



“VET-EN CAMINO”

Parte II

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

Alumno: Viviana Cáceres Soza

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Julio 2020

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	6
1 Oportunidad de Negocio.....	8
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	11
d. Tendencias	12
2.2 Análisis de los competidores.....	12
2.3 Análisis de Clientes	13
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	14
3.1 Modelo de negocio	14
3.2 Descripción de la empresa.....	14
4 Plan de Marketing.....	17
4.1 Objetivos de marketing	17
4.2 Estrategia de segmentación.....	17
4.3 Estrategia de producto/servicio	18
4.4 Estrategia de Precio	19
4.5 Estrategia de Distribución.....	20
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	20
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	20
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	22
5 Plan de Operaciones.....	23
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	23
5.2 Flujo de operaciones.....	26
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	26
5.4 Dotación	28
6 Equipo del Proyecto	29
6.1 Equipo gestor	29
6.2 Estructura organizacional.....	29
6.3 Incentivos y compensaciones.....	31

7	Plan Financiero	32
7.1	Supuestos	32
7.2	Estimación de ingresos.....	33
7.3	Inversión.....	34
7.4	Estados de Resultados	34
7.5	Inversión en Capital de trabajo (KT).....	35
7.6	Tasa de descuento	36
7.7	Flujo de caja a 5 años.....	37
7.8	Flujo de caja a perpetuidad.....	38
7.9	Capital requerido.....	39
7.10	Balance proyectado.....	39
7.11	Principales ratios financieros	40
7.12	Sensibilización.....	41
8	Riesgos críticos.....	42
9	Propuesta Inversionista	46
10	Conclusiones	47
	Bibliografía	48
	ANEXO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO N°1	51
	ANEXO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO N°2, MEMBRESÍAS	61
	ANEXO 3: CRONOGRAMA PLAN DE MARKETING	63
	ANEXO 4: FLUJOGRAMAS PLAN DE OPERACIONES	64
	ANEXO 5: COSTOS DE SERVICIOS OUTSOURCING	66
	ANEXO 6: COSTOS DE ACTIVOS	72
	ANEXO 7: FLUJOGRAMAS PROCESO DE SELECCIÓN.....	73
	ANEXO 8: CARACTERÍSTICAS DOTACIÓN VET-EN CAMINO	74
	ANEXO 9: PERFILES DE CARGO EQUIPO GESTOR	75
	ANEXO 10: CAPITAL DE TRABAJO Y GASTOS MENSUALES	75
	ANEXO 11: DETERMINACIÓN TASAS DE DESCUENTO.....	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis PORTER industria veterinaria.....	11
Figura 2. Modelo CANVAS VET-EN CAMINO	14
Figura 3 Organigrama etapa desarrollo implementación.....	30
Figura 4. Organigrama proyectado a 5 años para VET-EN CAMINO.....	31

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa de Posicionamiento competidores industria veterinaria.....	13
Gráfico 3. Capital de Trabajo VET-EN CAMINO	36
Gráfico 2. Pregunta n°1 Encuesta a Dueños de Mascotas.....	55
Gráfico 3. Pregunta n°2 Encuesta a Dueños de Mascotas.....	56
Gráfico 4. Pregunta n°3 Encuesta a dueños de mascotas	56
Gráfico 5. Pregunta n° Encuesta a dueños de mascotas	56
Gráfico 6. Pregunta n°5 Encuesta a Dueños de mascotas.....	57
Gráfico 7. Pregunta n°6 Encuesta a Dueños de Mascotas.....	57
Gráfico 8. Pregunta n°7 Encuesta a dueños de mascotas	57
Gráfico 9. Pregunta 1 Encuesta a Médicos veterinarios.....	58
Gráfico 10. Pregunta n°2 Encuesta a médicos veterinarios	58
Gráfico 11. Pregunta n°3 Encuesta médicos veterinarios	59
Gráfico 12. Pregunta n°4 Encuesta a médicos veterinarios	59
Gráfico 13. Pregunta n°5 Encuesta a Médicos veterinarios	60
Gráfico 14. Pregunta n°6 Encuesta a médicos veterinarios	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL industria veterinaria	10
Tabla 2. Principales Fortalezas y Oportunidades de VET-EN CAMINO	15
Tabla 3. Objetivos Plan de Marketing VET-EN CAMINO	17
Tabla 4. Segmentación de clientes VET-EN CAMINO	18
Tabla 5. Precios suscripciones VET-EN CAMINO	19
Tabla 6. Lista de precios de atenciones veterinarias a domicilio	19
Tabla 7. Tamaño de mercado estimado para plan de Negocio	21

Tabla 8. Participación de mercado de VET-EN CAMINO proyectado a 5 años	21
Tabla 9. Etapas de desarrollo e implementación VET-EN CAMINO.....	28
Tabla 10. Remuneraciones por cargo, VET-EN CAMINO	32
Tabla 11. Ingresos por venta membresías Año 1	33
Tabla 12. Ingresos por venta membresías a 5 años	34
Tabla 13. Inversión Inicial VET-EN CAMINO	34
Tabla 14. Estados de Resultados VET-EN CAMINO para los primeros 5 años	35
Tabla 15. Inversión en Capital de Trabajo VET-EN CAMINO.....	35
Tabla 16. Determinación Tasa de descuento a 5 años y a Perpetuidad, VET-EN CAMINO.....	36
Tabla 17. Flujo de caja a 5 años, VET-EN CAMINO	37
Tabla 18. Flujo de caja a Perpetuidad, VET-EN CAMINO.....	38
Tabla 19. Capital requerido inicio actividades VET-EN CAMINO	39
Tabla 20. Flujo de caja proyectado a 5 años.....	40
Tabla 21. Principales ratios financieros, VET-EN CAMINO.....	40
Tabla 22. Análisis de sensibilización, VET-EN CAMINO.....	41
Tabla 23. Riesgos críticos y Plan de mitigación para actividades VET-EN CAMINO	42

Resumen Ejecutivo

VET-EN CAMINO busca convertirse en el principal canal de distribución de atención veterinaria a domicilio transformándose en un puente conector entre veterinarios dispuestos a ofrecer sus servicios y dueños de mascotas que necesitan recibir atención veterinaria por parte de un grupo de profesionales capacitados. De esta forma VET-EN CAMINO ofrecerá una solución a estos sectores de la población a través de una aplicación para dispositivos móviles de fácil uso, rápido acceso y principalmente disponible 24/7.

En Chile existen profesionales médicos veterinarios con capacidad ociosa y que se encuentran en búsqueda de oportunidades en el mercado que les permita aumentar sus ingresos. VET-EN CAMINO logró identificar esta necesidad y ofrecerá a este grupo de profesionales la oportunidad de acceder a un mayor mercado de potenciales clientes (dueños de mascotas) a través de la aplicación para dispositivos móviles la cual tendrá una difusión masiva a través de redes sociales y participaciones en eventos con el objetivo de dar a conocer el servicio de VET-EN CAMINO con el objetivo de potenciar la imagen de marca y de esta forma aumentar el mercado potencial de usuarios de la aplicación que requieran atenciones veterinarias a domicilio.

Los dueños de mascotas requieren atención veterinaria. Sin embargo, debido a múltiples factores identificados durante la investigación de mercado, les resulta difícil acceder a una atención en los horarios hábiles de las clínicas veterinarias. De aquí la necesidad de poder recurrir a un servicio que se encuentre disponible en diferentes horarios y que al mismo tiempo les otorgue confianza y seguridad en relación con la calidad del servicio recibido. VET- EN CAMINO le otorgará una solución a su necesidad a través de la atención 24/7 que ofrecerán médicos veterinarios validados por nuestra empresa de acuerdo a una exhaustiva pre-evaluación de los antecedentes del profesional que busca formar parte de la aplicación. Los usuarios podrán acceder al perfil del veterinario que acudirá a su domicilio con lo cual se busca potenciar la confianza en relación con la entrega del servicio.

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. Adicionalmente se evaluó la disposición de los médicos veterinarios en pagar por una suscripción que les permita formar parte de VET-EN CAMINO obtenido como resultado que el 71% de los encuestados estaría disponible. DE esta forma VET-EN CAMINO ofrecerá suscripciones a los profesionales con el objetivo de formar parte de la red de veterinarios a domicilio, siendo este el principal producto por el cual la aplicación recibirá ingresos.

La inversión inicial, que será financiada por los socios fundadores, es de \$ 29.458.318. Se determinaron 3 escenarios posibles con relación al flujo de caja proyectado a 5 años y a perpetuidad de acuerdo con la realidad país (Estallido Social, Situación Neutral y Pandemia). Para el caso del escenario en Di-2019 donde se considera como un periodo neutral y de recuperación post estallido social se obtuvo un VAN de \$85.900.151 con una TIR de 65,5% y un Payback a los 2,3 años desde el inicio de actividades.

1 Oportunidad de Negocio

VET-EN CAMINO, es una aplicación para dispositivos móviles que tiene como objetivo ofrecer atención veterinaria a domicilio con una disponibilidad 24/7.

Los clientes de VET-EN CAMINO serán médicos veterinarios dispuestos a ofrecer sus servicios a domicilio y para lo cual serán contactados por usuarios dueños de mascotas a través de la aplicación móvil.

Los médicos veterinarios que deseen formar parte de VET-EN CAMINO previamente a pagar por una suscripción que los convertirá en parte de la red de veterinarios a domicilio, deberán pasar por un exhaustivo proceso de evaluación de antecedentes de acuerdo con las políticas internas de la compañía. Las suscripciones, que serán el producto ofrecido por VET-EN CAMINO a sus clientes, se diferenciarán de acuerdo con el tiempo de permanencia en la aplicación, así como también en características propias de cada una de ellas. El detalle de las suscripciones que VET-EN CAMINO ofrecerá se encuentra en la *Parte I*¹ de este plan de negocio. La principal fuente de ingreso de VET-EN CAMINO corresponderán a las suscripciones pagadas por veterinarios dispuestos a participar de la aplicación, sin embargo, también se ofrecerán suscripciones por concepto de publicidad a centros y clínicas veterinarias que buscan promocionar sus productos. Los usuarios (dueños de mascotas) podrán descargar la aplicación de forma gratuita y realizarán la solicitud de atención veterinaria a través de este medio. Sin embargo, y como parte de la política de VET-EN CAMINO los usuarios para utilizar la aplicación deberán entregar información personal como nombre, dirección, perfil de su mascota, entre otros antecedentes, de modo tal de individualizar al usuario que se encuentra detrás de cada solicitud.

Esta oportunidad de negocio fue detectada a través de un análisis de tendencias y diversas investigaciones de mercado. En una primera instancia se buscó identificar las necesidades del mercado realizando encuestas a médicos veterinarios y dueños de mascotas. La principal conclusión de esta etapa fue que existía la necesidad por parte de los veterinarios de expandir el número de atenciones realizadas de forma mensual y por parte de los dueños de mascotas de recibir atención veterinaria, pero en horarios posteriores a su retorno al hogar después de la jornada laboral. La Segunda etapa de la investigación se focalizó en confirmar la disposición a participar y/o utilizar una aplicación que ofreciera atención veterinaria a domicilio, obteniendo como principal resultado que ambos grupos encuestados (veterinarios y dueños de mascotas) estarían dispuestos a utilizar una aplicación para dispositivos móviles que les otorgará esta oportunidad. La última etapa de investigación de mercado se relaciona

¹ Plan de Negocios VET-EN CAMINO para optar al título de Magister en administración de negocios (MBA) 2020.

con la disposición de médicos veterinarios en pagar suscripciones en donde se obtuvo como resultado que sobre el 70% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un determinado monto por participar de la red de veterinarios de VET-EN CAMINO.

La investigación de mercado también permitió identificar las principales tendencias que permitirían apalancar el desarrollo de VET-EN CAMINO entre las cuales se destacan:

- Tenencia responsable de mascotas fomentado por el estilo de vida y preferencia de las personas que consideran a sus mascotas como un miembro más de su familia, así como también se debe considerar el reforzamiento de tenencia responsable asociada a la promulgación de la llamada “Ley Cholito” que obliga a los dueños de mascotas de compañía a preocuparse del bienestar de sus mascotas.
- Otro factor para considerar es el número de médicos veterinarios en Chile. Si bien no existe un registro oficial, de acuerdo con la estimación del Colegio de Veterinario existen más de 20.000 profesionales en Chile y de esos aproximadamente 9000 se encuentran en la RM.
- Otra tendencia en alza se relaciona al e-commerce. Diferentes estudios han demostrado un crecimiento de este rubro y la disposición de usuarios a realizar compra de productos y servicios a través de este canal de distribución lo que se ha visto fuertemente fomentado en estos últimos meses debido a la situación sanitaria del país.

En anexos 1 y 2 se encuentra el detalle de las investigaciones de mercado realizadas para este plan de negocio.

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

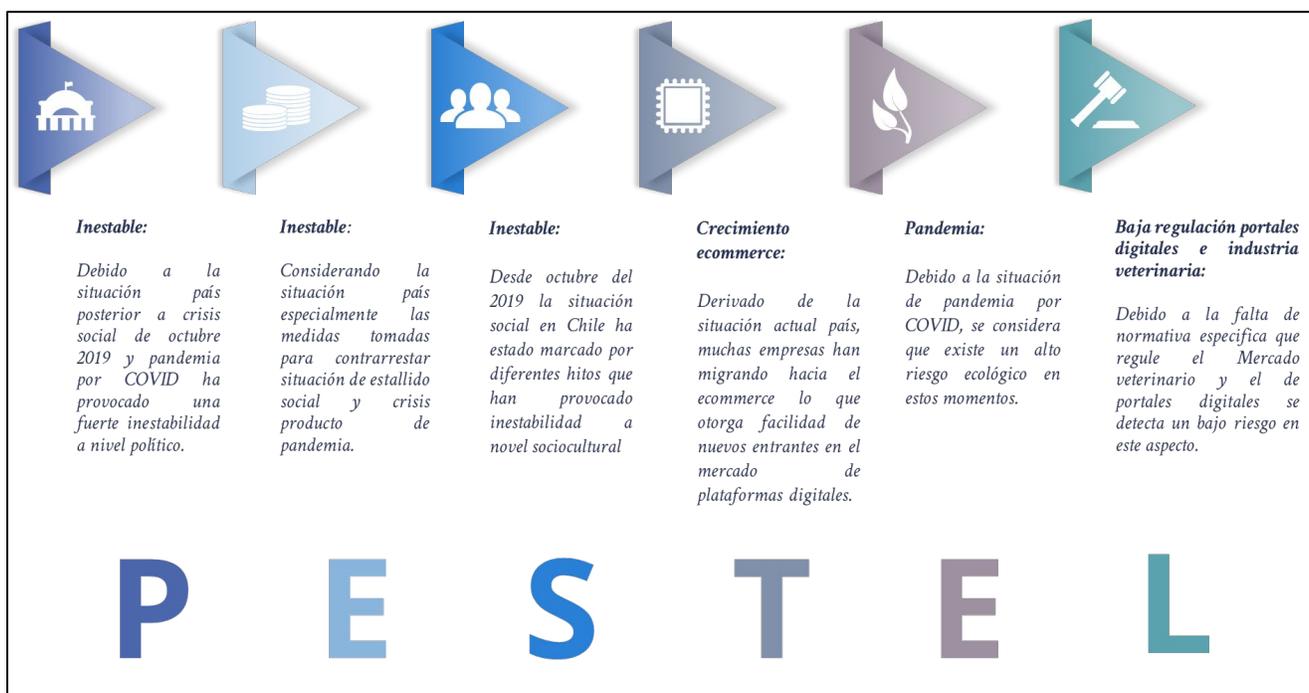
El presente análisis se centrará en la industria veterinaria en Chile la cual está conformada por diferentes participantes como clínicas veterinarias, médicos veterinarios particulares y portales digitales que ofrecen productos y servicios asociados a mascotas de compañía. En este trabajo se incluirá un resumen de cada aspecto encontrándose el detalle en la *Parte I* de este plan de negocio.

2.1 Análisis de la Industria

Para el análisis de industria se utilizaron los análisis PESTEL y PORTER, así como también se evaluó el tamaño del mercado y las principales tendencias.

a. Análisis PESTEL

Tabla 1. Análisis PESTEL industria veterinaria



Fuente: Elaboración propia

b. Análisis Porter

Figura 1. Análisis PORTER industria veterinaria



Fuente: Elaboración propia

c. Tamaño del mercado

En los últimos años se ha observado una marcada tendencia a considerar a las mascotas como parte de la familia fomentando con esto la tenencia responsable de las mismas². De esta forma el mercado de la industria veterinaria se ha visto fuertemente impulsado por la adquisición de diversos productos y servicios como por ejemplo alimentos premium de acuerdo con las necesidades especiales de las mascotas³. De acuerdo con la encuesta CADEM de mayo del 2019, un 73% de los hogares encuestados declaro tener mascotas.

