



“VET-EN CAMINO”

Parte I

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

**Alumno: Axel Garrido
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Julio 2020

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	6
1 Oportunidad de Negocio.....	7
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	10
2.1 Análisis de la Industria.....	10
a. Análisis PESTEL.....	10
b. Análisis Porter	11
c. Tamaño del mercado	12
d. Tendencias	14
2.2 Análisis de los competidores.....	15
a. Matriz de perfiles competitivos	17
b. Mapa de Posicionamiento de la industria	18
2.3 Análisis de Clientes	19
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	21
3.1 Modelo de negocio	21
3.2 Descripción de la empresa.....	22
a. Misión:	22
b. Visión:	22
c. Objetivos:	22
d. Valores:	23
e. Identificación de Estrategia	23
f. Estrategia de negocio	24
g. Competencias centrales y distintivas.....	24
h. Ventaja competitiva	25
i. Factores críticos del éxito.....	26
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento	26
3.4 RSE y sustentabilidad	27
4 Plan de Marketing.....	29
4.1 Objetivos de marketing	29
4.2 Estrategia de segmentación.....	29
a. Segmentación del mercado	29
b. Mapa de posicionamiento.....	31

4.3	Estrategia de producto/servicio	32
a.	<i>Productos:</i>	33
4.4	Estrategia de Precio	35
4.5	Estrategia de Distribución.....	37
4.6	Estrategia de Comunicación y ventas	38
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	39
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma	42
5	Plan de Operaciones.....	43
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	43
5.2	Flujo de operaciones.....	44
5.3	Plan de desarrollo e implementación.....	45
5.4	Dotación	46
6	Equipo del Proyecto	46
6.1	Equipo gestor	46
6.2	Estructura organizacional	46
6.3	Incentivos y compensaciones.....	48
7	Plan Financiero	48
7.1	Supuestos	48
7.2	Estimación de ingresos.....	49
7.3	Inversión.....	49
7.4	Estados de Resultados	49
7.5	Inversión en Capital de trabajo (KT).....	50
7.6	Tasa de descuento	50
7.7	Flujo de caja a 5 años	51
7.8	Flujo de caja a perpetuidad	51
7.9	Capital requerido.....	51
7.10	Balance proyectado.....	52
7.11	Sensibilización.....	52
8	Riesgos críticos.....	53
9	Propuesta Inversionista	54
10	Conclusiones	55
	ANEXO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO N°1	56

ANEXO 2: PESTEL	66
ANEXO 3: PORTER.....	68
ANEXO 4: CANVAS	70
ANEXO 5: ANÁLISIS FODA	75
ANEXO 6: ESTIMACIÓN N° DE MÉDICOS VETERINARIOS EN SANTIAGO.....	79
ANEXO 7: PRESUPUESTO DE MARKETING.....	80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis Porter 5+1 Industria Veterinaria	12
Figura 2. Análisis CANVAS, VET-EN CAMINO.....	21
Figura 3. Logos VET EN CAMINO por membresía	39
Figura 4. Flujograma captación de clientes.....	44
Figura 5. Inscripción usuarios VET EN CAMINO	44
Figura 6. Flujograma funcionamiento aplicación VET-EN CAMINO	45
Figura 7. Estructura organizacional etapa desarrollo e implementación.....	47
Figura 8. Estructura organizacional proyectada a 5 años.....	47

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Mapa de posicionamiento competidores industria veterinaria.....	19
Gráfico 2. Mapa de posicionamiento VET-EN CAMINO.....	32
Gráfico 4. Pregunta n°1 Encuesta a Dueños de Mascotas.....	60
Gráfico 5. Pregunta n°2 Encuesta a Dueños de Mascotas.....	61
Gráfico 6. Pregunta n°3 Encuesta a dueños de mascotas	61
Gráfico 7. Pregunta n° Encuesta a dueños de mascotas	61
Gráfico 8. Pregunta n°5 Encuesta a Dueños de mascotas.....	62
Gráfico 9. Pregunta n°6 Encuesta a Dueños de Mascotas.....	62
Gráfico 10. Pregunta n°7 Encuesta a dueños de mascotas	62
Gráfico 11. Pregunta 1 Encuesta a Médicos veterinarios.....	63
Gráfico 12. Pregunta n°2 Encuesta a médicos veterinarios	63
Gráfico 13. Pregunta n°3 Encuesta médicos veterinarios	64

Gráfico 14. Pregunta n°4 Encuesta a médicos veterinarios	64
Gráfico 15. Pregunta n°5 Encuesta a Médicos veterinarios	65
Gráfico 16. Pregunta n°6 Encuesta a médicos veterinarios	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de principales necesidades detectadas en primera encuesta de mercado	8
Tabla 2. Encuesta descriptiva, investigación de mercado	8
Tabla 3. Análisis Pestel: Riesgos, Exigencias y Oportunidades	11
Tabla 4. Análisis de fortalezas y debilidades competidores directos	15
Tabla 5. Matriz de perfiles competitivos	18
Tabla 6. Análisis VRIO.....	25
Tabla 7. Objetivos de Plan de Marketing.....	29
Tabla 8. Estrategia de segmentación.....	30
Tabla 9. Valores de Membresía VET-EN CAMINO	36
Tabla 10. Tarifas servicio consulta veterinaria	37
Tabla 11. Tamaño de mercado VET-EN CAMINO	40
Tabla 12. Participación de mercado VET-EN CAMINO.....	41
Tabla 13 Crecimiento de atenciones veterinarias (usuarios).....	42
Tabla 14. Plan de desarrollo e implementación VET-EN CAMINO.....	45
Tabla 15. Ingresos año 1 por Quarter	49
Tabla 16. Ingresos por años proyectado a 5 años	49
Tabla 17. Capital de Trabajo VET- EN CAMINO.....	50
Tabla 18. Tasa de descuento a 5 años	50
Tabla 19. Tasa de descuento a 30 años	50
Tabla 20. Flujo a perpetuidad escenario Octubre 2019.....	51
Tabla 21. Flujo a perpetuidad escenario Diciembre 2019	51
Tabla 22. Flujo a perpetuidad escenario abril 2020.....	51
Tabla 23. Resumen balance proyectado a 5 años	52
Tabla 24. Resumen análisis de sensibilización	52

Resumen Ejecutivo

VET-EN CAMINO es una aplicación para dispositivos móviles que busca convertirse en el principal canal de distribución de servicios veterinarios a domicilio aprovechando dos oportunidades presentes en el mercado. La primera de ellas hace relación a la disponibilidad de profesionales veterinarios con capacidad ociosa y que se encuentra en búsqueda de aumentar sus ingresos y por otra parte la necesidad de los dueños de mascotas de recibir una atención acorde a su estilo de vida, de forma rápida y de fácil acceso. VET-EN CAMINO reconoce la existencia de estas necesidades y ofrecerá un servicio en donde los usuarios (dueños de mascotas) pueden solicitar atención veterinaria a domicilio a través de sus dispositivos móviles y en la comodidad de su hogar y por otra parte la necesidad de médicos veterinarios (clientes VET-EN CAMINO) que buscan ampliar sus ingresos y que vean en esta aplicación la oportunidad de acceder a un mercado de dueños de mascotas dispuestos a pagar más por un servicio siempre que este cumpla con satisfacer las necesidades específicas de disponibilidad y rapidez de atención. La investigación de mercado realizada para este plan de negocios, valida la disposición de los dueños de mascotas a utilizar una plataforma digital para acceder a médicos veterinarios a domicilio (67,4%) y a su vez la disposición de los médicos veterinarios (69,7%) en participar de un portal digital para ofrecer sus servicios a domicilio.

VET- EN CAMINO ofrecerá planes de membresías a sus clientes, las cuales estarán condicionadas al tiempo de permanencia en la aplicación. Cada membresía contará con determinadas características que le conferirán beneficios diferenciados de acuerdo con el tipo de suscripción. Con el fin de llegar a un mercado más amplio, y considerando los resultados obtenidos en una nueva investigación de mercado efectuada para este plan, se establecieron tres tipos de membresías cada una de ellas con un valor asociado al tiempo de vinculación con la aplicación. Así a mayor tiempo de permanencia, el valor mensualizado de la membresía será menor en comparación con una suscripción básica de 30 días. Con esto se busca fidelizar a los clientes y al mismo tiempo potenciar la red de veterinarios disponibles para cumplir con la propuesta de valor de VET-EN CAMINO la cual es ofrecer un servicio disponible 24/7 de fácil y rápido acceso.

El análisis financiero realizado para este plan de negocio permitió definir que la oportunidad detectada puede proporcionar resultados positivos de acuerdo con las condiciones del plan de ventas desarrollado. La inversión inicial, incluyendo el capital de trabajo, es de \$ 29.458.318 lo cual sería sustentado por los dos socios fundadores quienes se transformarían en los únicos inversionistas al menos para una proyección a 5 años de funcionamiento. Se determinaron 3 escenarios posibles con relación al flujo de caja de acuerdo a la realidad país, obteniéndose un VAN de \$ 85.900.151 (Para Dic-2019) con una TIR de 65,5% y un Payback a los 2,3 años desde el inicio de actividades.

1 Oportunidad de Negocio

En Chile se ha observado un fuerte cambio cultural relacionado al cuidado de mascotas de compañía. Cada vez se observa a más jóvenes parejas que optan por adoptar a una mascota que pasa a formar parte de la familia. Esta visión se vio reforzada por un cambio en la regulación vinculada al cuidado de mascota, en donde se establecen claras responsabilidades de los dueños hacia el cuidado y bienestar de los nuevos integrantes de la familia. Es aquí donde surge la necesidad de buscar diferentes medios a través de los cuales las nuevas familias logren encontrar una solución a sus requerimientos de cuidados, como, por ejemplo, controles médicos, salud mental, entretenimiento, entre otros. Esta búsqueda podría encontrar solución en el extenso mercado veterinario, en el cual es posible encontrar médicos especialistas, peluquerías, tiendas de accesorios, alimentos entre otros. Sin embargo, surge la interrogante ¿de qué forma los dueños de mascotas quieren satisfacer sus necesidades? ¿La industria veterinaria logra satisfacer del modo que sus clientes necesitan los diferentes requerimientos que surgen del cuidado de una mascota?

Con la idea de conocer la perspectiva de los diferentes participantes del mercado veterinario, se realizaron entrevistas en dos etapas. La primera de ellas fue de carácter exploratoria en donde se utilizaron preguntas abiertas para detectar una posible necesidad por parte de clientes y usuarios. En estas encuestas se incluyeron a los siguientes participantes:

- Dueños de mascotas: Se visitaron 2 parques de la región metropolitana (Parque Araucano y Bicentenario), logrando entrevistar un total de 23 personas. Las consultas fueron enfocadas en conocer las necesidades de sus mascotas y como ellos, dueños y responsables, satisfacían las mismas.
- Dueños de pequeños centros veterinarios y veterinarios que ofrecen servicio a domicilio: Un total de 3 centros veterinarios y 7 veterinarios independientes fueron entrevistados. Todos estos poseen domicilio en Santiago. En este caso las preguntas se orientaban a crecimiento del número de clientes, servicios que ofrecen y publicidad para promover su negocio.

Al revisar las respuestas obtenidas, se detectaron las siguientes problemáticas que resultarían de interés para cada grupo:

Tabla 1. Resumen de principales necesidades detectadas en primera encuesta de mercado

Dueños de mascotas	Centros veterinarios y médicos veterinarios independientes
Disponibilidad de servicios veterinarios a diferentes horarios.	Promoción de sus servicios, con el fin de ampliar su grupo de clientes.
Claridad en cuanto a servicios veterinarios, horarios de atención y localización de clínicas veterinarias.	Explotar una oportunidad de negocio al ofrecer servicios veterinarios a domicilio para atender a clientes en horarios inhábiles y que no pueden acudir a estos lugares debido a la restricción horaria.
Facilidad para acceder a servicios veterinarios en relación con su estilo de vida.	

Fuente: Elaboración propia

La segunda etapa de investigación, de carácter descriptiva, se desarrolló a través de encuestas realizadas por redes sociales dirigidas a dos sectores diferenciados del mercado: Personas con acceso a redes sociales y Médicos veterinarios.

Un total de 111 personas participaron de las entrevistas enviadas a través de redes sociales. La entrevista estaba conformada por 7 preguntas de selección múltiple con opción de agregar comentarios en aquellas preguntas de carácter más abierto. Para el segundo grupo, un total de 33 médicos veterinarios fueron entrevistados utilizando una encuesta enviada a través de redes sociales y conformada por seis preguntas. Los principales resultados obtenidos se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Encuesta descriptiva, investigación de mercado

GRUPO 1: Población general	GRUPO 2: Médicos Veterinarios
<ul style="list-style-type: none"> De los 111 entrevistados 85.6% declaró tener mascotas. De los entrevistados que declararon tener mascotas un 50.5% indicó tener solo 1 mascota, un 31.6% 2 mascotas y el resto declaró tener 3 o más mascotas. El 80 % de los dueños de mascotas declararon que consideran a su mascota como un integrante de su familia. Un 73,7% indicó que lleva a su mascota al veterinario para controles de rutina y cada vez que sea necesario, mientras que un 23.2% indicó que lo lleva solo cuando "algo anda mal" Frente a la pregunta "de qué forma le gustaría recibir la atención de un médico veterinario" un 67.4% indicó que prefería recibir los servicios de un veterinario a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> De los 33 médicos veterinarios entrevistados 31 ejercían su profesión en la actualidad. De estos un 41.9% trabaja por honorarios en clínicas particulares, un 38.7% ofrece servicios a domicilio y un 32.4% trabaja de forma estable en una clínica veterinaria Un 69.7% de los entrevistados indicó que estaría dispuesto a formar parte de una red de veterinarios a domicilio. Un 95.7% le gustaría desarrollar sus funciones en la región metropolitana

Fuente: Elaboración propia

En una encuesta realizada por la empresa GFK del año 2018¹, un 64% de la población en Chile declaró tener mascotas. VET-EN CAMINO buscará liderar el mercado de servicios a domicilio a través de su principal fortaleza, servicio disponible 24/7, de respuesta en el menor tiempo posible y ofrecer seguridad en todas las etapas del proceso.

El mercado veterinario es extenso y fraccionado por lo que se debe considerar actuales competidores y nuevos entrantes en el mercado, es por esto por lo que resulta fundamental mantenerse al día sobre cambios en el mercado y nuevas tendencias con el objetivo de mantenerse a la vanguardia de los servicios a domicilio con el fin de ofrecer el mejor servicio tanto a usuarios como a clientes.

De esta forma y considerando la tendencia actual de buscar soluciones en redes sociales y plataformas digitales, se establece como una oportunidad de negocio desarrollar una aplicación para dispositivos móviles apalancado por una plataforma digital a través de página web y presencia en redes sociales que ofrezca la posibilidad a médicos veterinarios de ofrecer servicios a domicilio con una disponibilidad 24/7 de pronta respuesta bajo un sistema seguro, respondiendo a la necesidad de atenciones en horarios donde los dueños de mascotas retornan de sus actividades diarias y/o tienen urgencias médicas que atender.

La investigación de mercado realizada para este plan de negocios se encuentra en Anexo 1.

¹ https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_Los_chilenos_y_sus_mascotas.pdf

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria veterinaria en Chile está conformada por un mercado fraccionado constituido por clínicas veterinarias, médicos veterinarios particulares y portales digitales que ofrecen diversos servicios asociados a mascotas de compañía. El análisis se centrará en esta industria haciendo mención del mercado foco de portales digitales considerando que el plan de negocio consiste en un portal de venta de membresías para la industria veterinaria.

2.1 Análisis de la Industria

Para desarrollar el análisis de la industria se utilizó análisis PESTEL para el macroentorno y PORTER para el microentorno. A continuación, se indican las principales conclusiones para cada análisis:

a. Análisis PESTEL

Tanto a nivel político como económico se evidencia un riesgo alto debido a las inestabilidades del mercado (crisis social Octubre 2019 y pandemia COVID-19) para cualquier tipo de negocio, incluido la creación de portales digitales, sin embargo, la nueva normalidad, el distanciamiento social y la tendencia de los usuarios a utilizar cada vez más portales web para gestionar todo tipo de tramites, otorgaría una oportunidad de entrada a la industria lo que se ve potenciado debido a que los médicos veterinarios se encuentran dentro de los servicios de primera necesidad y por lo tanto pueden movilizarse sin restricciones². En relación con el alto riesgo social derivado de la cuarentena y el distanciamiento social, se debe tener presente las condiciones en que en la industria veterinaria ofrecerá sus servicios respetando este nuevo escenario, pero al mismo tiempo se debe tener establecido el cómo será el mercado una vez que la situación de emergencia que vive el país mejore. En relación con el aspecto tecnológico, este se considera un riesgo alto ya que derivado de la cuarentena y el teletrabajo la mayoría de las industrias se encuentra migrando a plataformas digitales, lo que otorga facilidad de nuevos entrantes en el mercado de aplicaciones móviles; resulta necesario mantenerse a la vanguardia en relación a avances tecnológicos con el fin de implementarlos en la plataforma digital y ofrecer el mejor servicio marcando una carácter diferenciador con la competencia. Se considera el riesgo ecológico como alto ya que la pandemia del COVID-19 afecta la salud de toda la población. Por último, se detecta bajo

²<http://www.colegioveterinario.cl/doc/ComunicadoSalvoconductoMedicosVeterinariosCovid19.pdf>

riesgo legal ya que no existen reglamentaciones específicas que limiten el uso de portales digitales. En Anexo 2 se detalla análisis PESTEL.

A continuación, se establecen los riesgos asociados a cada ámbito, así como las oportunidades y exigencias asociadas a cada uno de ellos.

Tabla 3. Análisis Pestel: Riesgos, Exigencias y Oportunidades

Dimensión	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Política	Alto: Si bien existe inestabilidad debido a crisis social y la pandemia del COVID-19, el gobierno fomenta y da facilidades para la creación de PYMES y empresas digitales	A contar de Junio 2020 los servicios digitales deberán considerar el pago de IVA (19%)	Apoyarse en los programas y facilidades que otorga el gobierno en los programas para PYMES para acelerar la obtención de los permisos necesarios para operar
Económica	Alto: Inestabilidad e incertidumbre económica por estallido social y pandemia Covid-19.	Buscar financiamiento para la oportunidad de negocio	Debido a situación del COVID-19, el gobierno otorga beneficios y créditos a muy bajas tasas de interés.
Sociocultural	Alto: Protestas sociales imposibilitan la movilización en ciertas zonas, la pandemia obliga a la gente a no salir de sus domicilios y mantener el distanciamiento social	Se deben cumplir las normas de cuarentena y distanciamiento social por tiempo indeterminado.	Los médicos veterinarios tienen permiso para movilizarse ya que se considera un servicio de primera necesidad, así como las clínicas veterinarias las cuales pueden permanecer abiertas.
Tecnológica	Alto: nuevas aplicaciones móviles que ofrezcan servicios similares pueden ser desarrolladas fácilmente derivado de la situación actual donde la gran mayoría de la industria se encuentra migrando a plataformas digitales	Mantenerse a la vanguardia en innovación de tecnología manteniendo el foco en la urgencia y rapidez del servicio como factor diferenciador	Aprovechar los recursos tecnológicos y las capacidades de marketing para fidelizar clientes y usuarios dueños de mascotas
Ecológico	Alto: La pandemia del COVID-19 afecta la salud de toda la población alterando la cotidianidad de la sociedad	Cumplir con las normativas vigentes con respecto al cuidado de la salud, las personas, el distanciamiento social y las medidas de cuarentena.	Debido a los lineamientos del distanciamiento social, los portales cobran una mayor importancia, para evitar los lugares confinados y la interacción entre grandes grupos de personas que pueden ser focos de contagio
Legal	Bajo: No existe una reglamentación específica que regule aplicaciones móviles.	Cumplir con derechos del consumidor y protección de datos confidenciales	La falta de reglamentación específica sobre aplicaciones permitirá una mayor libertad en el desarrollo y proyección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

b. Análisis Porter

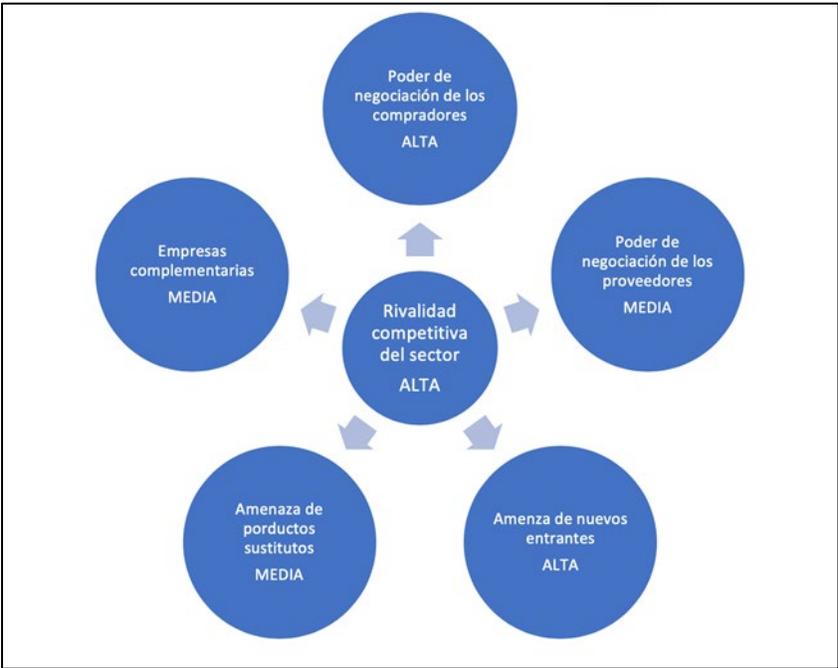
Luego del análisis competitivo PORTER se deriva que el atractivo de la industria de atención veterinaria es BAJA. Una gran cantidad de sustitutos se encuentran presentes en la industria, bajas barreras de entrada en el negocio y un alto poder de negociación de los clientes al tener variadas opciones de atención a sus necesidades sustentan la afirmación mencionada. Al considerar lo expuesto

anteriormente, se podría considerar que la industria seleccionada es POCO ATRACTIVA. Sin embargo, existe una tendencia en el comportamiento de clientes y usuarios a buscar soluciones que se adapten a su estilo de vida y necesidades de inmediatez.

