



“DogY”

Parte I

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

**Alumna: Amailys Amaya Martínez
Profesor Guía: María Soledad Etchebarne**

Panamá, abril 2017

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de negocio	5
2.1. Industria	7
2.2. Competidores.....	12
2.3. Clientes	16
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	18
3.1. Modelo de negocios.....	19
3.2. Descripción de la empresa.....	19
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	23
3.4. RSE y sustentabilidad.....	23
4. Plan de Marketing.....	24
4.1. Objetivos de marketing	24
4.2. Estrategia de segmentación.....	25
4.3. Estrategia de servicio.....	26
4.4. Estrategia de precio	28
4.5. Estrategia de distribución.....	29
4.6. Estrategia de comunicación y ventas.....	29
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	31
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma	32
5. Plan de Operaciones	34
6. Equipo del proyecto.....	35
7. Plan Financiero.....	36
8. Riesgos críticos	37
9. Propuesta Inversionista	37

10. Conclusiones.....	38
Bibliografía	39
Anexos	41
Anexo 1: Ficha Técnica de la Encuesta y sus resultados	41
Anexo 2: Mapa con los corregimientos seleccionados de la provincia de Panamá	46
Anexo 3: Hogares por Corregimiento Panamá	47
Anexo 4: Entrevista al Dr. Alberto Burgos, Médico Veterinario Ciudad de Panamá.....	47
Anexo 5: Listado de servicios y productos DogY	48
Anexo 6: Aplicación Móvil	49
Anexo 7: Uniforme	49
Anexo 8: Prototipo de vehículo	50
Anexo 9: Redes Sociales (Instagram y Facebook)	51
Anexo 10: Página Web	52
Anexo 11: Tabla de precios de impresiones digitales Office Depot Panamá	52
Anexo 12: Tarifario de publicación en revista Sala de Espera	53

Resumen Ejecutivo

La industria de mascotas, ha venido presentando un auge notorio a nivel mundial, se estima que moverá US\$100 billones en 2017 de acuerdo con datos de Euromonitor International. Las tendencias mundiales explican en buena parte el alto crecimiento y potencial del sector de mascotas¹. La tendencia a humanizarlas identificada como una de las 3 principales en la industria, abre las puertas al desarrollo de negocios muy interesantes, que parten de la diversificación de las líneas de negocio tradicionales de la categoría y generan nuevas formas o alternativas de suplir de una mejor forma las necesidades tradicionales.

Es por eso que surge DogY, una empresa en la industria de servicio para el cuidado de las mascotas en ciudad de Panamá. País en donde el 57.8% de la población posee una mascota. DogY presta un servicio de estética canina, ofrecido en un vehículo móvil acondicionado en la puerta de la casa del cliente. Cubriendo los rubros de baño y aseo, venta de accesorios y alimentos. El mercado objetivo está compuesto por los hogares de clase media alta y alta que cuentan con perro como mascota y residen en los corregimientos de San Francisco, Betania, Bella Vista, Juan Díaz, Amelia Denis de Icaza y Ancón de la provincia de Panamá. Por lo que se estima un mercado objetivo de 5,861 hogares, equivalente a US\$ 4,430,936.

La estrategia de diferenciación estará enmarcada en ofrecer servicio de alta calidad con horarios flexibles.

El equipo gestor está conformado por Amailys Amaya y Liliana Agudelo, Ingenieras Industriales y estudiantes de MBA.

El análisis financiero muestra que el proyecto es factible y que requiere una inversión inicial de US\$ 188,739. El VAN es positivo y la TIR de 13.56% superior a la tasa de descuento exigida al proyecto estimada en 12.29%.

¹http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Industria_de_alimentos_para_mascotas_en_auge

1. Oportunidad de negocio

Durante la última década, Panamá ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo, el PIB creció un 6.2% en 2014, un 5.8% en 2015, y un 4.9% en 2016, con proyección de 6.1 y 6.2% en 2017 y 2018, respectivamente (BancoMundial, 2016). Cifras que lo hacen un mercado atractivo para el emprendimiento y desarrollo de negocios. El principal sector de la economía es el terciario, que emplea tradicionalmente a más del 60% de la población activa y suele aportar más del 75% del Producto Interno Bruto (PIB). (A. Serrano, Capital Financiero, 2014).

Según lo señala Epstein (2016), hoy en día las principales tendencias a nivel mundial son la urbanización acelerada, el incremento en el uso de internet móvil, nuevos materiales y tecnologías energéticas, ética del consumo (mayor importancia a los productos naturales, orgánicos y amigables con el medio ambiente), generaciones con nuevo concepto de familia donde los lazos familiares están inclinados hacia sobrinos, mascota o proyectos de vida. Sumado a una mayor longevidad y cambio demográfico a nivel mundial donde la proporción de los niños disminuye e incrementa la tercera edad.

En las dinámicas familiares y sociales a nivel mundial se evidencian 4 realidades que permiten identificar un contexto propicio para soluciones que ahorren tiempo, faciliten las tareas diarias y se encuentren en la industria de mascotas. La primera es que cada vez más las parejas adultas deciden tener una mascota una vez que los hijos abandonan la casa paterna. La segunda es que las parejas jóvenes tienden a demorarse más en tener hijos. La tercera es la falta de tiempo de las personas, a causa de un estilo de vida agitado (desplazamientos largos, mayor tráfico vehicular, multitareas), haciendo que las personas busquen la manera más fácil y cómoda para recibir un servicio o realizar compras. La cuarta, es el auge del acceso y uso de internet durante los últimos años, en Panamá el número de hogares conectados a Internet supera el 50%, y se ubicó para el 2015 alrededor del 52%, (CEPAL, 2016).

En encuesta realizada a 96 personas residentes de ciudad de Panamá y poseedores de perro como mascota, se evidencia que el 92% de la muestra estaría dispuesto a pagar por un servicio de peluquería para perros a domicilio, lo cual ratifica claramente la oportunidad de crear DogY (Ver Anexo 1, pregunta 5), servicio que se ofrecerá en algunos corregimientos seleccionados de la ciudad de Panamá (Ver Anexo 2). El servicio de lavado y cuidado para perros en vehículo móvil en la puerta de la casa del cliente, incorpora un aplicativo tecnológico, así como equipos y materiales naturales, orgánicos y amigables con el medio ambiente.

DogY está enfocado a hombres, mujeres, parejas y hogares de clase media-alta y alta que cuenten con perro como mascota y residan en los corregimientos de San Francisco, Betania, Bella Vista, Juan Díaz, Amelia Denis de Icaza y Ancón de la provincia de Panamá. Esto conforma un mercado objetivo de 5,861 hogares, equivalente a US\$ 4,430,936.

El equipo del proyecto está conformado por dos emprendedoras, estudiantes de MBA, con alto conocimiento relacionado a la búsqueda de eficiencia en los tiempos de respuesta al cliente. Ambas con habilidades de manejo de personal y experiencia en el sector bancario y financiero. Amailys Amaya desde pequeña posee perro como mascota y es conocedora de los cuidados para el mismo.

Liliana Agudelo cuenta con una red de contactos que posee perros, así como profesionales veterinarios en Panamá y Colombia. Estas competencias y redes refuerzan la posibilidad de sinergias y alianzas como complemento para desarrollar la idea de negocio.

El principal aspecto distintivo es la posibilidad de prestar el servicio en la puerta de la casa del propietario de la mascota, en un vehículo totalmente dotado. Un segundo distintivo, es el servicio personalizado y de primera calidad que se va a prestar, enfocado a los clientes más exigentes de los barrios más exclusivos de ciudad de Panamá. Un tercer aspecto distintivo es la tendencia natural que se va a promover, al manejar productos, materiales y procesos naturales, orgánicos y amigables con el medio ambiente. Un cuarto distintivo es el sistema digital (página

web/aplicativo móvil) que ofrece la compañía, con el fin de tener conectividad con los usuarios.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

La industria de mascotas, presenta un auge notorio a nivel mundial, es así como la industria centrada en productos o servicios para mascotas, moverá US\$100 billones en 2017, de acuerdo con datos de Euromonitor International. “La industria está apoderándose de tres tendencias fuertes, primero el mayor interés de los consumidores de comer saludable, segundo el aumento de la popularidad de los alimentos orgánicos y tercero la tendencia a humanizar a las mascotas”².

Adicionalmente se identifica que el sector no ha sido ajeno a la tendencia tecnológica, debido a que esta ha permeado la sociedad y la economía en general, generando oportunidades para el relacionamiento con los consumidores.

La industria de mascotas presenta diferentes rubros, los más relevantes son: alimentos, medicina, baño, aseo y cuidado, hotel, guardería, adiestramiento, accesorios, servicios funerarios entre otros. DogY es una empresa que se encuentra en la industria de mascotas, centrada en los rubros de baño, aseo, venta de accesorios y alimentos a domicilio.

La mayor parte de los países de Latinoamérica no cuenta con registros oficiales de mascotas, sin embargo se estima que en la ciudad de Panamá entre 60% a 80% de los hogares tienen mascota (Quiñones, 2014), siendo “los perros” la principal. Según Gallup, Panamá 2015 en la encuesta quincenal sobre tendencia de

²http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Industria_de_alimentos_para_mascotas_en_auge

mascotas, el 57.8% de la población en Panamá posee una mascota (Periodico El Siglo, 2015).

Las mascotas en general han ganado cada vez más importancia en la sociedad panameña y eso se refleja en las recientes iniciativas “Pet Friendly” donde cada vez más establecimientos de comercio se unen para abrir sus puertas a las mascotas en compañía de sus dueños.

2.1.1. Actores clave

Los siguientes son los actores clave de la industria de servicios para el cuidado de las mascotas en la ciudad de Panamá:

Clientes: Dueño de la mascota que demanda el servicio de DogY, cuenta con poco tiempo, es práctico, gustoso de la alta calidad y se preocupa por el cuidado de su mascota.

Reguladores: Los reguladores del sector en Panamá son el Ministerio de Salud y el Órgano Legislativo de Panamá. En Panamá existe regulación en torno a las mascotas, compuesta por la ley N.º 70 de protección a los animales domésticos que obliga a sus propietarios a prestar atención, cuidado y protección a sus mascotas. Al igual que la resolución N.º 022 del 28 de enero de 2000, emitida por el Ministerio de Salud, la cual establece que en un hogar solo deben tener dos animales por especie y máximo dos especies de cada animal. Estas reglamentaciones cuentan con multas para quienes incumplan las mismas. Los servicios a domicilio son regulados por la Autoridad de Servicios Públicos.

Empleados: Personal adecuado y capacitado para realizar las actividades de baño y corte de pelo de perros, así como vocación para servicio al cliente. El personal debe contar con curso en cuidado de mascotas, peluquería canina o auxiliar de veterinaria. Inicialmente se establecerá que la misma persona que se encarga de la atención de la mascota, es quien conduzca el vehículo hasta la residencia del cliente. Debe contar con licencia de conducción y permiso de trabajo.

Proveedores: Empresas que proporcionen los equipos para la adecuación de los vehículos y abastezcan de insumos necesarios para ofrecer el servicio. Además, empresas surtidoras de accesorios eco amigables y alimentos para la venta. La vitrina de productos y accesorios será limitada por temas de espacio en el vehículo, pero en la plataforma tecnológica se le mostrará al cliente el catálogo de productos completo. Hay dos opciones contempladas, en primer lugar buscar ser distribuidor en Panamá, en la medida de lo posible exclusivo de marcas altamente reconocidas por sus características Premium. O la segunda posibilidad es hacer alianzas con 3 almacenes de mascotas líderes en la plaza para distribuir los productos Premium (preseleccionados por DogY), alineados con nuestro mercado objetivo, de modo que la empresa lo pueda vender al cliente final al mismo precio que lo vende la tienda veterinaria en sitio, y el margen de ganancia para DogY lo proporcione la tienda veterinaria. Algunas de las marcas de insumos asociadas con el concepto natural y enfocadas a un segmento premium que tienen presencia en Panamá son: Soda Pup, TropiClean, Pets+Best y Protex Pawz.

Inversionistas: Persona que realiza la inversión de capital para el desarrollo del negocio.

Asociaciones: Hay un amplio listado de fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro en ciudad de Panamá, que trabajan en pro de los animales, protegiendo los derechos de los mismos, esterilizando, combatiendo el maltrato, rescatando animales abandonados, promoviendo la adopción entre otros fines.

Competidores: Empresas que ofrecen servicios para el cuidado de mascotas en ciudad de Panamá, abarcando las categorías de baño, aseo, venta de accesorios y alimentos.

Entre las empresas que ofrecen este tipo de servicios encontramos: clínicas veterinarias, tiendas de mascotas, empresas con formato de vehículo a domicilio y supermercados que son competencias para algunas categorías.

2.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

DogY es una empresa que se encuentra ubicada en la industria de servicio para el cuidado de las mascotas en ciudad de Panamá. Cubriendo los rubros de baño, aseo, venta de accesorios y alimentos.