Un estimado del mercado de la industria veterinaria se podría extrapolar a partir de la encuesta CADEM mencionada anteriormente y la encuesta GfK del año 2018⁴, en donde se analizan las tendencias del

² https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/06/Chile-que-viene_Mayo-2019.pdf

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

⁴ https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_Los_chilenos_y_sus_mascotas.pdf

mercado en relación con el cuidado de mascotas. De esta forma al cruzar información de estos análisis con los datos del CENSO del año 2017, se obtiene:

- Total de viviendas en Región Metropolitana⁵: 2.378.442 viviendas
- % de personas que declara tener al menos una mascota por vivienda en RM: 70%
- Gasto promedio mensual por mascota: \$25.871
- Mercado promedio mensual aproximado: \$43.072.860.739

d. Tendencias

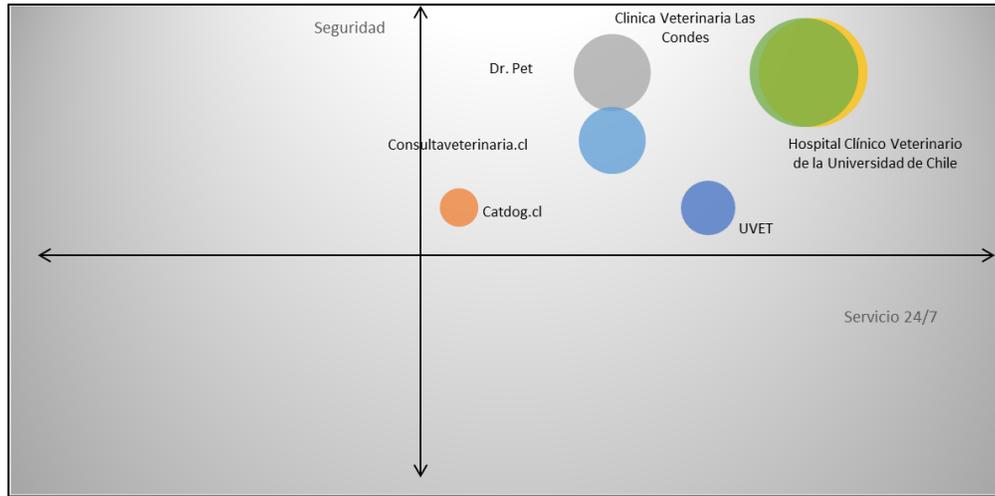
Las principales tendencias identificadas para a industria veterinaria ya han sido nombradas previamente y corresponden a la tenencia responsable de mascotas lo que se vio favorecido por la promulgación de la “Ley Cholito” (21.020 del 17 de julio de 2017), un marcado aumento del ecommerce apalancado en estos ultimo meses por la situación de pandemia y un elevado número de médico profesionales con capacidad ociosa que al no encontrar trabajo en su área de estudio se dedica a trabajos en campos diferentes al sector veterinario.

2.2 Análisis de los competidores

En relación con los competidores de la industria veterinaria se realizó una investigación y posterior análisis de los principales participantes del mercado. Estos fueron evaluados en base a sus principales fortalezas y debilidades especialmente en consideración a su disponibilidad de ofrecer servicios 24/7 y otorgar seguridad en el servicio entregado. El detalle del análisis de competidores se encuentra en la *Parte I* del plan de negocio VET-EN CAMINO. Sin embargo, a continuación, se muestra un mapa de posicionamiento de los principales competidores utilizando como eje vertical la seguridad que otorga la plataforma o clínica veterinaria y como eje horizontal la disponibilidad de atención 24/7, lo cual es una de las características que busca distinguir a una empresa de otra. De este mapa se desprende que los principales competidores de la industria veterinaria lo constituyen dos clínicas de gran reconocimiento como son El Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Chile y la Clínica Veterinaria Las Condes.

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

Gráfico 1. Mapa de Posicionamiento competidores industria veterinaria



Fuente: Elaboración propia

2.3 Análisis de Clientes

Considerando que el análisis corresponde a toda la industria veterinaria, se debe considerar como potenciales clientes no solo a dueños de mascota sino también a los propios médicos veterinarios, clínicas del rubro y establecimientos que ofrecen servicios y productos veterinarios.

En Chile existe una industria veterinaria fraccionada que ofrece diferentes productos y servicios a los cuales pueden optar los distintos tipos de clientes de acuerdo con la necesidad que buscan satisfacer. El detalle del análisis de los clientes de la industria veterinaria se encuentra contenido en la parte I del plan de Negocios VET-EN CAMINO.

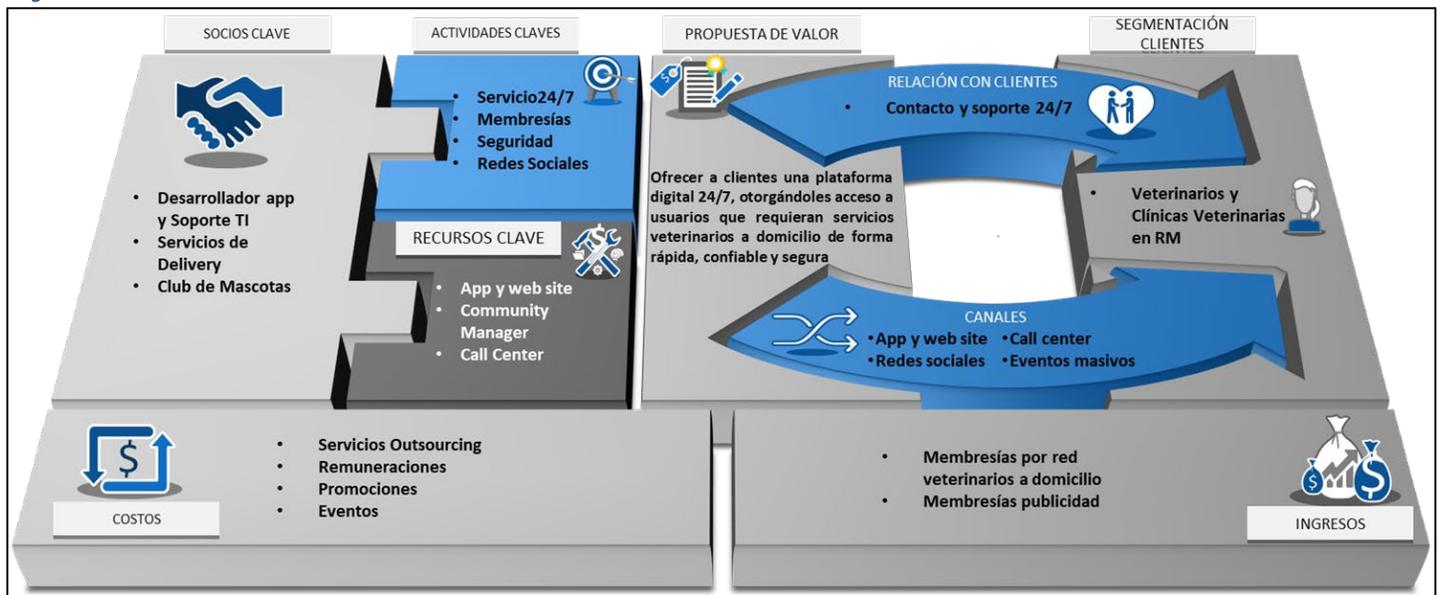
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

A continuación, se realizará un resumen de la descripción de la empresa y su propuesta de valor. El detalle del análisis efectuado para el desarrollo del plan de negocio de VET-EN CAMINO se encuentra en la Parte I del documento mencionado previamente.

3.1 Modelo de negocio

A continuación, se incluirá modelo CANVAS con las principales características del modelo de negocio planteado por VET-EN CAMINO. El detalle del análisis de este modelo se encuentra en la *Parte I* del plan de negocios VET-EN CAMINO

Figura 2. Modelo CANVAS VET-EN CAMINO



Fuente: Elaboración propia

3.2 Descripción de la empresa

VET-EN CAMINO es una aplicación para dispositivos móviles que ofrece servicios de atención veterinaria a domicilio disponible 24/7. El servicio será entregado por los clientes de la aplicación, médicos veterinarios, quienes pagaran una suscripción por el concepto de formar parte de la red de profesionales de atención veterinaria a domicilio. Los usuarios podrán acceder a la aplicación a través

de las diferentes plataformas digitales para su descarga de forma gratuita solo deberán completar su perfil con determinada información personal que permita identificarlos de forma más precisa con el objetivo de entregar información de interés para el veterinario que asistirá al domicilio.

La misión de VET-EN CAMINO se detalla a continuación y se relaciona con la imagen de marca que busca transmitir al mercado:

- *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.*

En relación con la visión, esta se describe a continuación:

- *Ser líderes en la industria de médicos veterinarios a domicilio*

Los objetivos de VET-EN CAMINO se centralizan en dar a conocer la marca, fidelizar a sus clientes, aumentar la participación del mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

En cuanto a los valores de VET-EN CAMINO, estos pueden resumirse de acuerdo con lo siguiente:

- Emprendedores
- Éxito
- Foco en el cliente
- Innovación

La estrategia de foco con diferenciación que VET-EN CAMINO utilizara fue identificada a través de un completo análisis de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con lo cual se construyó un FODA cuantitativo evaluando aquellas estrategias que resultarán de mayor impacto en el negocio.

Las principales Fortalezas y Oportunidades detectadas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Principales Fortalezas y Oportunidades de VET-EN CAMINO

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Servicio 24/7 a domicilio y de rápida respuesta• Seguridad en el manejo de la información y la entrega de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia de Mercado de mayor uso de aplicaciones móviles y servicios a domicilio• Difusión limitada de competidores en el ámbito online

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las competencias centrales, las cuales fueron identificadas a través de un análisis VRIO contenido en la *Parte I* del plan de trabajo de VET-EN CAMINO, se puede mencionar que estas corresponden a ofrecer atención veterinaria a domicilio disponible 24/7 a través de una aplicación de fácil uso y rápido acceso que otorga seguridad en cada etapa del proceso.

La ventaja competitiva de VET-EN CAMINO se deriva de sus competencias centrales, y por lo tanto consiste en ofrecer un servicio veterinario a domicilio disponible a toda hora en todo momento, al cual se puede acceder a través de una aplicación de fácil uso y rápido acceso, en donde los clientes (médicos veterinarios) recibirán un soporte continuo en caso de problemas o dificultades con la aplicación a través de un call center disponible 24/7 y un portal web al cual podrán acceder para preguntas de carácter general y respuesta estandarizada. La idea de ofrecer un relacionamiento a través de omnicanalidad con los clientes resultará fundamental para posicionar y conservar la ventaja competitiva de VET-EN CAMINO.

Los Factores críticos de éxito que VET-EN CAMINO debe considerar se pueden resumir en:

- Foco al cliente
- Investigación de mercado y constante innovación
- Plan de mejora continua
- Posicionamiento de marca

En una primera etapa, VET-EN CAMINO ofrecerá sus servicios en 5 comunas de la región metropolitana (Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Vitacura y Ñuñoa). Esta primera etapa tiene como objetivo determinar el comportamiento tanto de clientes como de usuarios con respecto a la aplicación y evaluar si el plan de ventas elaborado responde a la demanda real del servicio. Una segunda etapa, contempla expandir la entrega de servicios a todas las comunas de la región metropolitana y considerando el éxito del negocio se podría contemplar una expansión a todo Chile.

VET-EN CAMINO entregará un servicio de calidad lo cual busca facilitar la vida de los dueños de mascota y por otra parte busca ampliar el mercado de clientes a los cuales los médicos veterinarios pueden acceder. La visión y valores de VET-EN CAMINO estarán alineados con respecto a la creciente conciencia social y un alto compromiso ético que busca mejorar la calidad de vida de los diferentes participantes del entorno de la compañía.

4 Plan de Marketing

A continuación, se realizará un breve resumen del plan de marketing efectuado para VET-EN CAMINO, encontrándose el detalle de los diferentes análisis en la **Parte I** del plan de negocio efectuado para esta compañía.

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos del plan de marketing se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3. Objetivos Plan de Marketing VET-EN CAMINO

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 a partir de plan de negocio parte I VET-EN CAMINO

4.2 Estrategia de segmentación

Para la segmentación de clientes se consideraron factores geográficos, Psicográficos y Conductuales. El resultado se puede resumir en la siguiente tabla extraída desde la parte I del plan de negocio de VET-EN CAMINO:

Tabla 4. Segmentación de clientes VET-EN CAMINO

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 forma de impulsar su carrera profesional teniendo absoluto control de las horas laborales. Propiciar una herramienta para generar un ingreso adicional.
Segmento 2: Clínicas veterinarias	Clínicas veterinarias que busquen promover sus productos y servicios.	Otorgar un canal de difusión de servicios veterinarios, productos horarios y ubicación geográfica por estas instituciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de plan de negocios VET-EN CAMINO Parte I

Considerando que el éxito de VET-EN CAMINO estará directamente relacionado a la capacidad de la compañía de ofrecer un mercado atractivo a los médicos veterinarios para ofrecer sus servicios ¿, se realizó una segmentación de usuarios de la aplicación en base a factores socioeconómicos y conductuales. Entre los resultados obtenidos se logro distinguir que el grupo que más invierte en sus mascotas corresponde al sector de mayores ingresos por vivienda y que al mismo tiempo corresponde al grupo que mas compras realiza a través de plataformas digitales.

4.3 Estrategia de producto/servicio

VET-EN CAMINO ofrecerá suscripciones mensuales, trimestrales y semestrales de acuerdo con la disponibilidad de pago y preferencias de sus clientes. Cada una de estas membresías contara con características propias de acuerdo al pago efectuado. Una de las estrategias a utilizar para capturar el interés del cliente, es ofrecer un mes adicional de suscripción gratuita para el primer periodo de suscripción pagado. Con esto se busca fidelizar al cliente y prolongar su participación en la red de veterinarios que ofrecerá el servicio a domicilio 24/7.

Las suscripciones serán las siguientes;

- Membresía Light: Plan mensual
- Membresía Flex: Plan trimestral
- Membresía Full: Plan semestral

Por otra parte, se ofrecerá una suscripción por concepto de publicidad a centros y clínicas veterinarias que buscan promocionar sus productos a través de la aplicación.

4.4 Estrategia de Precio

Para establecer la estrategia de precio se considero en primer lugar la investigación de mercado efectuada para ese plan y la disposición de los médicos veterinarios a pagar un determinado monto por formar parte de VET- EN CAMINO.

Considerando que VET-EN CAMINO ofrecerá servicio disponible 24/7 y nuestros clientes recibirán atención durante todo momento, la estrategia de foco con diferenciación adicionado a los resultados de la investigación de mercado permitió establecer los siguientes precios para las suscripciones, lo cual es respaldado por el plan de ventas ejecutado para este plan de negocios.

Tabla 5. Precios suscripciones 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 a partir de plan de negocio VET-EN CAMINO

Los servicios serán pagados por los usuarios a través de la aplicación directamente al médico veterinario, sin pasar por una intermediación de VET-EN CAMINO por lo tanto este flujo de caja no ingresará a los estados financieros de la compañía.

El precio de las consultas veterinarias estará determinado por el horario y día de solicitud del servicio y se resumen a continuación:

Tabla 6. Lista de precios de atenciones veterinarias a domicilio

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 a partir de plan de negocios de VET-EN CAMINO

4.5 Estrategia de Distribución

Considerando que VET-EN CAMINO es una aplicación para dispositivos móviles, se buscará una fuerte presencia en redes sociales con objetivo de dar a conocer la marca y los servicios que la compañía tiene para ofrecer a los usuarios de la aplicación, así como también lo que la aplicación tiene para ofrecer a sus clientes.

VET-EN CAMINO estará disponible para descarga en las diferentes plataformas digitales y los clientes recibirán asistencia 24/7 en caso de requerir asistencia para concretar su suscripción y/o dar solución a potenciales problemas durante el uso de la aplicación.

De este modo se puede mencionar que la comunicación entre VET-EN CAMINO y el usuario final será indirecta debido a que estará intermediada por la aplicación.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

A través de diferentes medios se buscará transmitir la propuesta de valor de VET-EN CAMINO la cual consiste en ofrecer atenciones veterinarias a domicilio disponibles 24/7. La participación en redes sociales, así como también promover la compañía en los principales buscadores con la oportunidad de figurar entre las primeras opciones por la búsqueda de palabras claves, será fundamental para afianzar la imagen de marca.

En relación a la imagen de marca seleccionada para VET-EN CAMINO se debe mencionar que se realizó un análisis de tendencias y nombres que se vincularán al servicio que se pretende promocionar a través de la aplicación. De ahí la elección de utilizar VET EN CAMINO, haciendo una clara alusión a que un veterinario va en camino a su domicilio para entregar un servicio. El logo de la empresa fue elaborado considerando los antecedentes de las encuestas disponibles en el mercado en donde señalan que los principales animales de compañía corresponden a perros y gatos. De aquí que a imagen central sean estos dos animales de compañía y la diferenciación de color hace referencia tipo de membresía que el cliente selecciona.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación de la demanda se consideró por una parte información contenida en la investigación de mercado, así como también en información compartida por el Colegio de médicos veterinarios debido a que no existe un registro oficial del número de profesionales en Chile con el título de veterinarios. El

resultado estimado de mercado foco se resume en la siguiente tabla.

Tabla 7. Tamaño de mercado estimado para plan de Negocio

(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 partir de información contenida en parte I de Plan de Negocios VET-EN CAMINO

(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

En relación con la participación de mercado, esta fue determinada en base al plan de ventas ejecutado para el desarrollo del plan de negocios de VET-EN CAMINO. En la siguiente tabla se encuentra la evolución en la participación de mercado de acuerdo con las estimaciones efectuadas para este plan,

Tabla 8. Participación de mercado de VET-EN CAMINO proyectado a 5 años

	N° 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 en base a parte I plan de negocio de VET-EN CAMINO

Tal como fue mencionado previamente, es necesario tener un estimado del mercado de potenciales usuarios de la aplicación con el objetivo de atraer a nuevos clientes y/o fidelizar a los veterinarios ya suscritos en la aplicación. De esta forma considerando la información del CENSO 2017 y la investigación del mercado se obtiene un estimado de mercado de dueños de mascotas que requieren servicios veterinarios a domicilio:

- 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)

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El programa y completo presupuesto del plan de marketing se resumen en anexo 3 extraído desde la Parte I del plan de negocio de VET EN CAMINO. En este cronograma se puede distinguir las diferentes actividades, precio de cada una de ellas, periodo de implementación y responsable de llevar a cabo una determinada actividad.