Se observa una tendencia de automatización y bajos costos de servicios de Call center y de la sociedad a buscar servicios online como por ejemplo Cornershop, Uber eats, Rappi, entro otros, los cuales facilitaran el apalancamiento de actividades necesarias para el negocio.

Para efectos de análisis se presentará el esquema de las 5+1 fuerzas de Porter. En anexo 3 se encuentran los detalles para este análisis.

Figura 1. Análisis Porter 5+1 Industria Veterinaria



Fuente: Elaboración Propia

c. *Tamaño del mercado*

Durante los últimos años se ha experimentado un aumento en relación con la tenencia de responsable de mascotas de compañía. El mercado veterinario se ha impulsado fuertemente a través de la adquisición de alimentos para mascotas³ así como otros artículos.

³ <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/pet-food-market-100554>

En Chile de acuerdo con la encuesta realizada por CADEM en mayo de 2019⁴, un 73% de los encuestados declaro tener mascotas. Esto demuestra la tendencia al alta en la tenencia de mascotas si se compara con los resultados obtenidos en la encuesta GFK del año 2018 en donde se menciona que un 70% de los encuestados de la región metropolitana declararon tener mascotas.

El tamaño de la industria a considerar en este primer análisis considerará la zona geográfica de la región metropolitana, considerando que el foco de acción del plan de negocios se centrará en esta zona geográfica considerando la preferencia indicada por los médicos veterinarios encuestados quienes manifestaron su disposición en trabajar en esta zona.

La población estimada de acuerdo con el Censo del año 2017⁵ en la región metropolita es de 7.112.808. En este caso considerando que el mercado estará enfocado en hogares con mascotas, se utilizará el número de viviendas que estas cantidades de habitantes representan. De este modo, los 7.112.808 habitantes de la región metropolitana significan un total de 2.378.442 viviendas según los datos extrapolados del último Censo.

Si se considera la información contenida en la encuesta CADEM del año 2019, los encuestados declararon tener un promedio de dos mascotas por vivienda. Sin embargo, y para el fin del desarrollo de este estudio se considerará un promedio de una mascota por vivienda con el objetivo de mantener un análisis más conservador en relación con la determinación del mercado general de la industria veterinaria y acorde a los resultados obtenidos en la investigación de mercado para este trabajo.

La encuesta CADEM señala que el animal de compañía con mayor presencia en las viviendas es el perro seguido de los gatos. Los dueños de mascotas declaran tener un fuerte vínculo con ellos y por lo tanto están dispuestos a invertir en juguetes, buena alimentación, accesorios varios incluyendo ropa e incluso celebrar cumpleaños especiales. Esta misma encuesta indica que los dueños de mascotas los llevan al veterinario entre 1 vez al mes y cada tres meses, lo cual coincide con la investigación propia efectuada para este plan de negocio.

De acuerdo con una investigación realizada por la empresa GFK⁶, los chilenos gastan en promedio \$25.871 mensuales lo que incluye visita al veterinario, alimentos, accesorios, entre otros.

De esta forma se podría realizar una estimación del tamaño de la industria veterinaria considerando los datos obtenidos en los diferentes estudios mencionados previamente. Con un promedio de viviendas en

⁴ https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/06/Chile-que-viene_Mayo-2019.pdf

⁵ <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>

⁶ https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_Los_chilenos_y_sus_mascotas.pdf

la región metropolitana de 2.378.442 y considerando un estimado de 70% en relación con la cantidad de personas que declararon tener mascotas de acuerdo con la encuesta GFK, se llegaría a un resultado aproximado de 1.664.909 viviendas de la región metropolitana que tendrían mascotas. Al considerar el gasto promedio estimado por la empresa GFK en su estudio, se tendría un estimado aproximado del mercado de CLP\$43.072.860.739. Este valor incluiría gastos asociados no solo a la atención veterinaria, sino también al gasto en alimentación, compra de accesorios entre otros, estimando solo una mascota en promedio por vivienda.

d. Tendencias

Todo lo mencionado anteriormente se respalda por las diferentes tendencias que se han expresado como el cuidado de las mascotas, invertir en su bienestar, considerarlos como un miembro de su familia y, por lo tanto, la inversión que realizan resultaría justificada.

La encuesta CADEM del año 2019⁷ afirma lo descrito previamente, en relación con que los encuestados manifestaron que sus mascotas son consideradas un miembro más de su familia, así como también declararon tener un alto consumo de diferentes productos asociados a sus mascotas.

Cada vez son más las personas que acceden a las tiendas online a través de sus dispositivos móviles para realizar diversas transacciones. De este modo, las aplicaciones móviles van cobrando importancia con el tiempo debido a que los usuarios encuentran en estas herramientas una solución de fácil acceso. Gracias a la velocidad de descarga, las posibilidades en cuanto a contenido audiovisual y de realidad aumentada podrán alcanzarán dimensiones nunca vistas⁸. La encuesta CADEM indica que cada vez son más los usuarios que realizan sus compras por canales digitales siendo el grupo etaria de personas entre los 13 y 35 años quienes más utilizan las redes sociales con este fin.

La tendencia de las redes sociales no solo se limita a conformar un canal de venta de productos veterinarios, sino también se transforman en una valiosa herramienta de promoción que debe ser incluida en los planes de marketing si el canal de distribución corresponderá a plataformas digitales como aplicaciones móviles o páginas web.

Por otra parte, Una de las tendencias de eCommerce en 2020 será también la Inteligencia Artificial. Por un lado, los algoritmos utilizados permiten que un sistema controlado por un ordenador sea capaz de adaptar sus análisis y los comportamientos que correspondan obtenidos a partir de una base de datos

⁷ <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-mascotas/>

⁸ <https://www.iebschool.com/blog/previsiones-y-tendencias-de-ecommerce-para-2020-e-commerce/>

o de sensores. Gracias a IA, las páginas de eCommerce serán capaces de ofrecer una mejor experiencia a los compradores basándose en sus hábitos de compra y en la información ya existente y correspondería a los apartados de “recomendaciones para ti” que ya se pueden encontrar en muchas páginas de internet. Para conseguir esto, se basan en las compras previas o en los artículos más visitados⁹.

2.2 Análisis de los competidores

Con relación a los diferentes competidores de la industria veterinaria, se consideraron a aquellos más relevantes de acuerdo con una búsqueda on-line, lo cual arrojó como resultado servicios veterinarios ofrecidos a través de portales digitales y clínicas veterinarias. En la siguiente tabla se describen las principales fortalezas y debilidades de cada uno de estos.

Tabla 4. Análisis de fortalezas y debilidades competidores directos

Competidor	Descripción	Fortalezas	Debilidades
UVET ¹⁰	Es una aplicación móvil que ofrece servicio de veterinarios a domicilio en la región metropolitana y se encuentra en expansión hacia la V y VIII región. El pago se realiza a través de la aplicación.	Pago a través de la aplicación, posee un listado de los costos para diferentes insumos que podrían ser utilizados durante la atención veterinaria, posee presencia online. Cuenta con servicio 24/7 con recargo en horario no hábil.	La aplicación no funciona. No se da información sobre los veterinarios disponibles. No hay información sobre como afiliarse. No se especifica sistema de monitorización, ni atención de urgencias.
Clínica Veterinaria Las Condes ¹¹	Clínica veterinaria establecida en 1970 cuenta con más de 20 profesionales de distintas especialidades.	Reconocida presencia en el mercado veterinario (seguridad/reputación), servicio a domicilio. Posee una amplia gama de servicios adicionales como peluquería, guardería, venta de productos y cirugías. Cuenta con servicio de ambulancias para urgencias y atención 24/7.	No se ofrece información sobre los veterinarios tratantes. No cuenta con atención a domicilio.
CatDog.cl	Portal ofrece servicios veterinarios a domicilio para gatos y perros con presencia en 10 comunas de Santiago	Servicio disponible en Santiago, Macul, Providencia, La Reina, Peñalolén, Lo Barnechea, Vitacura, Ñuñoa y La Florida.	No cuenta con servicio 24/7 ni servicios adicionales. La única forma de contacto es a través de un formulario web. No se indica al equipo tratante ni se

⁹ <https://www.iebschool.com/blog/previsiones-y-tendencias-de-ecommerce-para-2020-e-commerce/>

¹⁰ <https://uvel.cl>

¹¹ <http://www.vetlascondes.cl>

			evidencia sistema de monitorización de la consulta.
Consultaveterinaria.cl ¹²	Atención de veterinarios a domicilio las 24 horas para gatos, perros y animales exóticos	Amplia cobertura geográfica, ofrecen servicios adicionales como medicamentos, exámenes de laboratorio entre otros servicios. Se muestra al equipo de doctores con foto y pequeña reseña.	No cuenta con servicio 24/7, El contacto es a través de correo y numero telefónico, no cuenta con Feedback de usuarios ni registro de atenciones. No se evidencia sistema de monitorización de consulta a domicilio.
Dr. Pet ¹³	Red de clínicas veterinarias que ofrecen diferentes servicios (consulta, medicina preventiva, hospitalizaciones, entre otros) cuanta con 10 clínicas localizadas en diferentes comunas de la RM	Reconocida presencia en el mercado veterinario (seguridad/reputación), cuenta con call center y servicio a domicilio. Posee una amplia gama de servicios adicionales como peluquería, guardería, venta de productos y cirugías.	De sus 10 sucursales, solo 2 ofrecen atención 24/7. No se ofrece información sobre los veterinarios tratantes ni sistema de monitorización de consulta a domicilio.
Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Chile ¹⁴	Reconocida clínica veterinaria de la RM, cuenta con 6 años de acreditación de medicina veterinaria por ARCU-SUR ¹⁵ . Cuenta con un centro de investigación y forma parte de la red de la Facultad de ciencias Veterinarias y Pecuarias de la Universidad de Chile	Reconocida presencia en el mercado veterinario (seguridad/Reputación), ofrecen una gran variedad de servicios adicionales como consultorio, cirugías y exámenes. Cuentan con atención de urgencias 24/7. Se informa el nombre de los veterinarios tratantes	No cuentan con servicio a domicilio.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se realizó una búsqueda de competidores a nivel internacional en relación con aplicaciones para dispositivos móviles, encontrándose oferentes del servicio a domicilio en diferentes países.

¹² <http://www.consultaveterinaria.cl>

¹³ <http://doctorpet.cl>

¹⁴ <http://www.veterinaria.uchile.cl/servicios-veterinarios/servicios-clinicos/clinica-bilbao.html>

¹⁵ <http://www.veterinaria.uchile.cl/servicios-veterinarios>

- Colombia: Aplicación “Laika”¹⁶, esta ofrece diversos servicios como venta de artículos y veterinario a domicilio. Ha experimentado un crecimiento importante a través del financiamiento de un grupo llamado santo Domingo.
- España: Aplicación Instavet, ofrece el servicio de médicos veterinarios a domicilio. Inicialmente partió con sus operaciones en Madrid extendiéndose hacia Barcelona.¹⁷
- USA: Aplicación kwikvet, ofrece servicio de veterinario a domicilio, así como también la opción de consultas on line. Su cobertura abarca distintas ciudades de Usa como Los Angeles, Dallas, Washington, New York entre otros.¹⁸

Todos los competidores indirectos son considerados sustitutos y se mencionaron en el análisis PORTER.

a. Matriz de perfiles competitivos

A partir de la investigación de mercado realizada con clientes (Anexo 1) se confeccionó una matriz de perfiles competitivos evaluando a los competidores según cinco parámetros principales:

- (i) Servicio 24/7. Los competidores son evaluados en base a la disponibilidad 24/7 de sus servicios a domicilio.
- (ii) Seguridad. Se evalúa la seguridad y confianza tanto para los usuarios dueños de mascotas como para los clientes, esto puede ser a través de verificación de antecedentes, sistema de feedback bidireccional, recomendaciones, puntajes, equipo de atención u otros sistemas utilizados para reflejar seguridad en la información.
- (iii) Servicios adicionales. Se evalúan los servicios ofrecidos de forma adicional a la consulta veterinaria como por ejemplo peluquería, cirugías, entre otros.
- (iv) Monitoreo del servicio. Se evalúa si los competidores poseen sistemas de monitorización de la consulta, por ejemplo, a través de sistemas GPS, tiempo de atención, así como reportes de uso.
- (v) Inmediatez del servicio. Se evaluará a los competidores con respecto a la disponibilidad de atender urgencias y de prestar servicio a domicilio.

Otorgando una puntuación de 1 a 4, siendo 1 gran debilidad y 4 gran fortaleza (Cal. =Calificación, P.P. = Peso Ponderado). El resultado se aprecia en la siguiente tabla.

¹⁶ <https://www.laika.com.co/universo-peludo>

¹⁷ <http://laguiadelperro.com/item/instavets/>

¹⁸ <https://www.kwikvet.com/services.html>

Tabla 5. Matriz de perfiles competitivos

	Peso	UVET		Clínica Veterinaria Las Condes		Catdog.cl		Consultaveterinaria.cl		Dr. Pet		Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Chile	
		Cal.	P.P.	Cal.	P.P.	Cal.	P.P.	Cal.	P.P.	Cal.	P.P.	Cal.	P.P.
(i) Servicio 24/7	0,3	3	0,9	4	1,2	1	0,3	2	0,6	2	0,6	4	1,2
(ii) Seguridad	0,2	1	0,2	4	0,8	1	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
(iii) Servicios Adicionales	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
(iv) Monitoreo	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
(v) Inmediatez del servicio	0,3	2	0,6	1	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
		Total	1,4	Total	2,5	Total	0,7	Total	1,6	Total	1,9	Total	2,5

Fuente: Elaboración propia

De este análisis se concluye que los principales competidores son: Hospital Veterinario de la Universidad de Chile y Clínica Veterinaria Las Condes, las fortalezas y debilidades de cada uno fueron detallados en la tabla 4 de este trabajo. Las cifras revelan que la fuerza relativa de VET-EN CAMINO recae en sus ventajas competitivas, las cuales son: (i)Servicio 24/7, (ii)Seguridad e (v) inmediatez. Sin embargo, se encontrará en desventaja en el factor (iii)servicios adicionales, dado que VET-EN CAMINO es un negocio enfocado en otorgar un servicio de atención veterinaria fácil, rápido y seguro, los servicios adicionales como venta de insumos, hospitalización, peluquería, entre otros no son parte del foco principal del negocio.

b. Mapa de Posicionamiento de la industria

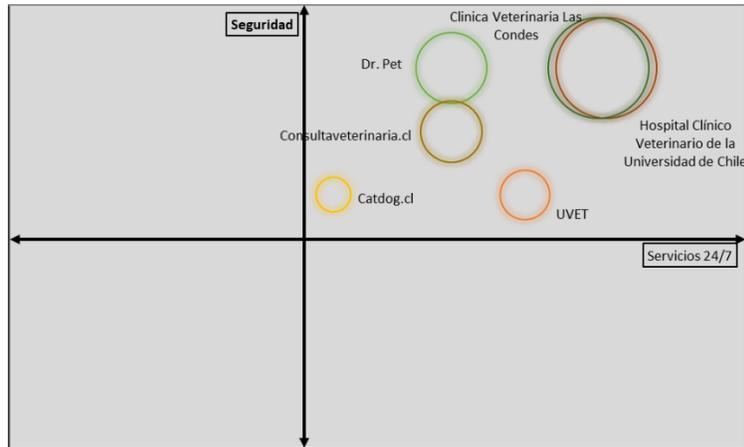
Para construir el mapa de posicionamiento se consideraron 2 ejes:

El eje vertical representa la seguridad que otorga la plataforma o la clínica veterinaria. Seguridad y confianza tanto para los usuarios dueños de mascotas como para los clientes, esto puede ser a través de verificación de antecedentes, sistema de feedback bidireccional, recomendaciones, puntajes, equipo de atención, monitoreo del servicio, años en el mercado, entre otros factores evaluados anteriormente.

El eje horizontal representa la disponibilidad de atención 24/7, lo cual es una de las características que busca distinguir a una empresa de otra considerando el valor agregado que implica contar con servicios a toda hora, todos los días de la semana. En este eje también se contempla el servicio de urgencia.

El resultado de este análisis se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 Mapa de posicionamiento competidores industria veterinaria



Fuente: Elaboración propia

2.3 Análisis de Clientes

Los clientes de la industria veterinaria corresponden a médicos veterinarios, centros veterinarios y dueños de mascotas. Se debe considerar que el análisis involucra a todos los clientes de la industria veterinaria y por lo tanto los dueños de mascotas pasan a formar parte del segmento de clientes al tener acceso directo y/o indirecto a los diferentes servicios veterinarios.

En Chile, existe una gran oferta de médicos veterinarios quienes no se encuentran ejerciendo su profesión debido a la elevada oferta de la carrera de medicina veterinaria en distintas universidades¹⁹. Por otra parte, se debe considerar que la red de clínicas veterinarias está conformada principalmente por un mercado fraccionado en donde existen un gran número de pequeñas clínicas independientes que atienden a un sector limitado de población de acuerdo con su localización geográfica.

Como parte de la investigación de mercado realizada para este plan, se determinó que un 69,7% de los médicos veterinarios encuestados estarían dispuestos a participar de una red de aplicación móvil para ofrecer sus servicios.

Por otra parte, los dueños de mascotas que formaron parte de la investigación de mercado manifestaron las diferentes necesidades vinculadas al cuidado de sus mascotas y otorgaron una guía en relación con cómo les gustaría que sus necesidades fueran satisfechas. Adicionalmente de acuerdo con la encuesta

¹⁹ <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/04/26/903937/Sobreoferta-de-medicos-veterinarios-Expertos-analizan-la-realidad-laboral-de-la-carrera.html>

GFK se revela que el gasto promedio por mascota es de \$25.000 mensuales. Si se considera la misma encuesta donde se establece que un 70% de los encuestados en la región metropolitana declara tener mascotas (64% a nivel nacional), se podría establecer que un total de 1.664.909 viviendas poseen mascotas con un gasto promedio de \$25.000 tal como fue mencionado.

Por lo tanto, es evidente que la industria veterinaria resulta de interés considerando las cifras anteriormente expuestas sin dejar de lado la fuerte tendencia a utilizar plataformas digitales para dar respuesta a las necesidades, así como la tenencia responsable de mascotas que se encuentra apalancada a través del cambio en la normativa local.

Con todo esto, resulta necesario desarrollar un plan de marketing que permita captar parte de este mercado, identificando un foco de interés para clientes del sector de la industria veterinaria.

