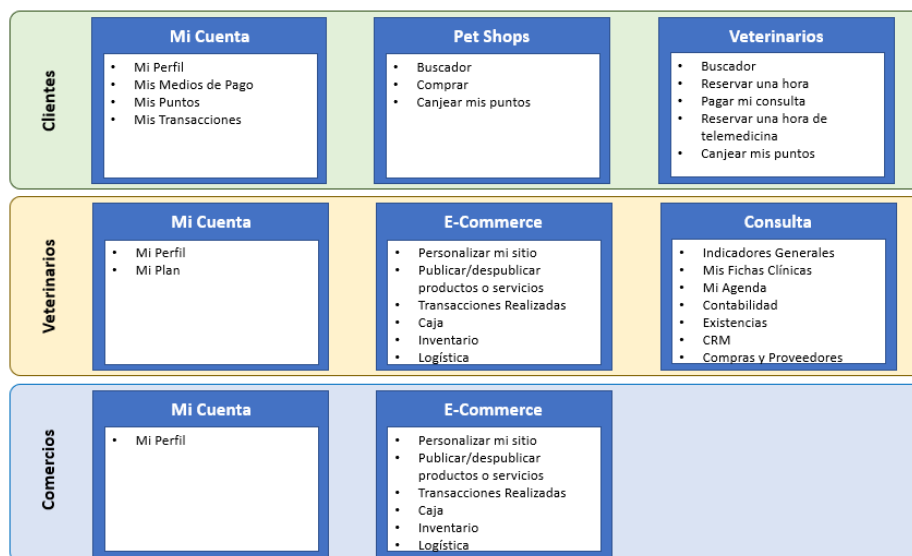


## 12.8 Estructura de Funcionalidades Check a Vet

Check a Vet es una plataforma tecnológica basada en web, que se clasifica dentro de las categorías de sistemas como SaaS (Software as a Service). Estos sistemas se caracterizan por brindar la oportunidad a las compañías de tercerizar ciertos servicios, permitiendo una optimización de los costos de mantención de sistemas, al evitar la inversión de grandes montos en el montaje de arquitectura tecnológica (servidores, cableado, sistemas de soporte y mantenimiento, entre otros).

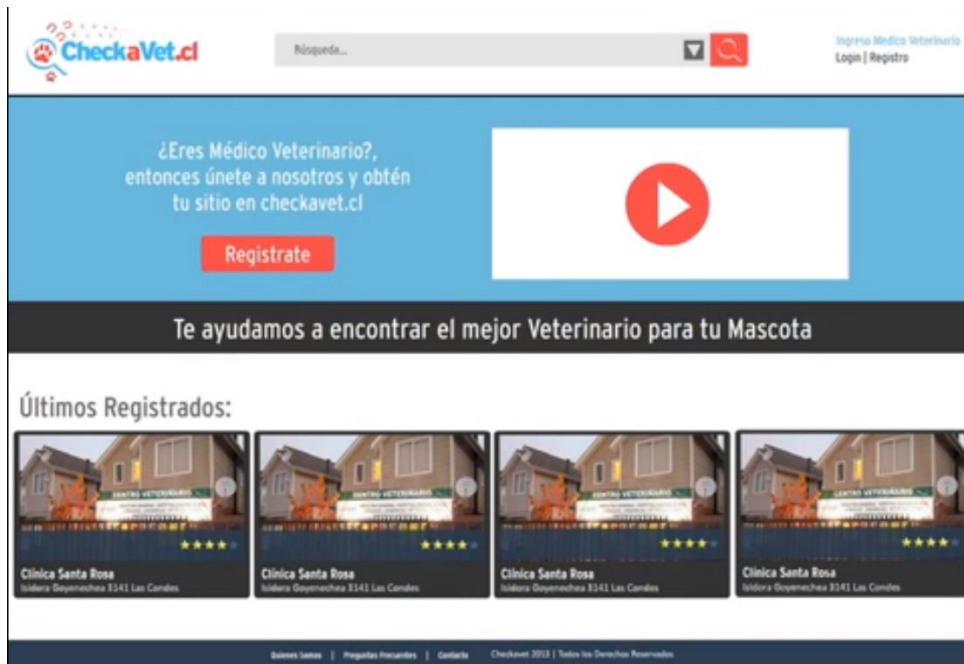
Check a Vet, como gran parte de estos sistemas, se respalda en tecnología Cloud, lo que permite contar con el soporte tanto a nivel tecnológico como de seguridad de la información que brindan las empresas proveedoras, como son Microsoft Azure, Amazon Web Services, Google Cloud, entre otros.

Las funcionalidades que brinda Check a Vet estarán diseñadas para satisfacer las necesidades del usuario en un entorno amigable y de fácil uso. Estas funcionalidades se muestran a continuación.