5 Plan de Operaciones

Para establecer el plan de operaciones, resulta fundamental definir los indicadores estratégicos en los cuales se basará el plan de negocios aquí descrito. Es necesario dar soporte a las ventajas competitivas de la aplicación digital y a los servicios ofrecidos tanto a usuarios como clientes con el fin de destacar y diferenciar a VET-EN CAMINO con respecto a sus posibles competidores.

Considerando lo descrito previamente, el plan de operaciones debe sustentar las actividades críticas de modo tal que sustente la estrategia de desarrollo y crecimiento la compañía.

El plan de operaciones permitirá sustentar y fortalecer la ventaja competitiva que se busca para VET-EN CAMINO en el mercado de portales digitales veterinarios, es decir, se debe elaborar de modo tal que sea el soporte para asegurar:

- Disponibilidad 24/7, atención veterinaria a toda hora, todos los días. Para lo cual es fundamental entregar una herramienta digital operativa y con soporte continuo tanto para usuarios como clientes.
- Seguridad a través de todo el proceso relacionado a la entrega del servicio. En este sentido se quiere entregar seguridad desde el proceso de suscripción a la aplicación hasta la entrega del servicio, incluyendo los sistemas de soporte.
- Satisfacción del cliente, lo cual estará enlazado a otorgar un soporte continuo de la aplicación, facilitar su enrolamiento, dar opciones de pago para membresías, ofrecer productos de acuerdo con su capacidad de pago y preferencias, proporcionar un mercado atractivo de potenciales usuarios que requieran atención domiciliaria.
- Innovación y Desarrollo, con el objetivo de mantener a VET-EN CAMINO a la vanguardia en relación con los avances tecnológicos para ofrecer un sistema de calidad. Un plan de mejora continua permitirá identificar e implementar los cambios que resulten necesarios en caso de cambios a nivel de mercado como por ejemplo cambio en las normativas que afecten al negocio, situación socioeconómica del país, problemas de carácter sanitario (pandemias), entre otros.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

En este aspecto se debe considerar que la estrategia operativa debe respaldar la propuesta de valor planteada para VET-EN CAMINO que se relacionan con su principal ventaja competitiva: Ofrecer un servicio con disponibilidad 24/7.

Para respaldar lo expuesto previamente, la empresa debe considerar diferentes aspectos:

- Tener una etapa inicial de desarrollo en donde el equipo gestor buscará las alternativas que el mercado ofrece en relación con sistemas de soporte para la plataforma digital incluyendo el desarrollo de la aplicación. La selección del proveedor será realizada de acuerdo con el resultado de la calificación de su servicio, en donde se considerarán factores como reputación, calidad, confianza, presencia en el mercado, precio del servicio, sistemas calificados de soporte digital, desarrollo y mejora continua entre otros. La calificación de proveedores formará parte del listado de procedimientos operativos a desarrollar para la ejecución, funcionamiento y mantención de la aplicación. La etapa de desarrollo incluye una investigación de mercado que identifique posibles mejoras en una versión “Beta” de la aplicación de modo tal de prevenir errores graves de funcionamiento al momento de lanzar oficialmente el servicio. En esta primera etapa el equipo gestor buscará adquirir mayor conocimiento sobre la industria veterinaria, específicamente en como esta se ha desarrollado en el mercado de los portales, posibles oportunidades no identificadas durante la investigación de mercado, funcionamiento y expectativas de clientes y usuarios con respecto a la aplicación.
- El concepto de disponibilidad 24/7 debe estar respaldado por una aplicación de fácil acceso, que presente una baja tasa de fallas en relación con la accesibilidad, sistema de pago y disponibilidad de profesionales veterinarios. Es necesario realizar una serie de pruebas para establecer la funcionalidad de la aplicación e implementar mejoras que otorguen rapidez, y mejor funcionalidad.
- En la etapa inicial, se contempla la inscripción de marca en VET-EN CAMINO en INAPI, así como también la inscripción de un dominio .cl en Nic Chile. Se debe considerar que la marca VET-EN CAMINO no existe en el mercado y será registrada en Chile con el propósito de proteger la imagen de marca de la compañía.
- El concepto de seguridad formará parte desde la primera etapa considerando que la aplicación por una parte será el canal de distribución de servicios y por otro parte se administrará información confidencial tanto de clientes como de usuarios. De esta forma resulta importante tener presente posibles riesgos asociados a divulgación de datos, ciberataques, entre otros. El proveedor que desarrolle la aplicación debe ofrecer servicios de rastreo GPS, vigilancia, alerta y gatillar acciones inmediatas en caso de contingencias, será una de las herramientas a utilizar para dar seguridad y confianza en las diferentes transacciones que se realicen a través de la plataforma. Por otra parte, VET-EN CAMINO desarrollará procedimientos operativos estándar (POS) para cada una de sus actividades, incluyendo un Plan de Continuidad del negocio en caso

de sufrir algún inconveniente con respecto a la seguridad de la información y operativa de las actividades. Por otra parte, toda base de datos será respaldada en nubes digitales con el fin de tener respaldo de la información de clientes y usuarios protegidos de posibles ataques. En los POS quedará establecido el acceso restringido a información confidencial de acuerdo con las normativas actuales.

- En cuanto finalicen los procesos de verificación de funcionalidad, seguridad y accesibilidad se realizará el lanzamiento oficial de la aplicación. Una evaluación constante de la operativa y servicio entregado se debe contemplar como parte de los procesos internos de calidad.
- El personal interno de la compañía considera a los dos integrantes del equipo gestor, un community manager y un ejecutivo de ventas. Este equipo base tiene como propósito dar soporte a las actividades de la aplicación incluyendo el reclutamiento de médicos veterinarios. Se contempla la inclusión de nuevos colaboradores de acuerdo con el crecimiento de las actividades de la compañía. Se utilizarán servicios de outsourcing para actividades de desarrollo, actualización y mantención de la aplicación, contabilidad, Payroll y soporte de servicio al cliente/usuario.
- VET-EN CAMINO no contará con oficina establecida debido a que el servicio será ofrecido a través de plataformas digitales y por lo tanto se potenciará el trabajo de los diferentes colaboradores a través de home office.
- Considerando que el servicio puede experimentar peaks de demanda o un crecimiento mayor al esperado, es necesario contar con un servicio de soporte de la plataforma de modo tal que la calidad del servicio no se vea afectada. El soporte externo que será contratado para este fin deberá asegurar que puede responder a los cambios del mercado de modo tal que sus sistemas sean capaces de ampliar la capacidad de recibir, procesar, almacenar y respaldar la información. Este punto es de fácil acceso considerando las diferentes ofertas del mercado en relación con el soporte digital, por lo que el escalamiento del negocio a nivel tecnológico será posible de implementar en el corto plazo. Considerando que el plan de negocio está dividido por etapas que se relacionan a la cobertura geográfica de entrega de la atención a domicilio, la elección de los proveedores debe contemplar la capacidad de los mismos para responder al escalamiento del negocio, que contempla pasar de una cobertura de 5 comunas a una cobertura en toda la región metropolitana.

5.2 Flujo de operaciones

En el flujo de operaciones de VET-EN CAMINO se identifican aquellos procesos propios de la empresa y los procesos externos correspondientes a los procesos de cara al cliente y usuario.

Los procesos internos consideran:

- Desarrollo de aplicación digital VET-EN CAMINO: Esta etapa incluye las pruebas de funcionalidad, capacidad de proveedores externos de dar soporte de acuerdo con condiciones establecidas en contrato, necesidades de mejora teniendo en consideración el servicio que se quiere ofrecer tanto a usuarios como clientes.
- Desarrollo de POS e instructivos: Para lograr establecer una estrategia operativa, es necesario fijar procedimientos e instructivos que permitan una operación estandarizada de acuerdo con los parámetros que VET-EN CAMINO quiere establecer en el mercado. Dar fuerza a la marca implica responder y actuar de una forma acorde a la visión y misión de la empresa. De esta forma al estandarizar el flujo de trabajo se logrará una consistencia que se traspasará a la operativa y a clientes/usuarios que verán como una opción de confianza a la aplicación para resolver sus necesidades.
- Plan de mejora continua: Esto incluye inversión en investigación, desarrollo e innovación de la aplicación de modo tal de responder al concepto de disponibilidad a toda hora.

Los procesos propios de cara al cliente y usuario son:

- Captación de clientes, ventas membresías
- Captación de usuarios de aplicación
- Operativa de la aplicación
- Atención al cliente y usuarios

En Anexo 4 se describen los flujos operativos concernientes a los procesos externos descritos anteriormente.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación de VET-EN CAMINO inicia con el desarrollo de la aplicación y

todo el alcance del posicionamiento de marca. En esta etapa se debe considerar la inversión vinculada a registro de marca, desarrollo de aplicación digital, contratación de servidores digitales externos, así como el costo que involucran los testing para lograr la puesta en marcha de forma óptima de la aplicación al momento del lanzamiento. Considerando que el foco mercado es el de portales, se realizará no solo la inscripción de marca, sino también se procederá al registro de website en Nic Chile para proteger la imagen de marca y utilizarla como plataforma de difusión promocional y punto de contacto con clientes y usuarios.

En esta etapa también se considerará una inversión inicial de promoción en redes sociales con el objetivo de dar a conocer el nombre de la marca y comenzar el reclutamiento de clientes para contar con una dotación mínima para la etapa de lanzamiento de la aplicación que cubrirá un total de 5 comunas inicialmente.

Como se mencionó previamente, para lograr la puesta en marcha de la aplicación es necesario la realización de procedimientos e instructivos que permitan una estandarización en la forma de trabajo, por lo tanto, como parte del desarrollo e implementación se debe considerar el plan de capacitación del servicio al cliente/usuario que será contratado para otorgar soporte a la aplicación. En este punto, también se considerará la contratación del Community Manager y de un ejecutivo de ventas de modo tal que estos sean capacitados de acuerdo a las funciones que deban ejercer en la compañía.

Para la etapa de implementación se considera todo lo contenido en el plan de marketing incluyendo campañas de promoción, lanzamiento de la aplicación. Se buscará dar a conocer la marca VET-EN CAMINO con el objetivo de captar clientes y usuarios de acuerdo con el plan de ventas definido para la compañía.

En Anexo número 5 se detallan los costos de los servicios de outsourcing y Anexo 6 costos de activos. El detalle de estas etapas se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Etapas 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 en Nic Chile	Equipo Gestor	█	█										
Desarrollo app y web site	Empresa externa	█	█										
Desarrollo POS e instructivos	Equipo Gestor	█	█	█									
Captación Clientes	Administrador comercial			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Pre-Promoción redes sociales	Community Manager	█	█										
Capacitación personal	Equipo Gestor	█	█	█									
Testing de plataformas digitales	Empresa externa			█	█								
Contratación empresa soporte digital	Equipo Gestor	█	█										
Promoción a Clientes y Usuarios	Administrador Comercial			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Inicio Plan de Marketing	Equipo Gestor	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Contratación personal interno	Equipo Gestor	█	█										
Lanzamiento aplicación	Equipo Gestor				█	█							

Fuente: Elaboración propia

5.4 Dotación

El equipo inicial de VET-NOW estará compuesto por los dos miembros del equipo gestor quienes corresponden a los socios fundadores de la empresa. Estos colaboradores serán responsables de las áreas de comercio, marketing, operaciones y finanzas. Se contempla que los socios fundadores no percibirán sueldo fijo durante el primer año de funcionamiento, y quedarán restringidos a recibir utilidades si estas se generan.

La contratación de personal interno contempla a un community manager y un ejecutivo de ventas, quienes percibirán sueldo fijo mensual. Adicionalmente, el ejecutivo de ventas tendrá un plan de incentivos por comisiones de venta de suscripciones.

Se contratará servicios outsourcing para áreas de desarrollo, mantención y actualización de plataformas digitales, Payroll y soporte de servicio al cliente (Call Center)

En el anexo 7 se detalla el proceso de selección del personal interno mientras que en anexo 8 se detalla la dotación necesaria, definición de perfiles, así como las competencias y características de acuerdo con el cargo.

6 Equipo del Proyecto

Para la ejecución del portal VET-EN CAMINO se contará con un equipo de profesionales internos y con un equipo de colaboradores externos.

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor estará compuesto por los socios fundadores quienes asumirán los roles de Administrador comercial/marketing y Administrador de operaciones/finanzas. Los socios fundadores, que pasarán a ser los únicos integrantes del directorio, realizarán actividades específicas propias de su función, así como también serán promotores permanentes de los servicios de la aplicación participando de las actividades de promoción y eventos especiales destinados a consolidar la imagen de marca en el mercado. Este equipo participará de todo el ciclo de vida del negocio.

Las descripciones de los perfiles de cada uno de estos cargos se encuentran detallados en el anexo 9.

6.2 Estructura organizacional

En la fase de desarrollo participará el equipo gestor, quienes se encargarán de la contratación del personal de planta e iniciaran los contratos con proveedores externos que prestarán servicios a VET-EN CAMINO, además tendrán la tarea de confeccionar los procedimientos e instructivos que permitan una estandarización en la forma de trabajo, y crear el plan de capacitación para todos aquellos colaboradores que brinden servicio o soporte al cliente y al usuario.

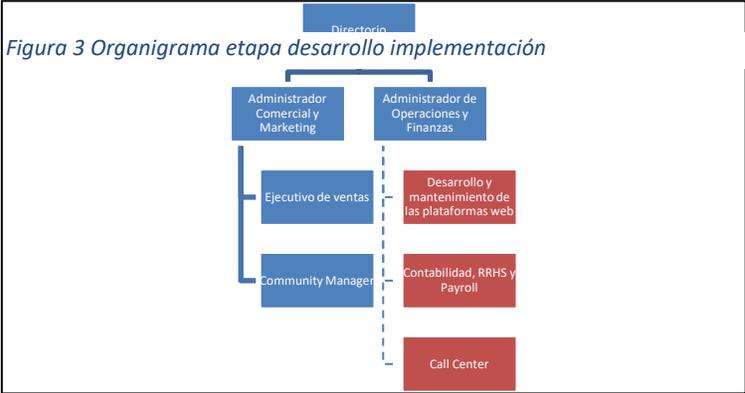
En la etapa de desarrollo se contempla la contratación, como parte del personal interno de VET-EN CAMINO, un community manager, quien realizará todas las actividades vinculadas a la creación de contenido para plataformas digitales con el fin de comunicar la marca, sus funciones y características diferenciadoras con respecto a lo actualmente disponible. Para completar el equipo que participará desde la etapa de desarrollo se contempla la contratación de un ejecutivo de ventas quien se encargará de la captación de clientes.

Como parte de los servicios outsourcing que serán contratados por VET-EN CAMINO, se encuentra el proveedor responsable del desarrollo de las plataformas digitales, las cuales estarán conformadas por el portal web, aplicación móvil, sistemas de almacenamiento y resguardo de la información de clientes y usuarios, mantenimiento de los servidores y actualizaciones que sean requeridas para otorgar un servicio óptimo. Otro servicio que será tercerizado corresponde al Servicio de Atención al Cliente, el cual se

focalizará en la atención de reclamos y solicitudes de clientes, así como también ofrecer apoyo en todo el proceso de enrolamiento, compra y activación de membresías a través del portal, con el fin de otorgar soluciones y/o escalar el problema al equipo correspondiente.

Los servicios de Contabilidad y Payroll también formarán parte del outsourcing. La empresa seleccionada para brindar este servicio se encargará de llevar la contabilidad de la empresa, los pagos de impuestos, las declaraciones correspondientes al SII, las nóminas, contratos, gestionar licencias, vacaciones, rendiciones de gastos entre otros aspectos, para todos los colaboradores de la empresa.

El organigrama de esta etapa se describe en la siguiente figura



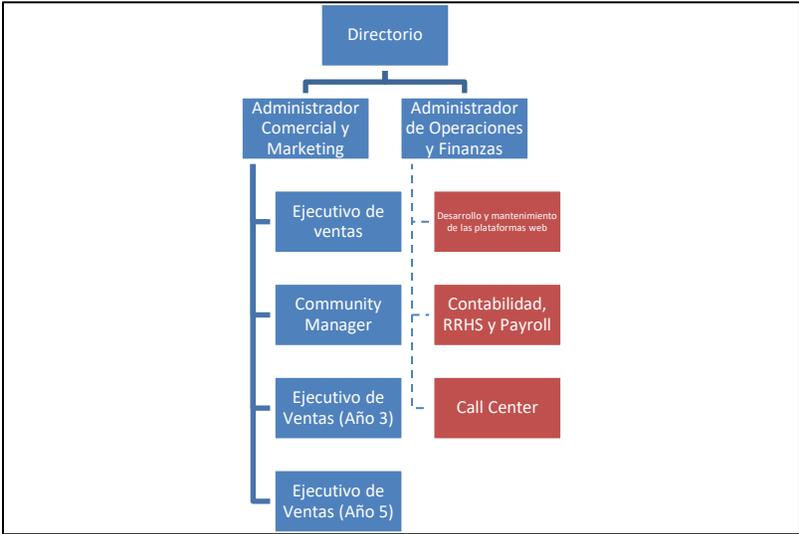
Fuente: Elaboración propia

En la fase de implementación-continuidad se mantendrá el organigrama aquí descrito para los primeros 2 años de funcionamiento. Esta condición quedará condicionada al crecimiento de la compañía y en el caso que la demanda por el servicio sea mayor a la estimada para el plan de ventas, se considera la incorporación de personal de soporte para aquellas áreas que resulten más impactadas debido al crecimiento por sobre lo proyectado.