El futuro de la industria señala que los consumidores demandan productos más saludables, no tradicionales. Igualmente, se presentan rápidos cambios en los gustos de los consumidores (Blackstone, 2017).

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, refleja que existe mercado para ofrecer los servicios de DogY, aprovechando la tendencia del mercado, demanda en aumento e innovaciones que no existen en el mercado para diferenciarse de los competidores o sustitutos.

Tabla 1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1. Barreras de entrada (nuevos competidores con formato DogY)	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Baja barreras de entada. Alta cantidad de pequeños competidores • Media inversión inicial • Poca mano de obra con el know how de equipamiento inicial de vehículos • La mayor barrera es la mano de obra capacitada en el sector de mascotas
2. Poder de los proveedores	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran variedad de oferta para mantenimiento de los vehículos e insumos para aseo del canino • Poseen un alto impacto en los márgenes de ganancia de DogY • Pueden representar una amenaza de integración hacia adelante • Pocos proveedores que cuenten con la línea de accesorios eco amigables
3. Poder compradores y consumidores	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Alta sensibilidad al precio • Demanda fragmentada • Alto número de sustitutos, variedad de marcas y no hay costo asociado por cambio de marca
4. Amenaza de sustitutos	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos o servicios que pueden ser sustitutos al prestar los servicios de lavado, corte y cuidado de mascotas, en sitio o a domicilio en la residencia del cliente • Costo de cambio es bajo • Uno de los sustitutos puede ser el cliente quien puede autoservirse
5. Determinantes de la rivalidad/ Barreras de Salida	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda en aumento por incremento de la población, migración, y número de perros en ciudad de Panamá. • Alta cantidad de tiendas de mascota y veterinarias, ampliando su portafolio de servicios • Bajas barreras de salida

Fuente: Elaboración propia

En general la industria de mascotas es una industria atractiva por el auge, migración de extranjeros y crecimiento que está teniendo Panamá. Sin embargo, para los rubros de baño, aseo, ventas de accesorios y alimentos donde se encuentra ubicado DogY se observa una alta competencia indirecta a través de los

sustitutos, razón por la cual es importante una estrategia robusta de diferenciación. La diferenciación de DogY está enmarcada en la alta calidad, concepto eco amigable y la tecnología integrada en el servicio.

2.1.3. Tamaño del mercado

El tamaño de mercado da como resultado **US\$ 4,430,936** anuales, para su cálculo se tomaron en consideración los hogares de los 6 corregimientos de la provincia de Panamá donde se concentra la mayoría de la clase media alta y alta de Panamá: Betania, Bella Vista, San Francisco, Juan Díaz, Ancón y Amelia Denis de Icaza. Se realizó la estimación de los hogares de clase media alta y alta dentro de esos barrios y posteriormente se realizó la estimación de cuántos de esos hogares cuentan con mascota.

Considerando que el 92% de estos habitantes estarían dispuestos a utilizar y pagar los servicios de DogY, esta cifra está respaldada por encuesta realizada al mercado objetivo, sin embargo al aplicar un factor de ajuste de 10% se determina un mercado potencial de 82.8%. La cifra de hogares consumidores potenciales asciende a 5,861 hogares. Según los resultados de la encuesta la frecuencia de uso será de 2.4 veces al mes (Ver anexo 1, pregunta 7). Tomando en consideración un factor de ajuste de 10% esta cifra se ubica en 2.1 veces. A partir de la encuesta se considera un precio promedio del servicio de US\$32.50 (Ver anexo 1, pregunta 8). Aplicando un factor de ajuste de 8%, el precio quedaría en US\$30.00.

Tabla 2: Tamaño de mercado

Tamaño de mercado	
Cantidad de hogares de los corregimientos seleccionados de la ciudad de Panamá (Anexo3)	102,055
Hogares de los 6 corregimientos y barrios seleccionados de clase media alta y alta de la ciudad de Panamá (15%) (Análisis Socioeconómico de Panamá, 2012)	15,308
Hogares de los 6 corregimientos de clase media alta y alta que tengan mascota es 57.8% (Periodico El Siglo, 2015)	8,848
Hogares con perro como mascota es 80% (Periodico El Siglo, 2015)	7,079
Potenciales de posibles hogares consumidores según encuesta (92%). Aplicando factor de ajuste de 10% resulta 82.8%	5,861
Frecuencia de uso 2.4 veces al mes (Resultado de la encuesta, pregunta 7) aplicando factor de ajuste de 10% se considera para el cálculo 2.1 veces al mes *12 meses	25.2
Promedio de US\$ 30 por servicio (<i>Promedio de precio raza pequeña y grande</i>) (US\$)	30
Tamaño de mercado anual (US\$)	4,430,936
Nota: se aplica margen de error de 10% lo equivalente a un nivel de confianza de 90%	

Fuente: Elaboración propia

Para la industria de cuidado de las mascotas se espera una tendencia de crecimiento, por lo que es una oportunidad de desarrollar DogY y aprovechar el atractivo tamaño de mercado y la posibilidad de diferenciarse de los competidores.

2.2. Competidores

En la industria del cuidado de mascotas en Panamá hay diferentes actores. Los principales competidores indirectos hoy en día son las clínicas veterinarias. Dentro de este rubro las dos compañías líderes de la plaza son VETS y Melo PET and Garden, almacenes veterinarios que prestan servicios médicos, al igual que servicios de baño, peluquería, venta de productos caninos entre otros. Hoy en día las veterinarias ya no solo cubren el servicio médico tradicional sino que han ampliado su rango de productos y servicios, ofreciendo una amplia gama de temas estéticos.

El primer año de vida del canino las tiendas veterinarias son una fuerte competencia para DogY, pero esta disminuye a partir del año dos por la menor frecuencia de uso del servicio de médico veterinario (Burgos, 2017) (Ver anexo 4)

Algunas de estas veterinarias cuentan con servicio de transporte de mascota o servicio a domicilio, enviando a una persona para la atención de la mascota en la residencia del canino, sin embargo en ese caso el servicio lo realizan en la residencia del cliente, donde no necesariamente cuentan con todo el equipo idóneo para la prestación del servicio y pueden generar incomodidad a los dueños. El servicio de transporte de la mascota a la tienda veterinaria por lo general es realizado días específicos de la semana y tiene un promedio de costo de US\$6 (Panamá, 2017)

En promedio un corte de uñas ronda los US\$5 y un baño desde US\$10 a US\$22, dependiendo del tamaño del perro, (Morales, 2015). Se estima que los panameños destinan hasta \$150 mensuales en sus mascotas, (Castitto, 2014).

En cuanto a los competidores directos con el modelo de negocio de DogY, se encuentran dos empresas:

Shower dog Panamá: Empresa pionera en la ciudad que ofrece servicio de estética a domicilio (baño y peluquería) a bordo de 2 camiones para tal fin. Este servicio está concentrado en barrios residenciales, en la zona céntrica de la ciudad, cubre el segmento de clase media y no cuenta con una publicidad fuerte. La zona de atención es reducida (De Costa Sur a Panamá Pacífico y de Altos de Panamá a Paitilla), el horario de atención es limitado y no opera todos los días de la semana. Los precios son promedio.

Mobile Dog Spa: Empresa recientemente inaugurada. Cuenta con 1 vehículo con servicios de Spa móvil. Maneja programa de publicidad agresivo a través de redes sociales y cuenta con precios medios a altos. Atiende todos los segmentos y tiene una alta cobertura. Cuenta con horario de atención flexible.

La diferenciación principal de DogY con respecto a estos dos últimos es el mercado objetivo que abarca. Debido a que DogY tiene como mercado objetivo

clase media alta y alta de la ciudad de Panamá y un servicio premium con productos diferenciados, mientras que estas dos compañías ofrecen un servicio más masivo.

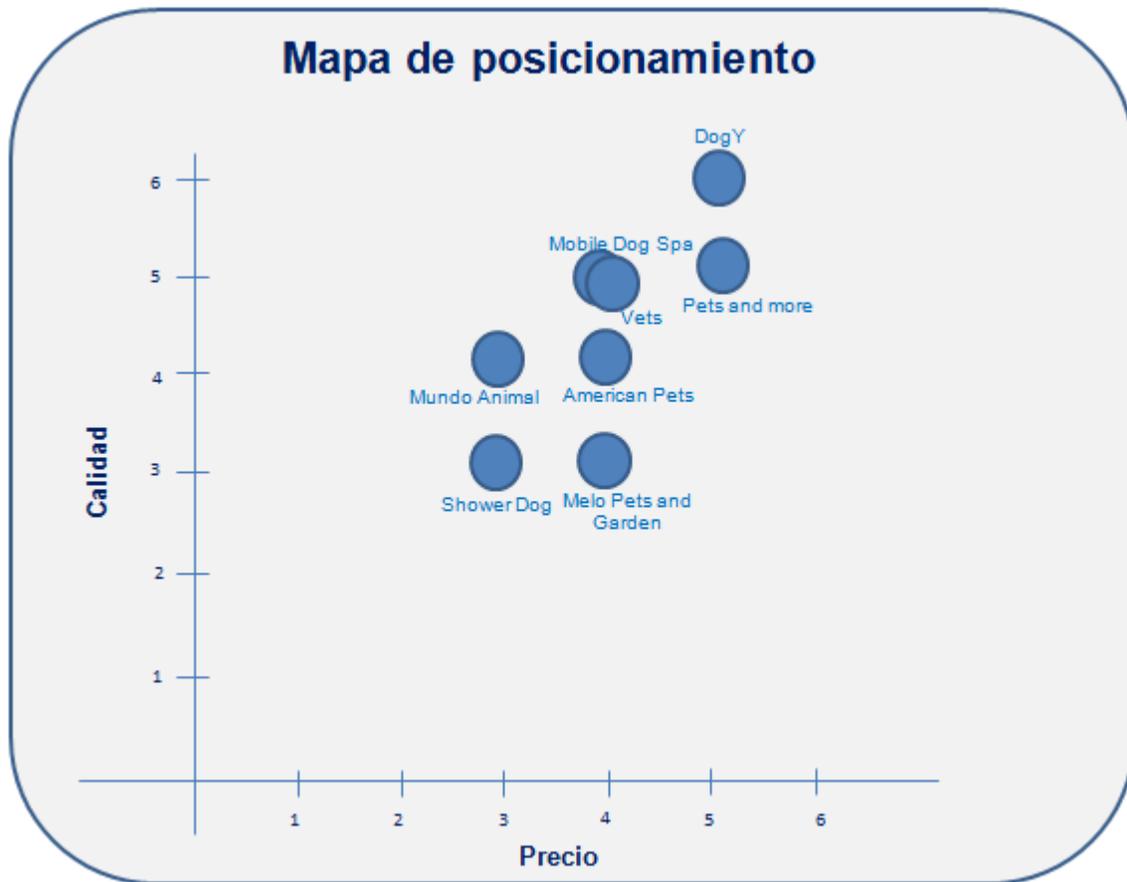
Otra diferencia de DogY es el vehículo en el que presta el servicio, el cual será más amplio para buscar la comodidad del cliente y el canino y tendrá servicios complementarios con los cuales no cuenta la competencia actual (venta de accesorios y alimentos, plataforma móvil, compras online).