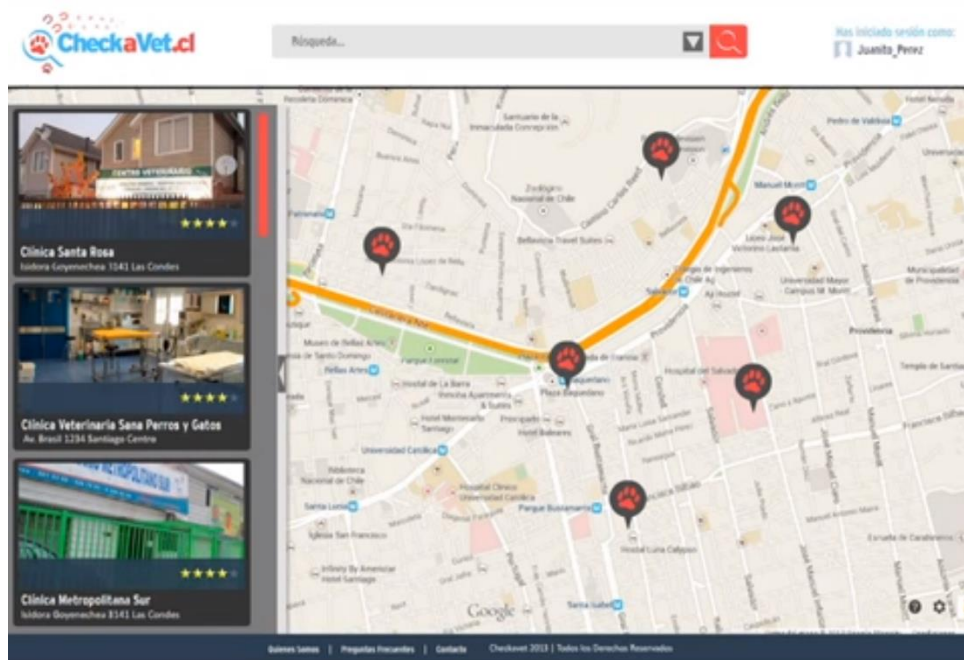


Estructura central Check a Vet por tipo de cliente. Fuente Elaboración propia.

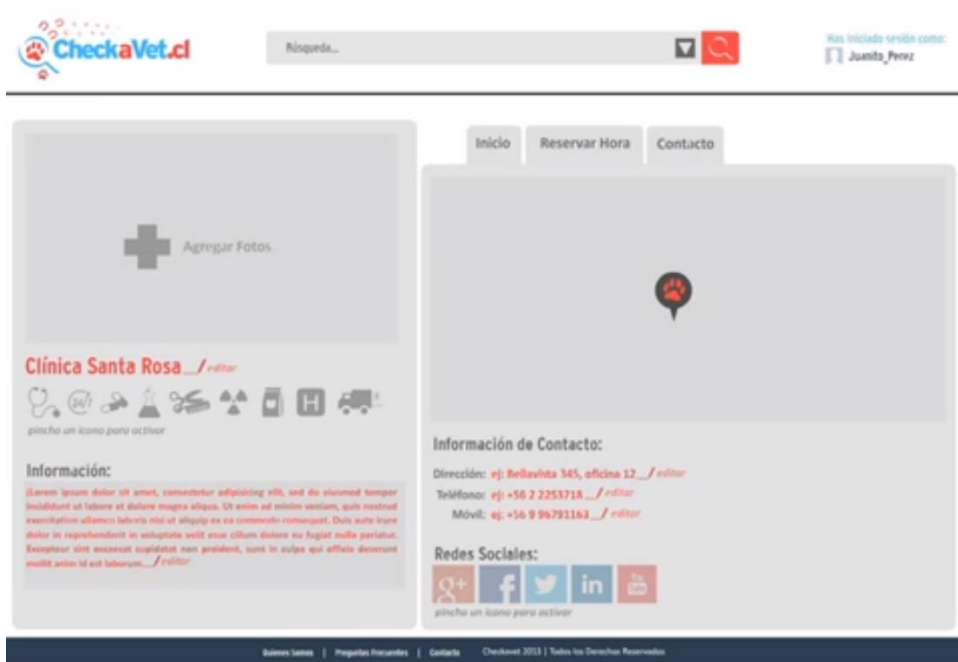
Check a Vet contará con tecnología Case Sensitive, lo que permitirá una correcta navegación en su portal mediante cualquier navegador compatible a través de PC, tablets y teléfonos móviles. La experiencia de usuario se adaptará a las necesidades y brindará una interfaz fácil y útil.