Considerando la alta tasa de veterinarios disponibles en el mercado y el gran interés de dueños de mascotas la creación de una plataforma digital que sea el puente que logre interconectar entre estos dos sectores sería una solución a las necesidades de atención veterinaria.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocio

Para describir el modelo de negocios se utilizó la herramienta CANVAS, la cual se detalla a continuación:

Figura 2. Análisis CANVAS, VET-EN CAMINO

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Desarrollo de aplicaciones web y móviles. • Plataformas de delivery • Club de mascotas 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de membresías. • Funcionalidad del servicio 24/7. • Servicio de monitoreo por GPS. • Promoción para captar clientes y usuarios • Gestión de redes sociales. • Verificación y validación de antecedentes de clientes. • Evaluación de satisfacción de clientes y usuarios. • Validación del servicio. • Análisis de información y plan de mejora continua. • Reporte de usabilidad de aplicación para cliente. 	<p>Propuesta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes una plataforma digital disponible 24/7 que le otorgue acceso a una red de usuarios que requieran servicios de atención veterinaria de forma rápida, confiable, segura y de calidad. 	<p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • A través del portal se mantendrá una relación 24/7 con clientes para dar soporte. • Call center 24/7 • Redes sociales • Calificación del servicio recibido por parte de la empresa 	<p>Segmentos de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos Veterinarios dispuestos a ofrecer sus servicios a domicilio en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia, Vitacura y potencialmente expandirse a toda la región metropolitana • Clínicas veterinarias que buscan promocionar sus servicios y productos
<p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> • App • Community Manager • Servicios GPS • Call Center • Contratos de exclusividad con clínicas veterinarias 		<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal • Call center • Redes sociales • Appstore • Clínicas y establecimientos veterinarios • Web sites • Participación en eventos masivos 		
<p>Estructura de costos </p> <p>Costos Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantención del portal • Call Center • Registro de marca e inscripción website • Personal administrativo <p>Costo variable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción • Eventos • Comisión por sistemas de pago 		<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobro de membresía a clientes • Publicidad en la aplicación. Banners en las plataformas digitales 		

Fuente: Elaboración propia

El análisis en detalle del modelo de negocio se encuentra en Anexo 4.

3.2 Descripción de la empresa

VET-EN CAMINO es una empresa inserta en el mercado de los portales de aplicaciones para dispositivos móviles que ofrece servicios de atención veterinaria. Sus clientes corresponden a profesionales médicos veterinarios que trabajan de forma independiente, así como aquellos que forman parte de clínicas veterinarias con capacidad ociosa de sus colaboradores. Actualmente en Chile existe una alta tasa de desempleo en el rubro veterinario debido a la sobresaturación del mercado²⁰. De esta forma, VET-EN CAMINO busca utilizar un recurso humano con alta disponibilidad en el mercado que no encuentra un canal efectivo para captar nuevos clientes.

La empresa entregará un servicio acorde a su propuesta de valor, la cual se basa en ofrecer una atención disponible a toda hora y todos los días del año, de rápida respuesta, otorgando seguridad y confianza en los profesionales que ofrecen el servicio.

A continuación, se detalla la misión, visión, objetivos y valores de VET-EN CAMINO:

a. Misión:

Brindar un servicio único y distintivo a través de una plataforma digital 24/7 que permita que médicos veterinarios entreguen sus servicios a domicilio de forma rápida y segura.

b. Visión:

Ser líderes en la industria de médicos veterinarios a domicilio

c. Objetivos:

- Dar a conocer la marca al público objetivo, aumentar la conciencia de marca en un 50% para Q4 2021.
- Captar el 1,5% del mercado objetivo para el Q4 2021
- Fidelizar al 90% de los clientes activos para Q4 2021.
- Capturar una suscripción por concepto de publicidad por mes a contar del Q3 2021
- Obtener al menos un 80% de satisfacción de atención al cliente para el Q4 2021

²⁰ <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/04/26/903937/Sobreoferta-de-medicos-veterinarios-Expertos-analizan-la-realidad-laboral-de-la-carrera.html>

d. Valores:

- Emprendedores: Asumir riesgos inteligentes, adoptar el cambio, buscar oportunidades para innovar, aprender de los errores y trabajar para completar el trabajo en la forma más efectiva y sencilla posible.
- Éxito: Trabajar con determinación y con el foco puesto en tomar las mejores decisiones para la compañía, reuniendo a los mejores profesionales y creando un entorno en el que todos puedan colaborar para obtener el éxito.
- Foco en el cliente: Poner a los clientes en el punto central de atención de la compañía, dedicando tiempo y recursos suficientes para entender quiénes son y como poder atender sus necesidades de la mejor forma posible.
- Innovación: A través de los nuevos avances tecnológicos, implementar mejoras continuas en los servicios ofrecidos en beneficio de los clientes y usuarios con el fin de consolidar una imagen de innovación.

e. Identificación de Estrategia

- A través del análisis FODA se identifica las estrategias a adoptar por VET-EN CAMINO de modo de identificar las oportunidades y fortalezas que permitirán sobrellevar las debilidades internas de la compañía con el fin de eliminarlas, así como también a las amenazas externas a las cuales la empresa podría verse expuesta.
- En el análisis FODA (ver anexo 5) se puede concluir que existe la necesidad de mejorar el servicio de atención veterinaria a domicilio y que existe una gran oportunidad en el mercado a través de una red de profesionales validados, cuyo servicio estará disponible 24/7 a través de una plataforma fácil de utilizar y con un gran soporte técnico detrás que respaldará la operativa que es el foco central de la empresa. El posicionamiento de marca será fundamental y tendrá como objetivo establecer en la mentalidad de clientes y usuarios que VET- EN CAMINO corresponde a una marca de confianza al cumplir con el servicio que se ofrece y de la forma que se promociona. Las principales estrategias que se tendrán en cuenta para el desarrollo del negocio serán profundizadas en el siguiente capítulo de plan de marketing.

f. *Estrategia de negocio*

- Considerando todo lo expuesto se busca que VET-EN CAMINO compita con los principales actores del mercado, sin embargo, ofreciendo un servicio diferenciador y focalizado en una atención disponible 24/7 respaldado por profesionales validados, sistemas tecnológicos de vanguardia, posicionamiento de marca que entrega confianza para la atención de un *miembro de la familia*. La estrategia de enfoque con diferenciación estará dirigido a todos aquellos veterinarios dispuestos a ofrecer este servicio a través plataformas de fácil acceso que les otorgará una base de usuarios que requieren de atención a domicilio buscando entregar a los clientes un servicio único, distintivo y superior a lo conocido en el mercado.

g. *Competencias centrales y distintivas*

De acuerdo a los recursos y las capacidades claves de VET-EN CAMINO, que se muestran en el CANVAS, se pueden destacar las siguientes competencias centrales y distintivas respecto de los competidores:

- Otorgar atención veterinaria a domicilio 24/7 a través de plataformas digitales de fácil uso y rápido acceso. La tecnología será una de las principales herramientas para entregar una rápida respuesta tanto a clientes como usuarios.
- Se ofrecerá seguridad tanto a usuarios como clientes lo que será un aspecto diferenciador con respecto a los competidores. A través de la validación de antecedentes, monitoreo del servicio por GPS, sistemas de calificación y validación del servicio y pago seguro a través de la app.

Con el fin de establecer si estas competencias centrales son distintivas se someten al análisis VRIO, el cual arroja el siguiente análisis:

Tabla 6. Análisis VRIO

Item	Resultado	Explicación
Valioso	SI	Las competencias mencionadas proporcionan valor para el cliente y el usuario de la aplicación, ofreciendo características que mejoran la calidad del servicio.
Raro	SI/NO	Si bien algunos de los competidores directos ofrecen servicio veterinario a domicilio 24/7 no cuentan con una aplicación, así como tampoco otorgan seguridad en cada uno de los procesos.
Difícil de imitar	SI/NO	Es posible que en el largo plazo estas competencias sean factibles de imitar, es por eso que la innovación continua, calidad de servicio y posicionamiento de marca se transformarán en el pilar de diferenciación en el mercado.
Organización	SI	La empresa estará organizada para aprovechar las competencias centrales haciendo foco en la utilización de sus recursos, actividades y socios claves.

Fuente: Elaboración propia

h. Ventaja competitiva

Cuando la empresa tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y adicionalmente dicha ventaja le permite obtener buenos resultados permitiéndole obtener una posición competitiva superior en el mercado, se puede establecer que posee una ventaja competitiva. De esta forma, para VET-EN CAMINO la ventaja competitiva se basa en un servicio disponible a toda hora, de fácil acceso y rápida respuesta, que ofrece seguridad en cada una de las etapas del servicio desde la captación de médicos veterinarios (clientes) hasta el pago de los usuarios a través de la plataforma.

La innovación constante será fundamental para conservar esta ventaja competitiva considerando que la aplicación se encontrará inserta en un mercado con diversos participantes capaces de imitar el servicio ofrecido. Sin embargo, el reforzamiento de los valores de la compañía en cada una de las actividades a realizar para el funcionamiento óptimo del servicio ofrecerá a clientes y usuarios una experiencia única en el mercado.

El posicionamiento de marca a través del reconocimiento que se logre por el servicio ofrecido a clientes y usuarios se debe mantener en el tiempo, por lo tanto, es fundamental trabajar siempre con foco en la reputación de la empresa, cumpliendo con la propuesta de valor ofrecida a clientes y utilizando los recursos claves identificados de la mejor forma posible.

La realización de las actividades claves permitirá consolidar y apalancar la imagen de marca en el mercado, pero siempre se debe estar dispuesto a innovar e identificar posibles nuevas actividades claves que otorguen un mayor valor a la compañía.

De este modo es posible sostener la ventaja competitiva en el tiempo, pero se debe mantener un foco de innovación e investigación permanente del mercado de tal forma de estar a la vanguardia en relación con los servicios que VET-EN CAMINO ofrece.

i. Factores críticos del éxito

Los factores críticos que VET-EN CAMINO debe seguir para lograr el éxito de acuerdo con el foco de negocio se describen a continuación. Hay que mencionar que estos factores corresponden a una consolidación de los análisis realizados previamente.

- Foco en el cliente, atendiendo a sus necesidades, ofreciendo un servicio de calidad y disponible a toda hora.
- Investigación de mercado e innovación constante. Mantenerse a la vanguardia con los avances tecnológicos y cambios en el mercado de portales es fundamental para asegurar una posición superior con respecto a la competencia.
- Seguimiento de las actividades claves de la empresa, sin perder el foco de mejora continua considerando que pueden existir cambios en el mercado que provoquen incluir nuevas actividades o mejoras en las ya identificadas.
- Posicionamiento de la marca a través de la difusión en redes sociales y otros medios de distribución con el objetivo de dar a conocer los servicios únicos y diferenciadores de VET- EN CAMINO. Lograr posicionar la marca permitirá atraer a nuevos clientes y usuarios, y al mismo tiempo fidelizar a los clientes enrolados en la red de médicos veterinarios.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

La aplicación móvil tendrá una primera etapa de prueba en la cual sus servicios estarán restringidos a 5 comunas de la región metropolitana (Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa, Vitacura). Esta etapa se utilizará para validar la intención de uso de los usuarios expresada durante la investigación de mercado. Por otra parte, se evaluará la respuesta de los profesionales veterinarios dispuestos a formar parte de la red de atención de la aplicación.

De esta etapa también se busca obtener comentarios de los usuarios con el fin de realizar mejoras en los servicios y/o facilidad de uso de la aplicación.

La elección de estas comunas para la etapa inicial responde a los antecedentes en relación con la

inversión que están dispuestos a hacer los dueños de mascotas referente a la atención veterinaria. Esta información se desglosa de la encuesta GFK del 2018 en donde se indica que las familias con más recursos, que se concentran en la zona oriente, están dispuestas a invertir más en sus mascotas.

Una segunda etapa consistirá en expandir el área geográfica de atención a todas las comunas de la región metropolitana. Para esto, resultara fundamental el reclutamiento de nuevos clientes (veterinarios) dispuestos a ofrecer sus servicios. Se deberá establecer un plan de difusión de la aplicación a mayor escala de modo de lograr un posicionamiento de marca que llame la atención de los nuevos clientes. Esta expansión de cobertura debe planificarse de modo tal que la calidad del servicio no se vea afectada.

Una tercera etapa podría contemplarse a largo plazo para una cobertura geográfica nacional considerando que, al tratarse de una empresa del mercado de portales digitales, sería posible de implementar en las diferentes regiones atendiendo a las necesidades específicas de estos sectores, por ejemplo, médicos veterinarios especialistas en animales de mayor tamaño. Esto implicaría establecer diferentes estrategias de difusión, promoción y captación de clientes, así como nuevas estrategias de promoción hacia usuarios. Esta etapa quedaría condicionada al éxito de la aplicación en las 2 primeras etapas.

3.4 RSE y sustentabilidad

Respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, VET-EN CAMINO alineará la visión y los valores de la empresa con la creciente conciencia social de empresas que tienen un compromiso ético y mejoran la calidad de vida de su entorno.

VET-EN CAMINO busca acercar atención de calidad veterinaria a domicilio lo cual facilitará la vida de los dueños de mascotas que presentan algún tipo de dificultad. Con esto se busca mejorar la calidad de vida de los usuarios y al mismo tiempo reducir la huella de carbono.

La propuesta se enfoca en generar valor compartido entre la empresa, los usuarios (tanto demandantes como oferentes) y el Estado, a través de acciones concretas que se desprenden naturalmente de la propuesta de modelo de negocio, tales como las que se enumeran a continuación:

Table 1. Matriz RSE VET-EN CAMINO

	Objetivos o resultados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Estrategia
Colaboradores	Crear fidelidad con los empleados para que el equipo de trabajo perdure en el tiempo.	Alto	Alto	Programa de capacitación continua para los profesionales, Flexibilidad horaria basada en cumplimiento de objetivos.
Sociedad	Mejorar la calidad de vida de los usuarios más sensibles	Alto	Alto	Promover el uso de la aplicación especialmente a personas con movilidad reducida o que no puedan salir de su domicilio.
Proveedores	No se detectan impactos significativos	-	-	-
Clientes	Entregar un servicio de calidad.	Alto	Alto	Compromiso en la mejora continua en el proceso, incluyendo la satisfacción post venta.
Medio Ambiente	Reducir el uso de papel por generación de documentos.	Alto	Alto	Las fichas clínicas de las mascotas se encontrarán de formato digital y todas las transacciones quedarán registradas de forma digital.

Fuente: Elaboración Propia

4 Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos del plan de marketing están relacionados al foco de la empresa en el portal de aplicaciones web y dar la base para captar el 8% del mercado meta al quinto año de funcionamiento de acuerdo con el plan de ventas elaborado para este plan de negocios.

De esta forma los objetivos se plantean en la siguiente tabla

Tabla 7. Objetivos de Plan de Marketing

Objetivo	Indicador	Periodicidad y Horizonte de tiempo
Dar a conocer la marca al público objetivo, aumentar la conciencia de marca en un 50% para Q4 2021.	N° de veterinarios clientes objetivo que reconocen la marca/N° total de veterinarios en RM	Única medición al final del periodo diciembre 2021.
Captar el 1,5% del mercado objetivo para el Q4 2021	Ingreso anual bruto/ tamaño de mercado	Reporte ventas membresías y estimación de tamaño de mercado
Fidelizar al 90% de los clientes activos para Q4 2021.	Clientes que vuelven a adquirir membresías/ total de clientes que adquirieron membresías	Mediciones semestrales desde lanzamiento hasta diciembre 2021.
Capturar una suscripción por concepto de publicidad por mes a contar del Q3 2021	N° de membresía por publicidad vendida.	Mediciones mensuales hasta diciembre 2021.
Obtener al menos un 80 % de satisfacción de atención al cliente para el Q4 2021	N° de reclamos recibidos/N° de servicios efectuados por clientes	Reportes mensuales de los n° de reclamos hasta diciembre 2021

Fuente: Elaboración propia

4.2 Estrategia de segmentación

a. Segmentación del mercado

Se realizará un análisis de segmentación para clientes y usuarios, debido a que estos últimos serán la fuente de ingresos de los clientes de VET-EN CAMINO y sus características son relevantes para desarrollar el plan de marketing. Para la segmentación de clientes se considerará a médicos veterinarios y clínicas del rubro. Los médicos veterinarios serán segmentados de acuerdo con factores geográficos, psicográficos y conductuales, mientras que las clínicas veterinarias solo serán evaluadas de acuerdo

con factores conductuales vinculados a su disposición a pagar por publicidad. La segmentación de usuarios se realizará de acuerdo con la zona geográfica de residencia, factores socioeconómicos y factores conductuales.

Segmentación de clientes

El mercado objetivo corresponde a todos los médicos veterinarios dispuestos a ofrecer servicios a domicilio en la región metropolitana, adicionalmente se considerará a clínicas veterinarias que deseen promocionar sus productos y servicios a través de la aplicación.

De este modo, los factores a considerar para segmentar a los médicos veterinarios son los siguientes:

- Geográfica: Médicos Veterinarios de la región metropolitana de Santiago.
- Psicográficas: Médicos veterinarios que, de acuerdo con su estilo de vida, les favorece manejar los horarios en los cuales pueden ofrecer sus servicios.
- Conductual: Médicos veterinarios dispuestos a ofrecer sus servicios a domicilio y dispuestos a pagar una membresía para ofrecer sus servicios a través de plataformas digitales.

En relación con las clínicas veterinarias, el factor a considerar es el siguiente:

- Conductual: Clínicas del rubro que busquen promocionar sus productos y servicios a través de plataformas digitales.
- Considerando los objetivos del plan del plan de marketing y la información detallada previamente se establece una estrategia de segmentación detallada a continuación:

Tabla 8. Estrategia de segmentación

Segmento	Descripción segmento	Estrategia
Segmento 1: Médicos Veterinarios	Médicos Veterinarios dispuestos a ofrecer sus servicios a domicilio en la región metropolitana y pagar una membresía para participar de app.	Potenciar el uso de la app como for de impulsar su carrera profesior teniendo absoluto control de las ho laborales. Propiciar una herramienta para gene un ingreso adicional.
Segmento 2: Clínicas veterinarias	Clínicas veterinarias que busquen promover sus productos y servicios.	Otorgar un canal de difusión servicios veterinarios, product horarios y ubicación geográfica p estas instituciones.

Fuente: Elaboración propia

Segmentación de usuarios

En una primera etapa, la zona geográfica de atención se limitará a 5 comunas de la región metropolitana. La elección de estas 5 comunas responde a 2 factores principales:

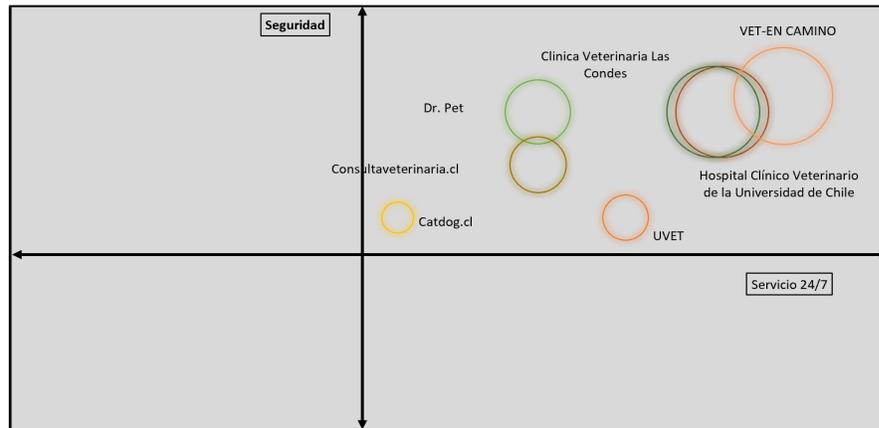
- Socioeconómico: Del estudio de GFK del 2018 se extrapola que el grupo socioeconómico que tiene una mayor predisposición a gastar en atención veterinaria para sus mascotas corresponden a los de mayor poder adquisitivo (ABC1).
- Conductual: De acuerdo con una encuesta de GFK denominada “El comprador on Line” el grupo socioeconómico que más compras en línea realiza corresponde al grupo ABC1 (34%). Aquí se presenta una escalabilidad que se condice con el nivel socioeconómico, a mayor nivel de ingresos mayor porcentaje de participación en el e-Commerce. Siendo con esto, el último grupo en la escala social (D), el más bajo con un porcentaje del 17%.

Para la segunda etapa, tal como fue mencionado en la sección 3.3, se contempla expandir la zona geográfica de cobertura a toda la región metropolitana con el objetivo de cumplir con las proyecciones de la empresa a 5 años.

b. Mapa de posicionamiento

A través del mapa de posicionamiento se evidencian las diferencias entre los competidores, sus características y atributos frente a las preferencias del cliente, lo cual permite identificar los elementos claves para otorgar un servicio diferenciador. Los atributos considerados son la disponibilidad del servicio 24/7 y la seguridad en las operaciones, ya que fueron destacados dentro de la investigación de mercado.

Gráfico 2. Mapa de posicionamiento VET-EN CAMINO



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se aprecia, existen competidores que poseen una baja calificación en relación con dos parámetros críticos al momento de evaluar el servicio por parte de los clientes, los cuales son los ejes del mapa de posicionamiento. Tanto la disponibilidad de un servicio a toda hora como seguridad relacionada a toda la operativa de entrega del servicio son altamente valorados. De aquí se desprende que el foco de VET-EN CAMINO será ofrecer un servicio diferenciador en relación con estos dos factores proporcionando una herramienta tecnológica de fácil uso y rápido acceso que otorgue seguridad en todo el proceso tanto para clientes como usuarios.