Como parte del plan de escalabilidad de VET-EN CAMINO, se contempla ampliar red de atención hacia todas las comunas de la región metropolitana (Año 3). A partir del año 3 se incorporará un segundo ejecutivo de ventas alineado con la estrategia de expansión para dar apoyo al equipo comercial e impulsar la captación de clientes. Por último, se contempla una tercera contratación de un ejecutivo de ventas al año 5 para dar respuesta a la demanda proyectada con visión de ampliar la cobertura hacia todo el territorio nacional.

En la siguiente figura se describe el organigrama a un horizonte de 5 años.

Figura 4. Organigrama proyectado a 5 años para VET-EN CAMINO



Fuente: Elaboración propia

6.3 Incentivos y compensaciones

VET-EN CAMINO tendrá como política de remuneración ofrecer sueldos acordes al mercado para cada cargo descrito anteriormente. Los colaboradores internos percibirán reajustes semestrales según el IPC acumulado, además de incentivos según los resultados, que se calcularán en base a los KPI indicados como partes de los objetivos. El total de los incentivos se calcularán sobre un 2% de los ingresos por concepto de venta, lo cual quedará condicionado a los cumplimientos de KPI y las evaluaciones de desempeño.

Acorde a la cultura corporativa de VET-EN CAMINO, todos los colaboradores contarán con flexibilidad horaria y posibilidad de trabajar en modalidad home office. Adicionalmente se contemplan 7 días adicionales remunerados como parte del paquete de vacaciones de la empresa.

Para los miembros del directorio (socios fundadores) se contempla un pago de remuneraciones de carácter simbólico equivalente al sueldo mínimo durante el primer año, con el objetivo de otorgar a la empresa un mayor flujo de caja. A partir del segundo año, los socios fundadores tendrán la opción de optar por una remuneración mayor o planificar según las proyecciones de los informes financieros el retiro de utilidades. La distribución de estas últimas se realizará de acuerdo con las bases establecidas en la conformación de la empresa. Para este caso considerando que cada socio aportará un monto equivalente como inversión inicial, se tiene considerado una distribución en partes iguales de las utilidades.

El detalle de las remuneraciones se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 10. Remuneraciones por cargo, VET-EN CAMINO

Remuneraciones (\$)	Liquido Mensual (\$)	Costo Empresa Mensual (\$)
Administrador de Operaciones y Finanzas	325.000	422.273
Administrador de Comercial y Marketing	325.000	422.273
Community Manager	650.000	844.545
Ejecutivo de Ventas	550.000	714.615

Fuente: Elaboración propia

7 Plan Financiero

7.1 Supuestos

- Las actividades se proyectan a 5 años a partir de inicio de operación enero 2021
- Ingresos provienen de ventas de membresías
- Se considera una depreciación acelerada de 1 año acorde a proyección de 5 años de los activos debido a la simplicidad de estos.
- Se considera un IPC de 3% lo que corresponde al promedio de la meta anual del banco Central de Chile (2%-4%).
- Se utiliza valor UF \$28.717 publicado a 05-junio del 2020 por web site de Servicios de Impuestos Internos.
- Se utiliza una tasa de conversión de moneda local (CLP) a moneda extranjera (USD) de \$775.58, de acuerdo con web site de Servicios de Impuestos Internos al 05-junio del 2020.
- Se utiliza valor de UTM a junio del 2020 de acuerdo con web site de Servicios de Impuestos Internos, \$50.372.
- Se utiliza un 27% para determinación de Impuesto a la Renta de Primera Categoría, de acuerdo con publicación en web site de Servicios de Impuestos Internos.
- Se considera un 30,4% de costo empresa sobre Remuneraciones del personal contratado lo cual incluye: Cotización de Salud, Comisión AFP, Fondo de Pensiones, Seguro de cesantía, Seguro de invalidez y sobrevivencia, impuestos a la renta 2^{da} categoría, bonos comisión sobre ventas.

- Se establecen precios diferenciados por membresía de acuerdo con duración de esta y en base a investigación de mercado a grupo de potenciales clientes (Anexo 1, investigación disposición a suscripciones) ⁶:
 - Mensual: \$35.000
 - Trimestral: \$90.000
 - Semestral: \$150.000
- Los precios incluidos en análisis corresponden a precios netos de costo de membresías.
- No se consideran ingresos para Q1 por conceptos de suscripción considerando que aplicación se encontrará en etapa de posicionamiento y captación de clientes.
- 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.
- El detalle del plan financiero se encuentra adjunto a archivo complementario denominado “Análisis Financiero para VET-EN CAMINO”
- 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.

7.2 Estimación de ingresos

Se consideran ingresos provenientes de la venta de suscripciones a médicos veterinarios para formar parte de VET-EN CAMINO y suscripciones por concepto de publicidad mensual. El detalle de cada producto se encuentra descrito en capítulo 4 de este plan de negocios mientras que en la Tabla 15 y 16 se describen los ingresos para el Año 1 y los ingresos proyectados hasta el año 5 del plan de negocio en base a precios de venta neto.

Tabla 11. Ingresos por venta membresías Año 1

AÑO 1	Ingreso Bruto Año 1 Publicidad	Nº de Membresías publicidad	Ingreso Bruto Año 1 Membresías	Nº de Membresías red VET-EN CAMINO	Ingreso Bruto Total Año 1 (\$CLP)
Q1	0	0	0	0	0
Q2	0	0	6,775,000	105	6,775,000
Q3	20,000	1	10,265,000	158	10,285,000
Q4	20,000	1	17,040,000	263	17,060,000
TOTAL	40,000	2	34,080,000	526	34,120,000

⁶ Investigación de mercado elaboración propia Mayo-Jun 2020.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Ingresos por venta membresías a 5 años

Periodo	Ingreso Anual por Publicidad (\$CLP)	N° de Membresías publicidad	Ingreso Anual por membresías (\$CLP)	N° de Membresías red VET-EN CAMINO	Ingreso Anual Bruto (\$CLP)
Año1	40,000	2	34,080,000	526	34,120,000
Año2	880,000	44	79,320,000	1,226	80,200,000
Año3	1,760,000	88	113,220,000	1,750	114,980,000
Año4	2,120,000	106	158,640,000	2,452	160,760,000
Año5	2,400,000	120	181,560,000	2,804	183,960,000
TOTAL	7,200,000	360	566,820,000	8,758	574,020,000

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Inversión

El monto total de inversión inicial de acuerdo con las estimaciones de este plan corresponde a \$14.915.751. El detalle de la inversión se describe en la siguiente tabla

Tabla 13. Inversión Inicial VET-EN CAMINO

Descripción	Monto (\$)
Constitución de Sociedad	1,355,000
Desarrollo App y Pagina Web	10,858,120
Computadores	1,499,970
Teléfonos Móviles	1,007,040
Registro de Marca	151,116
Registro de 1 dominio.cl por 5 años	44,505
TOTAL	14,915,751

Fuente: Elaboración Propia

7.4 Estados de Resultados

Se realizó una proyección de los Estados de Resultado para los primeros 5 años del plan de negocio, de acuerdo con lo establecido en los supuestos para este punto. En la siguiente tabla se aprecian los resultados:

Tabla 14. Estados de Resultados VET-EN CAMINO para los primeros 5 años

EERR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 34,120,000	\$ 80,200,000	\$ 114,980,000	\$ 160,760,000	\$ 183,960,000
Costo de Venta	(\$ 6,251,197)	(\$ 7,315,759)	(\$ 8,182,712)	(\$ 9,274,805)	(\$ 9,920,593)
Margen de Contribución	\$ 27,868,803	\$ 72,884,241	\$ 106,797,288	\$ 151,485,195	\$ 174,039,407
Gastos de Marketing	(\$ 3,742,400)	(\$ 12,995,792)	(\$ 14,033,146)	(\$ 15,300,752)	(\$ 16,127,318)
Gastos de Administración	(\$ 31,169,101)	(\$ 31,917,286)	(\$ 41,641,479)	(\$ 42,863,741)	(\$ 52,910,931)
EBITDA	(\$ 7,042,698)	\$ 27,971,164	\$ 51,122,664	\$ 93,320,702	\$ 105,001,157
Depreciación	(\$ 2,673,026)	(\$ 2,673,026)	(\$ 2,673,026)	(\$ 2,673,026)	(\$ 2,673,026)
Amortización	-	-	-	-	-
EBIT	(\$ 9,715,724)	\$ 25,298,138	\$ 48,449,638	\$ 90,647,676	\$ 102,328,131
Otros gastos no Operacionales (Egresos)	-	-	-	-	-
Otros ingresos no Operacionales (Ingresos)	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuesto	(\$ 9,715,724)	\$ 25,298,138	\$ 48,449,638	\$ 90,647,676	\$ 102,328,131
Impuesto a la Renta	-	(\$ 4,207,252)	(\$ 13,081,402)	(\$ 24,474,873)	(\$ 27,628,595)
Utilidad después de Impuesto (Pérdida)	(\$ 9,715,724)	\$ 21,090,886	\$ 35,368,236	\$ 66,172,803	\$ 74,699,536

Fuente: Elaboración Propia

Para el primer año se observa una pérdida de \$ 9.715.724 debido a que no se consideraron ingresos para el Q1 pero de igual forma se contemplaron los gastos asociados a administración y remuneraciones. El incremento que se observa para el año 2 en relación con gastos de Marketing se justifica por la participación con un stand en “Expo Mascotas”. Este corresponde a un evento masivo de asistencia tanto de usuarios como de potenciales clientes.

7.5 Inversión en Capital de trabajo (KT)

Para cubrir el déficit operacional, la inversión en capital de trabajo de acuerdo con las estimaciones para este plan de trabajo corresponde a \$14.542.567. Este monto permitirá cubrir el funcionamiento de VET-EN CAMINO hasta el mes 9 del primer año. En la siguiente tabla se aprecia la terminación de KT en proyección de actividades para el año 1

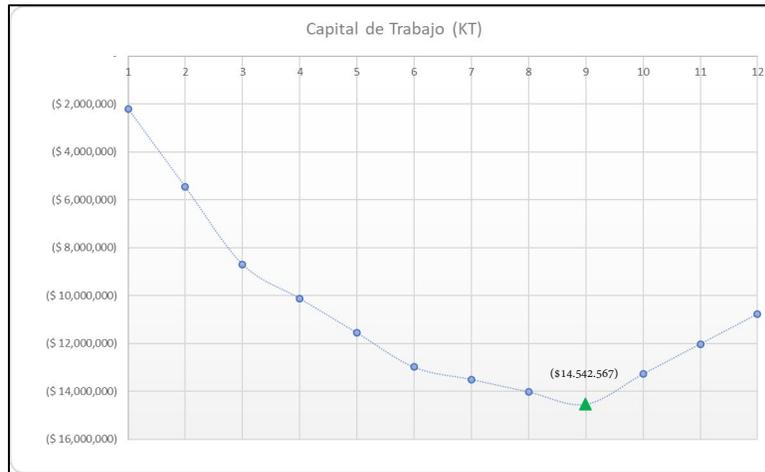
Tabla 15. Inversión en Capital de Trabajo VET-EN CAMINO

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,258,333	\$ 2,258,333	\$ 2,258,333	\$ 3,428,333	\$ 3,428,333	\$ 3,428,333	\$ 5,686,667	\$ 5,686,667	\$ 5,686,667
Total Costo Fijo	(\$ 2,213,522)	(\$ 3,274,716)	(\$ 3,391,053)	(\$ 3,436,220)	(\$ 3,436,220)	(\$ 3,436,220)	(\$ 3,459,620)	(\$ 3,459,620)	(\$ 3,459,620)	(\$ 3,504,786)	(\$ 3,504,786)	(\$ 3,504,786)
Total Impuestos	-	\$ 11,392	\$ 163,735	(\$ 243,245)	(\$ 257,246)	(\$ 257,246)	(\$ 479,546)	(\$ 486,800)	(\$ 486,800)	(\$ 915,884)	(\$ 929,885)	(\$ 929,885)
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	(\$ 14,542,567)											

Fuente: Elaboración Propia

Estos resultados se expresan en el siguiente gráfico que identifica el KT al noveno mes del primer año

Gráfico 2. Capital de Trabajo VET-EN CAMINO



Fuente: Elaboración Propia

El detalle del cálculo se encuentra en el Anexo 10

7.6 Tasa de descuento

Se determina tasa de descuento contemplando el flujo a 5 años, así como también tasa de descuento a perpetuidad. Fueron considerados tres escenarios financieros debido a la inestabilidad del mercado y los acontecimientos de los últimos tiempos. Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 16. Determinación Tasa de descuento a 5 años y a Perpetuidad, VET-EN CAMINO

CAPM			
CAPM= Rf+B (Rm-Rf)			
Tasa de descuento			
Premio Startup	3.0%	Universidad de Chile	Ps
Premio por Liquidez	3.0%	Universidad de Chile	Pl
Beta (System & Application) Unlevered	1.15	http://people.stern.nyu.edu/adamodar/	B
5 años			
Previo E. Social	6.0%	Reuters Eikon	EMBIG CLP
Neutral	6.3%	Reuters Eikon	EMBIG CLP
Con Pandemia	10.6%	Reuters Eikon	EMBIG CLP
Previo E. Social	2.3%	Reuters Eikon	Rf
Neutral	3.1%	Reuters Eikon	Rf
Con Pandemia	1.1%	Reuters Eikon	Rf
Previo E. Social	4.0%	Investing	Rm
Neutral	4.3%	Investing	Rm
Con Pandemia	-0.3%	Investing	Rm
CAPM Previo Estallido Social (Oct.2019)			
	16.30%		
CAPM escenario neutral (Dic. 2019)			
	16.72%		
CAPM con pandemia (Abr. 2020)			
	16.03%		

CAPM			
CAPM= Rf+B (Rm-Rf)			
Tasa de descuento			
Premio Startup	3.0%	Universidad de Chile	Ps
Premio por Liquidez	3.0%	Universidad de Chile	PI
Beta (System & Application) Unlevered	1.15	http://people.stern.nyu.edu/adamodar/	B
30 años			
Previo E. Social	4.1%	Reuters Eikon	EMBIG CLP
Neutral	4.7%	Reuters Eikon	EMBIG CLP
Con Pandemia	7.4%	Reuters Eikon	EMBIG CLP
Previo E. Social	0.3%	Reuters Eikon	Rf
Neutral	0.8%	Reuters Eikon	Rf
Con Pandemia	0.6%	Reuters Eikon	Rf
Previo E. Social	15.9%	Investing	Rm
Neutral	14.1%	Investing	Rm
Con Pandemia	12.0%	Investing	Rm

CAPM Previo Estallido Social (Oct.2019)	28.32%
CAPM escenario neutral (Dic. 2019)	26.80%
CAPM con pandemia (Abr. 2020)	27.17%

Fuente: Elaboración Propia

El detalle del cálculo se encuentra en el Anexo 11.

7.7 Flujo de caja a 5 años

Tal como se aprecia en la Tabla 21, es necesario un monto total \$29.458.318 solo para iniciar el proyecto. El flujo de caja alcanza valores positivos para el año 2 lo que se mantiene hasta la proyección de 5 años realizada para este trabajo. El Payback se alcanza a los 2,3 años del inicio de actividades. El resultado permitió una VAN de \$85.900.151 (escenario neutral) y una TIR de 65,5%.

Tabla 17. Flujo de caja a 5 años, VET-EN CAMINO

Flujo de Caja (Cierre a 5 años)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/perdida después de impuesto		(\$ 9.715.724)	\$ 21.090.886	\$ 35.368.236	\$ 66.172.803	\$ 74.699.536
(+) Depreciación		\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026
(+) Amortización		-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial	(\$ 14.915.751)	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(\$ 14.542.567)	-	-	-	-	-
(+) Valor de desecho						\$ 1.088.850
(+) Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 14.542.567
Flujo Caja libre Empresa	(\$ 29.458.318)	(\$ 7.042.698)	\$ 23.763.912	\$ 38.041.262	\$ 68.845.829	\$ 93.003.979
	(\$ 29.458.318)	(\$ 36.501.015)	(\$ 12.737.104)	\$ 25.304.158	\$ 94.149.987	\$ 187.153.966

VAN Previo E. social	\$ 87.566.146
VAN neutral	\$ 85.900.151
VAN Con pandemia	\$ 88.666.835
TIR	65,5%
Paybak	2,3

Fuente: Elaboración Propia

7.8 Flujo de caja a perpetuidad

Para determinar el flujo de caja a perpetuidad, se proyectó un sexto periodo (año 6), el cual fue traído a valor presente del año 5 con el fin de reflejar el flujo infinito por medio de una tasa de descuento en perpetuidad (Bono 30 años). Fueron considerados tres escenarios financieros debido a la inestabilidad del mercado y los acontecimientos de los últimos tiempos.

