



**“CHECK A VET”**

**PARTE I**

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

**Alumno: Mauricio Alejandro Moya Herrera**

**Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, julio 2021**

## Tabla de Contenidos

1	Oportunidad de Negocio .....	5
2	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes .....	7
2.1	Industria.....	7
2.2	Competidores .....	10
2.3	Clientes.....	15
3	Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	17
3.1	Modelo de Negocio.....	17
3.2	Descripción de la Empresa .....	17
3.3	Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global .....	19
3.4	RSE o Sustentabilidad .....	20
4	Plan de Marketing.....	23
4.1	Objetivos de Marketing.....	23
4.2	Estrategia de Segmentación .....	24
4.3	Estrategia de Producto/Servicio .....	27
4.4	Estrategia de Precio .....	29
4.5	Estrategia de Distribución .....	30
4.6	Estrategia de Comunicación y Ventas .....	31
4.7	Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual .....	32
4.8	Presupuesto de Marketing y Cronograma .....	36
5	Plan de Operaciones .....	37
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	37
5.2	Flujo de operaciones .....	37
5.3	Plan de desarrollo e implementación .....	37
5.4	Dotación .....	37
6	Equipo del proyecto.....	38
6.1	Equipo gestor .....	38
6.2	Estructura organizacional.....	38
6.3	Incentivos y compensaciones .....	38
7	Plan Financiero.....	38
7.1	Supuestos.....	38
7.2	Estimación de Ingresos .....	38
7.3	Inversión .....	38
7.4	Estados de Resultados .....	39
7.5	Inversión en Capital de Trabajo (KT) .....	39
7.6	Tasa de Descuento .....	39
7.7	Flujo de caja a 5 años .....	39
7.8	Flujo de caja a perpetuidad .....	39
7.9	Capital Requerido.....	39
7.10	Balance Proyectado .....	39
7.11	Ratios Financieros.....	39
7.12	Sensibilización.....	39
8	Riesgos críticos .....	40

9	Propuesta Inversionista .....	40
10	Conclusiones .....	41
11	Referencias Bibliográficas .....	42
12	ANEXOS.....	43
12.1	Análisis PESTEL .....	43
12.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter + Complementarios .....	49
12.3	Investigación de Mercado: Encuesta Médicos Veterinarios .....	51
12.4	Investigación de Mercado: Encuesta a Clientes .....	55
12.5	Modelo CANVAS.....	61
12.6	Estimación del Crecimiento de la Demanda de Suscripciones a la Plataforma (Tenedores de Mascotas) .....	64
12.7	Acciones detalladas de las actividades del cronograma del Plan de Marketing .....	67

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b>	Fortalezas y debilidades de los portales competidores de la industria .....	11
<b>Tabla 2:</b>	Fortalezas y debilidades de plataformas de gestión de la industria.....	12
<b>Tabla 3:</b>	Fortalezas y debilidades de comercios electrónicos de la industria .....	12
<b>Tabla 4:</b>	Fortalezas y debilidades de seguros para mascotas de la industria.....	13
<b>Tabla 5:</b>	Matriz de perfiles competitivos .....	14
<b>Tabla 6:</b>	Análisis VRIO Check a Vet .....	19
<b>Tabla 7:</b>	Mapa de stakeholders Check a Vet.....	21
<b>Tabla 8:</b>	Meta de captación de tenedores de mascotas al quinto año de operación .....	23
<b>Tabla 9:</b>	Meta de captación de médicos veterinarios al quinto año de operación .....	24
<b>Tabla 10:</b>	Meta de transaccionalidad al quinto año de operación .....	24
<b>Tabla 11:</b>	Planes para médicos veterinarios por tipo de plan, según funcionalidades ofrecidas .....	28
<b>Tabla 12:</b>	Precios de planes para médicos veterinarios según tipo de plan .....	30
<b>Tabla 13:</b>	Precios de planes para tenedores de mascotas según tipo de plan.....	30
<b>Tabla 14:</b>	Estimación del Tamaño Total de Mercado (año 1 de operación).....	32
<b>Tabla 15:</b>	Proyección de crecimiento de la demanda de suscripciones al año 1 de operación .....	33
<b>Tabla 16:</b>	Proyección de crecimiento de la demanda de suscripciones en 5 años de operación....	33
<b>Tabla 17:</b>	Estimación del crecimiento de médicos veterinarios dedicados a clínica .....	34
<b>Tabla 18:</b>	Proyección de crecimiento de la demanda de sist. de gestión al año 1 de operación .....	35
<b>Tabla 19:</b>	Proyección de crecimiento de la demanda de sist. de gestión en 5 años de operación .....	35
<b>Tabla 20:</b>	Proyección de crecimiento ingresos por comisiones de venta al año 1 de operación.....	35
<b>Tabla 21:</b>	Proyección de crecimiento ingresos por comisiones de venta en 5 años de operación..	36
<b>Tabla 22:</b>	Cronograma de actividades Check a Vet .....	36
<b>Tabla 23:</b>	Presupuesto de Marketing Check a Vet.....	36