La investigación de mercado permitió identificar la deseabilidad por parte de un sector del mercado veterinario en relación con ofrecer sus servicios a domicilio y de participar de una plataforma que les permita acceder a un mayor número de clientes. VET-EN CAMINO proporcionará este vínculo entre veterinarios y dueños de mascotas a través de plataformas digitales disponibles 24/7 de modo tal que los veterinarios tendrán soporte en todo momento y respaldados por la calidad del servicio de VET-EN CAMINO y al mismo tiempo los dueños de mascotas podrán acceder a atención veterinaria en todo momento y de forma expedita a través de la aplicación pagando el servicio del profesional veterinario de forma segura a través de la aplicación.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Los productos por ofrecer corresponden a membresías, las cuales podrán ser adquiridas a través de la plataforma digital. Los clientes podrán optar a diversos tipos de cuentas dentro de la aplicación, las cuales ofrecerán características y funciones diferenciadas dependiendo del tipo de membresía. El proceso estará respaldado por un call center en caso de dudas o problemas.

Los productos definidos se relacionan a la estrategia de foco con diferenciación de acuerdo con el plan de negocios aquí establecido. Ofrecer distintas opciones de membresías responde a la necesidad de otorgar a los clientes la opción de adquirir el producto acorde a su disponibilidad de pago y preferencias. Las características de cada membresía fueron definidas de acuerdo con la investigación de mercado y los factores que les conceden una diferenciación con respecto a los competidores.

a. *Productos:*

- **Membresía light:** Esta membresía tiene una duración de 30 días a contar de la fecha de acreditación de la cuenta. Dirigida a médicos veterinarios que buscan probar la aplicación sin un compromiso a largo plazo y que el precio de la membresía responde a su disponibilidad de pago.

Características de la membresía:

- Acceso a una plataforma digital disponible 24/7 que le otorgue acceso a una red de usuarios que requieran de servicios de atención veterinaria a domicilio.
 - Recibir pagos de servicio sin costo de intermediación
 - Tarifa dinámica de servicios a domicilio de acuerdo con días y horarios
 - Notificación y alertas de demanda de servicio
 - Monitoreo servicio a través de GPS
 - Visualización de su perfil profesional disponible para usuarios en donde se incluye su calificación promedio de acuerdo con los servicios entregados junto a reseñas.
 - Visualización perfil usuario dueño de mascota y posibilidad de calificar a usuario.
 - Soporte call center 24/7
 - Reporte mensual de uso de aplicación
-
- **Membresía Flex:** Esta membresía tiene una duración de 90 días a contar de la fecha de acreditación de la cuenta. Dirigida a médicos veterinarios que buscan mejores beneficios que los ofrecidos en la membresía light, dispuestos a un compromiso a mediano plazo y que el precio de la membresía responde a su disponibilidad de pago.

Características de la membresía:

- Acceso a una plataforma digital disponible 24/7 que le otorgue acceso a una red de usuarios que requieran de servicios de atención veterinaria a domicilio.
 - Recibir pagos de servicio sin costo de intermediación
 - Tarifa dinámica de servicios a domicilio de acuerdo con días y horarios
 - Notificación y alertas de demanda de servicio
 - Monitoreo servicio a través de GPS
 - Visualización de su perfil profesional disponible para usuarios en donde se incluye su calificación promedio de acuerdo con los servicios entregados junto a reseñas.
 - Visualización perfil usuario dueño de mascota y posibilidad de calificar a usuario.
 - Soporte call center 24/7
 - Reporte mensual de uso de aplicación
 - **Perfil destacado como “Doctor Amigo”**
 - **Al contratar por primera vez esta membresía recibirán el beneficio de suscripción por 1 mes adicional de forma gratuita.**
-
- **Membresía Full:** Esta membresía tiene una duración de 180 días a contar de la fecha de acreditación de la cuenta. Dirigida a médicos veterinarios que buscan destacar su perfil y potenciar la atención veterinaria.

Características de la membresía:

- Acceso a una plataforma digital disponible 24/7 que le otorgue acceso a una red de usuarios que requieran de servicios de atención veterinaria a domicilio.
- Recibir pagos de servicio sin costo de intermediación
- Tarifa dinámica de servicios a domicilio de acuerdo con días y horarios
- Notificación y alertas de demanda de servicio
- Monitoreo servicio a través de GPS
- Visualización de su perfil profesional disponible para usuarios en donde se incluye su calificación promedio de acuerdo con los servicios entregados junto a reseñas.
- Visualización perfil usuario dueño de mascota y posibilidad de calificar a usuario.
- Soporte call center 24/7
- Reporte mensual de uso de aplicación

- **Perfil destacado como “Doctor Amigo”**
- **Promoción de su perfil en redes sociales durante el periodo que se encuentre activo en la aplicación.**
- **Al contratar por primera vez esta membresía recibirán el beneficio de suscripción por 2 meses adicionales de forma gratuita.**

Todas las membresías estarán sujetas a la condición de que el cliente mantenga una reputación promedio sobre 3 (puntuación del 1 al 5), si esta puntuación es menor a 3 durante un periodo de 3 meses, el cliente será dado de baja.

- **Publicidad en App:** Este servicio estará dirigida a centros veterinarios que busquen promover sus productos y servicios. Tendrá una duración de 30 días

Características:

- La promoción en la app incluirá publicidad de productos, servicios, horarios y ubicación de sus establecimientos a usuarios dueños de mascotas.
- La publicidad será en forma de banners y pop-ups dentro de la aplicación solo visible para las cuentas de usuario.

4.4 Estrategia de Precio

Para definir la estrategia de precio se consideraron diferentes factores. El primero de ellos corresponde a investigación de mercado realizada para este plan de negocio.

A través de una nueva encuesta, en ocasión dirigida al grupo potencial de clientes, se estableció la disposición de una suscripción que le concedía la opción de entregar sus servicios a domicilio a un tamaño de mercado de dueños de mascotas mayor al que hubiera podido acceder de forma independiente. Con los resultados de esta investigación, fue posible establecer un precio promedio de membresía de \$30.000 CLP de acuerdo con las respuestas obtenidas.

En base a lo anterior, se debe considerar que las características del servicio como lo son el soporte 24/7, seguridad en cada etapa del proceso y el uso de plataformas digitales de última tecnología le conceden atributos diferenciadores con respecto a lo actualmente disponible en el mercado.

En línea con la propuesta de valor de VET-EN CAMINO de ofrecer un servicio 24/7, se busca fidelizar y atraer a clientes favoreciendo un compromiso a largo plazo con el objetivo de crear una red de veterinarios disponibles que logren responder a la demanda y se mantenga en el tiempo. De este modo, el precio de las membresías irá decreciendo en relación con la duración de esta, en otras palabras, al mensualizar el precio de las membresías, el menor precio corresponderá a la membresía de mayor duración y el de mayor precio corresponderá a la membresía mensual.

Tabla 9. Valores de Membresía VET-EN CAMINO

Membresía	Duración (días)	Precio (\$CLP)	Precio mensual (\$CLP)
Light	30	35.000	35.000
Flex	90	90.000	30.000
Full	180	150.000	25.000

Fuente: Elaboración propia

Las membresías serán canceladas en su totalidad una vez contratada por el cliente, la transacción se realizará directamente en la plataforma a través de distintos medios de pago (WebPay), esto permitirá apalancar la estrategia anteriormente descrita otorgando la posibilidad de realizar el pago de la membresía con tarjetas de crédito, pudiendo prorratear el valor de esta en cuotas de acuerdo con la capacidad de pago de cada cliente.

Para lograr posicionar la marca y reputación de la aplicación, es necesario generar una red de veterinarios dispuestos a ofrecer servicios a toda hora acorde a la propuesta del valor de la empresa, por lo tanto, surge la necesidad de generar una herramienta que aumente el número de clientes activos en la aplicación. De esta forma, la estrategia de precios debe contemplar un incentivo al cliente que se traduzca en un mayor ingreso por servicios realizados. En base a lo anteriormente, se contempla la opción de que los clientes cobren tarifas diferenciadas de acuerdo con un horario o día específico. VET-EN CAMINO establecerá una base de precio de servicio por concepto de consulta médica de rutina, este valor se fundamenta en investigación de mercado efectuada a través de contactos telefónicos con veterinarios que ofrecen servicios 24/7 a domicilio. El detalle de tarifas base de consultas veterinarias se resume en la siguiente tabla:

Tabla 10. Tarifas servicio consulta veterinaria

Horario	Lunes a Sábado	Domingos y Festivos
09:00 a 19:00 hrs	\$20.000	
19:00 a 00:00 hrs	\$30.000	\$30.000
00:00 a 09:00 hrs	\$40.000	\$40.000

Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que la empresa no intermediará las transacciones referentes a las consultas veterinarias, el cobro lo realizará directamente el veterinario al usuario final a través de la plataforma. La boleta por servicios estará a nombre del médico veterinario responsable de la atención.

4.5 Estrategia de Distribución

VET-EN CAMINO utilizará una estrategia de distribución acorde al mercado del cual participará, es decir, utilizará plataformas digitales para para difundir mensajes estratégicos y claros a los potenciales clientes y usuarios de la aplicación.

Se debe considerar que VET-EN CAMINO será un canal que facilitará la comunicación entre un segmento de la población que requiere un determinado servicio y otro segmento de la población que puede satisfacer esta necesidad.

De tal modo, la distribución de los servicios de VET-EN CAMINO será indirecta considerando que para que el usuario final tenga acceso al servicio deberá contactar a un médico veterinario a través de la plataforma.

Por otra parte, se debe considerar que el canal específico de distribución en este caso será la propia aplicación disponible en diferentes plataformas de descarga (iOS, Android)

En una primera etapa se buscará potenciar la marca de VET-EN CAMINO promoviendo su nombre y servicios asociados a través de marketing en redes sociales, como Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn entre otros.

Adicionalmente se contratará servicio preferencial para aparecer en los primeros lugares de búsqueda en los principales servidores a través de palabras claves (Google Adwords).

En Chile la normativa en relación con plataformas digitales que ofrecen servicios a domicilio no es restrictiva, y permite establecer una estrategia de distribución acorde a las necesidades y objetivos de la compañía.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La propuesta de valor de VET-EN CAMINO es entregar un servicio de atención veterinaria a domicilio 24/7 a través de una red de médicos veterinarios validados. Es este el mensaje que se buscará comunicar a través de diferentes plataformas digitales considerando que la aplicación se encuentra inserta en el mercado de portales.

La participación en redes sociales, así como la promoción en los principales buscadores con la opción de figurar entre las primeras opciones por la búsqueda de palabras claves, será fundamental para afianzar la imagen de marca.

Pero no solo se buscará ofrecer disponibilidad del servicio, sino también, calidad de atención tanto hacia los clientes como hacia los usuarios finales. Contar con una plataforma de soporte hacia los clientes para reportar problemas en los servicios será fundamental para establecer una imagen de calidad a toda hora. Por otra parte, los usuarios tendrán acceso a una plataforma digital que les permitirá evaluar la calidad del servicio recibido y adicionalmente en caso de inconvenientes, estos serán resueltos por un sistema de asistente virtual (Chat bot).

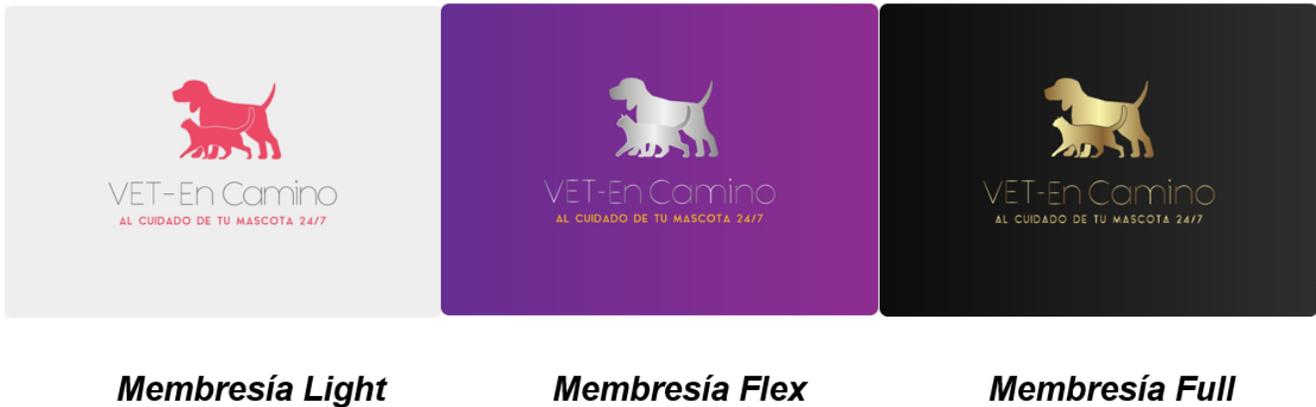
Imagen de Marca

La marca VET-EN CAMINO fue seleccionada en función de la imagen que se busca transmitir al mercado.

Como se ha mencionado anteriormente, VET-EN CAMINO es una empresa de portales digitales que ofrece a médicos veterinarios la opción de acceder a un mercado más amplio de dueños de mascota con necesidad de atención veterinaria a domicilio. De esta forma, la elección de la marca debe transmitir en primer lugar el tipo de servicio que ofrece, de tal modo, VET hace alusión al médico veterinario y EN CAMINO hace directa alusión al servicio de atención a domicilio.

El logo de VET-EN CAMINO incluye como imagen central la figura de las dos mascotas foco de atención: un gato y un perro. Esta elección se debe a que de acuerdo con encuesta GFK del 2018, perros y gatos son las mascotas de preferencia de la población en Chile. El slogan “Al cuidado de tu mascota 24/7” hace referencia a la disponibilidad de atención veterinaria a toda hora, todos los días. Considerando que se ofrecerán tres tipos de membresías, el logo de VET-EN CAMINO estará disponible en tres versiones, las cuales se detallan a continuación.

Figura 3. Logos VET EN CAMINO por membresía



Fuente: Elaboración propia

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

VET-EN CAMINO está inserto en un mercado con competidores de la industria veterinaria, de los cuales algunos cuentan con trayectoria y amplia reputación, sin embargo, no ofrecen las características distintivas y diferenciadoras que hacen de VET-EN CAMINO una empresa única en su rubro. Es por esto, que el primer año tendrá como desafío captar y fidelizar a los clientes por medio del posicionamiento de marca, promoviendo el uso de la aplicación y la comunicación sobre el servicio y sus atributos. Las acciones por tomar para lograr estos objetivos se detallan en el cronograma de marketing de este plan.

Para determinar el tamaño foco del mercado se realizó una búsqueda del número de veterinarios en el país, obteniendo como resultado un número estimado de 20.000 profesionales médicos veterinarios en todo Chile. Esta cifra fue entregada por la directora ejecutiva del Colegio Veterinario de Chile, quien indicó que no existe un registro oficial del número de profesionales²¹. La misma fuente indicó que el número de profesionales colegiados a nivel país y a nivel de región metropolitana. Tomando estos datos se estimó un número estimado de profesionales en la región metropolitana de 13.941 veterinarios.

A partir de esta última cifra y en función de la investigación de mercado, se obtuvo un total de 9.717 veterinarios (69,7%) dispuestos a participar de la aplicación.

²¹ Información de uso exclusivo para análisis de este trabajo proporcionado por Ana María Rosas, Directora ejecutiva COLMEVET. E-mail de respaldo forma parte de anexos (Anexo 6)

El tamaño de mercado potencial fue definido en \$2.266.781.760 CLP. En la siguiente tabla se define la determinación de este valor y las consideraciones que fueron tomadas en cuenta basadas en la investigación de mercado realizada para este plan:

Tabla 11. Tamaño de mercado VET-EN CAMINO

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
N° Vet en RM	Disposición a pagar membresía (%)	N° Vet en RM con disposición a pagar membresía	Disposición a Pagar Promedio Mensual (\$CLP)	Tamaño Potencial del Mercado (Anual) (\$CLP)
9.717	64.80%	6.297	30,000	2,266,781,760

Fuente: Elaboración propia

(a) Veterinarios dispuestos a participar de la plataforma en RM

(b) % de veterinarios dispuestos a pagar membresía de aplicación móvil de acuerdo con investigación de mercado

(c) N° de veterinarios en la región metropolitana de acuerdo con % de disposición a pagar membresía

(d) Valor promedio de disposición de pago mensual por membresía por parte de médicos veterinarios extraído de investigación de mercado

(e) Tamaño de mercado potencial anual

Para establecer la participación de mercado de VET-EN CAMINO se elaboró un plan de ventas de modo tal que se lograra alcanzar el punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento. Como base se utilizó el precio de las membresías, capital de trabajo, los costos relacionados a la etapa de desarrollo y puesta en marcha de la aplicación entre otros factores los cuales se encuentran detallados en el plan financiero de este trabajo.

De tal modo el plan de ventas arrojó que, para lograr recuperar el capital invertido antes de finalizar el primer año de funcionamiento, es necesario capturar el 1,5% del mercado. De tal modo, se espera un crecimiento paulatino de la participación de mercado hasta alcanzar un 8% del mercado foco para el fin del año 5, este crecimiento se encontrará apalancado en el plan de marketing con foco en el posicionamiento de marca.

La participación de mercado por año se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12. Participación de mercado VET-EN CAMINO

	Nº Membresías Vendidas	% Participación de Mercado	Ingreso Anual Bruto (\$)
AÑO 1	528	1.5%	34,120,000
AÑO 2	1,270	3.5%	80,200,000
AÑO 3	1,838	5.1%	114,980,000
AÑO 4	2,558	7.1%	160,760,000
AÑO 5	2,924	8.1%	183,960,000

Fuente: Elaboración propia

Se debe tener en cuenta que para dar una base al plan de negocio es necesario contemplar la demanda de servicios veterinarios como un factor decisivo para impulsar el crecimiento de VET-EN CAMINO. A partir de los datos obtenidos de la encuesta GFK del año 2018 realizada a nivel nacional un 64% de las viviendas manifestó tener mascotas. Este porcentaje se eleva a 70% si solo se considera la región metropolitana. La investigación de mercado efectuada para el proyecto de negocio arroja que un 67,4% manifiesta la intención de utilizar el servicio de médico veterinario a domicilio. Considerando una atención veterinaria cada 3 meses (equivalente a calendario de desparasitación) es posible realizar la siguiente estimación:

- Total viviendas comunas 1ª etapa: 344.222 viviendas
- Viviendas con mascotas en las comunas de la 1ª etapa (GFK): 240.955 (70%)
- Disposición a usar el servicio: 162.404 (67.4%) atenciones.
- Estimación de frecuencia de uso mensual: 54.135 atenciones/mes (Demanda total)

En base a lo expuesto anteriormente, se puede definir que la demanda por servicios veterinarios es de 54.135 atenciones mensuales, lo que representa el 100% del mercado potencial para los clientes de VET-EN CAMINO.

Considerando la información contenida en la encuesta GFK en relación con el crecimiento de los hogares con mascotas en la región metropolitana, en donde se analizan los datos desde el año 2014 hasta el 2018, se determinó una tasa de crecimiento del 2,74% promedio para los hogares con mascotas. A partir de este dato y cruzando la información del número de atenciones veterinarias determinadas previamente, se realizó una estimación del crecimiento de atenciones veterinarias para un periodo de 5 años, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 13 Crecimiento de atenciones veterinarias (usuarios)

Proyeccion Crecimiento de Atenciones Veterinarias				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
649584	667351	685605	704358	723623

Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

En el anexo 7 de este trabajo se encuentra el detalle de las actividades de marketing consideradas para VET- EN CAMINO, así como los costos asociados a cada una de estas. El cronograma, incluido en el mismo anexo, define las etapas y acciones a tomar en cada una de ellas junto con el responsable de llevar a cabo la actividad.