Los valores de VAN, TIR y Payback para cada escenario se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 18. Flujo de caja a Perpetuidad, VET-EN CAMINO

Flujo de Caja (perpetuidad)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad/perdida después de impuesto		(\$ 9.715.724)	\$ 21.090.886	\$ 35.368.236	\$ 66.172.803	\$ 74.699.536	\$ 76.940.522
(+) Depreciación		\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	-
(+) Amortización		-	-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial	(\$ 14.915.751)	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(\$ 14.542.567)	-	-	-	-	-	-
(+) Valor Presente de Flujos Futuros						\$ 271.684.674	
Flujo Caja libre Empresa	(\$ 29.458.318)	(\$ 7.042.698)	\$ 23.763.912	\$ 38.041.262	\$ 68.845.829	\$ 349.057.236	\$ 76.940.522
	(\$ 29.458.318)	(\$ 36.501.015)	(\$ 12.737.104)	\$ 25.304.158	\$ 94.149.987	\$ 443.207.223	

Tasa de descuento perpetuidad (Bono 30 años) 28,32%

VAN	\$ 207.890.386
TIR	87,4%
Payback	2,3

Flujo de Caja (Infinito)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad/perdida después de impuesto		(\$ 9.715.724)	\$ 21.090.886	\$ 35.368.236	\$ 66.172.803	\$ 74.699.536	\$ 76.940.522
(+) Depreciación		\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	-
(+) Amortización		-	-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial	(\$ 14.915.751)	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(\$ 14.542.567)	-	-	-	-	-	-
(+) Valor Presente de Flujos Futuros						\$ 287.065.735	
Flujo Caja libre Empresa	(\$ 29.458.318)	(\$ 7.042.698)	\$ 23.763.912	\$ 38.041.262	\$ 68.845.829	\$ 364.438.297	\$ 76.940.522
	(\$ 29.458.318)	(\$ 36.501.015)	(\$ 12.737.104)	\$ 25.304.158	\$ 94.149.987	\$ 458.588.284	

Tasa de descuento perpetuidad (Bono 30 años) 26,80%

VAN	\$ 211.197.934
TIR	88,4%
Payback	2,3

Flujo de Caja (Infinito)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad/perdida después de impuesto		(\$ 9.715.724)	\$ 21.090.886	\$ 35.368.236	\$ 66.172.803	\$ 74.699.536	\$ 76.940.522
(+) Depreciación		\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	\$ 2.673.026	-
(+) Amortización		-	-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial	(\$ 14.915.751)	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(\$ 14.542.567)	-	-	-	-	-	-
(+) Valor Presente de Flujos Futuros						\$ 283.188.656	
Flujo Caja libre Empresa	(\$ 29.458.318)	(\$ 7.042.698)	\$ 23.763.912	\$ 38.041.262	\$ 68.845.829	\$ 360.561.218	\$ 76.940.522
	(\$ 29.458.318)	(\$ 36.501.015)	(\$ 12.737.104)	\$ 25.304.158	\$ 94.149.987	\$ 454.711.205	

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 capital requerido para iniciar las actividades del plan de negocio será proporcionado por los dos socios fundadores de la aplicación. El detalle de cada aporte se encuentra en la siguiente tabla

Tabla 19. Capital requerido inicio actividades VET-EN CAMINO

Tipo de inversión	\$(CLP)
Inersión inicial	\$ 14,915,751
Inversión en capital de Trabajo	\$ 14,542,567
TOTAL INVERSIÓN REQUERIDA	\$ 29,458,318
Aportes a la Inversión	\$(CLP)
Aporte Socio 1	\$ 14,729,159
Aporte Socio 2	\$ 14,729,159
TOTAL APORTES	\$ 29,458,318

Fuente: Elaboración Propia

7.10 Balance proyectado

En la Tabla 24 se detalla el balance proyectado para VET-EN CAMINO para los 5 años incluidos en este plan de negocio. El total de activos para el año 1 es de \$4.826.843 alcanzando un total de activos para el año 5 de \$229.786.899. Tal como se aprecia para el primer año se estima una pérdida la cual es revertida de acuerdo con las proyecciones alcanzando valores positivos a partir del año 2 y así sucesivamente hasta el 5 año.

Tabla 20. Flujo de caja proyectado a 5 años

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo Corriente					
Banco	(\$ 10,088,908)	\$ 15,209,230	\$ 59,451,616	\$ 137,017,890	\$ 214,871,148
Activo No Corriente	\$ 13,365,130	\$ 13,365,130	\$ 13,365,130	\$ 13,365,130	\$ 13,365,130
Otros Activos	\$ 1,550,621	\$ 1,550,621	\$ 1,550,621	\$ 1,550,621	\$ 1,550,621
Depreciación	(\$ 2,673,026)	(\$ 5,346,052)	(\$ 8,019,078)	(\$ 10,692,104)	(\$ 13,365,129)
Total Activos	\$ 4,826,843	\$ 30,124,981	\$ 74,367,367	\$ 151,933,641	\$ 229,786,899
Pasivos					
Impuestos por Pagar	-	\$ 4,207,252	\$ 13,081,402	\$ 24,474,873	\$ 27,628,595
Remuneraciones por pagar	-	-	-	-	-
Total Pasivos	\$ -	\$ 4,207,252	\$ 13,081,402	\$ 24,474,873	\$ 27,628,595
Patrimonio					
Capital	\$ 14,542,567	\$ 14,542,567	\$ 14,542,567	\$ 14,542,567	\$ 14,542,567
Resultados Acumulados	-	(\$ 9,715,724)	\$ 11,375,162	\$ 46,743,398	\$ 112,916,201
Resultado del Ejercicio	(\$ 9,715,724)	\$ 21,090,886	\$ 35,368,236	\$ 66,172,803	\$ 74,699,536
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 Principales ratios financieros

En la siguiente tabla se aprecia el comportamiento financiero del plan de negocio aquí planteado de acuerdo con una proyección de 5 años. Se observa que tanto para los ingresos como para la utilidad sobre la venta los valores van en aumento a partir del año 2 lo cual se mantiene hasta el final del periodo incluido en el análisis.

Tabla 21. Principales ratios financieros, VET-EN CAMINO

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Utilidad Neta	-0.28	0.26	0.31	0.41	0.41
Margen EBITDA	-0.21	0.35	0.44	0.58	0.57
ROE	-2.01	0.81	0.58	0.52	0.37
ROA	-2.01	0.70	0.48	0.44	0.33
Crecimiento de Ingresos	0	1.35	0.43	0.40	0.14
Margen de Utilidad Bruta	0.82	0.91	0.93	0.94	0.95

Fuente: Elaboración Propia

7.12 Sensibilización

Considerando que el objetivo del análisis de sensibilización es evaluar como un posible riesgo afecta el estado financiero de la compañía, se evaluaron variaciones con relación a cantidad y precios de suscripciones. A partir de una variación del 7% se observaron cambios significativos en los valores de VAN y Payback.

Para los escenarios de sensibilización se consideraron los riesgos críticos detectados en el punto 8 de este trabajo, específicamente con relación a la posibilidad de nuevos entrantes lo cual podría suponer una disminución de la cantidad de suscripciones y/o precio de las suscripciones por un concepto de competencia. Para el caso de la variación positiva de las suscripciones se considero la opción de que el plan de ventas realizado fuese conservador u otro evento significativo como, por ejemplo, ventas generadas durante el primer trimestre. Por otra parte, se debe considerar que la empresa es nueva y por lo tanto el impacto en el mercado es difícil de estimar y se podrían obtener variaciones mayores a las incluidas en este análisis.

El análisis de sensibilización para este plan determino que un incremento en el número de membresías de un 7% con respecto a lo proyectado desplaza el Payback desde 2,3 años a 2,1 años mientras que una disminución de un 7% de venta de suscripciones provoca que el Payback se desplace a 2,6 años. Resultados similares se obtuvieron si se consideran variaciones en el precio de suscripciones de (+)7% y (-)7%. En la siguiente tabla se aprecia el detalle de los resultados.

Tabla 22. Análisis de sensibilización, VET-EN CAMINO

Resultados Analisis Financiero/Escenario Dic 2019				
VAN	TIR	PayBack		
\$ 85,900,151	65.5%	2.3		
Escenario Resumen	Cantidad de Suscripciones disminuyen 7%	Cantidad de Suscripciones aumentan 7%	Precio de suscripciones disminuyen 7%	Precio de suscripciones aumentan 7%
VAN	\$69,235,351	\$102,564,951	\$69,036,629	\$102,763,673
TIR	56.10%	75.10%	56.10%	75.20%
Payback	2.6	2.1	2.6	2.1

Fuente: Elaboración Propia

8 Riesgos críticos

El análisis de riesgo para el plan de negocios es desarrollado considerando los diferentes aspectos vinculados tanto al ámbito interno como externo.

Se debe considerar que los principales riesgos críticos para este plan se relacionarían a no satisfacer una demanda 24/7 que es considerada una de las principales ventajas competitivas de la aplicación. Por lo tanto, se deben considerar factores como proveedores, seguridad, tecnología, satisfacción de los clientes usuarios y factores que afecten el mercado impactando de forma negativa el negocio. En la siguiente tabla se detallan los riesgos críticos junto a las actividades de mitigación.

Tabla 23. Riesgos críticos y Plan de mitigación para actividades VET-EN CAMINO

Riesgo	Aspecto	Mitigación
Pérdida de calidad en el servicio entregado por proveedores críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores no cumplen con contratos de servicio en relación con calidad y mantención de aplicación. • No realizar evaluación de contratos con proveedores considerando actividades críticas de la empresa. • No tener plan de contingencia que considere problemas con proveedores principales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una completa revisión de los proveedores lo cual incluye evaluación financiera, experiencia, reputación comercial y sistemas operativos con los cuales opera. • Prolijidad en la elaboración de contratos, considerando factores como auditorias, continuidad en situaciones de contingencia, calificación de sus operaciones, indemnizaciones, límites de responsabilidad, entre otros. • Evaluar opción de tener proveedores back up para procesos críticos.
Posibles fraudes y accesos no autorizados de terceros	<ul style="list-style-type: none"> • No realizar una evaluación del servicio ofrecido por empresas especialistas en ciberseguridad y el alcance de sus servicios. • No estar preparados para ciberataques y tener procedimientos estandarizados para responder a clientes y usuarios. • No considerar posibles ataques asignando un bajo valor de riesgo a este ámbito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer proveedores y equipo capacitados en seguridad informática que brinden servicios 24/7. • Realizar simulacros de ciberataques para evaluar capacidad de respuesta y calidad del servicio. • Establecer planes de contingencia y protocolos de respuesta frente a una intrusión de este tipo

Insatisfacción de clientes y usuarios por servicio ofrecido	<ul style="list-style-type: none"> No establecer la opción de feedback por parte de clientes y usuarios solo considerando KPI de uso de aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de calificación de servicios tanto de usuarios como de clientes. Realizar un continuo monitoreo de los resultados de calificación del servicio Evaluar la necesidad de realizar una modificación del sistema de calificación (recalibración) si resulta necesario debido a cambios en el mercado. Recibir asesoría de empresas expertas en satisfacción de clientes/usuarios que permitan conocer herramientas eficientes y efectivas de evaluación.
Ingreso de nuevos entrantes que compitan con VET-EN CAMINO	<ul style="list-style-type: none"> No realizar monitoreo del mercado en relación con nuevos competidores considerando el elevado riesgo debido al mercado foco. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener un plan de monitoreo de posibles nuevos competidores a través de empresas especialistas en el tema. Invertir en el continuo desarrollo de la plataforma digital. En el caso de nuevos entrantes realizar una completa evaluación de Fortalezas y Debilidades en comparación con VET-EN CAMINO
Crisis sociales y/o de salud que afecten la demanda del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Bajo seguimiento de la situación país en relación con aspectos sociales, culturales y políticos 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un Plan de continuidad de Negocio en caso de situaciones de contingencia que podrían impactar en la operativa de la empresa.
Divulgación de datos	<ul style="list-style-type: none"> No establecer acceso restringido a información confidencial de usuarios y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer toda medida de seguridad que implique la protección de datos, lo cual puede ser administrado por empresa especialista en ciberseguridad.
No alcanzar meta de captación de clientes y usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Baja captación de clientes y usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento exhaustivo de plan de captación de clientes y usuarios, estableciendo foco en la retención a través de planes de incentivo y transmisión comunicacional del servicio de alta calidad entregada por la empresa. Contar con una planificación con respecto a la revisión del plan de marketing y una posible

			modificación considerando los resultados
No satisfacer la demanda 24/7 ofrecida por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Baja disponibilidad y/o retención de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una constante evaluación de clientes activos, incluyendo análisis de horarios de mayor acceso de veterinarios y contrastando esta información en relación a la demanda por parte de usuarios. • Poseer un plan de incentivos especialmente diseñado en el caso que se requiera movilizar a parte de los clientes a horarios específicos de atención para responder con demanda 24/7 	
Baja demanda de servicios por parte de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Baja captación de usuarios en comparación a oferta de veterinarios disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un seguimiento de usuarios que acceden a la plataforma y que finalmente toman un servicio. • Realizar revisión de plan de marketing con la finalidad de realizar plan de mejora en relación con captación de usuarios. • Establecer plan de incentivos para el uso de la plataforma 	
Perdida de base de datos de clientes y usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Baja seguridad en sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores de soporte de aplicación deben formar parte del plan de calificación de proveedores y contar con plataformas de soporte de información como i-cloud u otro sistema. • Acceso limitado de personas a base de datos con el fin de evitar posibles adulteraciones o errores de administración. 	
Problemas en las plataformas digitales por fallas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas que afecten la disponibilidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar un plan de mantención de plataformas digitales realizando pruebas periódicas sobre el funcionamiento en condiciones normales y en situaciones de alta demanda para detectar posibles mejoras. 	

-
- Invertir en tecnología que permita mantener la aplicación a la vanguardia de servicios digitales.
-

9 Propuesta Inversionista

El financiamiento tanto de la inversión inicial como del capital de trabajo estará respaldado por los socios fundadores, siendo cubierto en su totalidad el monto de \$ 29.458.318. A partir del análisis financiero y la investigación de mercado efectuada para este plan de negocio se establece que VET-EN CAMINO es una empresa que puede aprovechar una oportunidad de ingreso al mercado y con resultados positivos.

Dado que el financiamiento total para poner en marcha la plataforma contará con el respaldo de los socios fundadores, en una primera instancia no se necesitaría la participación de un inversionista externo, sin embargo, se debe considerar que las proyecciones fueron ejecutadas en base a un crecimiento restringido por zona geográfica, por lo tanto, se podría evaluar el ingreso de un nuevo inversionista para participar de una tercera etapa de escalabilidad a nivel nacional considerando el crecimiento en ingresos y utilidades descritos anteriormente hasta el año 5, en donde se observa una utilidad proyectada acumulada de \$ 87.571.852 en base a una TIR de 65,5%.

Si bien inicialmente se observa una pérdida como resultado del ejercicio para el primer año, todos los ratios financieros aumentan en la medida que avanzan los periodos de operatividad de la aplicación. Lo que demuestra que VET-EN CAMINO tiene proyecciones favorables de crecimiento en el mercado de portales.

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.

Sumado a lo anterior, la proyección financiera avala la factibilidad del proyecto. Al contar con un capital inicial financiado completamente por los socios fundadores, permite que el desarrollo e implementación de las actividades no quede condicionado necesariamente a la incorporación de un nuevo inversionista. Los flujos proyectados son prometedores evidenciando un crecimiento del negocio con cada nuevo periodo obteniendo resultados positivos a contar del segundo año de funcionamiento. Este necesario incluso se mantiene en condiciones extremas país como estallido social y pandemia.

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.

Bibliografía

Libros

- Charles W. L. Hill, G. R. (2015). Administración Estratégica: Teoría y Casos.
- Grant, R. (2014). Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica.
- M., H. S. (2008). Métodos Cuatitativos para Administración. McGraw-Hill.
- Maquieira, C. (2015). Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica. Thomson Reuter.
- Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. Deusto Ediciones Barcelona.
- R., R. S. (2012). Finanzas Corporativas. McGraw-Hill.
- W. Chan Kim, R. M. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. Profit.

Publicaciones

- Adimark, G. (2018). Encuesta: Los Chilenos y sus Mascotas.
- CADEM. (Mayo de 2019). Obtenido de El Chile que Viene MASCOTAS: https://www.cadem.cl/wpcontent/uploads/2019/06/Chile-que-viene_Mayo-2019.pdf
- FORTUNE. (2019). Obtenido de Pet Food Market Size, Share And Global Trend By Product Type: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/pet-food-market-100554>
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Ventura, J. M. (2018). GFK Adimark. Obtenido de El comprador Online: <http://cgce.cl/wp-content/uploads/2016/11/estudio-adimark-.pdf>

Apuntes de Clases

- Dufeu, C. (2019). Taller AFE. Universidad de Chile.
- Valenzuela, L. (2019). Dirección Estratégica de Marketing. Universidad de Chile.
- Kohler, E. (2019). Dirección Estratégica. Universidad de Chile.