En el rubro de alimentos hay otros competidores en la ciudad de Panamá como lo son los supermercados y tiendas de hogar. A partir de la investigación de la competencia se determinó que las marcas más utilizadas en el país son Royal Canin, Nutrecan, Purina Dogshow y Eukanuba

Tabla 3: Cuadro de competidores

Competencia				
Competidor	Características	Ventajas	Desventajas	Precios (US\$)
Shower dog	2 vehículos móviles que atienden en el sector céntrico y sur de la ciudad de Panamá (De Costa Sur a Panama Pacifico y de Altos de Panama a Paitilla) Horario de Atención de Lun a Vie 8:00 a.m. a 5:00 p.m. (sábados opcionales)	Pionera en modelo de negocio	Presencia reducida Sin servicio Online Poca publicidad Horario restringido Vehículo pequeño y poco diseño	Baño y Corte Pequeño 25 Mediano 29 Grande 32 Otros Garrapaticida 3 Medicado 3 Cepillado dental 2
Mobile Dog Spa	1 vehículo móvil Ofrece servicio en la ciudad de Panamá Horario de Atención de 7:00 a.m a 6:00 p.m.	Amplia cobertura de atención Diseño Calidad media	Poca disponibilidad para citas Vehículo pequeño	Combo (baño, limpieza oídos, corte de uñas, glándulas anales, cepillado dental) Pequeño 25 Mediano 30 Grande 35 Otros servicios Garrapaticida 2 Medicado 2 Corte 15 Recorte de mantenimiento 7 Acicalado/ Peinado 10
DogY	2 vehículos móviles Ofrece servicio en la ciudad de Panamá Horario de Atención de 6:00 a.m a 8:00 p.m.	Amplia cobertura de atención Diseño moderno Horario flexible Vehículo amplio Tecnología integrada al servicio Alta calidad Concepto amigable con el ambiente Presencia ocasional en playa	Servicio más costoso Vehículo que ocupa gran espacio (estacionamiento)	Combo (baño, limpieza oídos, corte de uñas, glándulas anales, cepillado dental) Pequeño 25 Mediano 30 Grande 35 Otros servicios Plaquetas de garrapatas 3 Corte de uñas 5 Corte de pelo 18 Desparasitación 8 Cepillado dental 4 Accesorios (Ver catálogo) 10 Alimentos (Ver catálogo) 15
VETS	4 sucursales (San Francisco, Condado del Rey, Coronado y El Valle de Antón) Horario de Atención Clínica, venta de comida y accesorios Lun- Sab de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. Peluquería Lun- Sab de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.	Calidad alta Cobertura en la ciudad y playa Precios competitivos Amplias instalaciones Servicios de médico veterinario	No tiene servicio a domicilio	Combo (baño, corte de uñas, limpieza de oídos, glándulas anales) Pequeño 14.90 Mediano 19.90 Grande 24.90 Corte de pelo 9 Accesorios (Ropa, juguetes, correas) 10 promedio
American pets	5 sucursales (Costa del Este, Altos de Panamá, San Francisco, Albrook y Paitilla) Horario de Atención Lunes a Sábado 6:30 a.m. a 10:00 p.m. Domingos 8:00 a.m. a 10:00 p.m.	Cobertura en la ciudad Calidad alta Horario extendido Amplias instalaciones Venta online		Combo (baño, corte de uñas, glándulas anales) Pequeño 18 Mediano 23 Grande 30 Otros servicios Garrapaticida 4 Cepillado dental 4
Clínica Veterinaria Mundo animal	Veterinaria con 25 años de experiencia 3 sucursales (Betania, Río Abajo, Brisas del Golf) Atención 24 horas	Atención 24 horas Cobertura en la ciudad	No cuenta con servicio a domicilio Calidad media	Combo (baño, corte de uñas, glándulas anales) Pequeño 14 Mediano 18 Grande 22 Corte de pelo 12 Otros servicios Garrapaticida 2 Cepillado dental 2 Corte de uñas 3
Pets and more	1 sucursal en Obarrio Atención de 7:00 a.m a 7:30 p.m.	Calidad alta Página web completa Variedad de productos Horario extendido Venta Online Hospital, peluquería y tienda en un solo sitio Alianzas con fundaciones	Poca presencia	Combo (Baño con champú y acondicionador premium de avena y secado, limpieza de oídos, corte de uñas, limpieza de glándulas anales, cepillado dental) Pequeño 12 Mediano 15 Grande 18 Otros servicios Garrapaticida 3 Medicado 3 Corte de pelo canino 15 Corte de uñas 4 Cepillado dental 2.50 Recorte de mantenimiento 7 Acicalado de mantenimiento 5
Melo Pets and Garden	27 sucursales en todo el país Tienda de ventas jardinería y de mascotas, accesorios y alimentos. Horarios variados, donde el máximo cubre de 8:00 am a 9:00 pm Domicilio a buscar perros solo 1 día a la semana cada sucursal.	Alta Presencia Precios accesibles Gran oferta de productos enfocada a diferentes segmentos	Calidad media	Baño (Corte, baño, corte de uñas, limpieza de oídos) Pequeño 20 Grande 26 Domicilio 6

Figura 1. Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Las variables definidas para el estudio son Precio y Calidad, las cuales son evaluadas en el mapa de posicionamiento. En el mapa se muestra los 8 competidores más relevantes que se detallan en la tabla 3: Cuadro de competidores.

2.3. Clientes

Los consumidores en Panamá acostumbran a realizar sus compras a crédito. Se caracterizan por ser clientes muy sensibles al precio y cada vez más valoran el servicio al cliente.

El cliente es el dueño de la mascota, quien finalmente define cuánto y dónde invertir para el cuidado de su canino. Es la persona que invierte en la salud, la estética y la comodidad de su perro, quien por lo general programa la cita para su perro, pero en ocasiones delega esta tarea a la persona de ayuda doméstica o

cuidador en caso de tenerlo. El cuidador del perro será quien por lo general lo llevara al vehículo para que el perro sea atendido.

El cliente está definido como hombres y mujeres que tienen como mascota a un perro, y residen o solicitan el servicio en la zona de cobertura de DogY. La zona de cobertura está compuesta por barrios urbanos de clase socioeconómica media-alta y alta en ciudad de Panamá. (Ver Anexo 3). El pago del servicio por lo general lo hará la persona a cargo de los gastos del hogar.

Los clientes son personas activas, ocupadas, que debido a la falta de tiempo, ven un valor agregado y una facilidad en que el servicio de aseo y atención a su canino sea prestado en la puerta de su casa. Los factores diferenciadores de DogY atraen igualmente a personas jóvenes, preocupadas por la naturaleza y calidad de los productos, los resultados de la encuesta evidencian que un 94.79% de los encuestados valoraría el uso de equipos y materiales naturales, orgánicos y amigables con el medio ambiente. Adicionalmente los clientes son personas que valoran la rapidez, seguridad y calidad de servicio prestado.

Usuario: El perro, quien por lo general muestra resistencia para la prestación de los servicios de estética canina. No hay un censo de perros ni mascotas oficial en Panamá, sin embargo se estima que hay más de 1.2 millones de perros y gatos. (Quiñones, 2014)

Las necesidades que tiene el mercado objetivo son las siguientes:

- Mantener sus perros limpios, aseados y bonitos, a través de un servicio personalizado, bueno, seguro, cercano y ágil
- Ahorrar tiempo y obtener el servicio de forma flexible y práctica
- Servicio para su perro que no le cause temor, miedo ni resistencia

DogY busca facilitarle al cliente el cuidado de su canino en los rubros de baño, aseo, venta de accesorios y alimentos a domicilio.

Según (Burgos, 2017) los caninos requieren visitar el veterinario de forma periódica (bimensual) exclusivamente en su primer año de vida, principalmente para el esquema de vacunación. A partir del segundo año las visitas disminuyen su frecuencia a un promedio semestral.

Los servicios de estética primordiales para el cuidado de la mascota son: el baño, el cual se recomienda mínimo una vez al mes; corte de uñas, limpieza de oídos y glándulas anales, lo cual se realiza a requerimiento del canino (quincenal o mensual).

Otros servicios de estéticas y salubridad como: corte, cepillado dental, plaquetas para garrapatas y pulgas, peinados, baños medicados que son opcionales y más esporádicos.

Influenciadores:

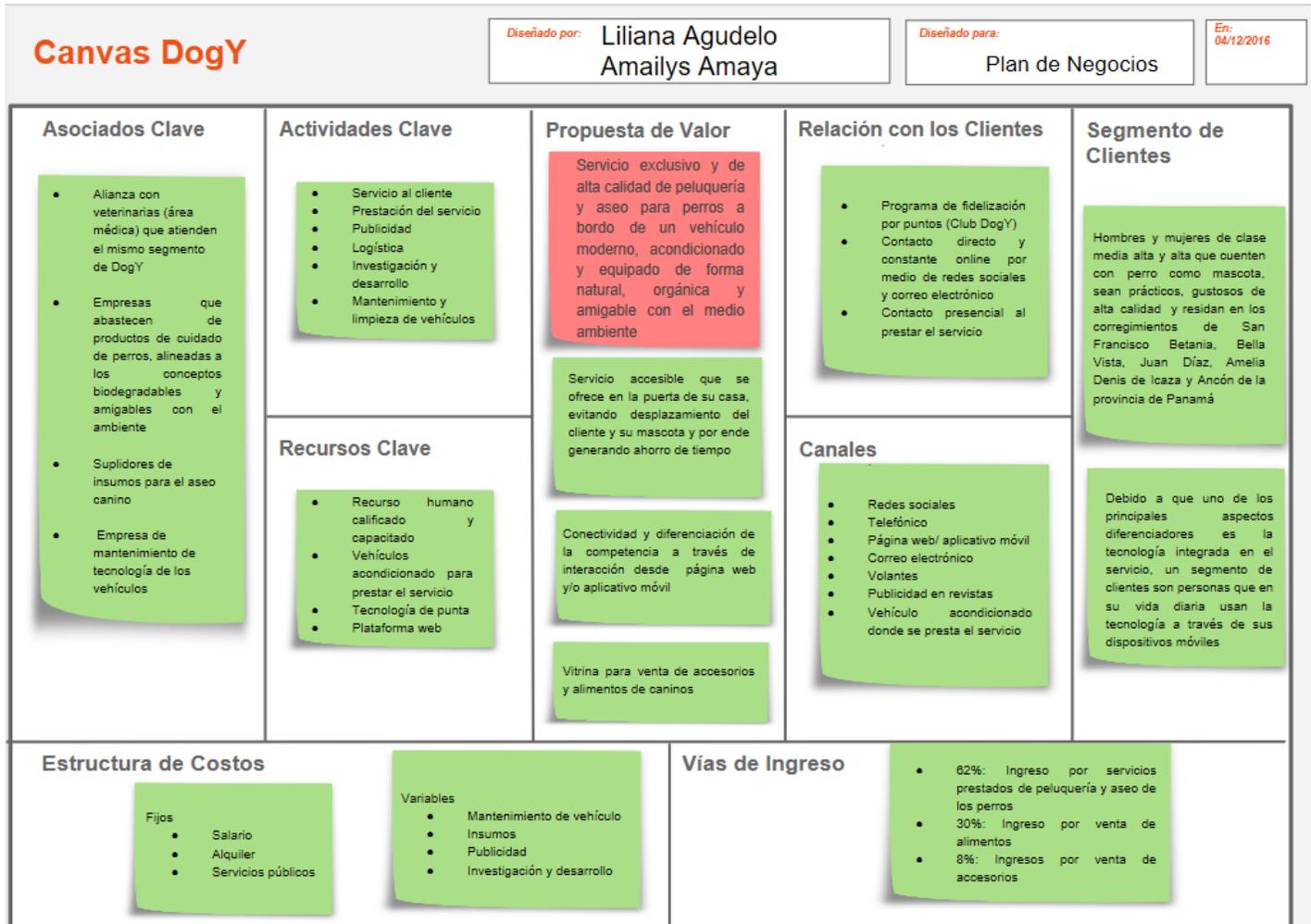
- Autoridad de Ambiente
- Ministerio de Salud
- Código Sanitario de Panamá
- Legislación de Panamá sobre mascotas
- Autoridad de Servicios Públicos
- Ministerio de Trabajo

Proveedores:

- Empresas que abastecen de productos e insumos para cuidado de perros, alineadas a los conceptos orgánicos
- Empresa de mantenimiento de tecnología de los vehículos
- Empresas que abastecen accesorios y alimentos orgánicos y/o amigables con el medio ambiente

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción de la empresa

La empresa se encuentra inmersa en la industria de servicio para el cuidado de mascotas. Consiste en un servicio de peluquería canina a domicilio, ofrecido en un vehículo móvil acondicionado y adaptado para ofrecer servicios de lavado, corte de pelo, corte de uñas, limpieza dental, tratamientos y demás servicios relacionados a la estética de perros. El vehículo llega hasta la vivienda del cliente, por lo cual evita el desplazamiento del dueño y el animal hasta la veterinaria o los lugares que usualmente prestan este tipo de servicios. Con este servicio

personalizado, los perros se sentirán cómodos y sus propietarios pueden observarlo y acompañarlo.

Está enfocado a clientes de estrato socioeconómico medio alto y alto, donde puede haber buena acogida y mayor margen de ganancia. La marca estará asociada a la tendencia natural, eso se evidencia en un vehículo que contará con un sistema de agua potable que se abastece diariamente, climatizado para que el animal no sienta frío y los productos que se utilizaran serán de primera calidad, naturales, biodegradables y amigables con el medio ambiente.

Será un vehículo moderno, con mucho vidrio, de modo que el dueño del perro pueda estar cómodamente dentro del vehículo mientras espera o fuera de él y pueda observar a su perro. Paralelamente el vehículo cuenta con una vitrina de accesorios distintivos para los perros, preferiblemente de distribución exclusiva para Panamá, productos tales como (correas, collares, placas, juguetes, ropa y accesorios, entre otros) (Ver anexo 5) de marcas reconocidas a nivel mundial por su exclusividad, calidad y tendencia natural para los perros. El vehículo será adaptado, se realizara la adquisición de un vehículo nuevo estilo food truck, el cual hay que importar a Panamá y tiene un costo estimado de US\$40,000.

El servicio es programado, y los usuarios podrán reservar cita por cualquiera de los canales de atención, página web, teléfono, correo electrónico, chat o aplicación móvil. El acceso a la programación del servicio y la trazabilidad de los servicios de cuidado canino a través de un sistema digital que permita la comunicación con el consumidor será de valor agregado al igual que un factor diferenciador. Un sistema que permita informar el estado del servicio de atención, alerta para programación de próximas citas, fotos, solicitud de citas y productos, llevar un historial de la mascota en DogY, pago del servicio de forma electrónica entre otros.