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Diagrama de cinco fuerzas de Porter y Complementariedad .....	9
<b>Figura 2:</b> Mapa de posicionamiento de competidores de la industria .....	15
<b>Figura 3:</b> Esquema de clientes en la industria de productos y servicios para mascotas.....	16
<b>Figura 4:</b> Modelo Canvas Check a Vet .....	17
<b>Figura 5:</b> Mapa de posicionamiento Check a Vet .....	27
<b>Figura 6:</b> Logo Check a Vet.....	31

## RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios sociales a nivel mundial y las tendencias al aumento de la tenencia responsable de mascotas, junto con el mayor uso de tecnologías (Dolan, 2020b), representan grandes oportunidades en un mercado en crecimiento (Dolan, 2020a), donde es posible entregar soluciones integrales a los diferentes actores del mercado de mascotas en Chile. Se estima que en Chile alrededor del 60% de los hogares posee una mascota (CADEM, 2019) y en promedio cada familia destina alrededor de \$30.000 mensuales en productos y servicios relacionados con la salud y el bienestar de sus animales (GFK ADIMARK, 2018). Además, conceptos como la tenencia responsable de mascotas están muy arraigados en la mentalidad de las personas, siendo las mascotas un integrante más de la familia (CADEM, 2019).

Check a Vet es una empresa que, a través de un portal web, satisface las necesidades de cuidado y bienestar de las mascotas y sus dueños, permitiendo además a los médicos veterinarios una mejor gestión de la información tanto administrativa como de sus pacientes. La plataforma tecnológica desarrollada es integradora y diferenciada, que busca mediante un modelo de suscripciones para tenedores de mascotas y médicos veterinarios entregar diversos servicios. Por otro lado, existirá el cobro de una comisión por venta por cada transacción realizada a través de la plataforma.

La plataforma conecta de forma eficiente y eficaz en un solo sitio a los actores del mercado de mascotas en Chile, pudiendo de esta manera dar solución a las necesidades de cada uno de ellos. Para iniciar el funcionamiento de la empresa se requerirá de una inversión que permita poner en marcha tanto el desarrollo de la plataforma como los planes de marketing y de operación. Al quinto año se pretende captar el 1% de los clientes potenciales, así como proporcionar los servicios a alrededor del 22,5% de los médicos veterinarios activos.

Dado el análisis financiero realizado se observa un plan de negocios rentable, con un VAN proyectado en \$325.481.195 con una tasa de descuento de 16,05% y un TIR de 73% a 5 años, además de un *payback* de 2,8 años, permitiendo ejecutar adecuadamente los planes de marketing y de operaciones. Para la puesta en marcha, el proyecto será financiado por los socios fundadores en un 50%, requiriendo además la inversión por parte de un inversionista ángel.

## 1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Según un estudio de Euromonitor de 2020 (Dolan, 2020a), en Chile existen 5.822 veterinarios activos, además se menciona que la cantidad aproximada de perros que existen en el país son de 4.259.000. Por otra parte, la tenencia de mascotas va cada vez más en aumento, en donde aproximadamente el 60% de los hogares poseen una mascota (CADEM, 2019). Estas cifras demuestran además una creciente demanda por servicios asociados a la tenencia responsable de mascotas, tales como: salud veterinaria profesional, alimentación, accesorios, entre otras. Un tenedor de mascotas gasta aproximadamente \$30.000 de forma mensual (GFK ADIMARK, 2018), lo que en otras cosas se explica por un aumento del poder adquisitivo en Chile, así como también debido a que actualmente las personas consideran a sus mascotas como un miembro más de la familia, incluso pudiéndose observar una inelasticidad de la demanda respecto a estos servicios.