Sitios Web

- Cámara Nacional Comercio Servicios Turismo. (4 de 5 de 2020). Obtenido de <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/>

- CENSO. (2017). Obtenido de Resultados por Comunas: <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>
- Clínica Veterinaria Las Condes. (s.f.). Obtenido de Clínica Veterinaria Las Condes: <http://www.vetlascondes.cl>
- Clínica Veterinaria Universidad de Chile. (s.f.). Obtenido de <http://www.veterinaria.uchile.cl/servicios-veterinarios/servicios-clinicos/clinica-bilbao.html>
- COLMEVET. (s.f.). Obtenido de Colegio Médico Veterinario: <http://www.colegioveterinario.cl/doc/ComunicadoSalvoconductoMedicosVeterinariosCovid19.pdf>
- Consulta Veterinaria. (s.f.). Obtenido de Veterinaria a Domicilio: <http://www.consultaveterinaria.cl>
- Dr. PET. (s.f.). Obtenido de <http://doctorpet.cl>
- IEBS. (2 de 12 de 2019). Obtenido de Previsiones y tendencias de eCommerce para 2020: <https://www.iebschool.com/blog/previsiones-y-tendencias-de-ecommerce-para-2020-ecommerce/>
- INAPI. (s.f.). Obtenido de MARCAS: <https://www.inapi.cl/marcas>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f.). Obtenido de Ocupación y desocupación: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>
- Kwikvet. (s.f.). Obtenido de <https://www.kwikvet.com/services.html>
- La Guia Del Perro. (s.f.). Obtenido de <http://laguiadelperro.com/item/instavets/>
- La Tercera. (20 de 3 de 2020). Obtenido de Economía chilena se contraería entre 0,5% y 4% en 2020 por coronavirus: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-se-contraria-entre-05-y-4-en-2020-por-coronavirus/KL6ZF6PU7ZFGVFN4MFWOOOE7WY/>
- La Tercera. (20 de 5 de 2020). Obtenido de Expectativas para el PIB de Chile 2020 se hundan y se acercan a visión más pesimista del FMI: <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/>
- LAIKA. (s.f.). Obtenido de <https://www.laika.com.co/universo-peludo>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). Obtenido de Digitaliza Tu Pyme: <https://www.digitalizatupyme.cl>
- NIC Chile. (s.f.). Obtenido de Tarifas Vigentes: <https://www.nic.cl/dominios/tarifas.html>
- Página del Gobierno de Chile. (s.f.). Obtenido de Plan Económico de Emergencia por coronavirus: <https://www.gob.cl/planeconomicoemergencia/>

- Portal Innova. (22 de 11 de 2019). Obtenido de La industria de TI en AL crecerá 1.3% en 2019 y 4.8% para 2020: <https://portalinnova.cl/la-industria-de-ti-en-al-crecera-1-3-en-2019-y-4-8-para-2020/>
- Santiago, C. d. (6 de 9 de 2020). Webinar cámara comercio de Santiago impacto COVID en el e-commerce. Obtenido de Youtube.com:
<https://www.youtube.com/watch?v=yc77JrHZxV8&feature=youtu.be>
- Sobreoferta de Médicos Veterinarios. (2018). Obtenido de EMOL:
<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/04/26/903937/Sobreoferta-de-medicos-veterinarios-Expertos-analizan-la-realidad-laboral-de-la-carrera.html>
- UVET. (s.f.). Obtenido de UVET: <https://uvet.cl>
- WEBINAR CCS SOBRE IMPUESTOS A LOS SERVICIOS DIGITALES. (s.f.). Obtenido de Camara de Comercio de Santiago: <https://www.ccs.cl/2020/06/12/webinar-ccs-sobre-impuestos-a-los-servicios-digitales/>

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 sociales⁷. 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?

⁷ <https://docs.google.com/forms/d/11pA-MaM3E24d-kE2b60adzzmWGmqbMugLTdYog9XPZU/edit>

4. ¿Como se preocupa del bienestar de su mascota?
5. ¿Su mascota recibe atención por un médico veterinario?
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 sociales⁸. 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?

⁸ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeB886vCBCs_SC0xu765poAr3OoFS2Vv5G5K3hBaLa0IV7Ag/viewform

3. ¿Si ejerce como Médico Veterinario (o lo hará una vez reciba su título), en qué lugar realiza (o realizaría) esta función?
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 es 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

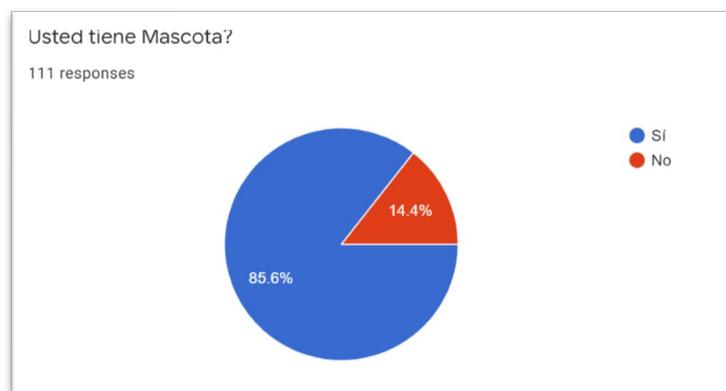


Gráfico 4. Pregunta n°2 Encuesta a Dueños de Mascotas

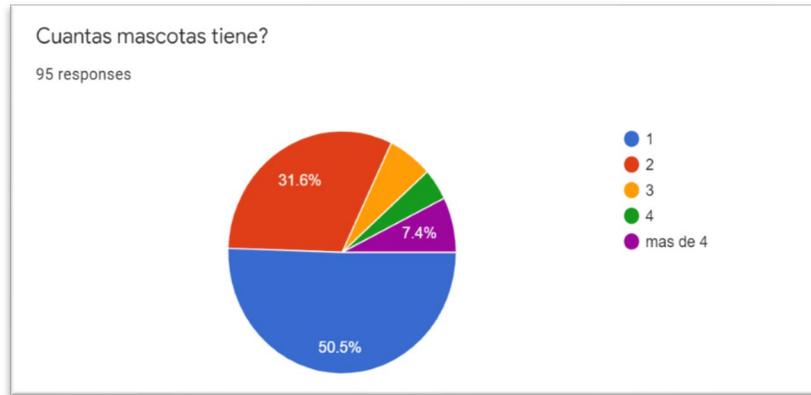


Gráfico 5. Pregunta n°3 Encuesta a dueños de mascotas



Gráfico 6. Pregunta n° Encuesta a dueños de mascotas

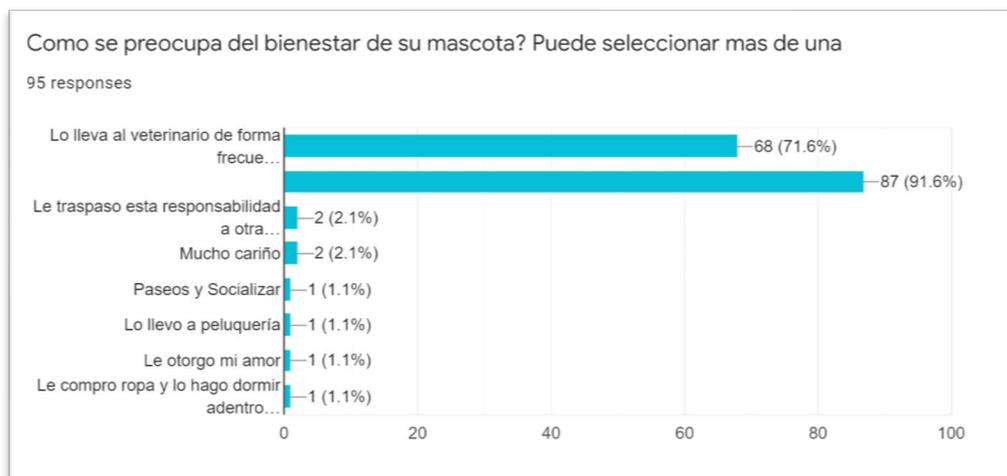


Gráfico 7. Pregunta n°5 Encuesta a Dueños de mascotas



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

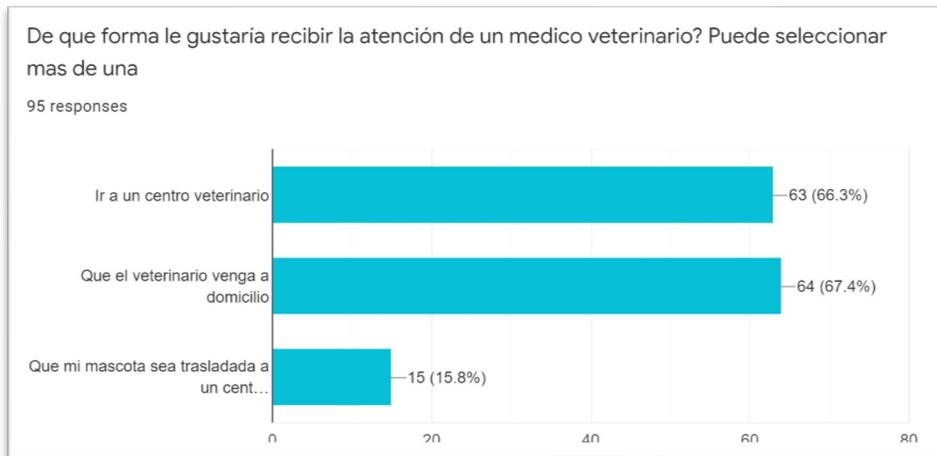


Gráfico 9. Pregunta n°7 Encuesta a dueños de mascotas

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

89 respuestas



II. Encuesta a médicos veterinarios

Gráfico 10. Pregunta 1 Encuesta a Médicos veterinarios

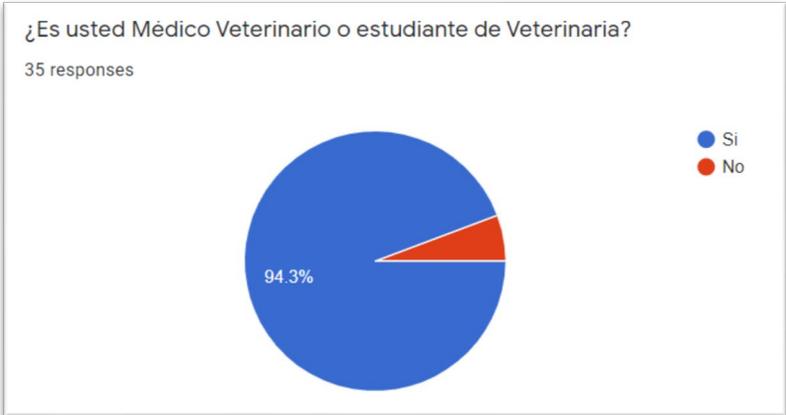


Gráfico 11. Pregunta n°2 Encuesta a médicos veterinarios

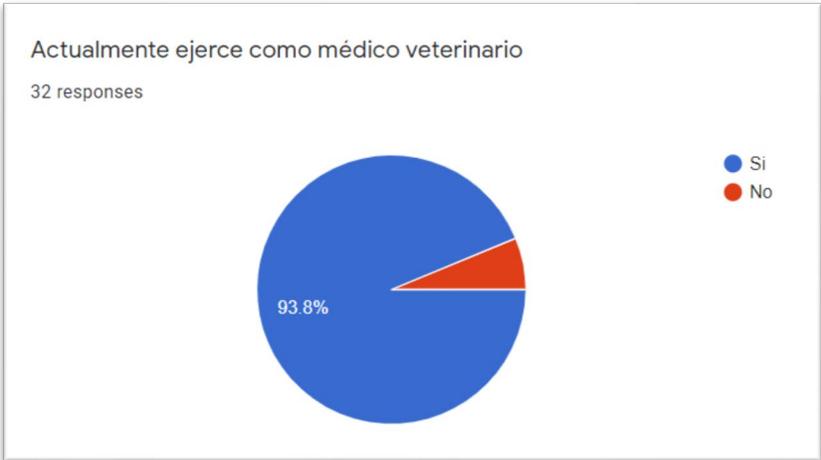


Gráfico 12. Pregunta n°3 Encuesta médicos veterinarios

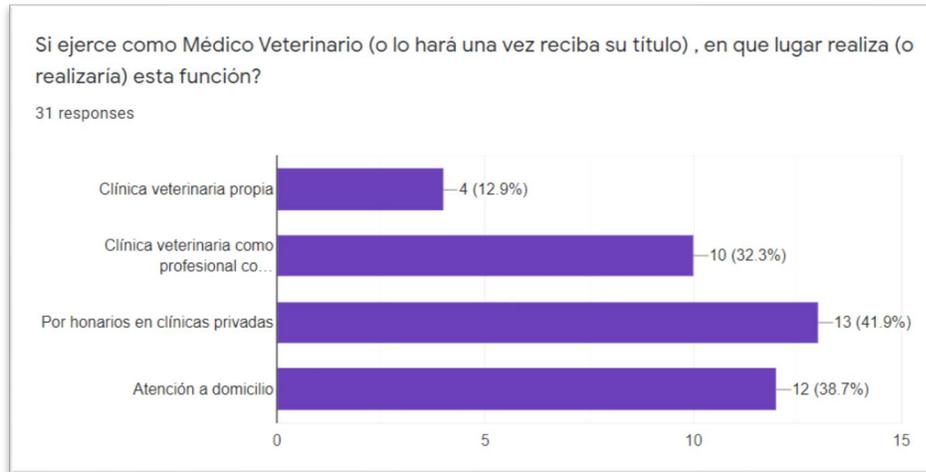


Gráfico 13. Pregunta n°4 Encuesta a médicos veterinarios

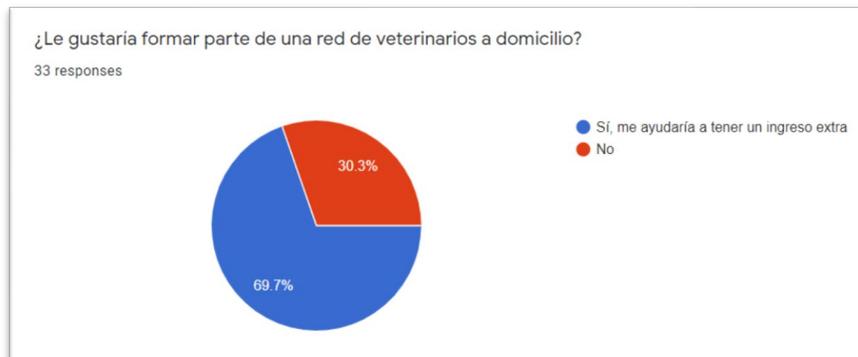


Gráfico 14. Pregunta n°5 Encuesta a Médicos veterinarios

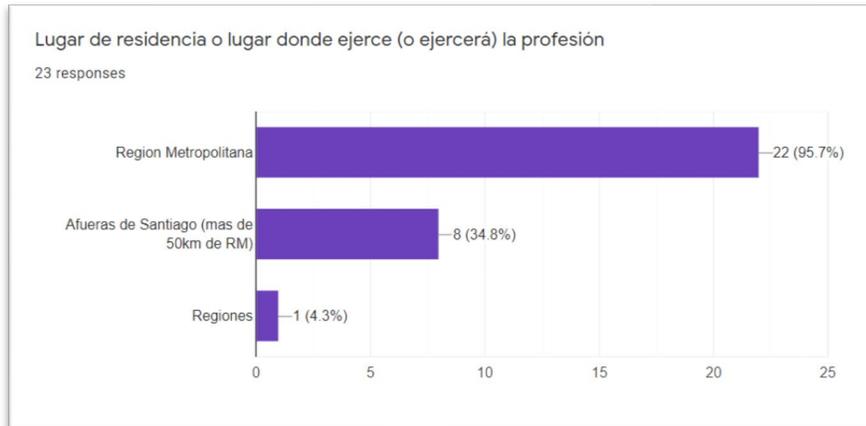


Gráfico 15. Pregunta n°6 Encuesta a médicos veterinarios

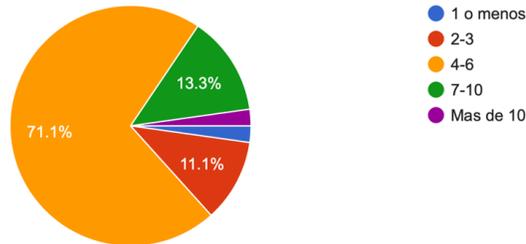


ANEXO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO N°2, MEMBRESÍAS

Encuesta a Medicos Veterinarios (45)

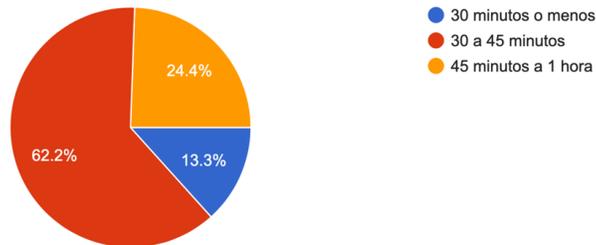
Cuántas consultas de tipo general realiza por semana?

45 respuestas



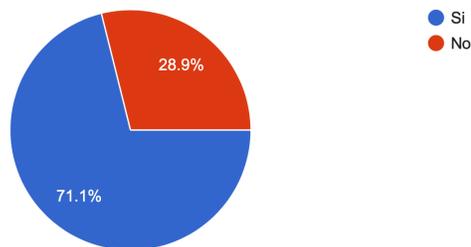
El tiempo promedio de atención por cada consulta es de:

45 respuestas

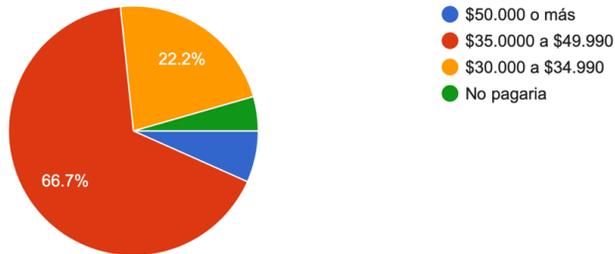


Su tuviera la oportunidad de acceder a ingresos extra por efectuar atenciones a domicilio, en donde el precio por consulta es de \$20.000 promedio, ¿suscribiría para acceder a estas atenciones?