El principal aspecto distintivo es la posibilidad de prestar el servicio en la puerta de la casa del propietario de la mascota, en un vehículo totalmente dotado. Un

segundo distintivo, es el servicio personalizado y de primera calidad que se va a prestar, enfocado a los clientes más exigentes de los barrios más exclusivos de ciudad de Panamá. Un tercer aspecto distintivo es la tendencia natural que se va a promover, al manejar productos, materiales y procesos naturales, orgánicos y amigables con el medio ambiente. Un cuarto distintivo es el sistema digital (página web/aplicativo móvil) que ofrece la compañía, con el fin de tener conectividad con los usuarios.

FODA

Fortalezas

- Bajos costos fijos, al existir ausencia de local para prestar el servicio
- Negocio con inversión inicial moderada, lo cual lo hace viable y realista para ser emprendido realmente
- Valor agregado para el cliente (cercanía, facilidad, flexibilidad de horarios)
- Enfoque del negocio en la tendencia “natural”, diferenciándose de los competidores siendo amigables con el medio ambiente
- Facilidades de contacto, programación, pago, interacción a través de aplicativo móvil

Debilidades

- Nula experiencia directa de las emprendedoras en negocios de la categoría
- Necesidad de amplio estacionamiento, debido al tamaño del vehículo

Oportunidades

- Negocio enfocado a mascotas, en línea con las tendencias de incremento de este nicho de mercado. Crecimiento en el gasto de mascotas. En 2013, una de las 10 canastas de productos que más

crecieron en ventas en los supermercados en Panamá fue la de cuidado de mascotas (9,2%).³

- Baja competencia actual con el mismo modelo de negocio enfocado a lo “natural” y amigable con el ambiente
- Oportunidad de diferenciarse de los competidores a través de software robusto que integre tecnología al servicio

Amenazas

- Alta competencia en el sector de cuidado de mascotas
- Disminución del poder de compra debido a la desaceleración económica del país
- Bajas barreras de entrada

Misión

Ofrecer una experiencia de alta calidad a nuestros clientes y caninos a través de un servicio personalizado en la industria de cuidado de mascotas en Panamá, en los rubros de baño, aseo, venta de accesorios y alimentos a bordo de vehículos acondicionados, tecnología integrada en el servicio, materiales naturales y personal altamente calificado.

Visión

Empresa líder en Panamá, capaz de ofrecer una experiencia innovadora para caninos, reconocida por ofrecer servicios que satisfacen íntegramente las expectativas de sus clientes, basándose en altos estándares de calidad, cuidado del medio ambiente y tecnología de punta.

Valores

- Integridad
- Confidencialidad
- Responsabilidad

³ <http://www.capital.com.pa/habitos-de-consumo-del-panameno-se-sofistican/>

- Honestidad
- Puntualidad

Objetivos

- Ofrecer servicios en el mercado de cuidado de mascotas con una propuesta innovadora con el objetivo de cumplir de una forma diferente la necesidad de baño, aseo, venta de accesorios y alimentos de caninos
- Lograr posicionamiento del mercado de 7% en el primer año
- Abarcar los servicios en Panamá en 7 años, manteniendo el segmento objetivo

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

En una primera etapa (1 año) se estima salir con solo 2 vehículos. Para una fase 2 (posterior a los primeros 5 años), se estima poder tener más vehículos y poder tener una mayor cobertura y presencia en Panamá, al igual que buscar economías de escala.

Este negocio es posible replicarlo en otras ciudades de Panamá y en otros países donde no exista el servicio de spa canino móvil. Esta estrategia de crecimiento será geográfica, al buscar cubrir de una mejor forma el mercado objetivo en ciudad de Panamá e incursionar en otras ciudades del país. El escenario inicial no tendrá nuevos vehículos durante el periodo de evaluación financiera, pero esto será sujeto de revisión en la medida que el negocio entre en marcha.

3.4. RSE y sustentabilidad

En este proyecto se identifica la generación de desechos al medio ambiente debido a la prestación de servicios de baño, corte y aseo de los caninos. Para lo anterior se considera contar con un sistema de desechos, dividiendo los residuos en material orgánico e inorgánico.

Adicional, debido a que el principal canal de venta es un vehículo equipado, representa un impacto al medio ambiente y a la comunidad por la emisión de esmog, riesgo que se mitigará a través de mantenimientos oportunos a los vehículos.

Por otro lado, DogY impactará a la comunidad al utilizar espacio público de determinadas zonas residenciales (Ver anexo 2) para brindar el servicio a los caninos, lo cual puede incomodar a la comunidad.

DogY como empresa comprometida con el cuidado de mascotas, el medio ambiente y la comunidad aporta responsablemente en las siguientes áreas:

Ambiental

- Venta de accesorios y juguetes fabricados con materiales reciclados y eco-amigables
- Vehículo donde se ofrece el servicio con sistema de reutilización de agua
- Proveedores de insumos y alimentos que cumplan con estándares internacionales ISO tanto de calidad como ambientales
- Utilización de papelería y bolsas realizadas con material reciclado

Social

- Ofrecer servicios gratuitos a perros en ferias de adopción de mascotas
- Generar fuentes de empleo en la ciudad de Panamá

Económico

- Aporte al PIB del país
- Pago de impuestos

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de marketing

Corto plazo (1 año)

- Posicionar a DogY como un referente en la industria de cuidado de mascotas de ciudad de Panamá y ser reconocidos por la innovadora y excelente experiencia que ofrece
- Generar eficiencia de costos que permita incrementar el margen del negocio de forma progresiva

- Hacer que la marca sea reconocida por el mercado objetivo de los barrios de cobertura en la primera etapa de la empresa, esto se medirá con un estudio de mercado en el segundo año de operación
- Lograr una base de clientes de 540 hogares equivalente al 9.2% del mercado potencial, que usen los servicios de DogY
- Obtener ingresos del 7% del tamaño del mercado potencial en el primer año
- Lograr obtener ventas anuales de US\$ 141,182 en el primer año, para lograr el punto de equilibrio

Largo Plazo (3 años)

- Generar eficiencia de costos que permita incrementar el margen del negocio de forma progresiva
- Tener un crecimiento en ingresos de al menos 3% anual
- Generar la más alta satisfacción en la experiencia que vive el cliente, de esa forma se generará lealtad a la marca, rentabilidad y crecimiento a largo plazo para la sostenibilidad de la empresa. Esto se medirá a través del indicador NPS, el cual debe ubicarse por encima de 70%
- Lograr que el 10% del mercado objetivo coloque la marca por lo menos en el segundo nivel de recordación de la categoría de spa móvil canino. Esto se medirá con un estudio de mercado en el cuarto año de operación

4.2. Estrategia de segmentación

La segmentación consiste en dividir el mercado, en DogY se determinó que la estrategia predominante es la segmentación Geográfica. Sin embargo también se tienen en cuenta variables demográficas y psicográfica, dejando de últimas el grupo socio económico que como sabemos es la clase media alta y alta de ciudad de Panamá.

Por lo anterior el segmento de clientes de DogY queda definido de la siguiente manera: (1) Hombres y mujeres de clase media alta y alta que cuenten con perro

como mascota, sean prácticos, gustosos de alta calidad y residan en los corregimientos de San Francisco, Betania, Bella Vista, Juan Díaz, Amelia Denis de Icaza y Ancón de la provincia de Panamá. (2) Hombres y mujeres que en su vida diaria utilizan la tecnología a través de sus dispositivos móviles.

Segmentación Geográfica:

Población urbana de ciudad de Panamá. Área de cobertura principal limitada a personas que residan en hogares (casa o apartamento) en los barrios de los siguientes corregimientos de cobertura de DogY:

Juan Díaz: Costa del Este, Santa María, Versalles, Chanis.

San Francisco: Altos del Golf, Coco del Mar, Punta Paitilla, San Francisco, San Sebastián, La Playita y Viña del Carmen.

Betania: Altos del Chase, Villa de la Fuentes, El Dorado, Betania.

Bella Vista: Marbella, Bella Vista, Obarrio, El Cangrejo, Marbella.

Ancón: Amador, Ancón, Balboa, Clayton.

Amelia Denis de Icaza: Condado del Rey, Altos de Panamá, Altos de Santa María.

Segmentación Demográfica:

Personas naturales, Hombres y Mujeres, solteros o casados, mayores a 18 años que cuenten con un perro como mascota.

Segmentación Psicográfica:

Trabajadores, estilos de vida activo, ocupados, prácticos, con poco tiempo disponible y apasionados por los animales que valoren un servicio de alta calidad y la tecnología asociada a los servicios.

4.3. Estrategia de servicio

DogY tendrá una estrategia de servicio de diferenciación debido a la alta calidad que busca ofrecer en el servicio prestado. La tecnología es un foco primordial para poder generar mayor calidad, consecuentemente incrementar la participación de mercado y disminuir costos. La satisfacción del cliente genera lealtad y la lealtad a su vez genera rentabilidad y crecimiento a largo plazo para la compañía

Atributos

DogY busca ofrecer beneficios que crean valor al cliente. Los principales son: practicidad, horario flexible, ahorro de tiempo en desplazamientos del cliente, experiencia de la mascota, solicitud, mejor experiencia del usuario, opción de pago del servicio con tecnología integrada y amplio abanico de servicios y productos caninos.

El Servicio es ofrecido en vehículo moderno, ecológico, limpio, acogedor (Ver anexo 8) y presentamos un modelo one stop shop, al tener múltiples servicios o productos ofrecidos. Incluyendo venta de accesorios y alimentos.

✓ Calidad/valor:

Precio medio o levemente más elevado que los competidores

✓ Usos:

Cuando se requiere un servicio de cuidado del canino en los rubros de baño, corte de pelo y corte de uñas.

✓ Usuarios:

Jóvenes adultos, estudiantes, profesionales, que cuenten en su hogar con un perro de mascota. Con estilo de vida acelerado, trabajadores, dinámicos, valoran el tiempo, valoran la calidad, abiertos a probar nuevas cosas, que siguen un estilo de vida natural y/o saludable.

✓ País de origen:

Panamá

✓ Atributos organizativos:

Desplazamiento continuo por las zonas céntricas de la ciudad, servicio y productos de la más alta calidad, comprometidos con el medio ambiente. Empresa de identidad local.

✓ Personalidad:

- Natural
- Práctico
- Social
- Orgullosa

- Amante de su país
- Activo
- Moderno
- A la vanguardia

4.4. Estrategia de precio

Una estrategia de precio a utilizar será en Función de la Competencia: Al ser una empresa nueva y un modelo de negocio relativamente nuevo en ciudad de Panamá, será un referente importante la competencias indirectas que serían las tiendas de mascotas y las clínicas veterinarias de ciudad de Panamá que prestan servicios relacionados.

La decisión sería en una primera instancia estar entre los precios medios y altos de las empresas competidoras, pero no tan alto de modo que el precio vaya a estar por fuera de mercado.

La fijación de precios también será por costeo y la fijación de un margen mínimo. Los precios de los servicios que ofrecemos no están regulados. Los precios se incrementaran de forma anual, con la tasa de inflación de Panamá

Para la etapa de lanzamiento y posicionamiento que será aproximadamente durante los primeros 6 meses, se tendrán políticas muy fuertes de descuentos en precios, con el fin de incentivar el conocimiento y uso del servicio de DogY, lo que evidencia una estrategia de penetración.

A continuación los precios de los productos básicos definidos para DogY los 5 primeros años, se proyecta con un crecimiento anual de la inflación.

Tabla 4: Tabla de precios

Tabla de precios DogY						
Servicio	Raza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Baño, cepillado dental y limpieza de oídos y glándulas anales (US\$)	Pequeña	25.00	25.28	25.55	25.83	26.12
	Mediana	30.00	30.33	30.66	31.00	31.34
	Grande	35.00	35.39	35.77	36.17	36.57
Corte de pelo (US\$)		18.00	18.20	18.40	18.60	18.81
Corte de uñas (US\$)		5.00	5.06	5.11	5.17	5.22
Plaquetas para garrapatas y pulgas (US\$)		3.00	3.03	3.07	3.10	3.13
Cepillado dental		4.00	4.04	4.09	4.13	4.18
Desparasitación		8.00	8.09	8.18	8.27	8.36
Accesorios (US\$)		10.00	10.11	10.22	10.33	10.45
Alimento (3 Kg) (US\$)		18.00	18.20	18.40	18.60	18.81

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estrategia de distribución

La prestación del servicio se realiza directamente en el vehículo móvil adaptado para tal fin. El vehículo también será el principal punto de venta para accesorios o alimentos (estos últimos puntualmente se venden sobre pedido). Para los accesorios y alimentos distribuidos se tendrá catálogo en la plataforma tecnológica, lo cual permitirá el tema de compras online. Los segmentos de personas jóvenes cada vez más utilizan este canal para sus compras, de modo que los clientes que lo utilicen, podrán recibir los productos en su residencia. La entrega estará a cargo del vehículo, actividad que ocupará un turno dentro de la agenda del día. En el vehículo se contará con efectivo y tarjeta como métodos de pago.