5 Plan de Operaciones

El plan de operaciones tiene como objetivo otorgar soporte a las ventajas competitivas de VET-EN CAMINO y a los servicios ofrecidos tanto a usuarios como clientes con el fin de destacar y diferenciar a la compañía con respecto a sus posibles competidores. El detalle del plan de operaciones se encuentra descrito en la Parte II del plan de Negocio de VET-EN CAMINO, sin embargo, a continuación, se realizará un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

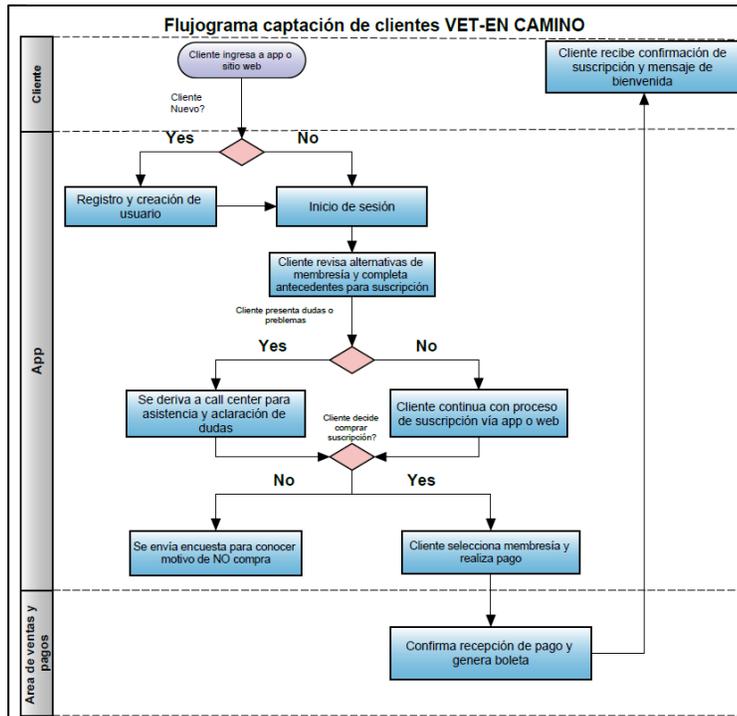
Tal como fue mencionado previamente, la estrategia operativa debe respaldar la principal ventaja competitiva de VET-EN CAMINO la cual es ofrecer un servicio disponible 24/7. De esta forma se debe considerar lo siguiente:

- Etapa inicial de desarrollo, la cual incluye la selección del proveedor de sistemas y soporte de plataforma digital. En esta etapa se desarrollará la aplicación y se realizarán diferentes pruebas con el objetivo de definir el correcto funcionamiento de la aplicación.
- Aplicación digital de fácil uso y rápido acceso, que promueva el concepto de disponibilidad 24/7. La realización de pruebas en la etapa de desarrollo busca minimizar los problemas de funcionamiento al momento que la aplicación inicie actividades.
- Inscripción de marca comercial en INAPI así como también inscripción de dominio .cl en Nic Chile.
- La seguridad en cada etapa del proceso de entrega del servicio resulta fundamental, es por esto por lo que el resguardo de la información confidencial tanto de clientes como de usuarios serpa considerada y llevada a cabo de acuerdo a los procedimientos operativos de la compañía. Evitar ciberataques es parte del servicio que brindará la empresa externa a cargo del mantenimiento de la plataforma y almacenamiento de datos al igual que el sistema de rastreo por GPS.
- VET-EN CAMINO no contará con oficinas comerciales, y cada colaborador de la compañía trabajará desde sus domicilios para lo cual se les proveerá de los elementos necesarios para ejecutar sus actividades.

5.2 Flujo de operaciones

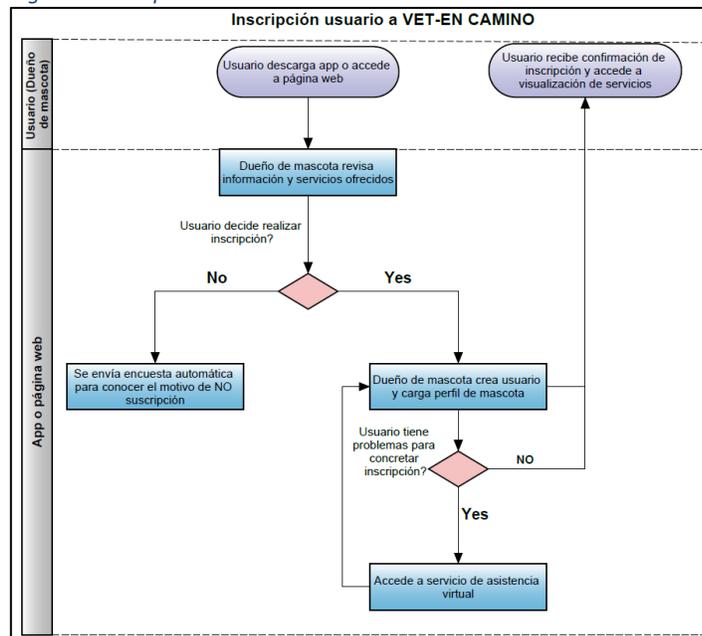
El flujo de operaciones se detalla en los siguientes flujogramas extraídos desde el plan de negocios de VET-EN CAMINO *Parte II*

Figura 4. Flujograma captación de clientes



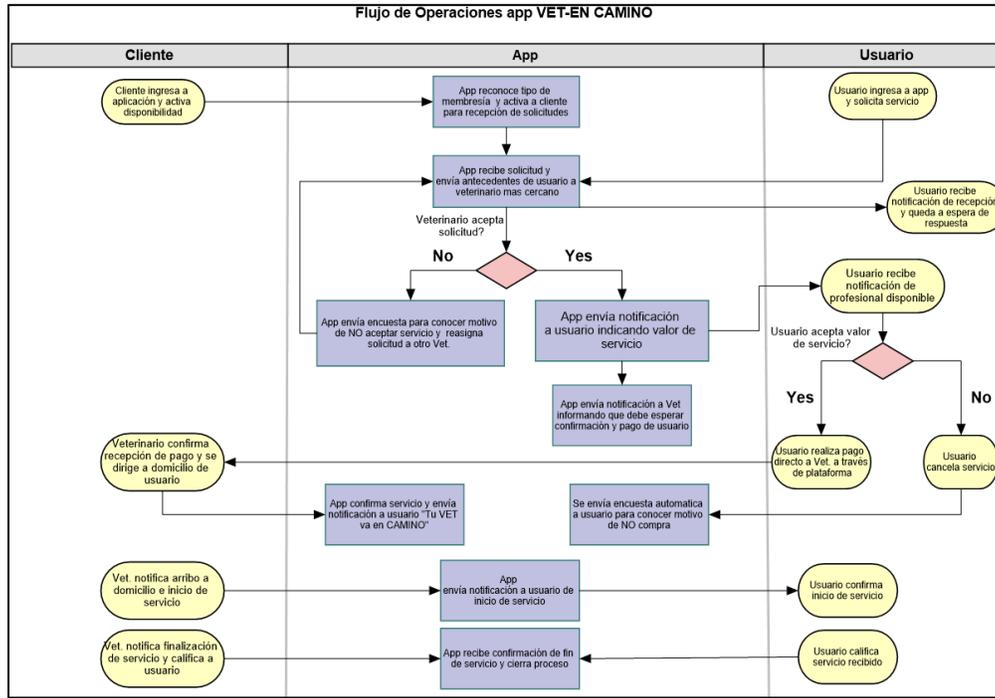
Fuente: Plan de Negocio VET-EN CAMINO Parte II

Figura 5. Inscripción usuarios VET EN CAMINO



Fuente: Plan de Negocio VET-EN CAMINO Parte II

Figura 6. Flujo de Operaciones aplicación VET-EN CAMINO



Fuente: Plan de Negocio VET-EN CAMINO Parte II

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 14. Plan de desarrollo e implementación VET-EN CAMINO

Actividades	Responsables	AÑO 1												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Registro de marca	Equipo Gestor													
registro dominio .cl en NIC Chile	Equipo Gestor													
Desarrollo aplicación y sitio web	Empresa externa													
Desarrollo procedimientos operativos e instructivos	Equipo Gestor													
Captación de clientes	Administrador comercial													
Inicio de promoción en redes sociales	Community Mmanager													
Capacitación del personal	Equipo Gestor													
Prueba de plataformas digitales	Empresa externa													
Contratación proveedor externo soporte digital	Equipo Gestor													
Promoción a clientes y usuarios	Administrador Comercial													
Inicio Plan de marketing	Equipo Gestor													
Contratos personal interno	Equipo Gestor													
Lanzamiento aplicación	Equipo Gestor													

Fuente: Elaboración propia

5.4 Dotación

EL equipo de VET-EN CAMINO estará conformado inicialmente por los dos inversionistas quienes asumirán el rol de administrador comercial y administrador de operaciones/finanzas. Adicionalmente se contratará un community manager quien estará a cargo de la promoción y gestión de información en las redes sociales. A nivel comercial y con el fin de captar clientes, se considera un ejecutivo de ventas desde el primer año de funcionamiento. Los servicios de Payroll, Desarrollo y Mantenimiento de aplicación y call center serán externalizados.

6 Equipo del Proyecto

Como fue mencionado previamente, VET-EN CAMINO contará con un equipo de colaboradores contratados por la compañía y adicionalmente se contratarán servicios externos para determinadas actividades. El detalle de la descripción del equipo de proyecto se encuentra en el Plan de Negocios de VET-EN CAMINO Parte II, sin embargo, se realizará un resumen con los principales aspectos a considerar de este capítulo.

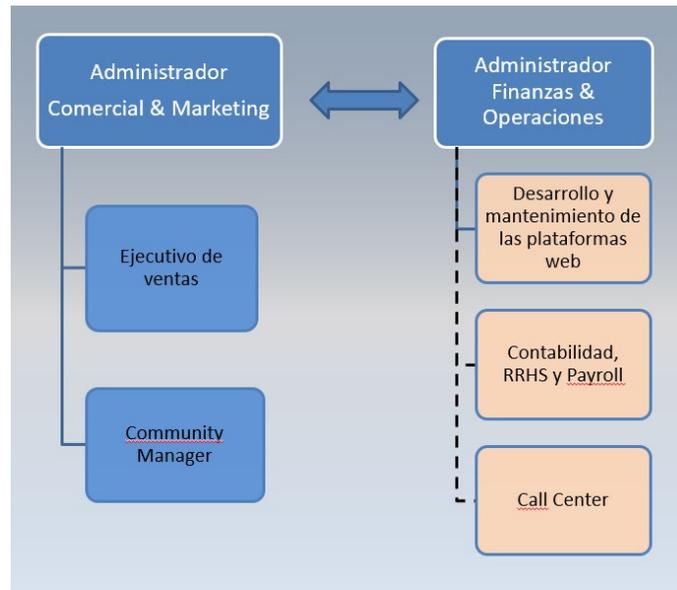
6.1 Equipo gestor

Los socios fundadores, quienes también serán los inversionistas de este plan de negocios, estarán a cargo de las funciones de Administrador Comercial & Marketing y Administrador de Finanzas & Operaciones. Adicionalmente participarán de forma activa de la promoción de la aplicación, así como también en la captación y fidelización de clientes de VET-EN CAMINO.

6.2 Estructura organizacional

Para la primera etapa de desarrollo e implementación se contempla la participación de los socios fundadores, así como también de un community manager y un ejecutivo de ventas tal como ha sido mencionado previamente. En el siguiente flujograma se describe la estructura organizacional descrita previamente.

Figura 7. Estructura organizacional etapa desarrollo e implementación



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente y dependiendo de la demanda y éxito de la aplicación se considera incluir nuevos ejecutivos de ventas a los años 3 y 5. Como se mencionó previamente, existirán servicios de outsourcing que llevarán a cabo actividades administrativas como payroll, call center así como también desarrollo y, mantención de las plataformas digitales. En el siguiente flujograma se describe la estructura organizacional proyectada para la etapa de mantención de la aplicación.

Figura 8. Estructura organizacional proyectada a 5 años



Fuente: Elaboración propia

6.3 Incentivos y compensaciones

Los colaboradores internos recibirán reajustes semestrales de acuerdo a IPC así como también contarán con incentivos de comisiones por concepto de ingresos sobre la venta (2% sobre venta anual). Todo esto será contrarrestado con el cumplimiento de los KPI acordes a cada cargo.

Al no contar con oficinas propias considerando que la compañía será principalmente de carácter digital, los colaboradores contarán con todas las herramientas necesarias para ejecutar sus actividades desde sus hogares. Al mismo tiempo y como parte de la cultura corporativa de VET-EN CAMINO los colaboradores contarán con horario flexible de trabajo.

Para el primer año de actividades se contempla que los socios fundadores recibirán un pago mínimo por las actividades realizadas con el objetivo de proporcionar a la compañía la opción de un mayor flujo de caja.

7 Plan Financiero

A continuación, se realizará un resumen del plan financiero ejecutado para VET- EN CAMINO. El detalle de este análisis se encuentra en el Plan de Negocios Parte I.

7.1 Supuestos

SUPUESTOS PARA ANÁLISIS PLAN FINANCIERO	
Inicio de operaciones Enero 2021	Se utiliza valor UF \$28.717
Ingresos provienen de pago de suscripciones	Tasa de conversión de moneda local (CLP) a moneda extranjera (USD) de \$775.58
Depreciación acelerada de 1 año acorde a proyección de 5 años de los activos debido a la simplicidad de estos	Valor de UTM \$50.372
Se considerará 3% IPC	27% para determinación de Impuesto a la Renta de Primera Categoría
Se considera un 30,4% de costo empresa sobre Remuneraciones del personal contratado	Se establecen precios diferenciados por membresía
Los precios incluidos en análisis corresponden a precios netos de costo de membresías	No se consideran ingresos para Q1
El equipo gestor (socios fundadores) percibirán sueldo mínimo durante el primer año de funcionamiento y quedará sujeto a revisión para años posteriores de acuerdo con flujos de la empresa	La participación de mercado para cada año fue determinada en base al plan de ventas.
Para el primer año se observa un efectivo negativo en el balance esto corresponde a un préstamo sin interés realizado por los propios socios fundadores	El detalle del plan financiero se encuentra adjunto a archivo complementario denominado "Análisis Financiero para VET-EN CAMINO"

7.2 Estimación de ingresos

En las siguientes tablas se describen los ingresos por concepto de suscripciones tanto por formar parte de la red de médicos veterinarios, así como también por suscripciones por concepto de publicidad.

Tabla 15. Ingresos año 1 por Quarter

Quarter año 1	Ingreso Bruto Año 1 Publicidad	Ingreso Bruto Año 1 Membresías	Ingreso Bruto Año 1
Q1	0	0	0
Q2	0	6,775,000	6,775,000
Q3	20,000	10,265,000	10,285,000
Q4	20,000	17,040,000	17,060,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Ingresos por años proyectado a 5 años

Año de funcionamiento	Ingreso Anual por Publicidad (\$CLP)	Ingreso Anual por membresías (\$CLP)	Ingreso Anual Bruto (\$CLP)
Año1	40,000	34,080,000	34,120,000
Año2	880,000	79,320,000	80,200,000
Año3	1,760,000	113,220,000	114,980,000
Año4	2,120,000	158,640,000	160,760,000
Año5	2,400,000	181,560,000	183,960,000

Fuente: Elaboración propia

7.3 Inversión

El total de la inversión inicial, que corresponde a constitución de la sociedad, desarrollo y puesta en marcha de la plataforma digital, adquisición de activos corrientes (computadores, teléfonos celulares, etc) registro de marca es de \$14.915.751.

7.4 Estados de Resultados

Para el primer año se observa una pérdida de \$ 9.715.724 esto se relaciona principalmente a que el plan de ventas elaborado fue de carácter conservador y no se consideraron ventas para el Q1. Esta pérdida es revertida al segundo año proyectándose un resultado del ejercicio positivo al final del año 5 de \$ 74.699.536 después de impuestos.

7.5 Inversión en Capital de trabajo (KT)

De acuerdo con el análisis efectuado para el plan de negocio de VET-EN CAMINO, el Capital de Trabajo necesario para cubrir el déficit operacional es de \$14.542.567, el cual se alcanza al noveno mes de funcionamiento. En la siguiente tabla se puede apreciar el flujo neto y acumulado observándose el monto señalado anteriormente para capital de trabajo.

Tabla 17. Capital de Trabajo VET- EN CAMINO

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Flujo Neto	(\$ 2,213,522)	(\$ 3,263,324)	(\$ 3,227,318)	(\$ 1,421,131)	(\$ 1,435,133)	(\$ 1,435,133)	(\$ 510,833)	(\$ 518,087)	(\$ 518,087)	\$ 1,265,997	\$ 1,251,995	\$ 1,251,995
Flujo Acumulado	(\$ 2,213,522)	(\$ 5,476,846)	(\$ 8,704,164)	(\$ 10,125,295)	(\$ 11,560,428)	(\$ 12,995,561)	(\$ 13,506,393)	(\$ 14,024,480)	(\$ 14,542,567)	(\$ 13,276,570)	(\$ 12,024,575)	(\$ 10,772,580)
Capital de Trabajo Necesario	(\$ 14,542,567)											

Fuente: Elaboración propia

7.6 Tasa de descuento

Para la determinación de la tasa de descuento se consideraron 3 escenarios debido a la situación país. El estallido social, así como la pandemia han afectado fuertemente los diferentes mercados de modo tal que se consideraron escenarios en donde las tasas podrían verse afectadas por ambas situaciones, así como también un escenario neutro en donde se proyectaba un crecimiento de la economía chilena para el año 2020. En las siguientes tablas se detalla el valor obtenido para las tasas a 5 años y a 30 años utilizadas para la determinación de los flujos de caja de la compañía.

Tabla 18. Tasa de descuento a 5 años

DATOS A 5 AÑOS, CLP			
CAPM mod.	Previo Esocial	16.30%	Tasa 5 años
CAPM mod.	Neutral	16.72%	Tasa 5 años
CAPM mod.	Con Pandemia	16.03%	Tasa 5 años

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Tasa de descuento a 30 años

DATOS A 30 AÑOS, CLP			
CAPM mod.	Previo Esocial	28.32%	Tasa 30 años
CAPM mod.	Neutral	26.80%	Tasa 30 años
CAPM mod.	Con Pandemia	27.17%	Tasa 30 años

Fuente: Elaboración Propia

7.7 Flujo de caja a 5 años

El flujo de caja a 5 años permite afirmar que al año 5 se obtienen resultados positivos incluso en los escenarios evaluados en relación con crisis social de octubre del 2019 y Pandemia del 2020. El VAN para un escenario neutral (Di-2019) obtenido para un flujo de caja proyectado a 5 años corresponde a \$85.900.151 con una TIR de 65.5% y un Payback a los 2.3 años desde el inicio de las operaciones.

7.8 Flujo de caja a perpetuidad

Al igual que para la proyección a 5 años, se estimaron los flujos a perpetuidad considerando 3 escenarios. Los resultados obtenidos se resumen en las siguientes tablas para cada caso.

Tabla 20. Flujo a perpetuidad escenario Octubre 2019

Tasa de descuento perpetuidad (Bono 30 años)	28.32%
VAN	\$ 207,890,386
TIR	87.4%
Payback	2.3

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 21. Flujo a perpetuidad escenario Diciembre 2019

Tasa de descuento perpetuidad (Bono 30 años)	26.80%
VAN	\$ 211,197,934
TIR	88.4%
Payback	2.3

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 22. Flujo a perpetuidad escenario abril 2020

Tasa de descuento perpetuidad (Bono 30 años)	27.17%
VAN	\$ 215,868,578
TIR	88.2%
Payback	2.3

Fuente: *Elaboración Propia*

7.9 Capital requerido

El total de capital requerido considerando inversión inicial mas capital de trabajo asciende a un monto de \$29.458.318 el cual será financiado en un 100% por ambos socios fundadores.

7.10 Balance proyectado

El balance proyectado a 5 años muestra resultados positivos alcanzando un para el año 5 de \$229.786.899. En la siguiente tabla se resumen los movimientos de activos, pasivos y patrimonio durante el periodo incluido en el análisis.

Tabla 23. Resumen balance proyectado a 5 años

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Activos	\$ 4,826,843	\$ 30,124,981	\$ 74,367,367	\$ 151,933,641	\$ 229,786,899
Total Pasivos	\$ -	\$ 4,207,252	\$ 13,081,402	\$ 24,474,873	\$ 27,628,595
Total Patrimonio	\$ 4,826,843	\$ 25,917,729	\$ 61,285,965	\$ 127,458,768	\$ 202,158,304
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 4,826,843	\$ 30,124,981	\$ 74,367,367	\$ 151,933,641	\$ 229,786,899

Fuente: Elaboración Propia

7.11 Sensibilización

Para el análisis de sensibilización se consideraron los riesgos críticos del plan de negocio, especialmente el riesgo asociado al ingreso de nuevos entrantes. De este modo se evaluaron escenarios en donde precio de membresías y cantidad de esta podrían verse afectados. De igual modo y considerando que se trata de una nueva compañía en el mercado se evaluaron escenarios positivos en donde la demanda podría ser mayor a la esperada, así como también se evaluó una variación de precio al alza para el caso de las membresías. Se realizaron variaciones de $\pm 7\%$ de Q y P. Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla extraída desde la parte II del plan de negocio de VET-EN CAMINO.