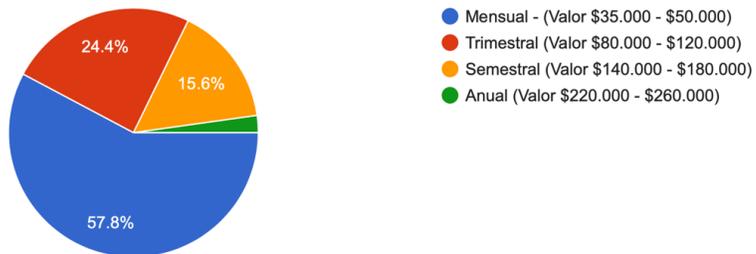
45 respuestas



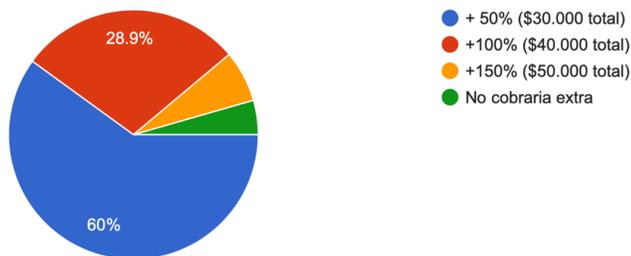
Si respondió afirmativamente la pregunta anterior. Cual es el precio que estaría dispuesto a pagar por una suscripción mensual? Considerando que al menos debería realizar 10 consultas mensuales.



De acuerdo a sus preferencias y disposición a pago por cuál de las siguientes suscripciones usted optaría?



En base a 20.000 como precio base, cobraría un extra por trabajar fuera del horario hábil (Domingo, feriados, y de 12 am a 8 am)?

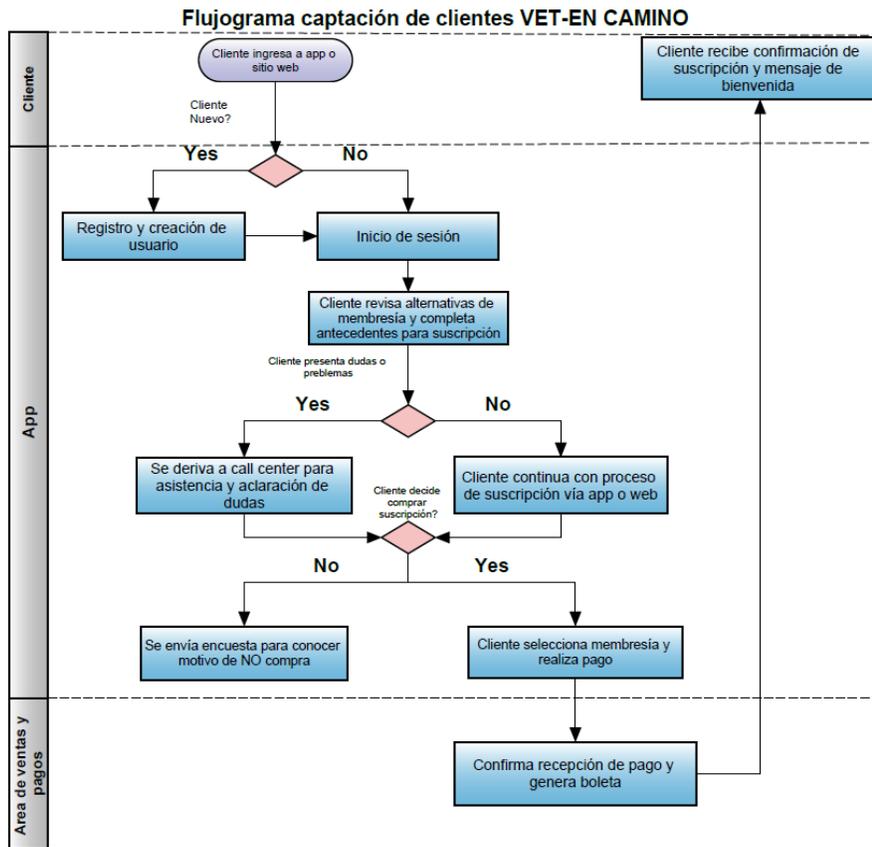


ANEXO 3: CRONOGRAMA PLAN DE MARKETING

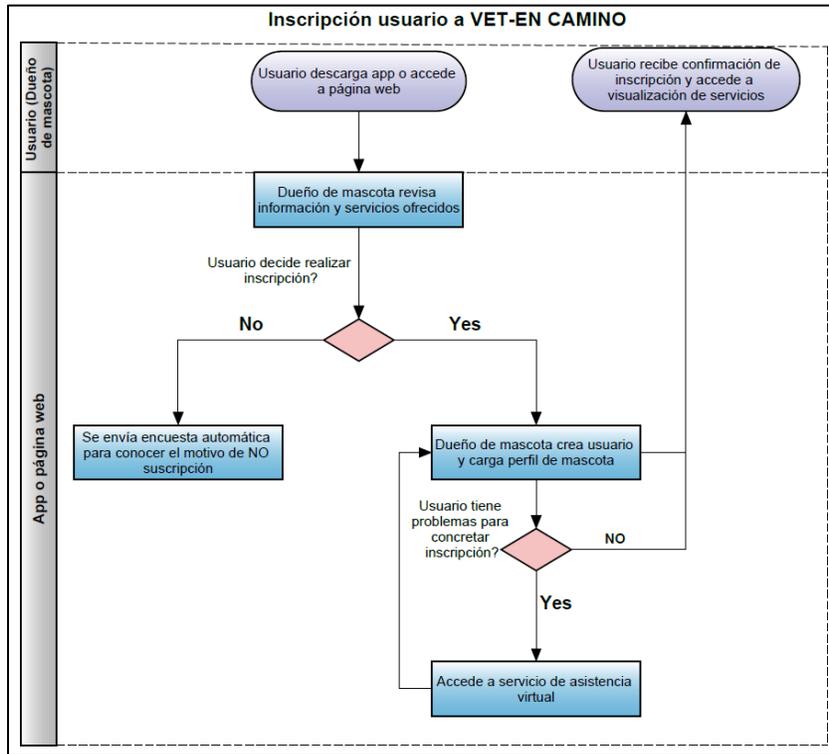
VET -EN CAMINO							AÑO 1																	
CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING	Valor Mes (MCP)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Responsable	Q1			Q2			Q3			Q4							
								Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec					
OBJETIVO 1 Generar Brand Awareness en el segmento de Empresas y PYMES asociadas 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	8,253,230	8,844,050	9,144,247	Administrador Comercial/MKT																	
Promoción en clínicas veterinarias, universidades y eventos sociales masivos. (3 años)	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 el 90% de los reclamos realizados por los clientes y usuarios.	-	-	-	-	-	-																		
Establecer plan de actualización y mejoría continua de la plataforma	-	-	-	-	-	-																		
OBJETIVO 5 Fidelizar 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 a partir de Plan de Negocio Parte I VET-EN CAMINO

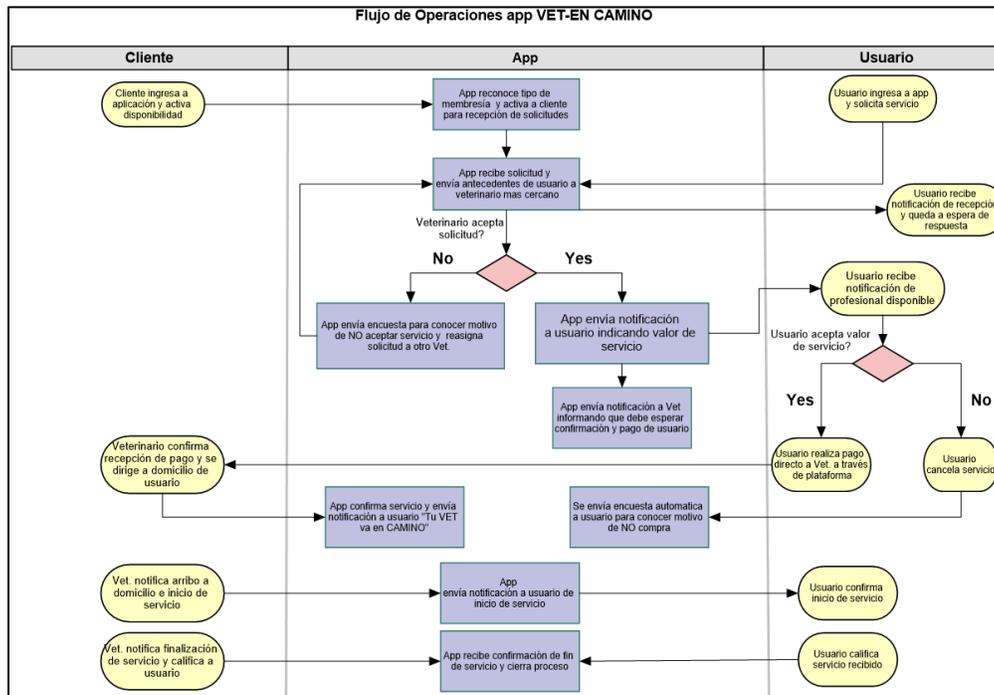
ANEXO 4: FLUJOGRAMAS PLAN DE OPERACIONES



Fuente Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

MULESOFT

Sr Garrido:

Me dirijo a su persona para enviarle el presupuesto armado por nuestro proyecto de desarrollo. Lo primero que paso a detallarle es los módulos que identificamos, para luego pasarle una cotización de estos, incluyendo horas de trabajo de nuestros programadores, así como horas de diseño por parte de nuestro arquitecto de sistemas y mantenimiento posterior de la aplicación.

Hemos analizado los requerimientos que usted nos ha presentado, dividiendo la Mobile App en los siguientes módulos:

1. Usuario
2. Veterinario
3. Perfiles con feedback (para usuarios y veterinarios)
4. Solicitud de turnos, genera una interacción entre usuario y veterinario
5. Accesibilidad de la cuenta (servicio básico, premium, etc)
6. BOT para soluciones (permite la solución de problemas básicos que pueda tener un usuario, sin necesidad de contar con una persona física)
7. Manejo de base de datos
8. API call center
9. API pagos
10. Cloud Web Hosting (posibilidad de optar por AWS o Heroku)
11. GPS live localization
12. Creación de página web acompañante

Hay dos posibles caminos para encarar el desarrollo de la aplicación. Dependiendo de la urgencia que usted tenga, puedo ofrecerle un desarrollo de la aplicación en 30 días hábiles, o en 15 días hábiles.

Ya que los requerimientos que su aplicación no son muy profundos, no va a ser un problema generar un Alpha en 5 días, sobre el cual podemos trabajar en conjunto para corregir detalles y sacar una beta en el mercado Android. Con el feedback de beta testers y su equipo, creemos factible el desarrollo en 15 días hábiles.

Paso a comentarle en más profundidad los costos de estos dos caminos.

Opción 1 - 15 días hábiles - \$17.000 USD

La parte crítica y que más coste requiere esta opción, es el desarrollo de una aplicación en Alpha. Dentro de estos primeros 5 días, se va a necesitar de un grupo de al menos cinco (5) programadores:

1. Front End
2. Back End
3. Database Management
4. Cloud Web Hosting management
5. Mobile Development

Este camino requerirá del uso de la tecnología conocida como React/Redux, lo que permite un desarrollo en conjunto para tener un web hosting así como una mobile app. Los programadores deberán trabajar una semana entera en su proyecto. Solamente esta semana va a requerir de \$9000 USD de desarrollo, con una tasa de \$30 USD/hora de trabajo de cada programador, sumado al bono por exclusividad del proyecto. Una vez que la app esté en Alpha y en el mercado, reduciremos a la mitad la hora de trabajo de cada programador en su proyecto. Dos semanas restantes de trabajo serían \$6000 USD.

Opción 2 - 30 días hábiles - \$14.000 USD

Al tener más tiempo para desarrollar un Alpha y un Beta de su aplicación, no se aplicaría el bono extra, por lo que solo se cobraría por las horas de trabajo del grupo de programadores. Esto sigue representando al mismo grupo de 5 programadores:

1. Front End
2. Back End
3. Database Management
4. Cloud Web Hosting management
5. Mobile Development

Este camino usará el desarrollo de su aplicación en Django/Python/PostgreSQL, con una exportación luego para Android/App Store. Los programadores deberán trabajar durante dos semanas en su proyecto, lo que significa \$4000 USD de desarrollo, con una tasa de \$20 USD/hora de trabajo de cada programador. Una vez que la app esté en Alpha y en el mercado, pasaremos a desarrollar con feedback de su persona el Beta. Como tenemos tiempo para desarrollarlo, tendrá el mismo coste de \$4000 USD de la primer semana.

A partir de este momento, empezaremos a pagar por los gastos de base de datos y web hosting en AWS/Heroku (esto no genera diferencia significativa para la etapa de desarrollo y primeras fases de

producción), así como a los técnicos que se encargaran de mantener su aplicación funcionando 24/7, que significa \$2000 USD.

Una vez que la app supere la etapa de Beta y se asiente en el mercado con la funcionalidad que se requiere, pasaremos las últimas dos semanas arreglando bugs y mejorando lo que se pueda mejorar, lo que tendrá un último coste de \$4000 USD.

Costos de mantenimiento mensuales: gastos de base de datos, web hosting, así como a los técnicos que se encargaran de mantener su aplicación funcionando 24/7: \$2000 USD/mes

Con la información que le he provisto, espero una pronta respuesta de su parte para comenzar el desarrollo de su aplicación, siendo usted parte activa del desarrollo con sus opiniones y críticas.

Contacto:

<https://www.mulesoft.com/contact>

<https://twitter.com/mulesoftarg>

<https://www.facebook.com/MuleSoftArg/>

+54 230 4384917

Me despido atentamente,

Diego Mancini



Callcenteronline.es

Tarifa Cuota mensual del servicio

- | | | |
|-----------|---|--|
| 5 | Servicio de 5 días a la semana, de lunes a viernes, en horario de 8 a 20 horas sin incluir los festivos de ámbito nacional. | Primera cuota GRATIS
18 €/mes |
| 6 | Servicio de 6 días a la semana, de lunes a sábado, en horario de 8 a 20 horas sin incluir los festivos de ámbito nacional. | Primera cuota GRATIS
60 €/mes |
| 7 | Servicio de 7 días a la semana, de lunes a domingo, en horario de 8 a 20 horas sin incluir los festivos de ámbito nacional. | Primera cuota 50%
90 €/mes |
| 24 | Servicio 24 horas de lunes a domingo, los 365 días del año e incluyendo los festivos de ámbito nacional. | Primera cuota 50%
PERSONALIZADO |

*Oferta válida durante el año 2015
Impuestos no incluidos*



Solicite más información y presupuesto

91 278 08 63

info@callcenteronline.es
www.callcenteronline.es

----- Mensaje reenviado -----

De: **Alex Nuñez** <anunez@grupoasesor.cl>
Fecha: El vie, 5 de jun. de 2020 a la(s) 19:14
Asunto: Plan Contabilidad Prime - Grupo Asesor
Para: <viviqf@gmail.com>

Hola Srta. Vivi, buenas tardes, esperando se encuentren todos bien,

Según lo conversado, le envío información de nuestra propuesta de servicio de cumplimiento tributario en el área contable, tributaria y laboral; en esta oportunidad le estoy cotizando nuestro plan prime de contabilidad, igual tengo una alternativa un poco más económica en caso de que este plan se escape mucho de su presupuesto, una vez lo puedan revisar por favor me avisa para que lo revisemos;

Plan Contabilidad Prime

Honorario mensual:

- Honorario de contabilidad y remuneraciones mensual de UF 3 (la tarifa fija incluye el procesamiento de hasta 1 trabajador contratado por la empresa, sobre esa cantidad se suma a la tarifa mensual un valor de UF 0,5 por cada trabajador contratado adicional),

Honorario anual:

- Honorario anual adicional a pagar en Abril de cada año por las declaraciones de renta de la empresa y de sus socios correspondiente a UF 10,

Nuestra propuesta de servicios incluye las áreas y tareas que a continuación se describen:

Cumplimiento Tributario

El objetivo de las tareas que se incluyen en esta área, es que la empresa en todo momento esté dando cumplimiento a las obligaciones legales y normativas del área tributaria, de manera de evitar multas y sanciones de parte del Servicio de Impuestos Internos.

A continuación se detallan las tareas incluidas en el área:

Tareas Mensuales:

- Aceptación de Documentos de Proveedores en Plataforma del SII
- Registro de Ventas y Compras en Sistema de Contabilidad
- Preparación Libros Mensuales de Contabilidad Tributaria
- Carga de Libros Mensuales en Plataforma del SII
- Preparación Formulario 29 Declaración Mensual de IVA

Tareas Anuales:

- Preparación Libros Anuales de Contabilidad Tributaria
- Preparación Declaraciones Juradas Anuales de Renta Empresa
- Preparación Formulario 22 Declaración Anual de Renta Empresa
- Preparación Formulario 22 Declaración Anual de Renta Socios

Remuneraciones

El objetivo de las tareas que se incluyen en esta área, es que la empresa en todo momento esté dando cumplimiento a las obligaciones legales y normativas del área laboral, de manera de evitar multas y sanciones de parte de la Inspección del Trabajo y de las instituciones de previsión (AFP, Isapres, Seguros).