Los mecanismos de difusión de los servicios prestados, serán principalmente las redes sociales, la página web, el correo electrónico y la aplicación móvil.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

La empresa contará con presencia en redes sociales, las cuales se han convertido hoy en día en uno de los primeros mecanismos de difusión de productos y servicios. Tendrá presencia en Instagram y Facebook principalmente (Ver anexo 9). También contará con página de internet (Ver anexo 10), en la página de internet básicamente se tendrá un login, para que cada usuario pueda ingresar a una plataforma “responsive”, lo que significa que funciona para múltiples dispositivos: móviles y tabletas. Este tipo de comunicación cubre muy bien el

segmento de clientes jóvenes y adultos, debido a que es la forma más económica y efectiva de llegarles actualmente.

La publicidad se realizará a través de volantes ubicados en los lobbys de edificios y conjuntos de casas en los barrios del mercado objetivo. Igualmente mediante anuncios de publicidad en las revistas de mascotas y en las revistas de las comunidades de barrios del mercado objetivo. Adicional, se atraerá al cliente mediante ofertas y alianzas para que conozcan y usen el servicio. Este tipo de publicidad funciona muy bien para las personas de edad más avanzada o adultos que no son afluentes a redes sociales.

Para una segunda fase de la compañía, se realizará publicidad en medios masivos como la radio y se explorará la posibilidad de tener un embajador de la marca, una personalidad panameña, que sea un referente en el tema de mascotas y medio ambiente con activa participación en redes sociales. Esto se realizará para lograr un crecimiento de la marca por medio de una difusión apalancada en el embajador de la marca y un posicionamiento en el país, no exclusivamente en ciudad de Panamá.

La compañía contará con un programa llamado “Club DogY”, el cual será un programa de fidelización que permitirá construir una base de datos de clientes y ofrecerles elementos diferenciadores tales como: descuentos por uso del servicio, acumulación de puntos, clientes fundadores y en la medida que se realicen alianzas con otros proveedores de productos, servicios o grupos de interés para perros, poder hacer programas en conjunto.

Es muy importante la participación de DogY en eventos y ferias de la industria para crear presencia y recordación de la marca, tales como maratones o caminatas dog friendly, iniciativas y ferias como el dog day y dog fest. Igualmente los días domingo uno de los vehículos hará presencia en la ciclovía, lugar donde hay afluencia de caninos con sus dueños. Adicionalmente para época de vacaciones de verano (enero- marzo) se asignará un vehículo que ofrezca servicio los fines de semana para la zona de playas cercanas a la ciudad (condominios como Buenaventura, Bijao, Coronado, Casa Mar, Vista Mar). Como plan piloto

este esquema se manejará en los meses señalados anteriormente, pero según resultados se evaluará mantenerlo permanente todos los fines de semana del año. Esta presencia será una excelente vitrina para el mercado objetivo en la ciudad de Panamá.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación de la demanda del primer año, se toman en consideración los ingresos por cada una de las 3 líneas de negocio con las que cuenta DogY: servicios de aseo y estética, venta de accesorios y venta de alimentos.

Se estima que la demanda va a ser constante a lo largo del día, debido a que el sistema de prestación del servicio en la puerta de la casa del cliente permite que cualquier persona del hogar lleve el canino y no necesariamente el adulto cabeza de hogar. En las épocas de vacaciones se estima tener una demanda reducida en la ciudad, razón por la cual se contempló como se mencionó anteriormente la ubicación de un vehículo en la zona de playas los fines de semana de la temporada.

DogY prestará sus servicios durante todos los días del mes, razón por la cual se trabaja con el supuesto de 30 días laborables promedio al mes. Los servicios presupuestados por día ascienden a 10, generando un total de 540 servicios al mes, trabajando los vehículos casi que a su total capacidad.

Las estimaciones se trabajaron con precios promedio para cada una de las líneas de negocio, US\$30.00 para el servicio de aseo, US\$10.00 para la venta de accesorios y US\$18.00 de alimento para perros (6kg). Para la estimación de demanda de venta de accesorios y venta de alimentos se utilizó adicionalmente la frecuencia de compra arrojada por la encuesta realizada al mercado objetivo, aplicando factor de ajuste del 10%. DogY cuenta con un catálogo de accesorios (Ver anexo 5). El consumo promedio de los caninos al mes en alimento varía según raza y edad. Sin embargo puede decirse que el consumo mensual ronda los 12 kg de alimento, el tamaño utilizado para la estimación de demanda es de 6kg. Las marcas de alimento canino más utilizadas en Panamá son las siguientes, estas son las marcas a distribuir en DogY:

- Royal Canin, considerada la marca más Premium
- Nutrecan
- Purina Dogchow
- Eukanuba

Uno de los objetivos de DogY es captar el 7% del mercado en el primer año, basado en la cantidad de vehículos (2), servicios diarios y frecuencia de uso del servicio, lo que da como resultado ventas anuales en el primer año de US\$ 313,062 .

Tabla 5: Demanda anual año 1

Participación DogY Año 1- Servicio de aseo/ estética		% de ingresos
Días trabajados al mes	30	
Horas diarias de servicio (6:00 a.m. a 8:00 p.m.)	14	
Cantidad de vehículos	2	
Servicios por día <i>(Se estima 9 servicios por día, considerando el tiempo de descanso de los trabajadores y traslado de un servicio a otro)</i>	9	
Cantidad de servicios al mes	540	
Precio (US\$ 30)	16,200	
Ingresos por servicios anual (US\$)	194,400	62%
Participación DogY Año 1- Venta de accesorios		
El 42.7% de los clientes van a comprar accesorios, según encuesta realizada (Ver anexo 1, pregunta 6). Aplicando factor de ajuste de 10% da como resultado 38.4%	207	
Precio estimado de US\$ 10.00 <i>(Precio promedio del mercado)</i> (US\$)	2,074	
Ingresos por venta de accesorios anual (US\$)	24,883	8%
Participación DogY Año 1- Venta de alimentos		
Se estima que el 44.7% de los clientes van a comprar alimentos (Ver anexo 1, pregunta 6). Aplicando factor de ajuste de 10% el porcentaje se ajusta a 40.2%	217	
Precio estimado de US\$ 36.00 <i>(Precio promedio del mercado por la compra de 1 porción de 6Kg o 2 porciones de 3Kg)</i> (US\$)	7,815	
Ingresos por venta de alimentos anual (US\$)	93,779	30%
Ventas anuales (US\$)	313,062	100%

Fuente: Elaboración propia

Para los años siguientes, se estima un aumento de la demanda de 2% anual considerando el crecimiento de la población e inclusión de otros barrios y corregimientos de la provincia de Panamá.

4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

A continuación se presenta el presupuesto de marketing para la campaña y el Cronograma para el primer año.

Tabla 6: Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing			
Actividad	Observaciones	Costo mensual (US\$)	Costo anual (US\$)
Impresión 500 Volantes mensuales (1)	Volantes a ser entregados en los lobbys y garitas de conjuntos residenciales.	107.50	1,290.00
Publicación de fotos y noticias en redes sociales (Instagram y Facebook) (2)			450.00
Desarrollo de Banners publicitarios de Página web y soporte por un año - Plan básico (3)	Contratación de una empresa	499.99	499.99
Anuncio cuatrimestral en Revista Sala de Espera Panamá (4)		470.00	1,410.00
Programa de Fidelización: Diseño de programa, base de datos (5)		800.00	800.00
Total		1,877.49	4,449.99
1) Tabla de precios de impresiones digitales Office Depot Panamá (Anexo 11)			
2) Costo de curso de creación de marca y manejo de anuncios en redes impartido por Paola Elizaga. Cotización en página web www.paolaelizaga.com/cursos			
3) Costo de servicio por Pixel Media Publicidad, S.A. Cotización en página web https://www.pixelmedia.com.pa/es/sitios-web			
4) Tarifario de publicación en revista Sala de Espera Panamá (Anexo 12)			
5) Precio indicado por el Ing. en Sistemas Marcos Trevia			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Cronograma de actividades

Cronograma de actividades													
Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Entrega de volantes en lobbys y garitas de complejos residenciales	Administrador												
Publicación de fotos y noticias en redes sociales (Instagram y Facebook)	Administrador												
Desarrollo de Banners publicitarios en Pagina de Internet (mayo y octubre)	Administrador/ Pixel Media Publicidad, S.A.												
Anuncios trimestralmente en Revistas de mascotas y Revistas de la comunidad de los barrios del mercado objetivo	Administrador/ Revista sala en espera												
Programa de Fidelización: Diseño de programa, base de datos	Administrador/ Marcos Trevia												

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de Operaciones

Las Operaciones de DogY abarcaran un horario de atención a clientes de lunes a domingo de 6:00 a.m. a 8:00 p.m. Esta amplia y flexible cobertura va acompañada de una estrategia de diferenciación concentrada en la alta calidad en servicio al cliente y una visita puntual a sus clientes.

Para ofrecer el servicio, DogY contará inicialmente con 2 vehículos altamente dotados con los equipos e insumos necesarios. Para la operación diaria, se contará con 2 horarios para colaboradores, el primero de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. y el segundo de 1:00 pm – 9:00 pm.

DogY atenderá caninos de raza pequeña, mediana o grande. Ambos vehículos contarán con rutas programadas previamente tomando en cuenta la ubicación del cliente y la demanda del día. El cliente podrá ver el estado del servicio desde el aplicativo móvil. Es decir, si va en camino, se está realizando el servicio o finalizó el mismo. Para tal fin, cada vehículo contará con dispositivo móvil, el cual tendrá el aplicativo que le permitirá al Agente de Servicio actualizar el estado del servicio, tomar fotos para que la información viaje en línea al cliente.

Todo inicia con la solicitud del servicio por el cliente, la cual puede realizar por el aplicativo móvil, mensaje de whatsapp, página web, correo electrónico o llamada telefónica. Se le confirma las fechas y horarios disponibles y se agenda la cita.

Previo a la visita, se debe preparar el vehículo con los materiales e insumos necesarios para ofrecer el servicio. Una vez inicia el viaje hacia el cliente, se contacta para que esté preparado para la visita. Recibe al cliente amablemente, solicita datos necesarios para registro en base de datos y procede a realizar el servicio.

El tiempo promedio del servicio es entre 45 minutos a 1 hora y 30 minutos, depende del tamaño del perro y cantidad de servicios a ofrecer.

Una vez finalizado el servicio, el cliente realiza el pago a través del aplicativo móvil, en efectivo o por medio de tarjeta de crédito.

Para más detalle, refiérase al Plan de Negocios DogY Parte II

6. Equipo del proyecto

El equipo gestor de DogY está confirmado por estudiantes de maestría de la Universidad de Chile (MBA), las cuales son Ingenieras Industriales, colaboradoras de la banca en Panamá y con amplia red de contactos. Ambas orientadas a resultados y cumplimiento de objetivos y meta con experiencia en planeación, coordinación y liderazgo de proyectos.

La estructura Organizacional DogY será de forma piramidal, contratando de forma permanente dos cargos inicialmente que conforman un equipo inicial de 6 personas:

- Administrador (1) con un salario mensual de US\$ 1,000 al cual se le asignará varios roles dentro de la compañía como Recursos Humanos, Mercadeo, Administración, entre otros.
- Agentes de Servicio/ Conductores (5) con salario mensual de US\$ 800, los cuales tendrán roles de conductor, estilista, vendedor y se considera uno de los recursos clave de DogY.

Se considera un aumento de salario anual igual a la tasa de inflación.

Por otro lado, ciertos servicios se busca tercerizarlos (servicios legales y mantenimiento de auto) para disminuir los costos operativos lo cual le permite a DogY un grado de apalancamiento menor, deseable de esta primera etapa de la compañía.

La puntualidad al ofrecer el servicio es de alta importancia. Por lo que se ha diseñado un plan de compensaciones e incentivos tomando en cuenta el 99% de cumplimiento del servicio programado. Este indicador se mide mensualmente, de estar dentro del rango se realizará un pago de comisiones extras a los Agentes de servicio.

Para más detalle, refiérase al Plan de Negocios DogY Parte II

7. Plan Financiero

DogY demanda una inversión inicial de US\$ 188,739 recuperable en el año 4 una vez implementado el proyecto y el mismo se proyecta a generar un VAN positivo de US\$ 6,521.74 y TIR de 13.56% lo que indica que es un negocio con riesgo medio para invertir.

El periodo de evaluación del proyecto bajo de 5 años. El crecimiento de la demanda se proyecta de 2% anual y los precios crecen con la inflación anual.

Las cuentas por cobrar y cuentas por pagar son 0, debido a que tanto las compras como las ventas son a contado.

La inversión inicial incluye lo requerido en el año 0, previo a iniciar operaciones. El total estimado para inversiones asciende a US\$138,800 distribuido en: Inversiones en activos fijos, Inversiones de obra civiles e infraestructura e Inversiones en activos intangibles. Adicionalmente se encuentran los gastos de puesta en marcha, los cuales ascienden a US\$24,477.