Tabla 24. Resumen análisis de sensibilización

Escenario Resumen	Cantidad de Suscripciones disminuyen 7%	Cantidad de Suscripciones aumentan 7%	Precio de suscripciones disminuyen 7%	Precio de suscripciones aumentan 7%
Parametro a modificar				
Q & P	0.93	1.07	0.93	1.07
Resultado				
VAN	\$ 69,235,351	\$ 102,564,951	\$ 69,036,629	\$ 102,763,673
TIR	56.1%	75.1%	56.1%	75.2%
Payback	2.6	2.1	2.6	2.1

Fuente: Elaboración Propia a partir de Plan de Negocio VET-EN CAMINO parte II

8 Riesgos críticos

Para el análisis de riesgos críticos se realizó un completo análisis de aquellos ámbitos tanto internos como externos que podrían afectar el plan de marketing planteado para este negocio. El detalle de este análisis se encuentra en la Parte II del plan de Negocios VET-EN CAMINO.

Uno de los principales riesgos detectados se relaciona a no poder satisfacer una demanda de servicios 24/7 por lo tanto resulta fundamental realizar un plan de mitigación que incluya a proveedores, satisfacción de clientes, plan de incentivos. El análisis del mercado resulta fundamental para mantenerse a la vanguardia en temas de tecnología, así como también identificar posibles nuevos entrantes que podrían afectar la demanda de los servicios ofrecidos por la aplicación.

9 Propuesta Inversionista

El análisis financiero realizado para VET-EN CAMINO ratifica que se trata de un potencial negocio con resultados positivos. La baja inversión inicial, \$ 29.458.318, permite que los socios fundadores cubran el 100% de este monto y por lo tanto, sería posible iniciar las operaciones en la medida que se ejecute el plan de marketing planteado en este trabajo.

Tal como se menciona durante el análisis financiero, para el primer año se estima un resultado del ejercicio negativo. Sin embargo, este es revertido para el segundo año logrando crecimientos de los flujos de caja proyectado hasta el año 5. La evaluación en 3 escenarios económicos diferentes ratifica que el plan de negocio podría llevarse a cabo incluso en tiempos difíciles como los que actualmente está viviendo el país. Una TIR de 65,5% con un VAN de \$ 85.900.151 bajo un escenario neutral valida la postura de realizar una inversión en este Plan de Negocio.

10 Conclusiones

VET-EN CAMINO es una aplicación para dispositivos móviles y que por lo tanto pasaría a formar parte de un mercado que ha presentado un importante crecimiento en los últimos años (e-commerce). La presencia en el mercado de un gran número de médicos veterinarios con capacidad ociosa sumado a la fuerte tendencia de la población chilena en utilizar plataformas digitales para buscar solución a sus requerimientos y adicionalmente a la tendencia, impulsada a través de un cambio de la regulación local, en relación con la tenencia responsable de mascotas, proporcionan una base interesante para desarrollar un proyecto de las características descritas en este trabajo.

Del análisis de las 5+1 fuerzas de Porter, se concluye que en la actualidad la industria podría resultar poco atractiva, debido a la existencia de competidores directos, bajas barreras de entrada y una gran variedad de proveedores que ofrecen productos sustitutos. Sin embargo, la propuesta de valor de VET-EN CAMINO le confiere un alto grado de diferenciación con respecto a lo existente en el mercado. Potenciar las actividades claves resultará crítico para fortalecer la imagen de marca de la empresa posicionándola como un referente del sector. Todo esto se verá apalancado a través de la entrega de un servicio de calidad, de rápido uso y fácil acceso con una fuerte orientación de foco al cliente buscando incorporar y fidelizar tanto a clientes como usuarios de la aplicación.

De este modo VET-EN CAMINO tiene una gran oportunidad de éxito, considerando que, por una parte, cada año un número considerable de médicos veterinarios reciben su título profesional y por otra parte el mercado de portales digitales se encuentra en un periodo de expansión potenciado especialmente por las nuevas generaciones que buscan en la tecnología una solución a sus necesidades.

El análisis financiero realizado para este plan, consolida la idea de invertir en VET-EN CAMINO considerando que las proyecciones a 5 años arrojan resultados positivos.

ANEXO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO N°1

a. Detección de necesidades del mercado

Con la idea de conocer la perspectiva de los diferentes participantes del mercado veterinario, se realizaron entrevistas abiertas a:

- Dueños de mascotas: Se visitaron 2 parques de la región metropolitana (Parque Araucano y Bicentenario), logrando entrevistar un total de 23 personas. Las consultas fueron enfocadas en conocer las necesidades de sus mascotas y como ellos, dueños y responsables, satisfacían las mismas.
- Dueños de pequeños centros veterinarios y veterinarios que ofrecen servicio a domicilio: Un total de 3 centros veterinarios y 7 veterinarios independientes fueron entrevistados. Todos estos poseen domicilio en Santiago. En este caso las preguntas se orientaban a crecimiento del número de clientes, servicios que ofrecen y publicidad para promover su negocio.

A continuación, se detallan los principales resultados obtenidos para cada caso:

Dueño de Mascotas:

- Todos los entrevistados eran mayores de 18 años y dueños de al menos una mascota.
- Todos los entrevistados poseían domicilio en Santiago
- Todos los entrevistados trabajaban en jornada regular (8-9 horas diarias). 18 personas indicaron que durante este tiempo sus mascotas quedaban solas en el domicilio y 5 indicaron que quedaban con algún familiar a cargo.
- Del total de 23 entrevistados, todos manifestaron que consideran a sus mascotas como un miembro de su familia.
- 14 entrevistados acuden a clínicas veterinarias para controles médicos, lo cual incluye vacunas, visitas por enfermedad de la mascota o control de rutina.
- 9 entrevistados utilizan servicios de veterinarios a domicilio. Los servicios que satisfacen a través de este medio son principalmente vacunas periódicas y enfermedad de la mascota.
- 18 entrevistados acuden a centros veterinarios en busca de peluquería canina y 5 indicaron que solicitan este servicio a domicilio
- 19 personas manifestaron tener algún inconveniente para buscar servicios veterinarios debido a horarios de atención o desconocimiento sobre qué servicios ofrecían en los centros veterinarios por ejemplo si contaba con servicio urgencias.

- Considerando este último punto, se consultó como les gustaría solucionar este tipo de inconvenientes. Las respuestas fueron:
 - Web site o guía donde encontrar clínicas veterinarias cercanas y que detallen horarios y servicios disponibles.
 - Médicos veterinarios a domicilio
 - Clínicas veterinarias que funcionen en horarios posteriores a las 20 horas.

Dueños de clínicas veterinarias pequeñas y veterinarios a Domicilio:

- Los centros veterinarios incluidos en esta primera etapa correspondían a emprendimientos de médicos veterinarios que con recursos propios lograron establecer su negocio. En estos centros se ofrecen servicios de atención a mascotas pequeñas, peluquería, venta de alimentos y accesorios varios para mascotas.
- De los 7 Los médicos veterinarios independientes incluidos en esta primera etapa, 4 ofrecían sus servicios a domicilio y adicionalmente trabajaban a honorarios en clínicas veterinarias. 3 de los entrevistados son médicos veterinarios pero que no ejercen su profesión trabajando en áreas diferentes.
- Tanto los centros veterinarios como los médicos veterinarios que ejercen su profesión indicaron que su grupo fuerte de clientes fieles corresponden a personas que llegan a ellos por referidos.
- Los centros veterinarios indicaron que ofrecen sus servicios a través de su web site pero no realizan publicidad en busca de nuevos clientes.
- Los veterinarios a domicilio indicaron que utilizan redes sociales para promocionar sus servicios, así como también pequeñas ferias para promover Pymes o negocios de una determinada Comuna.
- Los veterinarios a domicilio manifestaron que sus clientes buscan este servicio por la comodidad de horarios de atención y que no es necesario movilizar a sus mascotas ya que en muchos casos esto resulta un inconveniente para sus clientes.
- Las clínicas veterinarias indicaron que frecuentemente reciben llamados telefónicos preguntando por el tipo de servicios que ofrecen, horarios de atención y medios de pago.

Considerando todos estos puntos se realizó una consolidación de ideas y posibles soluciones a problemas planteados por el grupo entrevistado.

b. Consolidación de información y propuesta de idea

Al revisar las respuestas obtenidas, se consideraron las siguientes problemáticas que resultarían de

interés:

Dueños de mascotas:

- Disponibilidad de servicios veterinarios a diferentes horarios.
- Claridad en cuanto a servicios veterinarios, horarios de atención y localización de clínicas veterinarias.
- Facilidad para acceder a servicios veterinarios en relación a su estilo de vida.

Centros y médicos veterinarios independientes:

- Promoción de sus servicios, con el fin de ampliar su grupo de clientes
- Explotar la fortaleza que supone ofrecer servicios a domicilio para comodidad de dueños de mascotas que trabajan todo el día y no pueden acudir a centros veterinarios.

De esta forma y considerando la tendencia actual de buscar soluciones en redes sociales y plataformas digitales, las siguientes podrían mencionarse como posibles ideas de negocio:

- Aplicación para celulares que reúna a médicos veterinarios para ofrecer servicios a domicilio
Web site o aplicación para celulares donde los dueños de macotas puedan revisar que centros veterinarios se encuentran cerca de sus domicilios y que servicios ofrece cada uno.

c. Propuesta de Idea y opinión de involucrados

Se realizaron dos encuestas para conocer opinión de usuarios y proveedores de servicio sobre ideas destinadas a solucionar necesidades expuestas por el primer grupo de estudio.

Dueños de Mascotas

Un total de 111 personas fueron entrevistadas utilizando encuesta enviada a través de redes sociales²². Esta encuesta estaba formada por siete preguntas que se detallan a continuación:

1. ¿Usted tiene Mascota?
2. ¿Cuántas mascotas tiene?
3. ¿Qué grado de importancia le da al bienestar de su mascota?
4. ¿Como se preocupa del bienestar de su mascota?
5. ¿Su mascota recibe atención por un médico veterinario?

²² <https://docs.google.com/forms/d/11pA-MaM3E24d-kE2b60adzzmWGmqbMugLTdYog9XPZU/edit>

6. ¿De qué forma le gustaría recibir la atención de un médico veterinario?
7. ¿Cuánto dinero está dispuesto a invertir mensualmente en el bienestar de su mascota? Sin contar gastos de alimentación y actividades recreativas

Los resultados obtenidos se resumen a continuación, el detalle de las respuestas a cada pregunta se incluye en archivo Google drive de referencia

- De los 111 entrevistados 85.6% declaro tener mascotas.
- De los entrevistados que declararon tener mascotas un 50.5% indico tener solo 1 mascota, un 31.6% 2 mascotas y el resto declaro tener 3 o más mascotas.
- El 80 % de los dueños de mascotas declararon que consideran a su mascota como un integrante de su familia
- Un 91.6% de los dueños de mascotas declaro que se preocupaba de alimentar a su mascota y que este estuviera bien.
- Un 71.6% de los dueños de mascotas declaro llevar a su mascota al médico veterinario de forma frecuente
- Un 73,7% indicó que lleva a su mascota al veterinario para controles de rutina y cada vez que sea necesario, mientras que un 23.2% indicó que lo lleva solo cuando “algo anda mal”
- Frente a la pregunta “de que forma le gustaría recibir la atención de un médico veterinario” un 67.4% indicó que prefería recibir los servicios de un veterinario a domicilio y un 66.3% acudir a centro veterinario.
- En cuanto a la disposición de pago el mayor porcentaje de los entrevistados estaría dispuesto a pagar e entre \$10.000 a \$15.000 por el servicio, lo que representa el 37,1% de los encuestados.

Médicos veterinarios

Un total de 33 médicos veterinarios fueron entrevistados utilizando encuesta enviada a través de redes sociales²³. Esta encuesta estaba conformada por un total de seis preguntas que se detallan a continuación:

1. ¿Es usted Médico Veterinario o estudiante de Veterinaria?
2. ¿Actualmente ejerce como médico veterinario?
3. ¿Si ejerce como Médico Veterinario (o lo hará una vez reciba su título), en qué lugar realiza (o realizaría) esta función?

²³ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeB886vCBCs_SC0xu765poAr3OoFS2Vv5G5K3hBaLa0IV7Ag/viewform

4. Lugar de residencia o lugar donde ejerce (o ejercerá) la profesión
5. ¿Cuál es el valor estimado de una consulta de rutina? Favor contemple solo honorarios profesionales e insumos básicos

Los resultados obtenidos se resumen a continuación, mientras que el detalle de las respuestas a cada pregunta se incluye en enlace de acceso a plataforma Google drive de referencia

- De los 33 médicos veterinarios entrevistados 31 ejercían su profesión en la actualidad.
- De estos un 41.9% trabaja por honorarios en clínicas particulares, un 38.7% ofrece servicios a domicilio y un 32.4% trabaja de forma estable en una clínica veterinaria
- Un 69.7% de los entrevistados indicó que estaría dispuesto a formar parte de una red de veterinarios a domicilio.
- Un 95.7% le gustaría desarrollar sus funciones en la región metropolitana
- Un 34.8% indico que el valor de una consulta veterinaria debería tener un costo de \$15.000

De esta forma se considera que existe una necesidad que podría ser satisfecha a través de una aplicación que permita ofrecer servicios veterinarios a domicilio entre otros, debido a que existe un mercado de clientes dispuestos a pagar por este servicio, así como profesionales dispuestos a ofrecer el mismo.

A continuación, el detalle de encuestas mencionadas previamente

I. Encuesta a dueños de mascotas

Gráfico 3. Pregunta n°1 Encuesta a Dueños de Mascotas

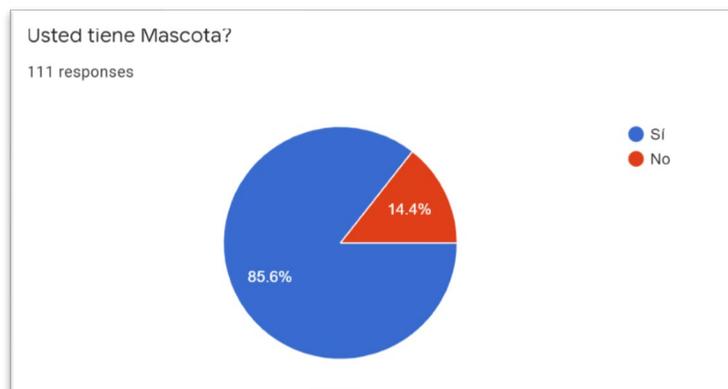


Gráfico 4. Pregunta n°2 Encuesta a Dueños de Mascotas

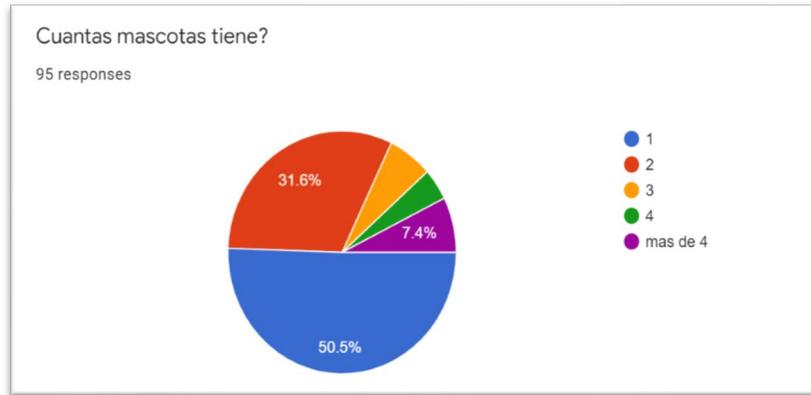


Gráfico 5. Pregunta n°3 Encuesta a dueños de mascotas



Gráfico 6. Pregunta n° Encuesta a dueños de mascotas

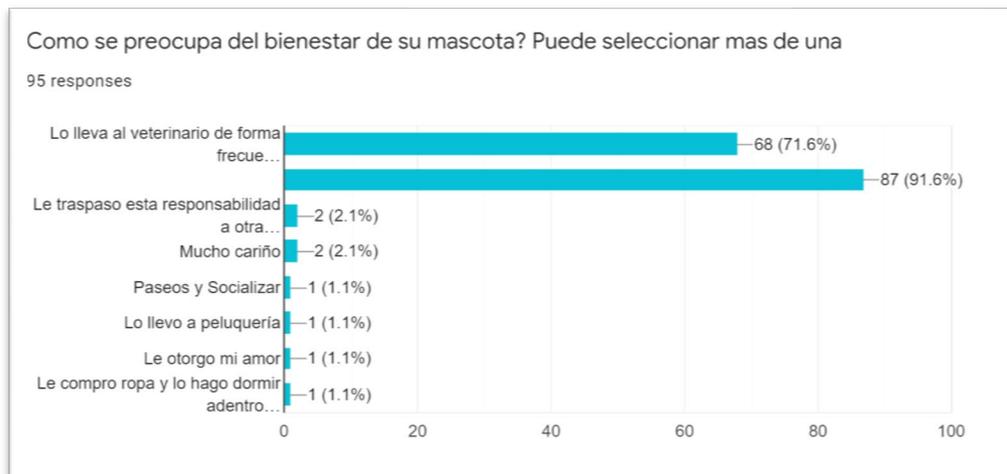


Gráfico 7. Pregunta n°5 Encuesta a Dueños de mascotas



Gráfico 8. Pregunta n°6 Encuesta a Dueños de Mascotas

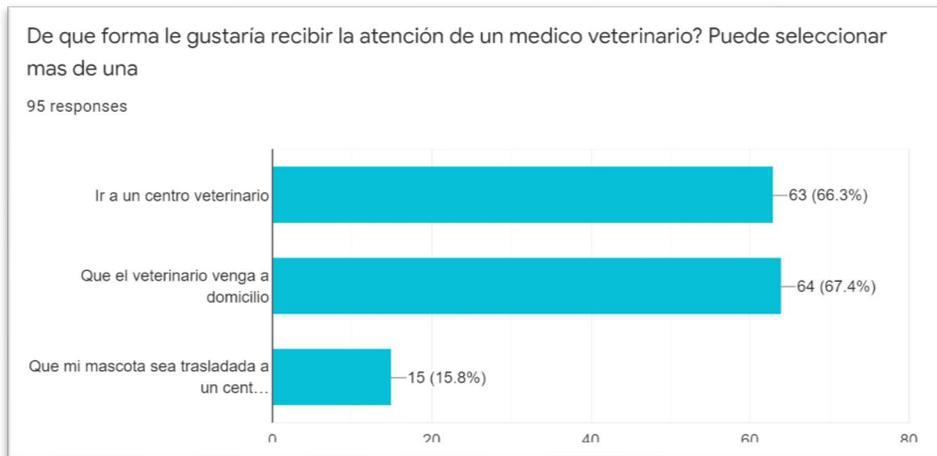


Gráfico 9. Pregunta n°7 Encuesta a dueños de mascotas

Cuanto dinero esta dispuesto a invertir mensualmente en el bienestar de su mascota? Sin contar gastos de alimentación y actividades recreativas