A continuación se detallan las tareas incluidas en el área:

- Emisión de Contratos de Trabajo para nuevas Incorporaciones
- Emisión de Finiquitos de Contrato para Desvinculaciones
- Emisión de Liquidaciones de Remuneraciones Mensuales
- Carga Mensual de Nómina de Pagos Previsionales en Portal Previred

Ejecutivo de Cuenta Prime

El objetivo de cuentas es un contador asignado a su empresa que estará pendiente de todos los asuntos contables, tributarios y laborales de su empresa. Usted también podrá contar con su correo y whatsapp para poder resolver dudas rápidas y estar en contacto permanente con nosotros.

A continuación se detallan las tareas incluidas en el área:

- Resolución de dudas por correo o Whatsapp
- Aviso de vencimiento de plazo para pago de impuestos, para evitar multas a la empresa

Términos y condiciones de facturación:

- El honorario mensual tiene vencimiento de pago dentro de los primeros 5 días de cada mes.
- El honorario anual tiene vencimiento de pago el día 31 de Mayo de cada año
- Nuestros servicios se cobran a través de la emisión de facturas electrónicas exentas de IVA.

Las declaraciones mensuales y anuales preparadas por Grupo Asesor están garantizadas, lo que quiere decir que si el SII tiene diferencias con lo declarado, las visitas que se deban efectuar para aclarar sus dudas no tendrán costo adicional. Adicionalmente, en caso de que existan multas, intereses y reajustes que la empresa deba pagar por algún error o retraso en el envío de la información por nuestra parte, esas multas, intereses y reajustes le serán reembolsadas por Grupo Asesor.

Le pido por favor pueda revisar nuestra propuesta y me pueda avisar en caso de dudas o comentarios, nos gustaría colaborar con usted para que la contabilidad y los impuestos de su empresa no sean un problema,

Quedo muy atento a sus comentarios, Cordial saludo

--

Quedamos atentos a sus comentarios,
Cordial saludo,



Alex Núñez Martínez

Magíster en Planificación y Gestión Tributaria

Email: anunez@grupoasesor.cl

Tel: +56232355025

Web: www.grupoasesor.cl

Presentación: <https://youtu.be/Fr0luKoqn2g>

Cuidemos del medio ambiente. Por favor no imprima este e-mail

si no es necesario.



Plan de Trabajo - Grupo Asesor.pdf

4410K

ANEXO 6: COSTOS DE ACTIVOS



SAMSUNG Galaxy A51, 128GB Black

Color: 
Negro

Portabilidad

Linea Nueva

Renovación

Equipo Solo

📌 Lleva tu equipo portándote al plan que elijas y manteniendo tu número actual

Precio Equipo

Precio completo
\$251.760

Hasta 24 cuotas sin interés de

30% Dcto

\$10.490

Precio normal \$359.760

Elige tu Plan

- | | | |
|----------------------------------|--|---|
| <input checked="" type="radio"/> | Plan 13 GB
700 Minutos 400 SMS
Ver detalle | \$9.990 |
| <input type="radio"/> | Plan 35 GB
1000 Minutos 500 SMS
Ver detalle | \$13.491
Despues \$14.990
<small>10% Dcto Exclusivo Online</small> |
| <input type="radio"/> | Plan 50 GB
Min libres 700 SMS
Ver detalle | \$17.991
Despues \$19.990
<small>10% Dcto Exclusivo Online</small> |



HP® Notebook 250 G7 15.6" HD Intel i3-8130U 4GB 1TB Windows 10

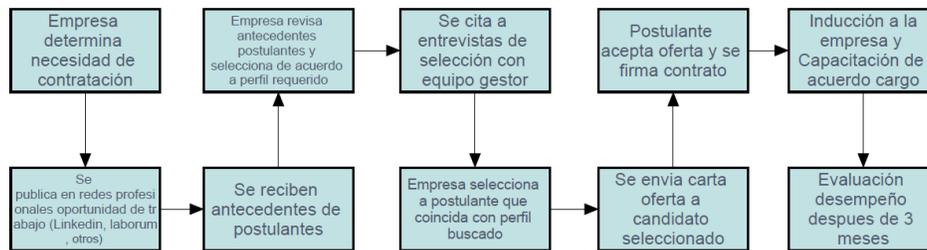
Código de Producto : ID 37580

Disponibilidad	Unidades	Precio Efectivo
Internet	100+	\$ 417.090
Antofagasta	0	Precio Normal \$ 429.990
Copiapó	0	
La Serena	0	(*) Otros Medios de Pago
Rancagua	0	Cantidad : <input type="text" value="1"/>
Curico	0	Agregar al Carro
Talca	0	Cotización
Chillan	0	Tenemos las siguientes formas de Pago:
Concepción	0	
Los Angeles	0	
Temuco	0	
Valdivia	0	
Osorno	0	
Puerto Montt	0	

NOTA: Stock desfasado 20 minutos.

ANEXO 7: FLUJOGRAMAS PROCESO DE SELECCIÓN

Proceso de selección de personal VET-EN CAMINO



ANEXO 8: CARACTERÍSTICAS DOTACIÓN VET-EN CAMINO

Etapa	Cargo	Reporte	Funciones	Cantidad de personas requeridas
Desarrollo, Implementación y mantención	Administrador Comercial y Marketing	Directorio	Delinear objetivos comerciales	1
			Elaborar las previsiones de ventas de acuerdo a plan de marketing	
			Asegurar el cumplimiento del plan de marketing y establecer cambios si el mercado presenta variaciones que afecten resultados de la compañía.	
			Apoyar en la captación y negociación con nuevos clientes o con aquellos ya establecidos	
			Establecer políticas de precios en conjunto con equipo gestor	
			Diseñar estrategias comerciales con el objetivo de realizar un plan de mejoramiento continuo	
			Motivar al personal de ventas	
Desarrollo, Implementación y mantención	Administrador de Operaciones y Finanzas	Directorio	Establecer plan de verificación de funcionalidad de software y plataformas digitales de soporte	1
			Utilizar y asignar de manera eficiente los recursos de la empresa utilizados en la operación	
			Participar de las reuniones del directorio dando soporte en relación con el área de competencia	
			Establecer estrategias de seguridad y dar seguimiento a las mismas	
			Participar de planes de inducción y Capacitación	1
			Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento del programa de trabajo anual que establece la Dirección Ejecutiva de las funciones y procesos que le son propios	
			Disponer el desarrollo y aplicación de metodologías, técnicas y mejoramiento de procesos que permitan conocer oportuna y exactamente las asignaciones presupuestarias los costos y los resultados de la Empresa	
			Realizar seguimiento e investigar el mercado en cuanto a cambios de tendencias en precios	
			Coordinar y controlar la elaboración del Proyecto de Presupuesto anual	
Implementación y Mantención	Asesor de ventas	Administrador comercial y Marketing	Contactar y ofrecer a clientes incorporación a aplicación digital entregando las opciones de membresías disponibles	2 Año1: 1 Año 3: 1
			Responder dudas de clientes relacionados a proceso de incorporación, problemas de facturación y atención post-venta	
			Realizar seguimiento al proceso de incorporación de un nuevo cliente	
			Otorgar soporte a clientes enrolados en la aplicación	
			Participar de capacitaciones del área	
			Cumplir con metas establecidas por gerencia comercial para el cargo	
Implementación y Mantención	Community Manager	Administrador comercial y Marketing	Colaborar con estrategias del área vinculadas a la promoción de VET-EN CAMINO en redes sociales	1
			Administrar redes sociales de VET-EN CAMINO en base a lineamientos de la compañía	
			Participar de capacitaciones del área	
			Reportar tendencias de comentarios y reputación en redes sociales	

ANEXO 9: PERFILES DE CARGO EQUIPO GESTOR

Perfiles de cargo VET-EN CAMINO

Etapa	Cargo	Características
Desarrollo, implementación-continuidad	Administrador de Operaciones y Finanzas	Formación: Profesional con formación comercial y financiera con al menos 2 años de experiencia. Con capacidad de planificar y controlar presupuestos, elaboración de estados financieros y liderar al equipo a cargo de la contabilidad, idealmente con conocimientos en infraestructura tecnológica, redes y portales. Habilidad para investigar, analizar y sintetizar información, capacidad de liderazgo y cultura de trabajo en las empresas, capacidad de negociación con proveedores, metódico, flexible y creativo con foco en la atención al cliente.
Desarrollo, implementación-continuidad	Administrador comercial y Marketing	Formación: Profesional con al menos 2 años en roles similares con participación en equipos de marketing y comerciales. Idealmente con conocimiento de e-commerce. Perfil estructurado, capacidad de comunicación a todo nivel, proactivo, autogestión, capacidades de liderazgo y coaching, capacidad de gestión de equipo, empatía y motivación con foco en la atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10: CAPITAL DE TRABAJO Y GASTOS MENSUALES

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
Ingresos por venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,258,333	\$ 2,258,333	\$ 2,258,333	\$ 3,428,333	\$ 3,428,333	\$ 3,428,333	\$ 5,686,667	\$ 5,686,667	\$ 5,686,667
COSTO FIJO												
Remuneraciones	(\$ 2,153,562)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)	(\$ 2,412,955)
Plan de Marketing	(\$ 278,182)	(\$ 278,182)	(\$ 278,182)	(\$ 323,348)	(\$ 323,348)	(\$ 323,348)	(\$ 346,748)	(\$ 346,748)	(\$ 346,748)	(\$ 391,915)	(\$ 391,915)	(\$ 391,915)
Telefonia Celular Emel 35 GB	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)	(\$ 59,960)
Mantenimiento, web hosting de App y portal	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)	(\$ 387,790)
Call Center 24/7 (Outsourcing)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)	(\$ 116,337)
Contabilidad externa y Payroll - 3.5 UF Mensuales	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)	(\$ 135,829)
Total Costo Fijo	(\$ 2,213,522)	(\$ 3,274,716)	(\$ 3,391,053)	(\$ 3,436,220)	(\$ 3,436,220)	(\$ 3,436,220)	(\$ 3,459,620)	(\$ 3,459,620)	(\$ 3,459,620)	(\$ 3,504,786)	(\$ 3,504,786)	(\$ 3,504,786)
COSTO VARIABLE												
Costos Directos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Costo Variable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTOS												
PPM	-	-	-	-	(\$ 22,583)	(\$ 22,583)	(\$ 22,583)	(\$ 34,283)	(\$ 34,283)	(\$ 34,283)	(\$ 56,867)	(\$ 56,867)
IVA Compras	-	\$ 11,392	\$ 163,735	\$ 185,839	\$ 194,420	\$ 194,420	\$ 194,420	\$ 198,866	\$ 198,866	\$ 198,866	\$ 207,448	\$ 207,448
IVA Ventas	-	-	-	(\$ 429,083)	(\$ 429,083)	(\$ 429,083)	(\$ 651,383)	(\$ 651,383)	(\$ 651,383)	(\$ 1,080,467)	(\$ 1,080,467)	(\$ 1,080,467)
Total Impuestos	-	\$ 11,392	\$ 163,735	(\$ 243,245)	(\$ 257,246)	(\$ 257,246)	(\$ 479,546)	(\$ 486,800)	(\$ 486,800)	(\$ 915,884)	(\$ 929,885)	(\$ 929,885)
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)											

CONSOLIDADO													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Remuneraciones	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	2,412,955	28,955,460
Gastos de Administración	59,960	195,789	195,789	195,789	195,789	195,789	195,789	195,789	195,789	195,789	195,789	195,789	2,213,641
Gastos de Publicidad y Marketing	0	278,182	278,182	323,348	323,348	323,348	346,748	346,748	346,748	391,915	391,915	391,915	3,742,400
Gastos de Operación	0	504,127	504,127	549,294	549,294	549,294	572,694	572,694	572,694	617,860	617,860	617,860	6,231,197
Total Gastos y costos Anual	2,472,915	3,391,053	3,391,053	3,481,386	3,481,386	3,481,386	3,504,786	3,504,786	3,504,786	3,618,520	3,618,520	3,618,520	41,162,698

REMUNERACIONES														
Remuneraciones	Año de	RENDA BRUTA MENSUAL												Total
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Administrador de Operaciones y Finanzas	1	325,000	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	5,086,770
Administrador de Comercial y Marketing	1	325,000	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	423,898	5,086,770
Community Manager	1	650,000	847,795	847,795	847,795	847,795	847,795	847,795	847,795	847,795	847,795	847,795	10,173,540	
Ejecutivo de Ventas	1	550,000	717,365	717,365	717,365	717,365	717,365	717,365	717,365	717,365	717,365	717,365	8,608,380	
Ejecutivo de Ventas	3	550,000												
Ejecutivo de Ventas	5	550,000												
Total Remuneraciones		2,950,000	2,412,955	28,955,460										

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN													
Gastos de Administración	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Telefonia Celular Emel 35 GB (114,990)	59,960	59,960	59,960	59,960	59,960	59,960	59,960	59,960	59,960	59,960	59,960	59,960	719,520
Contabilidad externa y Payroll - 3.5 UF Mensuales + 10 UF anuales (2 emp)	135,829	135,829	135,829	135,829	135,829	135,829	135,829	135,829	135,829	135,829	135,829	135,829	1,494,121
Total Gastos de Administración	59,960	195,789	2,213,641										

GASTOS DE DE PUBLICIDAD Y MARKETING													
Gastos de Publicidad y Marketing	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Comisiones por venta 2% sobre los ingresos	0	278,182	278,182	323,348	323,348	323,348	346,748	346,748	346,748	391,915	391,915	391,915	3,742,400
Total Gastos de Publicidad y Marketing	0	278,182	278,182	323,348	323,348	323,348	346,748	346,748	346,748	391,915	391,915	391,915	3,742,400

GASTOS DE OPERACIÓN													
Costos de Operación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Mantenimiento, web hosting de App y portal (Outsourcing)	387,790	387,790	387,790	387,790	387,790	387,790	387,790	387,790	387,790	387,790	387,790	387,790	4,365,690
Call Center 24/7 (Outsourcing)	116,337	116,337	116,337	116,337	116,337	116,337	116,337	116,337	116,337	116,337	116,337	116,337	1,279,707
BDI (2% sobre los ingresos)	0	45,107	45,107	45,107	45,107	45,107	45,107	45,107	45,107	45,107	45,107	45,107	541,284
Total Gastos de Operación	504,127	504,127	504,127	549,294	549,294	549,294	572,694	572,694	572,694	617,860	617,860	617,860	6,231,197

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11: DETERMINACIÓN TASAS DE DESCUENTO

CAPM		CAPM= Rf+β (Rm-Rf)	
Tasa de descuento			
Premio Startup	3.0%	Universidad de Chile	Ps
Premio por Liquidez	3.0%	Universidad de Chile	Pl
Beta (System & Application) Unlever	1.15	http://people.stern.nyu.edu/ad	B

DATOS A 5 AÑOS, CLP

Escenarios posibles de evaluación	Date	Valor Mercado	EMBIG	EMBIG EN CLP
Previo E. Social	Ago19	135.5909091	1.356%	6.00%
Neutral	Dic19	142.4545455	1.425%	6.30%
Con Pandemia	Abr20	306.1363636	3.061%	10.57%

Escenarios posibles de evaluación	Date	Valor Mercado	Rf
Previo Esocial	Ago19	2.309563	2.310%
Neutral	Dic19	3.144571	3.145%
Con Pandemia	Abr20	1.098507	1.099%

Date from	Rendimiento Mercado	Date to	Rendimiento Mercado	Rm
Aug-14	3996.63	Ago19	4804.37	4.042%
Dec-14	3850.96	Dic19	4669.85	4.253%
Apr-15	4043.45	Abr20	3977.56	-0.326%

Date from	Valor Historico CLP	Date to	Valor CLP a la fecha	d
Aug-14	586.76	Ago19	721.25	4.58%
Dec-14	607.38	Dic19	753.38	4.81%
Apr-15	611.75	Abr20	834.70	7.29%

TASA EQUIVALENTE $(1 + \text{Prima EMBIG en pesos}) = (1 + \text{Prima USA}) * (1 + \text{Depreciación})$

CAPM	Previo Esocial	10.30%	Tasa 5 años
CAPM	Neutral	10.72%	Tasa 5 años
CAPM	Con Pandemia	10.03%	Tasa 5 años
Asumir detalles			
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

DATOS A 30 AÑOS, CLP

Escenarios posibles de evaluación	Date	Valor Mercado	EMBIG	EMBIG EN CLP
Previo Esocial	Ago19	135.5909091	1.356%	4.08%
Neutral	Dic19	142.4545455	1.425%	4.72%
Con Pandemia	Abr20	306.1363636	3.061%	7.44%

Escenarios posibles de evaluación	Date	Valor Mercado	Rf
Previo Esocial	Ago19	0.329906	0.330%
Neutral	Dic19	0.794191	0.794%
Con Pandemia	Abr20	0.609558	0.610%

Date from	Rendimiento Mercado	Date to	Rendimiento Mercado	Rm
Aug-94	907.39	Ago19	4804.37	15.906%
Dec-94	972.33	Dic19	4669.85	14.084%
Apr-15	937.03	Abr20	3977.56	12.018%

Date from	Valor Historico CLP	Date to	Valor CLP a la fecha	d
Aug-94	418.15	Ago19	721.25	2.68%
Dec-94	401.05	Dic19	753.38	3.25%
Apr-15	388.75	Abr20	834.70	4.25%

TASA EQUIVALENTE $(1 + \text{Prima EMBIG en pesos}) = (1 + \text{Prima USA}) * (1 + \text{Depreciación})$

CAPM	Previo Esocial	22.32%	Tasa 30 años
CAPM	Neutral	20.80%	Tasa 30 años
CAPM	Con Pandemia	21.17%	Tasa 30 años
Asumir detalles			
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