El capital de trabajo requerido es de US\$ 25,462 calculado por método de Déficit Acumulado Máximo. El método de depreciación utilizado es línea recta, el equipamiento de vehículos y el equipo de oficina se deprecian a 10 años, los vehículos y las Inversiones en Obras civiles e infraestructura se deprecian a 8 años, el mobiliario a 5 años y la amortización de la Inversión en activos intangibles a 10 años.

Se aplicó el modelo CAPM con el fin de buscar una aproximación a la rentabilidad esperada, el r_p obtenido es de 10.29%. Le sumamos una prima por riesgo de 2% por ser un proyecto nuevo, obteniendo así un costo de capital ajustado de 12.29%.

Existe la generación de flujo de caja, lo cual es positivo, debido a que es requisito fundamental para el desarrollo de una empresa, la caja prima sobre la utilidad. DogY alcanzará su punto de equilibrio desde el año 1 y hay generación de EBITDA el cual se ubica en US\$88,190 para el año 5.

Para más detalle, refiérase al Plan de Negocios DogY Parte II

8. Riesgos críticos

Los principales riesgos identificados para DogY son los siguientes

- Estacionamiento del vehículo frente a edificios residenciales o casas con vía estrechas
 - Plan de acción: comunicar al cliente la necesidad de un espacio para ubicar el vehículo
- Escasez del personal capacitado para brindar el servicio
 - Plan de acción: atractivo incentivo y plan de capacitación al personal
- Muerte del canino mientras se le ofrece el servicio de DogY
 - Plan de acción: cláusula en la solicitud de servicio en donde el cliente autoriza a DogY para realizar el servicio y lo libera de toda responsabilidad
- Riesgo reputacional por mal servicio brindado o falta de puntualidad en el servicio
 - Plan de acción: Reforzar los valores de la compañía y establecer protocolo de atención al cliente. Incentivo por % de cumplimiento en la hora de citas agendadas
- Alta competencia con el mismo modelo de negocio con mejores precios
 - Plan de acción: Reforzar campaña concentrándose en mercado objetivo
- Falta de proveedores de insumos y/o materiales
 - Plan de acción: acuerdo de servicio con los proveedores para disminuir su poder de negociación

Para más detalle, refiérase al Plan de Negocios DogY Parte II

9. Propuesta Inversionista

DogY no contará con deuda, por lo tanto, la estrategia de financiamiento será totalmente patrimonio. El monto de inversión inicial asciende a US\$ 188,739 y para lograr dicho monto se buscará un accionista mayoritario en los próximos 3 meses para solicitar aporte de 79% del monto, es decir la suma de US\$ 148,739.

El restante del monto de la inversión será aportado por las socias, las cuales participarán con 11% cada una, ascendiendo el monto a US\$ 20,000.

Para más detalle, refiérase al Plan de Negocios DogY Parte II

10. Conclusiones

Panamá está en los inicios de desarrollo de innovaciones y nuevas tendencias en el mercado de mascotas. Por esta razón, hemos creado DogY, una empresa de servicios para atención de caninos, un mercado con alto potencial que nos da la oportunidad de diferenciarnos de nuestros competidores, ofreciendo una propuesta de valor sólida que está enfocada principalmente a servir con excelencia a nuestros clientes.

DogY ofrece un servicio exclusivo, de alta calidad y accesible, el cual evita desplazamientos y genera ahorros de tiempo al cliente que le agregan valor. El servicio está dirigido a aquellos hogares de clase media alta y alta de ciertas regiones de la provincia de Panamá amantes de calidad de servicio y soluciones prácticas para su día a día, los cuales dan como resultado un atractivo tamaño de mercado de US\$ 4,430,936 donde vemos potencial de crecimiento.

Bibliografía

- BancoMundial. (2016). *Panamá, Panorama General*.
- Blackstone, B. (16 de Febrero de 2017). Los grandes cambios del mercado ponen en aprieto a las empresas de bienes de consumo. *The World Street Journal* , pág. 1.
- Burgos, D. (12 de Febrero de 2017). Principales cuidados de caninos y frecuencia de uso del veterinario. (A. Amaya, Entrevistador)
- Castitto, C. (28 de Junio de 2014). *Panamá America*. Obtenido de Panamá America: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/panamenos-invierten-parte-del-salario-en-sus-mascotas>
- CEPAL. (2016). *Estado de la banda ancha America Latina y el Caribe 2016*.
- Damodaran, A. (01 de 2017). *Damodaran Online*. Recuperado el 01 de 2107, de Damodaran Online:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Epstein, D. (Septiembre 2016). Research for Traders. *Los Desafios del Nuevo Milenio*. Panamá.
- Morales, T. S. (01 de Julio de 2015). *La Prensa*. Obtenido de La Prensa:
http://impresa.prensa.com/economia/cuesta-tener-mascota-casa_0_4244575537.html
- Panamá, C. V. (Febrero de 2017). Visitas a clínicas veterinarias Panamá. Panamá, Panamá, Panamá.
- Periodico El Siglo, P. (26 de Enero de 2015). El perro reina. *Periodico El Siglo* , pág. 1.
- Quiñones, E. E. (Octubre de 2014). *Panamá America*. Obtenido de Panamá America: <http://www.panamaamerica.com.pa/tema-del-dia/alimentadores-influyen-en-proliferacion-de-colonias>

Unidogs. (Enero de 2015). *<http://unidogs.es/consumo-sector-perros-gatos-mascotas/>*. Obtenido de Unidogs: <http://unidogs.es/consumo-sector-perros-gatos-mascotas/>

Anexos

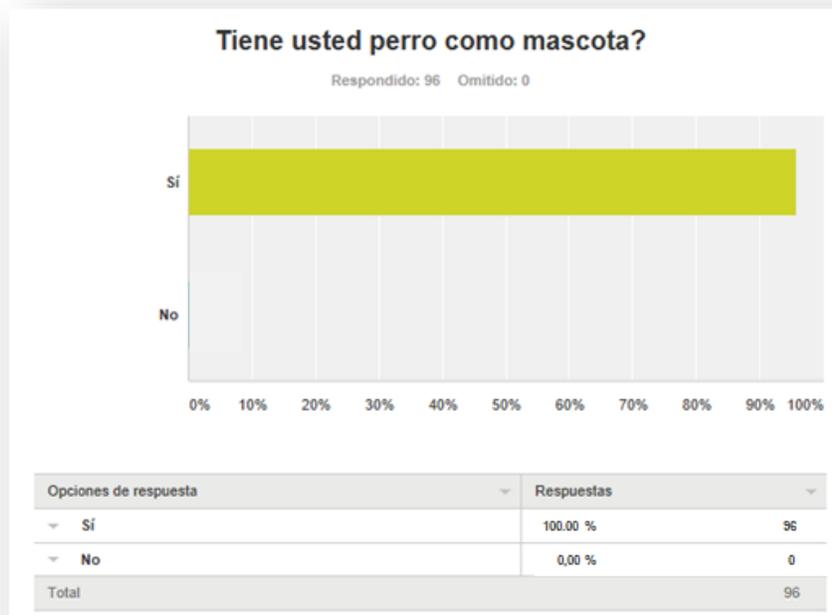
Anexo 1: Ficha Técnica de la Encuesta y sus resultados

La principal fuente primaria utilizada fue una Encuesta realizada a personas residentes en ciudad de Panamá que tienen actualmente perro como mascota, por lo tanto pueden llegar a ser parte del mercado objetivo. El estudio fue realizado con una muestra de 96 participantes efectivos. La encuesta consta de 10 preguntas con opción de respuesta de selección múltiple. Las preguntas abordan variables socio demográficas tales como edad, barrio de residencia, rango salarial. Y posteriormente se midió disposición a uso del servicio, preferencias y frecuencia de uso. La misma fue realizada en los meses de noviembre y diciembre de 2016.

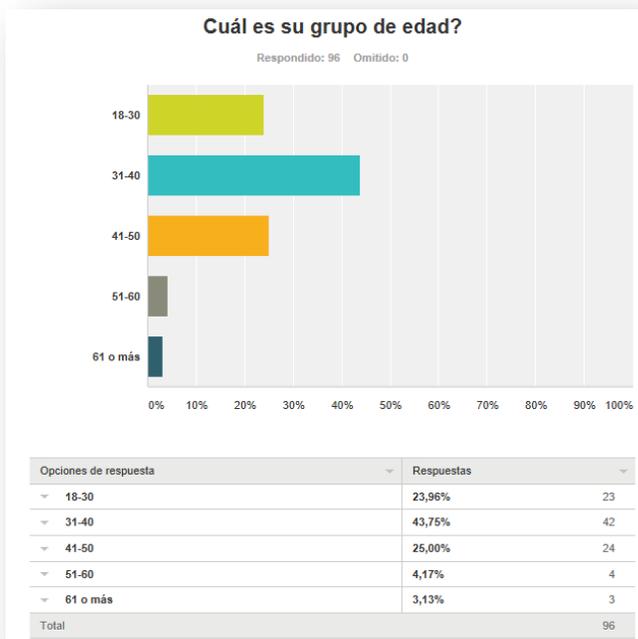
La primera pregunta valida que el encuestado efectivamente tenga a un perro como mascota.

Las preguntas realizadas a los encuestados y sus resultados fueron las siguientes:

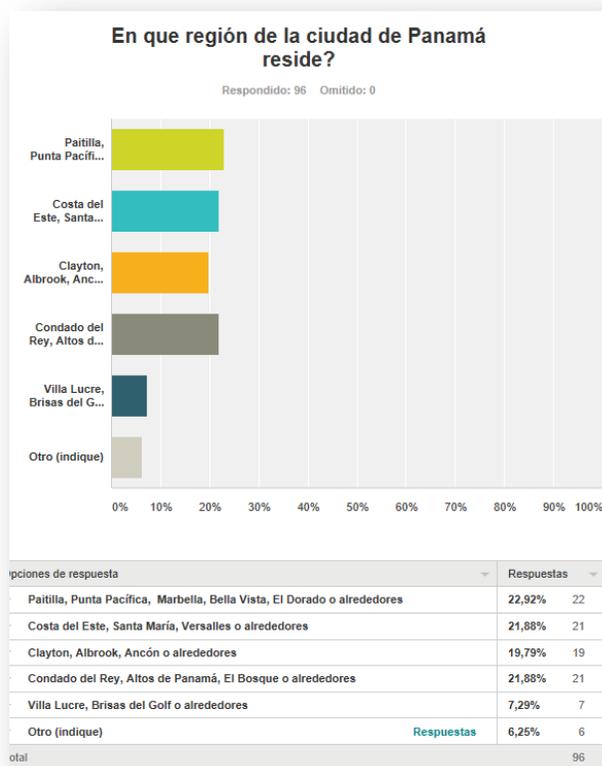
Pregunta 1



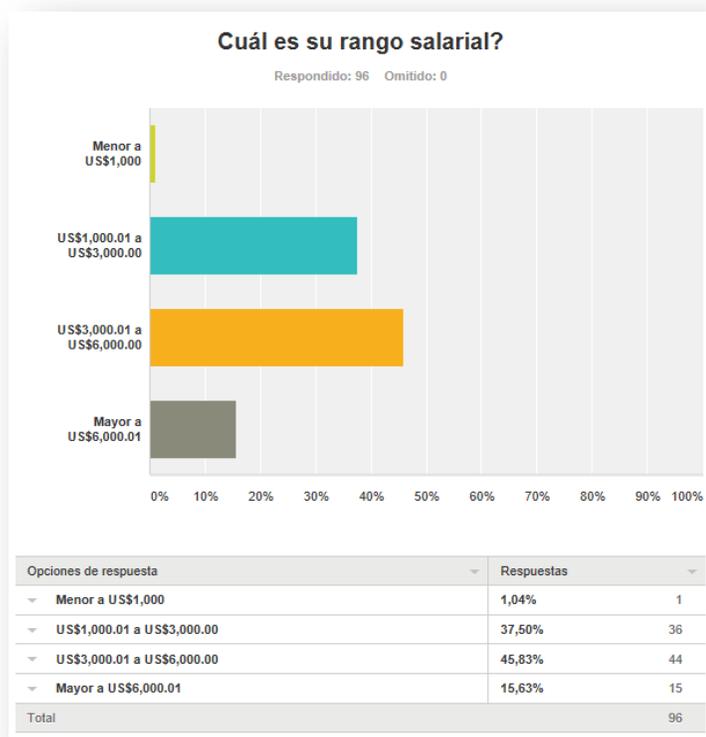
Pregunta 2



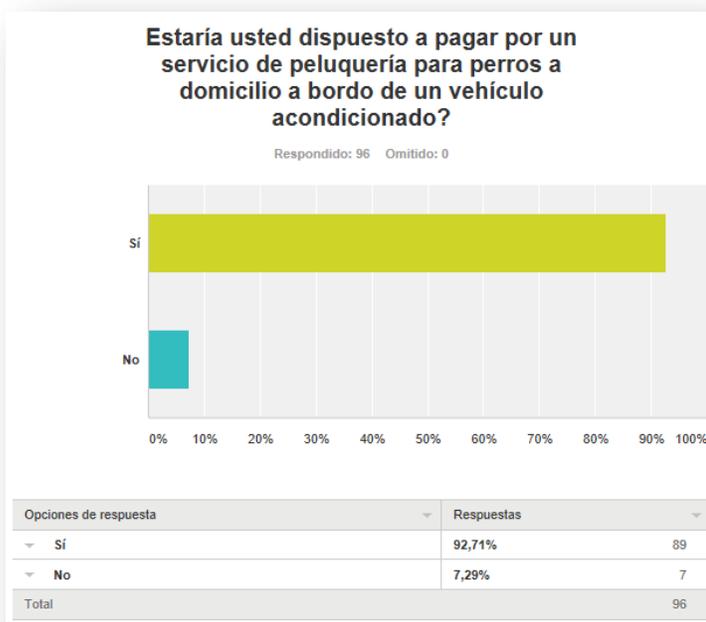
Pregunta 3



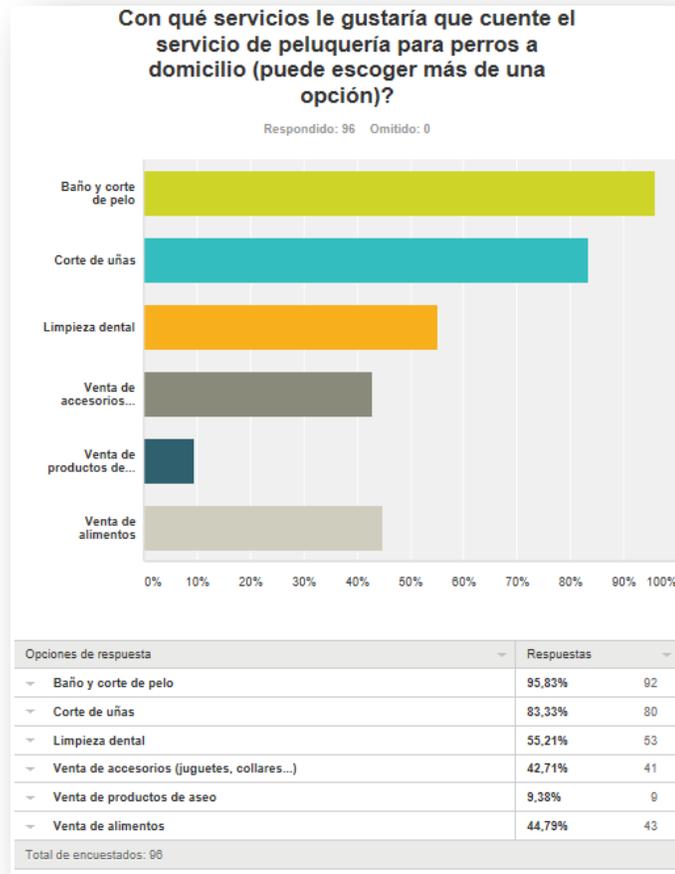
Pregunta 4



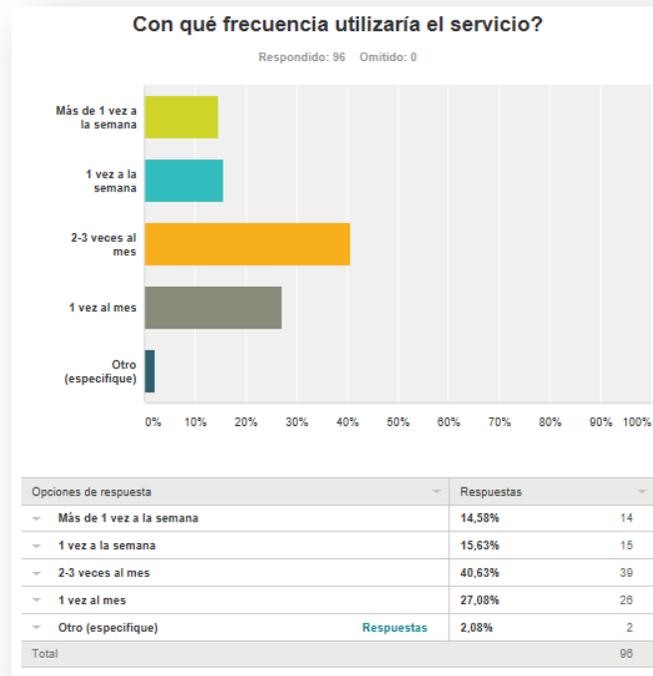
Pregunta 5



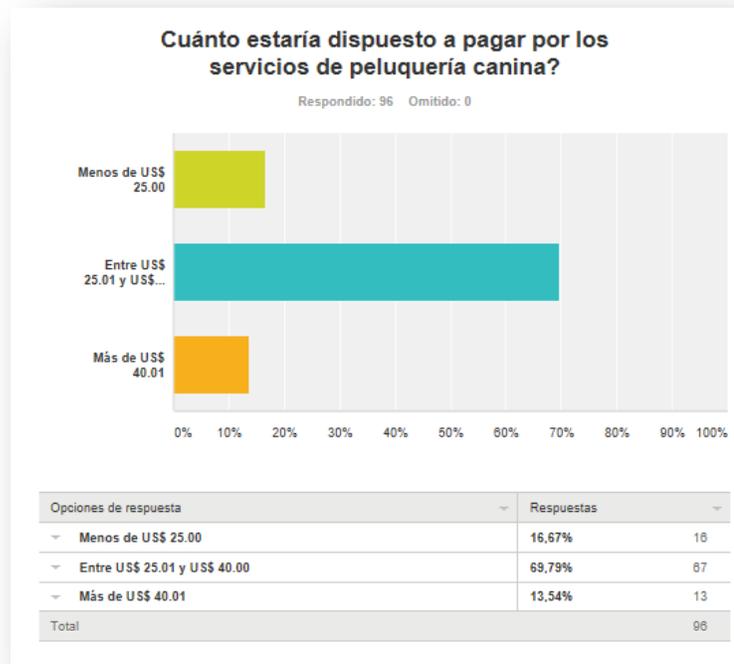
Pregunta 6



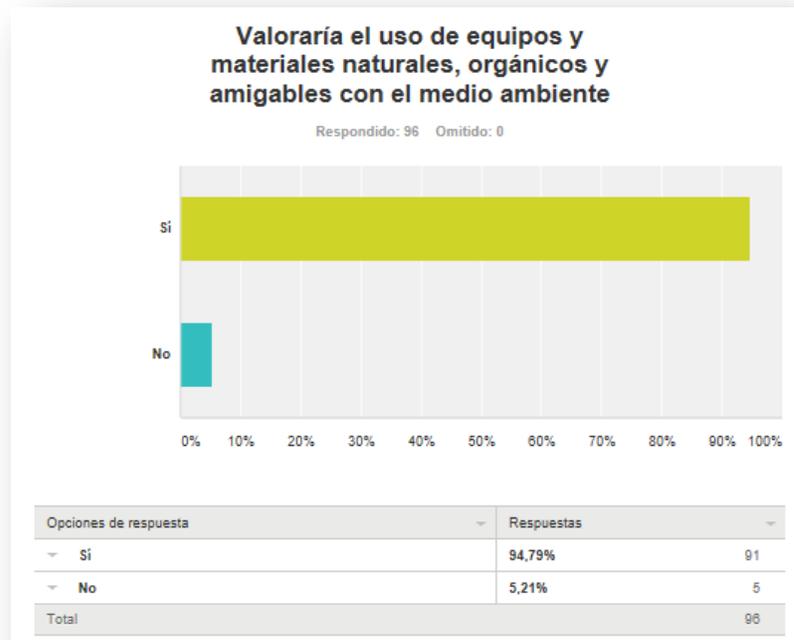
Pregunta 7



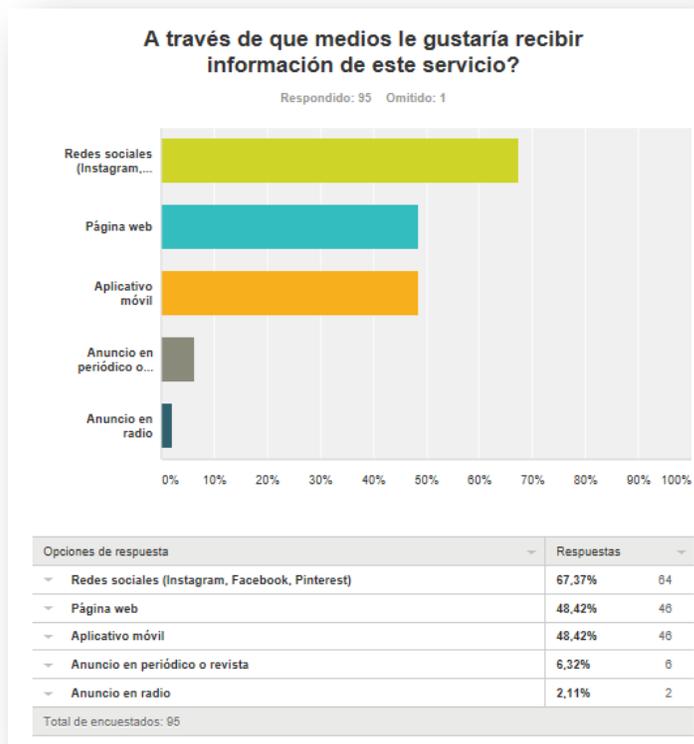
Pregunta 8



Pregunta 9



Pregunta 10



Anexo 2: Mapa con los corregimientos seleccionados de la provincia de Panamá



Fuente: Wikipedia

Anexo 3: Hogares por Corregimiento Panamá

VIVIENDAS Y PERSONAS EN EL DISTRITO DE PANAMÁ Y SAN MIGUELITO, SEGÚN CORREGIMIENTO Y TIPO DE VIVIENDA: CENSO 2010		
Corregimiento y tipo de vivienda	Viviendas	Promedio de habitantes por vivienda
BETANIA.....	17,206	2.7
BELLA VISTA.....	14,518	2.1
SAN FRANCISCO.....	20,425	2.2
JUAN DÍAZ.....	30,573	3.3
ANCÓN.....	8,385	3.6
AMELIA DENIS DE ICAZA.....	10,948	3.5
TOTAL	102,055	

Fuente: Contraloría General de la República de Panamá. Instituto Nacional de Estadística y Censo

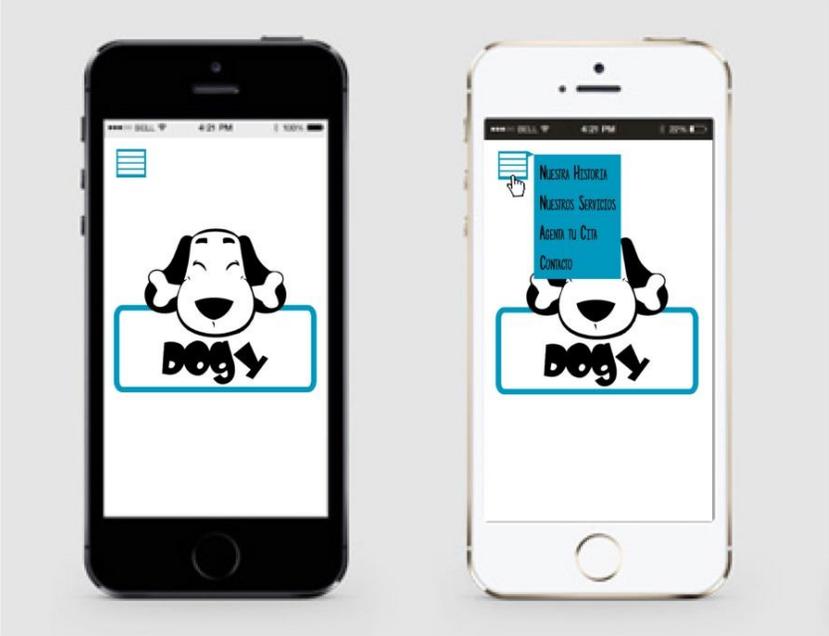
Anexo 4: Entrevista al Dr. Alberto Burgos, Médico Veterinario Ciudad de Panamá.