A pesar desde este aumento en la tenencia de mascotas, se observan aún necesidades que han sido parcialmente satisfechas:

- Falta de información sobre profesionales veterinarios: normalmente los tenedores de mascotas no tienen un “médico veterinario de cabecera” para sus mascotas, por lo que realizan la elección del profesional ya sea por recomendación de un tercero, por cercanía física o simplemente por disponibilidad inmediata, en el caso de una emergencia.
- Necesidad de atención remota: la dispersión geográfica chilena hace que los profesionales se encuentren concentrados en las principales ciudades del país y en capitales regionales, dejando sin cobertura médica grandes zonas geográficas.
- Alto costo de productos y servicios relacionados con *pet care* lo que constituye un alto costo especialmente para aquellas personas de menores recursos.

La investigación de mercado realizada permitió concluir que los tenedores de mascotas (Anexo 12.4.) muestran un gran interés en adquirir servicios que les ayuden a optimizar su gasto mensual en sus animales. Existiendo de esta manera una oportunidad de poder abarcar esta necesidad a través de un servicio que ayude a optimizar los recursos de estas personas a través de suscripciones periódicas (anuales, semestrales o mensuales) y que les permitan acceder a beneficios en diversos servicios veterinarios.

Por otra parte, para los médicos veterinarios existe la necesidad cada vez más creciente de implementación de herramientas tecnológicas como una ayuda para el desarrollo de diferentes labores profesionales. Por ejemplo, la gestión de información para los médicos veterinarios es crucial, sobre todo aquella referente a sus pacientes. Sin embargo, la investigación de mercado realizada muestra que la penetración de estas tecnologías en los médicos veterinarios ha sido relativamente baja, a pesar del grado de importancia que éstos le asignan a este tipo de herramientas (Anexo 12.3.).

Todo lo anterior, representa una oportunidad de desarrollo para aquellos servicios que entreguen soluciones simples y concretas para la gestión de los negocios veterinarios y, por otra parte, acceder a nuevos clientes de forma incremental. Esto último se condice con el creciente número de mascotas que existen en Chile y con tenedores cada vez más informados y conscientes de su propia responsabilidad al tener mascotas bajo su cuidado y protección (Dolan, 2020), por lo que es crucial el que exista un método por el cual los médicos veterinarios puedan anunciar y promocionar sus servicios, además de optimizar la gestión de sus pacientes.

## 2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1 Industria

En base a la necesidad detectada por parte de los potenciales clientes (tenedores de mascotas, veterinarios y comercios), considerando además las tendencias del mercado y el desarrollo tecnológico, se pretende enfocar el negocio en la Industria de las Plataformas Electrónicas vía web, con especial atención en aquellas orientadas a satisfacer las necesidades relacionadas con el mundo del cuidado de las mascotas (pet care).

#### Análisis PESTEL

Del análisis de la industria realizado mediante la metodología PESTEL (Anexo 12.1), se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El ámbito político representa una incertidumbre importante, considerando los movimientos sociales ocurridos desde octubre de 2019 y que tuvieron como consecuencia el plebiscito de octubre de 2020, mediante el cual se decidió el cambio de la Constitución Política vigente desde 1980 a través de una convención constituyente que será elegida en las elecciones de mayo de 2021. Este escenario plantea varias inquietudes al no tener certeza acerca de cómo quedarán redactados los actuales deberes y derechos que podrían llegar a generar cambios importantes en las “reglas del juego” para aprovechar oportunidades de negocio.
- La promulgación de leyes en favor de la tenencia responsable de mascotas, representan una importante oportunidad en el desarrollo del mercado del *pet care*, donde las clínicas y consultas veterinarias toman un rol importante en el aseguramiento del bienestar y la salud de las mascotas.
- Existe una mayor consciencia por parte de los tenedores de mascotas respecto del bienestar de sus animales, por lo que están dispuestos a gastar más por productos y servicios de calidad.
- Todo esto se ve reforzado por las tendencias sociales que viven los chilenos respecto de su relación con las mascotas. Las parejas jóvenes actualmente planifican su vida familiar favoreciendo su crecimiento personal y profesional en una primera etapa, lo que los hace decidir tener hijos en edades más avanzadas. Con ello, una forma de suplir las carencias de familia es la adopción de mascotas, quienes pasan a ser consideradas como un hijo, dándoles el cuidado y el bienestar necesarios.