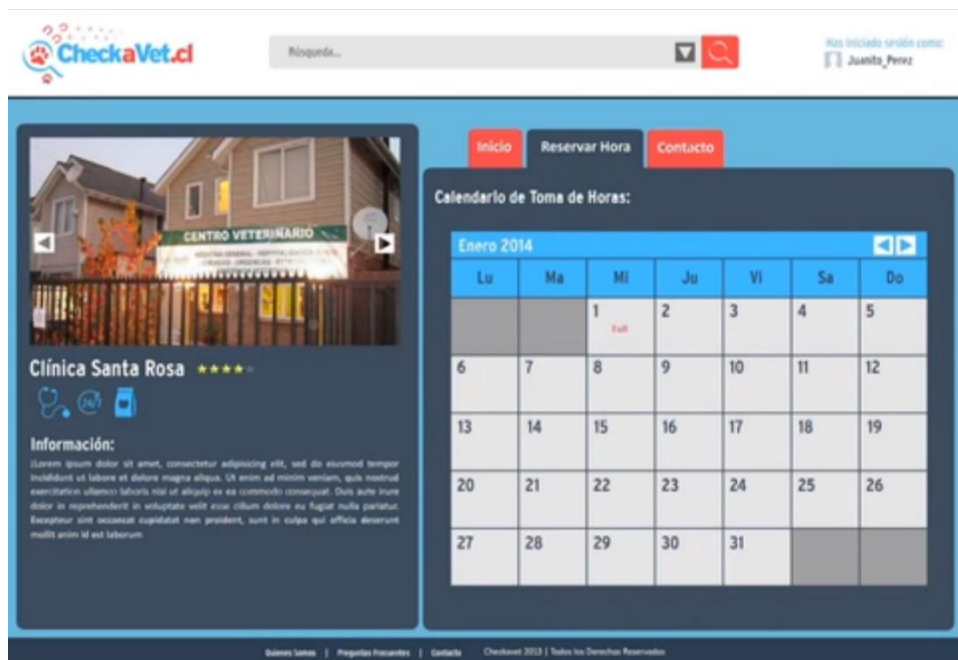
Sitio principal Check a Vet. Fuente: Elaboración propia.



Buscador de servicios médicos veterinarios Check a Vet. Fuente: Elaboración propia.



Ficha sitio servicio médico veterinario Check a Vet. Fuente: Elaboración propia.



Agenda reserva de horas Check a Vet. Fuente: Elaboración propia.

## 12.9 Detalle de costos del desarrollo de la plataforma tecnológica



Surpoint  
Barrio Universitario S/N - IncubaUdec  
Universidad de Concepción  
Concepción 08  
Chile

Mauricio Moya

### Presupuesto # 210600125

Fecha de cotización: 09/06/2021    Vencimiento: 24/06/2021    Comercial: Hector Enriquez

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPUESTOS	IMPORTE
<i>Proyecto Check a Vet</i>				
Desarrollo Portal Web Veterinarios	1,000	580,00		580,00 UF
<i>Desarrollo Plataforma Web en .NET Core, con funcionalidades:</i>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscripción de Usuarios</li> <li>- Perfilamiento de Permisos</li> <li>- Manejo de Fichas Clínicas</li> <li>- Agendamiento en línea</li> </ul>				
<i>Tiempo Estimado: 4 meses</i>				
Módulo Video Consultas	1,000	308,00		308,00 UF
<i>Desarrollo módulo Video Consultas:</i>				
<i>Funcionalidad en la Plataforma Web</i>				
<i>Desarrollo App Móvil iOS + Android para Video Consultas</i>				
<i>Tiempo Estimado: 2 meses</i>				
Módulo e-commerce Portal Web	1,000	420,00		420,00 UF
<i>Desarrollo módulo e-commerce en el Portal Web</i>				
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Funcionalidad de Sitio Web por Veterinario</i></li> <li><i>Funcionalidad de Inventario de Productos</i></li> <li><i>Funcionalidad de Logística (Integración 4PL)</i></li> <li><i>Funcionalidad de Venta de Productos-Servicios</i></li> <li><i>Integración Transbank - MercadoPago</i></li> </ul>				
<i>Tiempo Estimado: 3 Meses</i>				

Correo: hector@surpoint.cl    Web: <http://www.surpoint.cl>    Tax ID: 76665450-9

Surpoint Consulting corresponde a Héctor Enriquez Limitada - 76.665.450-9 - Facturas Exentas de IVA

Página: 1 / 2



Surpoint  
Barrio Universitario S/N - IncubaUdec  
Universidad de Concepción  
Concepción 08  
Chile

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPUESTOS	IMPORTE
Módulo Pet Shops	1,000	420,00		420,00 UF
<i>Desarrollo Módulo de Suscripciones</i>				
<i>Desarrollo Landing Page de búsqueda de productos-servicios</i>				
<i>Desarrollo del Flujo de Compra</i>				
<i>Desarrollo de Puntos y Fidelización de Clientes</i>				
<i>Desarrollo de Seguimiento de Pedidos</i>				
<i>Tiempo Estimado: 3 Meses</i>				

<b>Subtotal</b>	1.728,00 UF
<b>Total</b>	1.728,00 UF