Entrevista a médico veterinario - Dr. Burgos	
Cuáles considera que son las principales necesidades de los dueños de mascota?	El dueño es responsable de velar por la salud y cuidado de su mascota de forma integral: alimentarlo, asearlo y ofrecerle un ambiente confortable. Es importante que el dueño se eduque sobre la raza de su mascota para brindarle el cuidado adecuado
Cuáles considera usted que son los principales cuidados caninos?	Baño con productos caninos, limpieza de glándulas anales y dentadura con periodicidad, mantenimiento de pelo y uñas, limpieza de oídos, dosis alimenticia adecuada y medicarlo contra garrapatas de ser necesario
Según su experiencia, cuál es la frecuencia recomendada para la frecuencia de baño y corte de la mascota?	Depende la raza, pero por lo general es recomendable el baño cada 10-12 días
Cuántas visitas al año debe hacer el perro al médico veterinario?	Cuando es cachorro hay un programa de vacunación con varias visitas. Cuando es adulto es mandatorio una visita para refuerzo de vacunación anual y opcional visitas para desparasitarse

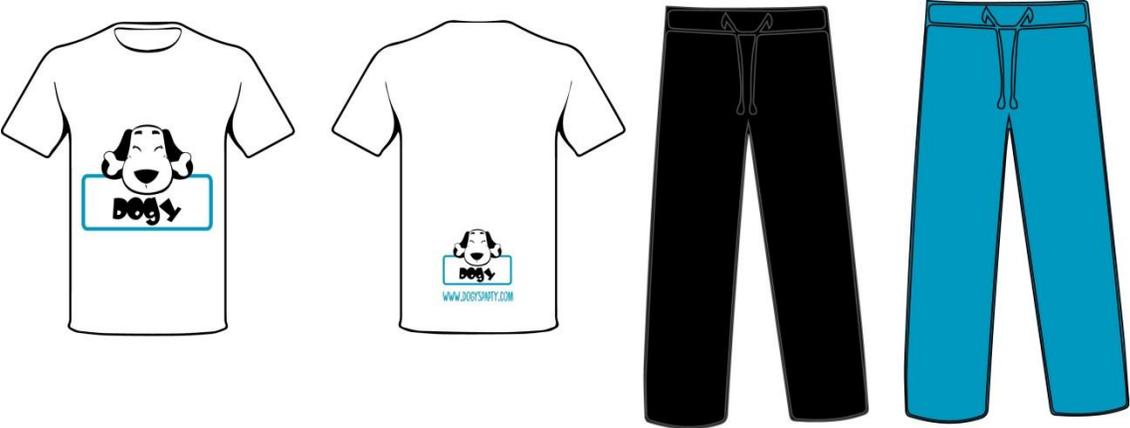
Anexo 5: Listado de servicios y productos DogY

<p>Servicios Baño Cepillado dental Limpieza de oídos Limpieza de glándulas anales Corte de pelo Corte de uñas Cepillado dental Desparasitación Aplicación de plaquetas para garrapatas y pulgas</p>
<p>Alimentos El consumo promedio de los caninos al mes es de 12 Kg Las marcas de alimento canino más utilizadas es Panamá son las siguientes: Royal Canin, considerada la marca más Premium Nutrecan Purina dogchow Eukanuba</p>
<p>Accesorios Cepillo Corta uñas Collar Placa Maletin dispensador de bolsas Bolsas Ropa Plato de comida y agua Cepillo de dientes Crema de dientes Balón Juguetes de lanzar Huesos Barras Dentales (para sarro) Pañales Paños Humedos Pads Camas Repelente Snack Colonias Vitaminas</p>

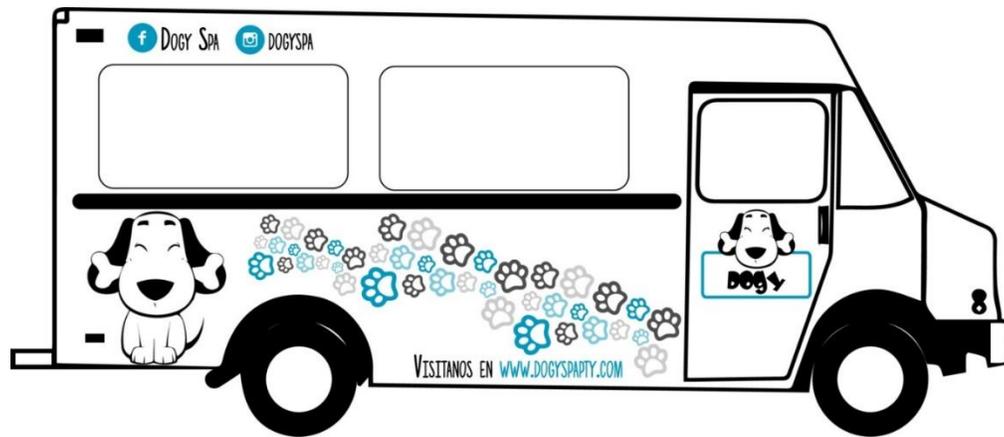
Anexo 6: Aplicación Móvil



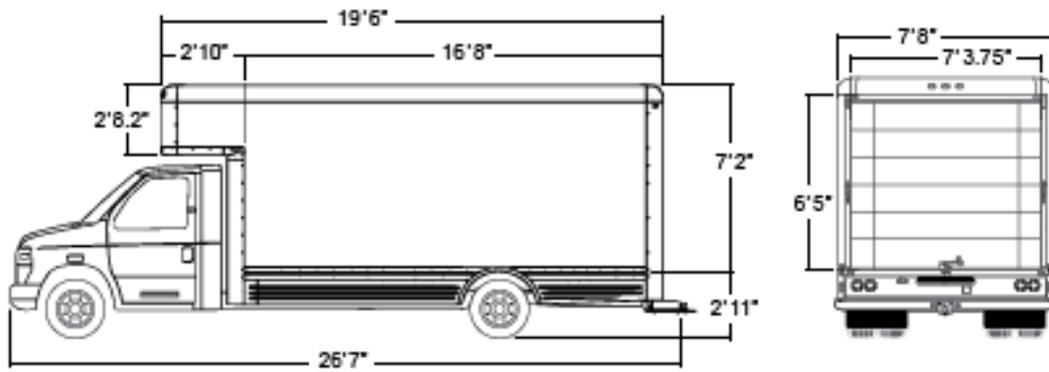
Anexo 7: Uniforme



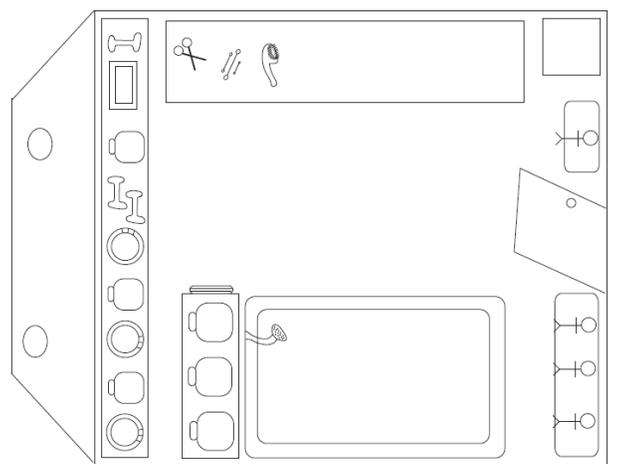
Anexo 8: Prototipo de vehículo



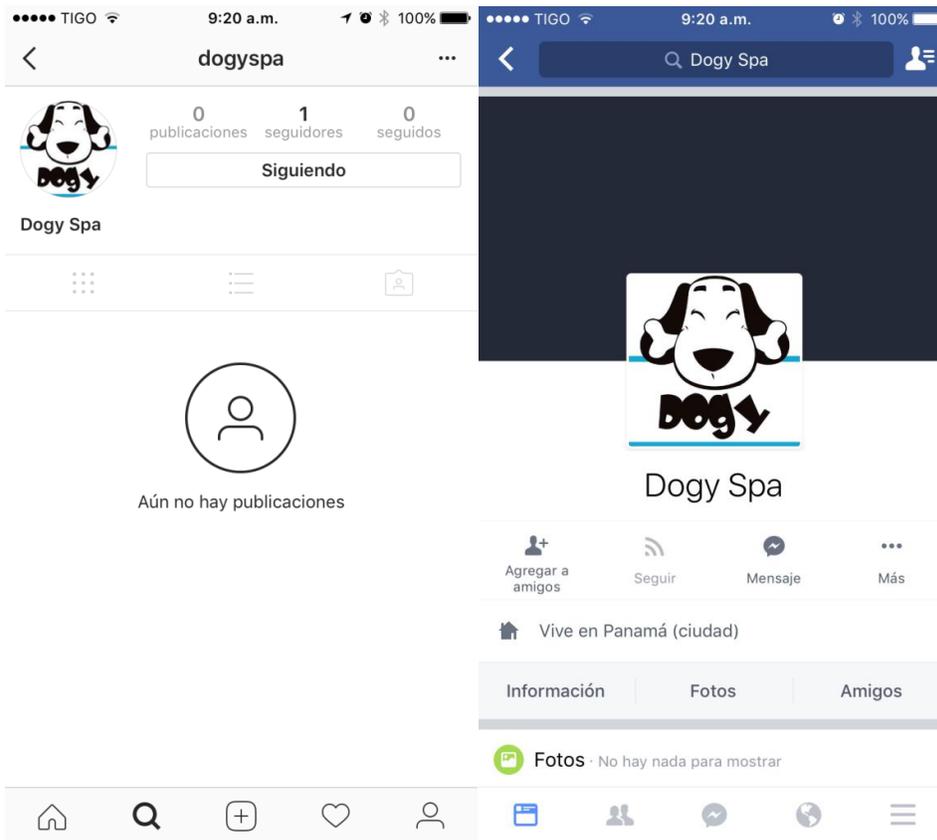
Dimensiones



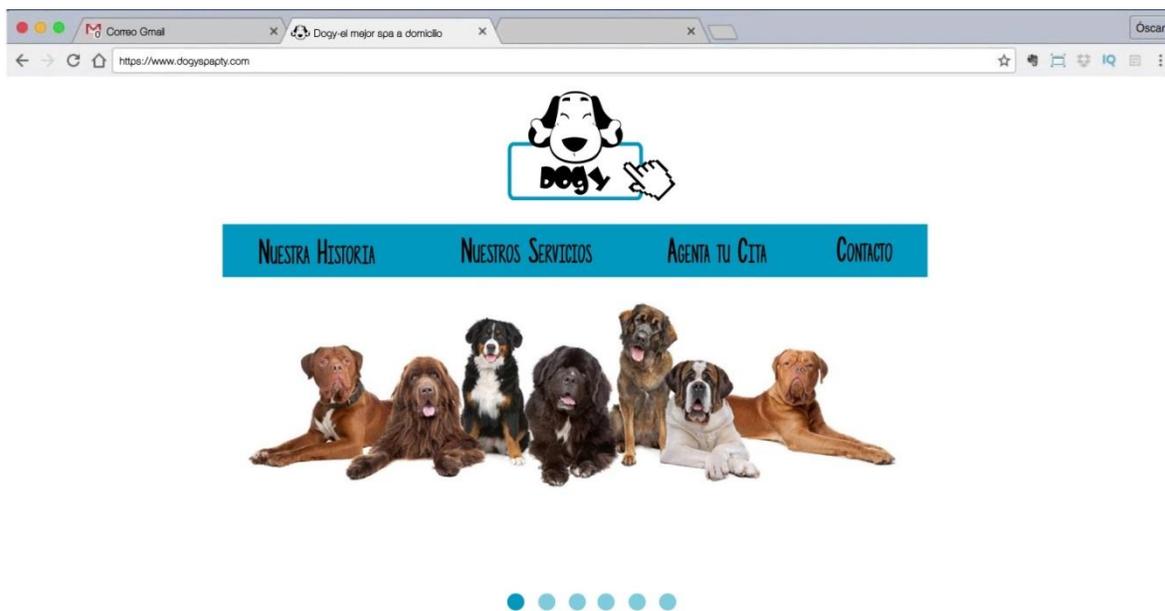
Distribución interior



Anexo 9: Redes Sociales (Instagram y Facebook)



Anexo 10: Página Web



Anexo 11: Tabla de precios de impresiones digitales Office Depot Panamá

Impresión Digital				
Tamaño	1-99	100-499	500-999	1000-4999
Carta b/n	\$ 0.06	\$ 0.05	\$ 0.04	\$ 0.03
Carta color	\$ 0.54	\$ 0.54	\$ 0.43	\$ 0.43
Oficio b/n	\$ 0.08	\$ 0.07	\$ 0.06	\$ 0.06
Oficio color	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.64	\$ 0.64
D/Carta b/n	\$ 0.11	\$ 0.10	\$ 0.09	\$ 0.08
D/Carta color	\$ 1.18	\$ 1.07	\$ 1.07	\$ 0.96

Nota: Se imprimirá 2 volantes por página tamaño carta

Fuente: Listado de precio de impresiones digitales Office Depot Panamá, Brisas del Golf

Anexo 12: Tarifario de publicación en revista Sala de Espera



 @salaeespera_ve


 Revista Sala de Espera Panamá

Circulamos mensualmente los días 10 de cada mes y cerrando la entrega de artes los días 1 de cada mes.

Tarifas 2017

	Precio	Precio por Pauta			
		3-4	5-7	8-9	10 o +
Tercio	370	350	325	280	280
Media	580	470	430	390	350
Página	980	870	790	750	699
Cintillo de portada	850	790	730	690	690
Rev. De Portada	1350	1190	980	870	830
Rev. De Contraportada	1100	980	870	790	750
Contraportada	1690	1580	1390	1270	1100



Nota: Se realizará publicaciones cuatrimestralmente (3 publicaciones al año)

Fuente: Revista Sala en Espera Panamá, Guillermo Machado