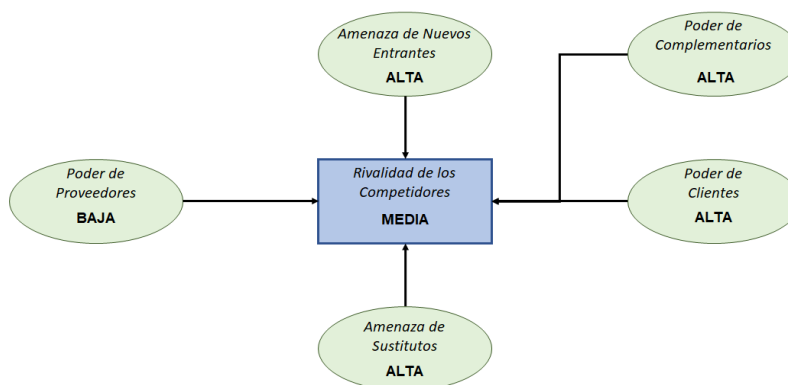


- Por otro lado, los tenedores de mascotas también tienen como preocupación que los procesos de elaboración de los productos, tales como los alimentos y accesorios, sean favorables con el medio ambiente, lo cual les aseguraría que tampoco producirían mayor daño a la salud de sus mascotas. Sin embargo, un ámbito poco explorado lo constituye la huella ambiental que genera el cuidado de las mascotas que en un futuro puede constituirse en un tema relevante considerando la importancia que van adquiriendo los aspectos relacionados con el medio ambiente.
- La pandemia de COVID-19 ha reforzado el desarrollo con el que ya contaba el comercio electrónico especialmente en la industria del *pet care*. En los últimos años ya se avizoraba un crecimiento importante y se espera que los largos confinamientos producto de las cuarentenas fomenten aún más ese crecimiento. Sin embargo, existe aún una oportunidad de crecimiento dada la poca adopción de tecnologías de información por parte de consultas veterinarias, especialmente aquellas de tamaño pequeño y mediano que no cuentan con los suficientes recursos para hacer grandes implementaciones o desarrollos sistémicos.

Con relación a este análisis se puede concluir que, aunque en el aspecto político y social existe una gran incertidumbre respecto del resultado de todos los cambios que debieran desarrollarse en el mediano y largo plazo, los cambios culturales respecto del cuidado de las mascotas y el desarrollo tecnológico suponen una gran oportunidad para el desarrollo del mercado en esos ámbitos. Como lo indica el estudio de Euromonitor, producto de la pandemia el comercio electrónico de productos y servicios veterinarios tuvo un fuerte crecimiento durante 2020 y, aunque terminada la pandemia se espera una estabilización, se mantienen las expectativas de generar oportunidades en el negocio, tanto de comercio electrónico como de gestión de clínicas y consultas.

#### Análisis de las 5 fuerzas de Porter y Complementariedad

Del análisis Porter (Figura 1) se deduce que es una industria poco atractiva para ingresar, dado el alto riesgo que supone la amenaza de nuevos entrantes y sustitutos y el alto poder que tienen los clientes. Sin embargo, la industria de servicios tecnológicos para el mercado del *pet care* hasta el momento ha sido poco explorada y sus necesidades han sido absorbidos por otros negocios no especializados en el rubro, lo cual ha producido que pocas clínicas o consultas veterinarias hayan adoptado soluciones integrales considerando además la poca información que existe al respecto (Anexo 12.2.).



**Figura 1:** Diagrama de cinco fuerzas de Porter y Complementariedad  
Fuente: Elaboración Propia

La satisfacción de requerimientos tecnológicos de parte del mundo de la salud veterinaria se ha movido principalmente por las adaptaciones que han realizado plataformas tecnológicas del mundo de la salud tradicional (salud humana) y del comercio electrónico tradicional. Existe poca experiencia en el país en cuanto a la especialización.

### Tamaño del Mercado

Tenedores de mascotas: Se estima que el 60% de los hogares en Chile posee al menos una mascota, equivalente a 4.159.587 de hogares aprox.

Asumiendo una mascota por hogar, el tamaño total del mercado es:

- Número mascotas \* Costo Anual Servicio \* % de adopción de la tecnología
- $4.159.587 * \$2.500 * 50\% = \$5.199$  millones mensuales =  $\$62.393$  millones anuales

Según la investigación de mercado, un 64% de los encuestados estaría dispuesto a adquirir una suscripción con una duración mínima de un mes (Anexo 12.4.). De esta forma, se obtiene que el mercado potencial es de  $\$39.932$  millones anuales.

Médicos veterinarios: existen un total aproximado de 5.822 médicos veterinarios activos en Chile dedicados a clínica menor (Euromonitor International, 2020). Si se considera un pago mensual de  $\$10.000$  para los planes anuales se tendría un potencial de mercado total de  $\$58.220.000$  mensuales o  $\$698.640.000$  anuales.