89 responses



II. Encuesta a médicos veterinarios

Gráfico 10. Pregunta 1 Encuesta a Médicos veterinarios

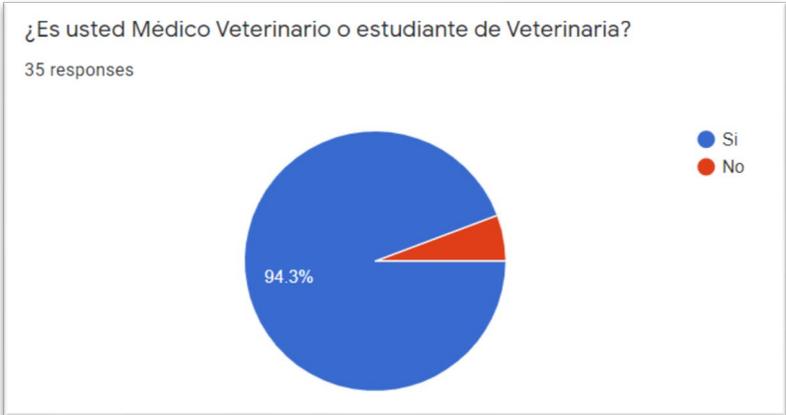


Gráfico 11. Pregunta n°2 Encuesta a médicos veterinarios

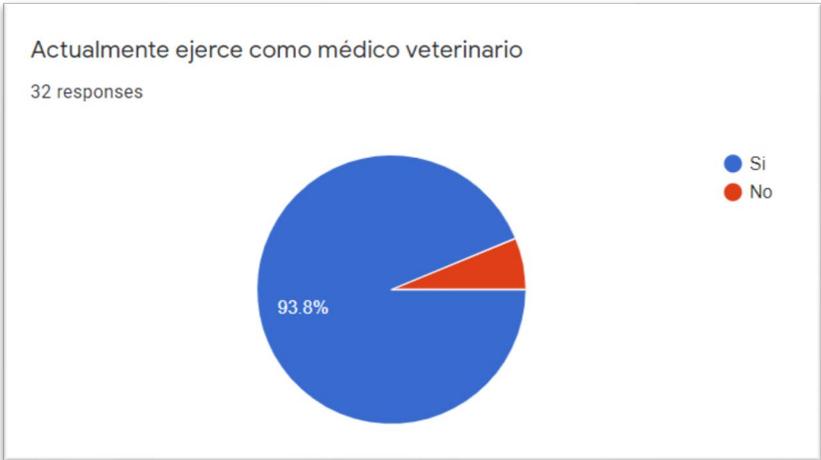


Gráfico 12. Pregunta n°3 Encuesta médicos veterinarios

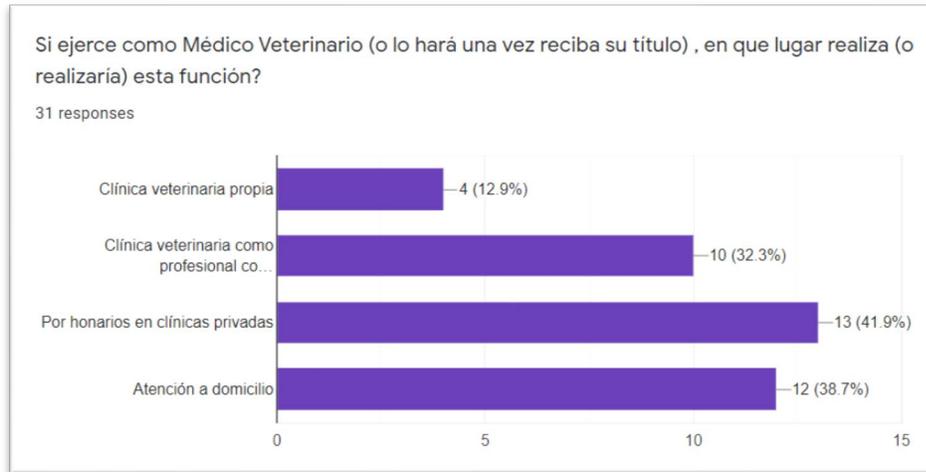


Gráfico 13. Pregunta n°4 Encuesta a médicos veterinarios

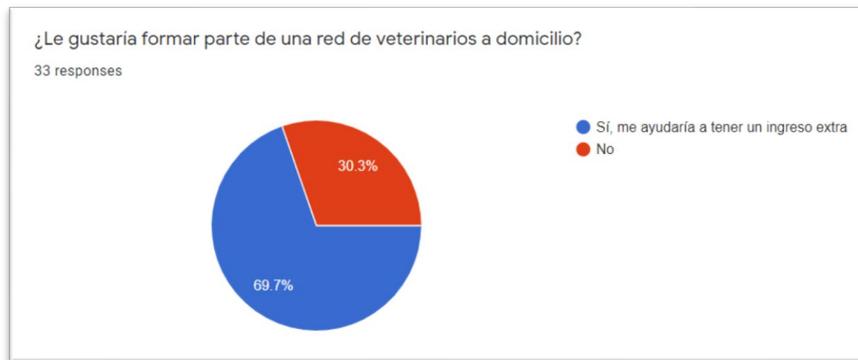


Gráfico 14. Pregunta n°5 Encuesta a Médicos veterinarios

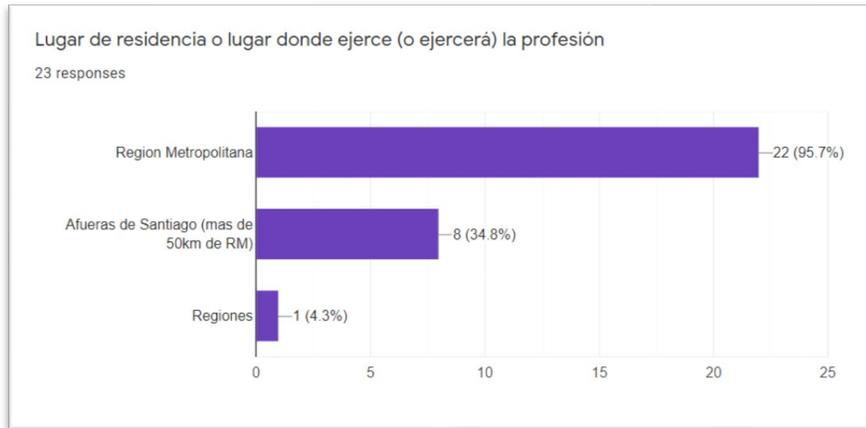
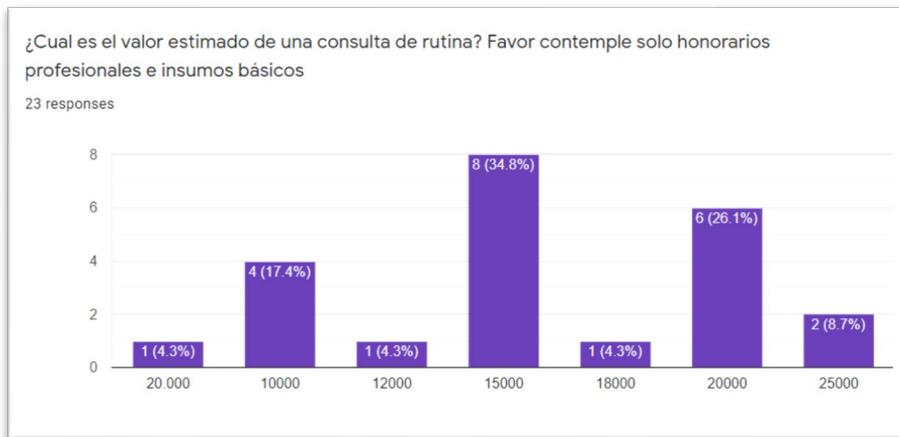


Gráfico 15. Pregunta n°6 Encuesta a médicos veterinarios



ANEXO 2: PESTEL

Dimensión Política: Se concluye que a partir de los disturbios ocurridos en octubre 2019 y la situación global de la pandemia debido al COVID -19 se genera una inestabilidad política, sin embargo, los programas de gobierno para PYMES digitales²⁴ y la escasa regulación de portales representan oportunidades para el desarrollo de negocio y servicios digitales.

Dimensión Económica: Se observa un riesgo alto, debido principalmente a la crisis social de octubre 2019 y a la pandemia de COVID-19, lo que ha afectado fuertemente la tasa de empleabilidad alcanzando un 8,2% de desocupación a nivel nacional²⁵. De igual forma, esta situación ha provocado que el 62% de los comercios deban permanecer cerrados²⁶, muchos de los cuales han tenido que despedir indefinidamente a todo su personal con lo cual se prevé una contracción del mercado²⁷ tanto en Chile como en el mundo, sin embargo, de esta situación se evidencia la oportunidad de obtener financiamiento con mejores tasas derivado de los programas de apoyo impulsados por el gobierno²⁸.

Las expectativas de crecimiento para el 2020 de Chile se acercan a la proyección que fijó el Fondo Monetario Internacional (FMI) de -4,5%, debido a la pandemia COVID -19 lo que refleja que la crisis económica será más profunda que lo que las autoridades chilenas preveían y por lo tanto, las proyecciones tanto de Hacienda (-2%) y del Banco Central (-1,5% y -2,5%) van quedando desfasadas. Una muestra de aquello es la proyección que arrojó el Consensus Forecasts de mayo que ajustó su proyección de PIB para este año pasando de -2,9% a -3,7%.²⁹

Dimensión Sociocultural: Se concluye que existe un riesgo alto debido a los nuevos hábitos que la población ha tenido que asumir como parte de la lucha contra la pandemia, disminuyendo las salidas sociales, el contacto directo y la llamada *nueva normalidad* a la cual se deben adaptar. A esto se deben

²⁴ <https://www.digitalizatupyme.cl>

²⁵ <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

²⁶ <https://www.cnc.cl/75-del-comercio-conoce-el-manual-de-buenas-practicas-sanitarias-del-sector-y-un-94-ya-esta-aplicando-algun-tipo-de-protocolo/>

²⁷ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-se-contraria-entre-05-y-4-en-2020-por-coronavirus/KL6ZF6PU7ZFGVFN4MFWOOOE7WY/>

²⁸ <https://www.gob.cl/planeconomicoemergencia/>

²⁹ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/expectativas-para-el-pib-de-chile-2020-se-hunden-y-se-acercan-a-vision-mas-pesimista-del-fmi-de-45/BT67WIECORD2NON4SQTyrNSJ3Y/>

sumar los sucesos ocurridos en octubre 2019, la crisis social de Chile, donde las manifestaciones, cortes y vandalismo han provocado un quiebre en la cotidianidad de la vida normal y una búsqueda hacia nuevas soluciones. Sin embargo, el uso de tecnologías móviles está siendo fundamental para la continuidad de los procesos habituales como compras y servicios a domicilio, además de existir una clara tendencia en los últimos años por el consumo de servicios en línea a través de portales. Se evidencia una oportunidad para la industria de servicios a domicilio de clínicas veterinarios y médicos veterinarios, ya que estos son considerados de primera necesidad y se ven exentos de mantener cuarentena obligatoria, permitiendo el desplazamiento hacia los hogares que necesiten sus servicios³⁰. En caso de que la situación de pandemia cambie se deberá realizar un nuevo análisis para determinar el impacto a este nivel.

Dimensión Tecnológica: Con respecto a los sectores tecnológicos, se considera un riesgo alto, dada la situación de cuarentena y el distanciamiento social originado a partir de la pandemia del COVID-19 han empujado a la digitalización de empresas y el teletrabajo, haciendo que las plataformas tecnológicas formen parte de la esencia operacional de muchas empresas y negocios, según las proyecciones se experimentará un crecimiento del 4,8% en 2020 a nivel latinoamericano y en Chile se invertirá 7.9 billones de dólares en tecnología de la información y 6.9 billones en servicios de telecomunicaciones en 2020³¹. El uso de las tecnologías, sumado al mejoramiento de las redes móviles como 5G permitirán expandir el alcance a usuarios y mejorar el servicio brindado a través de la plataforma.

Dimensión Ecológica: Se evidencia un alto riesgo en el ámbito ecológico debido principalmente por la pandemia que afecta a todo el mundo (COVID-19), esto es un riesgo para la salud de la población. Las medidas para contener la pandemia como lo son, la cuarentena y el distanciamiento social han interrumpido la vida cotidiana de la sociedad afectando la salud mental de las personas. Sin embargo, se observa una oportunidad en el incremento en el uso de plataformas web.

Dimensión Legal: Se detecta un riesgo bajo. El negocio de portales es un canal de importancia para hacer negocios en Chile, por lo que el cumplimiento de las leyes y regulaciones de operación online en el manejo información de usuario son indispensables. Por lo tanto, en esta dimensión se considera una oportunidad al existir escasas normativas que impidan el negocio de portales.

³⁰<http://www.colegioveterinario.cl/doc/ComunicadoSalvoconductoMedicosVeterinariosCovid19.pdf>

³¹ <https://portalinnova.cl/la-industria-de-ti-en-al-crecera-1-3-en-2019-y-4-8-para-2020/>

ANEXO 3: PORTER

- **Capacidad de negociación de los proveedores**

Evaluación de la fuerza: MEDIA

El proyecto de negocio se inserta en el mercado de los portales digitales de la industria veterinaria que ofrecen servicios a través de distintas plataformas. En función a esto se considerarán a los siguientes proveedores necesarios para el desarrollo y mantención de la aplicación.

Programadores: Es necesario personal especializado en el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles. En el mercado, existe un gran número de profesionales que ofrecen el servicio e incluso existen guías libre acceso para que una persona no especialista pueda generar su propia aplicación de este modo el poder de negociación de este proveedor es bajo.

Plataforma de pago on line: Existen diferentes plataformas de pago on line disponibles en Chile. Los usuarios tienen acceso a través de tarjetas de crédito bancarias, casas comerciales y tarjetas virtuales, etc. Sin embargo, existen plataformas que los usuarios conocen y tienen buena reputación como PayPal Webpay y Servipag. Considerando la oferta del mercado en relación con la disponibilidad de vías de pago digital, así como su reputación, el poder de negociación de estos proveedores es medio.

Cloud Services: Existen una amplia variedad de ofertas en relación con servicios de almacenamiento de información digital. De este modo el poder de negociación es bajo.

- **Poder de Negociación de los compradores**

Evaluación de la fuerza: ALTA

Los compradores de la industria veterinaria en general tienen un alto nivel de negociación debido al elevado número de proveedores en la industria. Existen numerosas clínicas de atención veterinaria presencial, así como también servicios online. Sin embargo, atención veterinaria online 24/7 son pocos los actores que existen en el mercado. Otro factor para considerar es que, si bien los médicos veterinarios pueden ejercer sus funciones de forma particular, deberán generar una red de contactos a través de medios propios lo que podría limitar la difusión de sus servicios a mayor escala y sumar nuevos clientes.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Evaluación de la fuerza: MEDIA

Posibles sustitutos de la aplicación móvil podrían ser clínicas veterinarias y veterinarios particulares que ofrecen sus servicios de forma independiente. Sin embargo, se debe considerar algunos factores conocidos a través de la investigación de mercado como por ejemplo limitación horaria de las clínicas, poca difusión de los servicios de veterinarios a domicilio, facilidad de pago.

- ***Amenaza de nuevos entrantes***

Evaluación de la fuerza: ALTA

Se debe considerar que las barreras de entrada a este mercado son bajas considerando factores como falta de regulación estricta, una elevada tendencia de usuarios a utilizar servicios on line para satisfacer sus necesidades, una elevada oferta de médicos veterinarios, así como de profesionales que tienen el conocimiento técnico para desarrollar aplicaciones móviles.

También se debe considerar que los costos para el desarrollo de la aplicación son relativamente bajos y no es necesario una inversión elevada para entrar al mercado de los portales, por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes se debe considerar desde el principio y establecer una estrategia que permita diferenciarnos y potenciar la marca en el mercado forjando una excelente reputación.

- ***Rivalidad competitiva del sector***

Evaluación de la fuerza: ALTA

La industria veterinaria enfrenta un alto grado de competencia entre los diferentes actores, en la industria se tiene a grandes cadenas de atención veterinaria como también un grupo considerable de clínicas veterinarias independientes, también se debe considerar que existen sitios online que ofrecen los mismos servicios que las clínicas presenciales. Principalmente se observa que la industria ofrece servicios en horario hábil y una minoría ofrece servicio 24/7.

- ***Empresas complementarias***

Evaluación de la fuerza: Media

Se evidencia sinergia con empresas de call center y servicios de delivery y transporte (Rappi, Pedidos ya, Uber, etc), las cuales podrían brindar apoyo a las actividades de la empresa. El servicio de call center será el interlocutor con clientes y usuarios dueños de mascotas, ante cualquier solicitud, queja, reclamo o sugerencia que no pueda ser solucionado a través del portal. Los servicios de delivery favorecerá al negocio al realizar despachos de medicamentos u otros insumos que quedan fuera del alcance de este

plan de negocios. Si bien la oferta de estos servicios es amplia, es necesario monitorizar la calidad y eficiencia de estos, por lo que se otorga a esta fuerza un nivel medio.

ANEXO 4: CANVAS

La propuesta de valor de VET- EN CAMINO es ofrecer a los clientes una plataforma digital disponible 24/7 que le otorgue acceso a una red de usuarios que requieran servicios de atención veterinaria de forma rápida, confiable, segura y de calidad.

El grupo de clientes foco corresponde a Médicos Veterinarios dispuestos a ofrecer sus servicios a domicilio. En la investigación de mercado, los potenciales clientes expresaron una preferencia por ejercer sus funciones en la región metropolitana. Es por este motivo que el plan de negocios contemplará una etapa piloto que abarcará cinco comunas de la región metropolitana, las cuales serán: Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia, Vitacura. Los clientes que ingresen en esta primera etapa deberán ejercer sus funciones de acuerdo con la demanda en estas comunas. La segunda etapa del plan corresponde a expandir la cobertura de los servicios a toda la región metropolitana. Para lograr este objetivo, será fundamental aumentar la captación de clientes para cumplir con la propuesta de valor de la empresa.

Los clientes de VET- EN CAMINO atenderán a dueños de mascotas que tengan acceso a la aplicación o sitio web a través del cual realizarán la solicitud del servicio. Tanto la aplicación como el sitio web corresponderán a los principales canales de distribución siendo el puente de conexión entre clientes y usuarios. La aplicación estará disponible para descarga gratuita en plataformas iOS y Android. A través de un call center disponible 24/7 se dará soporte a clientes que puedan presentar problemas con la aplicación u otro relacionado a la entrega del servicio.

Otros canales de distribución a utilizar corresponden a aquellos que nos permitirán promover la marca de la empresa, entre estos se encuentra la participación en eventos masivos, redes sociales, clínicas y establecimientos veterinarios donde se promoverá a través de material gráfico la aplicación y sus servicios.

El relacionamiento con el cliente será principalmente a través de la aplicación y sitio web en donde existirá una sección de preguntas frecuentes, sin embargo, de la mano con la propuesta de valor de la empresa el call center estará disponible todos los días año y 24 horas al día para resolver dudas y potenciales problemas, este servicio será atendido por personal calificado y entrenado en los

procedimientos y operativa de la empresa con el objetivo de dar pronta solución a los clientes con el objetivo de entregar un servicio diferenciador y de calidad.

Los clientes de VET-EN CAMINO tendrán la opción de evaluar la atención recibida por parte de la empresa a través de todos los canales de comunicación y de esta forma alimentar el plan de mejora continua en función de ofrecer el mejor servicio del mercado.

Las redes sociales serán un canal de comunicación natural con los clientes considerando que la empresa se encuentra inserta en el mercado de los portales. La información y promoción, así como la gestión del contenido será administrado por un community manager.

Los ingresos estarán conformados por el pago de membresías por parte de los clientes, así como también por conceptos de publicidad.

La elección de un modelo de negocios basado en planes de suscripción se basa en las ventajas que este modelo otorga.

- Fidelización de clientes: a través de un plan de suscripciones se tiene una mayor capacidad de retener a los clientes, debido a que el cliente se encuentra vinculado durante un tiempo definido con la empresa otorgando más posibilidades de presentar los aspectos diferenciadores de la misma.
- Previsibilidad de ingresos: Al tener un plan de suscripción, se generan ingresos recurrentes, ya que sufren menos los efectos de las fluctuaciones del mercado y la estacionalidad.
- Bajo costo marginal: La inversión inicial puede ser importante, sin embargo, el costo de mantener a un cliente adicional es bajo y solo se consideraría una mayor inversión en el caso de que el número de clientes aumente considerablemente por ejemplo inversión en servidores, asistencia técnica, entre otros.
- Oportunidades de upselling: El modelo de suscripción permite conseguir más valor de los clientes ya que puedes ofrecer la oportunidad de optar a suscripciones con mayores beneficios.

Se ofrecerán tres tipos de membresías, las cuales estarán condicionadas al tiempo de permanencia del cliente en la aplicación.

Los clientes podrán optar por membresías mensuales, trimestrales y semestrales, donde cada una de ellas estará conformada por beneficios específicos de acuerdo con el tipo de suscripción. El pago de estas membresías podrá ser realizado a través de diferentes medios de pago que serán especificados en la aplicación. Con esto se busca dar flexibilidad y facilidad para la suscripción de los clientes.

Otra fuente de ingreso corresponderá a la publicidad que se realizará en las diferentes plataformas digitales, a las cuales tendrán acceso los centros veterinarios, tiendas de artículos de mascotas, tienda de alimentos, entre otros. El precio de cada publicación dependerá del tiempo de exposición y en que plataformas el cliente quiere aparecer.

Los recursos claves de VET-EN CAMINO estarán vinculados a todos aquellos que permitan explotar las actividades claves de la empresa. De esta forma el servicio de call center otorgará atención 24/7 a clientes para dar una pronta respuesta, mientras que el servicio de GPS el cual será parte de la funcionalidad principal de la aplicación y quedará a cargo de la empresa desarrolladora de software, otorgará tanto a clientes como usuarios seguridad y tiempos estimados de espera.

La app de VET- EN CAMINO será otro de los recursos claves de la empresa considerando que será el canal de conexión entre usuarios y clientes, así como la herramienta a través de la cual los clientes contratarán los planes de suscripción.

Considerando que VET- EN CAMINO se desenvolverá en el mercado de los portales, contar con un Community Manager se transforma en una necesidad clave. Este se encargará de crear contenido para plataformas digitales con el fin de explicar el servicio, difundir sus ventajas, enviar promociones, contactar a influencers y comunicar los valores de la empresa.

Adicionalmente se contempla realizar contratos con clínicas veterinarias, de este modo se buscará que la atención a domicilio ofrecida por estas clínicas solo sea canalizada a través de la aplicación.

Las actividades claves de VET- EN CAMINO contemplan ofrecer seguridad tanto a clientes como usuarios. Para esto cada atención será calificada por los usuarios a través de un puntaje el cual generará un ranking de médicos veterinarios que estará disponible para todos los usuarios y clientes, adicionalmente los usuarios tendrán la opción de validar el servicio a través de comentarios. La calificación permitirá identificar a aquellos veterinarios que reciban puntuaciones bajas de forma reiterada e investigar la razón de estos puntajes. Por otra parte, aquellos veterinarios que reciban un alto puntaje serán promocionados dentro de la misma aplicación.

Considerando que VET-EN CAMINO será el puente interconector entre personas desconocidas, es decir, por una parte, veterinarios que acudirán a un domicilio sin conocer al dueño de mascota y por otra parte el usuario de la aplicación deberá recibir a un medico veterinario desconocido en su domicilio, entregar herramientas que ayuden a generar confianza en el servicio resulta fundamental. La visualización de la calificación de cada veterinario permitirá generar un grado de confianza por el servicio entregado a los usuarios considerando que ellos deberán estar dispuestos a aceptar a una persona

relativamente desconocida en su domicilio. Por otra parte, la aplicación tendrá la opción de calificar a los usuarios, con el objetivo de que los clientes puedan entregar comentarios y generar confianza en relación con los lugares al cual son enviados para realizar la consulta veterinaria. Adicionalmente el sistema GPS permitirá realizar el monitoreo de la ubicación del veterinario en todo momento y el tiempo que tarda en entregar el servicio. Como parte de la política de seguridad de la empresa, todos los clientes que contraten suscripciones deberán proporcionar documentación de respaldo que los acredite como médicos veterinarios, así como también certificado de antecedentes, curriculum vitae, cedula de identidad. Por otra parte, se debe considerar que los usuarios al momento de crear una cuenta en la aplicación, ingresaran información personal que permitirá individualizar a la persona que esta requiriendo el servicio.

Para garantizar la funcionalidad del servicio 24/7, se contará con incentivos para los clientes que deciden trabajar en horarios no hábiles, fines de semana o días feriados. La funcionalidad a toda hora debe estar respaldada por los sistemas informáticos de la empresa de esta forma el portal contará con una base de datos en donde se almacenará toda la información con respecto a las clínicas afiliadas, sus horarios de atención, servicios disponibles, listado de veterinarios, horas peak y sectores de mayor demanda. Por otra parte, al contar con sistema GPS la empresa estará en conocimiento del número de clientes activos y su localización, lo que permitirá tomar medidas especiales de forma proactiva con el fin de incentivar que los clientes se activen en la aplicación para evitar que la demanda en un determinado momento supere a la oferta de veterinarios disponibles lo que afectaría la imagen de marca de la empresa considerando que se ofrece como una solución disponible en todo momento. Los clientes contarán con el servicio de call center 24/7 para el respaldo de sus funciones.

Una actividad clave es la captación de clientes, para lo cual se utilizarán diversos canales de promoción como participación en eventos, material gráfico a distribuir en parques, clínicas veterinarias, publicación de banner en websites, adwords (Google search), difusión en redes sociales las cuales serán gestionadas por el community manager, stand de promoción en universidades que imparten la carrera de médicos veterinarios. La promoción y canales serán analizados de forma continua de modo de estar atentos a cambios en las tendencias y así adaptar el plan de marketing con el fin de evitar fuga de clientes.

Los clientes de VET-EN CAMINO tendrán acceso a reportes de uso de la aplicación en donde se incluirá información como horarios peak, sectores de mayor demanda, tipos de mascotas atendidas, número de consultas realizadas, valor promedio de atención, principales formas de pago.

La venta de membresías será la principal fuente de ingresos del portal. El canal de contratación será el portal web o la aplicación. En el caso que los clientes presenten problemas para realizar la contratación, el call center estará disponible para asesorar y ayudar a finalizar de forma exitosa el enrolamiento. El pago de las membresías podrá ser realizado a través de tarjetas de crédito, débito y transferencias bancarias. Las membresías se activarán una vez que el usuario se encuentre validado de acuerdo con las políticas de la empresa y el pago se haya confirmado.

Todos los sistemas informáticos, incluyendo el desarrollo, mantención y actualización de la aplicación y otras plataformas serán tercerizado. Este socio clave otorgará un servicio 24/7 acorde a la propuesta de valor de VET- EN CAMINO, así como todas las funcionalidades necesarias que le otorguen una ventaja competitiva y distintiva en el mercado (Disponibilidad 24/7, seguridad, sistema de monitoreo GPS, soporte en caso de problemas con aplicación, interfaz amigable).

Se evidencia sinergia con servicios de delivery (Rappi, Pedidos ya, Uber, etc), las cuales otorgarán apoyo a las actividades de la empresa. Estos favorecerán el negocio al realizar despachos de medicamentos u otros insumos que quedan fuera del alcance de este plan de negocios.

Un socio clave lo constituyen los clubes de mascotas, debido a que en estos se puede potenciar la imagen de marca de la atención veterinaria a domicilio de fácil acceso y disponible todo el año. En estos clubes se puede promover la aplicación al mercado foco de los clientes de VET-EN CAMINO.

La estructura de costos estará conformada por costos fijos y otros variables. Los costos fijos estarán relacionados a la etapa de desarrollo, implementación, mantención y soporte del portal. Adicionalmente se contempla los gastos asociados al pago de remuneraciones del personal administrativo. Otro costo que se debe considerar es la inscripción de la marca VET- EN CAMINO en el Instituto de Propiedad Intelectual de Chile (INAPI), valor es de 3 U.T.M.³² . Se realizará la inscripción en Nic Chile para para obtener un dominio .cl, el costo de esta inscripción por 1 año es de \$9.950³³.

Los costos variables estarán relacionados principalmente a actividades de promoción como realización de eventos. Los clientes utilizarán la plataforma para el pago de las suscripciones y por lo tanto se debe considerar el costo asociado a la comisión por sistemas de pago como por ejemplo web pay.

Es importante señalar que el servicio de atención será pagado por el usuario directamente al médico veterinario previo a la entrega del servicio sin que exista una participación de VET- EN CAMINO en esta

³² <https://www.inapi.cl/marcas>

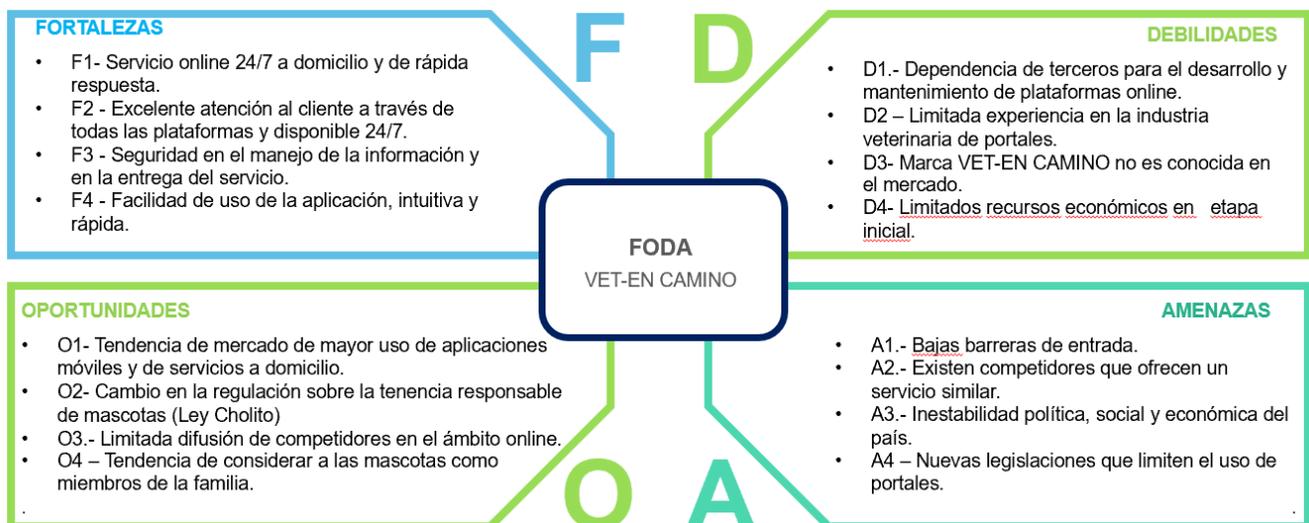
³³ <https://www.nic.cl/dominios/tarifas.html>

transacción. La plataforma solo será el canal de comunicación a través del cual el usuario podrá acceder a las opciones de pago disponibles por parte de los veterinarios. Estas opciones quedarán estipuladas como parte de las condiciones de suscripción de los clientes, los que deberán tener iniciación de actividades de modo tal de generar boletas de honorario por concepto de entrega de servicio. Adicionalmente se solicitará a los clientes su inscripción en la plataforma webpay con el objetivo de facilitar el pago de los servicios a los usuarios finales. Otras opciones que serán ofrecidas para concretar el pago de los servicios serán aplicaciones conocidas bajo el concepto de billeteras electrónicas como Mach y Chek.

Actualmente en el mercado existen compañías que ofrecen servicios similares a la aplicación VET- EN CAMINO. Sin embargo, VET- EN CAMINO se diferenciará de los competidores con respecto a las membresías ofrecidas a los clientes, adicionalmente el proceso de escalamiento de la compañía busca no incurrir en errores de falta de disponibilidad de veterinarios en una primera etapa, lo cual afectaría la reputación de la marca existiendo la posibilidad de perder captación de clientes y usuarios debido a malas calificaciones. El diseño de la aplicación será amigable con el usuario evitando problemas de uso, y en el caso que requieran asistencia adicional se contará con un sistema de soporte 24/7 teniendo presente que el servicio ofrecido involucra la salud de un miembro de la familia.

ANEXO 5: ANÁLISIS FODA

Figure 1. Análisis FODA VET- EN CAMINO



Fuente: Elaboración propia

Table 2. Análisis FODA cuantitativo

	O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Prom
F1	6	5	2	5	4.50	5	5	1	1	3.
F2	4	1	4	5	3.50	6	6	1	1	3.
F3	6	2	3	6	4.25	1	5	1	1	2.
F4	7	1	4	2	3.50	2	5	1	1	2.
Promedio	5.75	2.25	3.25	4.5		3.50	5.25	1.00	1.00	
D1	5	1	4	1	2.75	6	3	4	4	4.
D2	6	1	3	2	3.00	5	7	1	1	3.
D3	5	1	3	1	2.50	1	6	1	1	2.
D4	2	1	4	1	2.00	2	5	5	3	3.
Promedio	4.5	1	3.5	1.25		3.50	5.25	2.75	2.25	

Fuente: Elaboración propia

Considerando el análisis FODA cuantitativo, se seleccionaron aquellas estrategias FO-FA-DO-DA que permitieran establecer la base de la estrategia de VET-EN CAMINO

Estrategia FO:

Es necesario establecer como una fortaleza de las detectadas permitirá aprovechar una oportunidad del mercado. En la siguiente tabla se describe la estrategia FO seleccionada

Table 3, Estrategia FO

F1-F3-F4-O1
El desarrollo de una aplicación intuitiva y rápida que ofrecerá un servicio 24/7 a domicilio respaldado por robustos protocolos de seguridad relacionados tanto al manejo de la información como a la entrega del servicio permitirá aprovechar la oportunidad del mercado en relación con la elevada tendencia con respecto al uso de aplicaciones móviles y de servicios a domicilio

Fuente: Elaboración propia

De esto se desprenden las posibles estrategias FO:

- Desarrollo de aplicación móvil amigable e intuitiva disponible en iOS y Android.
- Implementar un sistema de búsqueda por geolocalización que permita a los usuarios conocer el tiempo estimado de atención, así como también permita realizar un seguimiento de tiempo de consulta de un cliente.

- Fomentar el servicio a domicilio disponible 24/7 atendido por profesionales de confianza como factor diferenciador
- Implementar un sistema de seguridad informática que proteja los datos de clientes y usuarios, así como también una revisión de antecedentes que permita conocer a los clientes y brindar confianza a los usuarios al estar esta información disponible para su revisión.
- Garantizar disponibilidad de veterinarios 24/7 a través de un sistema de incentivos.

Estrategia FA:

Es necesario preguntar como una fortaleza permitirá enfrentar una amenaza, de esta forma se llegó a la siguiente estrategia FA

Table 4. Estrategia FA

F2-A1-A2
Si bien el mercado presenta bajas barreras de entrada, así como también la existencia de competidores que ofrecen un servicio similar, la atención de excelencia a través de las diferentes plataformas digitales 24/7 que se entregará tanto a clientes como usuarios, permitirá marcar una diferenciación en el mercado con respecto a lo existente.

Fuente: Elaboración propia

De esto se desprenden las posibles estrategias FA:

- Implementar un servicio de atención al cliente de calidad con profesionales capacitados a través de todas las plataformas, lo que permita diferenciar.
- Ofrecer facilidad de pago de membresías.
- Al existir un soporte 24/7 de la aplicación, se debe fomentar actualizaciones del sistema, así como implementar un sistema de capacitaciones de acuerdo con los procesos de mejora continua de la aplicación.
- Las familias no deberán un medio para el transporte de sus mascotas ni preocuparse del horario en que se requiera la atención debido a que una de las fortalezas de VET-EN CAMINO es ofrecer atención 24/7.
- Realizar informes periódicos en base a calificaciones y validaciones de los servicios con el fin de incluirlos en el plan de mejoras continuas de la compañía

Estrategia DO:

Para establecer la estrategia Do es necesario identificar como una debilidad detectada mediante el análisis FODA no permitirá aprovechar una oportunidad del mercado. En la siguiente tabla se establece los factores considerados para debilidades y como están afectarían a una oportunidad para VET-EN CAMINO.

Table 5. Estrategia DO

D2-O1
Existe el riesgo de que una limitada experiencia en la industria veterinaria de portales no permita aprovechar de forma óptima la tendencia del mercado en relación con el de mayor uso de aplicaciones móviles y de las solicitudes de servicios a domicilio.

Fuente: Elaboración propia

De esto se desprenden las posibles estrategias DO:

- Externalizar los servicios que requieran alta especialización (desarrollo plataforma)
- Realizar inversión en la etapa de desarrollo e implementación en relación con asesorías por parte de expertos que otorguen experiencia al equipo gestor del proyecto.
- Buscar socios estratégicos del mercado de veterinaria en portales digitales que nos permitan apalancar el lanzamiento de las plataformas digitales a través de actividades claves como promoción del servicio.
- Participar de cursos vinculados al mercado con el fin de aumentar experiencia y al mismo tiempo identificar posibles mejoras a implementar en el servicio.

Estrategias DA:

Al detectar una debilidad es necesario identificar que amenaza podría ser activada y con afectar a la estrategia de la empresa. Los factores identificados a través del FODA se describen en la siguiente tabla.

Table 6. Estrategia DA

D2-D3-A2
Es necesario establecer una estrategia que permita evitar la activación de una amenaza producto de una de las posibles debilidades detectadas. En este caso Se deberá trabajar en el posicionamiento de marca de VET-EN CAMINO considerando que no existe en el mercado hasta este momento y por otra parte existen competidores que si bien no ofrecen el mismo servicio de VET-EN CAMINO tienen un mayor conocimiento del mercado y su marca ya es reconocida por un segmento de la población.

Fuente: Elaboración propia

De esto se desprenden las posibles estrategias DA:

- Contratar a un Community Manager que gestione las actividades, promociones en redes sociales.
- Inversiones en promoción a través de redes sociales, eventos masivos como por ejemplo “Expo Mascotas”, stand de promoción en principales parques de la región metropolitana, entre otros focos de atención. Todo esto con la finalidad de posicionar la marca dentro del colectivo de clientes y usuarios.
- Promoción focalizada en la propuesta de valor, la cual es entregar un servicio de calidad, rápido, seguro y disponible 24/7 con el fin de marcar una diferenciación con lo existente en el mercado.
- Establecer en usuarios y clientes el posicionamiento de marca como un servicio seguro al tener la opción de revisar los feedback de atención de los diferentes veterinarios, así como también tener una base de datos con los médicos veterinarios que forman parte de VET-EN CAMINO
- Ofrecer diferentes opciones de pago al usuario a través de la plataforma

ANEXO 6: ESTIMACIÓN N° DE MÉDICOS VETERINARIOS EN SANTIAGO

Directora Ejecutiva - Colmevet <directora@colmevet.cl>
 Para: Axel Garrido <axelarg@gmail.com>

29 de mayo de 2020, 11:27

Estimado Axel, gusto en saludarte.

Lamentablemente en Chile no existe información estadística oficial sobre lo que necesitan, y junto con la autoridad sanitaria, estamos trabajando para remediar esta situación.

El colegio realiza análisis anuales de información, y estimamos que existen hoy 20.000 profesionales a nivel nacional, con una tasa de crecimiento aproximada del 3,75% anual según información entregada por el Ministerio de Educación.

Nuestra institución cuenta con 5.123 profesionales asociados al día de hoy, de los cuales 3.571 perteneces a la región metropolitana. Esta información podría servirte para tener un estimado a nivel nacional.

Espero que esta información te sea de utilidad.

Un cordial saludo,

Ana María Rosas De Andraca
 Directora Ejecutiva COLMEVET

La información contenida en este mensaje es de carácter confidencial y privilegiada. Su difusión se encuentra legalmente prohibida. Este mensaje está dirigido únicamente a la (s) persona (s)destinataria(s). Cualquier acceso, uso, propagación, retransmisión o reproducción total o parcial de este mensaje o de la información contenida en él queda estrictamente prohibida sin previa autorización de su remitente quien, además, no se hace responsable de las eventuales alteraciones que pudieren afectar su integridad, contenido y sentido. Si Ud. no es el destinatario previsto o no le es pertinente su contenido, por favor bórralo de todos los dispositivos y contacte al emisor para informarlo del error de distribución y de la eliminación del mensaje.

[El texto citado está oculto]

ANEXO 7: PRESUPUESTO DE MARKETING

VET -EN CAMINO							AÑO 1																	
CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING	Valor Mes (MCLP)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Responsable	Q1			Q2			Q3			Q4							
								Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec					
OBJETIVO 1 Generar Brand Awareness en el segmento de Empresas y PYMES asociados a brindar servicios, aumentando en un 70% la conciencia de marca para el Q4 del 2021																								
Promoción en Redes Sociales.																								
Google Ads - Campaña Usuarios	20,000	240,000	248,160	256,397	265,322	274,343	Community Manager																	
Google Ads - Campaña (Clientes)	20,000	240,000	248,160	256,397	265,322	274,343																		
Google Ads - Posicionamiento de Marca	20,000	240,000	248,160	256,397	265,322	274,343																		
Redes Sociales - Campaña Usuarios	50,000	600,000	620,400	641,494	663,334	685,857																		
Redes Sociales - Campaña Clientes	50,000	600,000	620,400	641,494	663,334	685,857																		
Redes Sociales - Posicionamiento de marca	50,000	600,000	620,400	641,494	663,334	685,857																		
Gráficas (Visual Clínicas Veterinarias).	10,000	120,000	124,080	128,209	132,661	137,171	Administrador Comercial/MKT																	
OBJETIVO 2 Capturar el X% de los potenciales clientes																								
Stand Expo Mascotas (1 año a partir del año 2)	666,666	0	8,271,892	8,353,239	8,844,050	9,144,247	Administrador Comercial/MKT																	
Promoción en clínicas veterinarias, universidades y eventos sociales masivos. (1 año)	100,000	300,000	310,200	320,747	331,652	342,928																		
OBJETIVO 3 Aumentar los ingresos por publicidad en un 20% para Q4 2021																								
Promover App como medio de difusión de Centros veterinarios	10,000	120,000	124,080	128,209	132,661	137,171	Administrador Comercial/MKT																	
OBJETIVO 4 Obtener un 80% en el índice de satisfacción al cliente medidos en el Q4 del 2021																								
Reportes de Call Center y mejoría	-	-	-	-	-	-	Administrador Operaciones/Finanzas																	
Responder al 90% de los reclamos realizados por los clientes y usuarios.	-	-	-	-	-	-																		
Establecer plan de actualización y mejoras continuas de la plataforma	-	-	-	-	-	-																		
OBJETIVO 5 Fideleizar al 90% de los clientes que usan activamente la plataforma para el Q4 del 2021.																								
Programa de incentivos por uso de la app (Premios).	-	-	-	-	-	-	Administrador Operaciones/Finanzas																	
Plan de incentivos por acceder a turnos especiales	-	0	0	0	0	0																		

Fuente: Elaboración propia