Considerando la Investigación de Mercado, un 64,6% de los veterinarios encuestados estarían dispuestos a contratar los productos y servicios orientados tanto a la gestión de la

información como al ámbito comercial (Anexo 12.3.). Con ello, se obtiene que el mercado potencial es de \$451.321.440.

De esta forma se obtiene un total potencial anual de \$40.383 millones

### Tendencias

La industria del *Pet Care* en Chile está en desarrollo, dadas las tendencias político-legales, sociales, económicas y tecnológicas. Incluso, aunque la pandemia de COVID-19 impidió lograr el crecimiento esperado del mercado durante 2020, la inelasticidad que posee esta industria permitió el aumento de las ventas, impulsada principalmente por los canales digitales proyectándose que se mantenga el crecimiento en los años

Entre las principales tendencias se observan las siguientes:

- El acceso a consultas médico veterinarias sigue siendo bajo, especialmente en localidades remotas.
- Situaciones como el denominado “Estallido Social” y la Pandemia de COVID-19 han acelerado el desarrollo de soluciones a distancia.
- La tendencia de las empresas a fomentar el trabajo a distancia permite que sus trabajadores estén más tiempo en casa, aumentando la adopción de mascotas
- La telemedicina se ha convertido en una solución para aquellas personas que requieren atención médica a distancia
- Existe una tendencia al mayor cuidado de los animales y a una mayor responsabilidad por el bienestar de las mascotas
- Las parejas planifican tener hijos en edades más avanzadas, fomentando el desarrollo profesional y la vida de pareja, con lo que intentan suplir el afecto hacia un hijo por una mascota

## **2.2 Competidores**

### Descripción y Caracterización de los Competidores

Gran parte de las consultas veterinarias y comercios manejan sus propios portales web y poseen sistemas de gestión, pero ambas funcionalidades generalmente no están integradas, a menos que se trate de un comercio electrónico. Aun así, no cuentan con sistemas de agendamiento ni telemedicina y menos con un sistema de fidelización.

Por otro lado, dentro de la industria se encuentran los portales propios de comercio electrónico, de propiedad de los *pet shops* y comercios del rubro y además los servicios de empresas que no son necesariamente del mercado del cuidado de mascotas, pero tienen algunos productos orientados a consumidores de este ámbito, como son los seguros de salud para mascotas.

De esta forma, la competencia se ha clasificado y caracterizado de la siguiente manera:

1. Portales: En general es un sitio web que entrega información general relacionado con el mundo veterinario y que ofrece funcionalidades tanto de directorio de contacto, publicidad de centros veterinarios y *pet shops*, permite la compra de productos y servicios, además de la reserva de hora para consultas, entre otros (Tabla 1).

En general, en Chile no existe un gran desarrollo de este tipo de portales con especialización en la industria de servicios veterinarios. Los sitios más cercanos son directorios web de contactos de clínicas y consultas, salvo un caso donde existe un mayor desarrollo y permite la personalización de sitios web para cada centro.

**Tabla 1:** Fortalezas y debilidades de los portales competidores de la industria

Nombre	Sitio Web	Fortalezas	Debilidades
Tu Veterinario	<a href="http://tuveterinario.cl">http://tuveterinario.cl</a>	El único portal encontrado que posee funcionalidades de directorio de servicios con evaluación de la atención, sitio propio por cada centro, entre otros	El portal se encuentra subutilizado, posee poca afiliación. No posee funcionalidades como compra de servicios on line.
Mascotas Online	<a href="https://www.mascotasonline.cl">https://www.mascotasonline.cl</a>	Interfaz llamativa, posee gran cantidad de información y temas de interés del mundo de las mascotas	Funciona sólo como portal de avisos, con información de contacto. La interacción con el centro se da por sus propias redes y no a través del portal.
Chilepet	<a href="https://chilepet.cl/">https://chilepet.cl/</a>	Posee un directorio de clínicas y centros veterinarios clasificados por especialidad y tipo de atención. Posee un módulo propio de telemedicina.	Posee sólo información de contacto de los centros médicos, por lo que la interacción se realiza a través de sus propias redes. Posee un sitio acondicionado para comercio electrónico, pero no se encuentra en funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

2. Plataformas de gestión: Son plataformas orientadas principalmente al apoyo de la gestión de centros veterinarios, estilos ERP. Generalmente cuentan con módulos de reserva de hora, gestión de agenda electrónica, gestión de fichas clínicas, CRM, entre otras funcionalidades (Tabla 2). En Chile existe poca evidencia acerca de desarrollos tecnológicos con especialización en clínicas y consultas veterinarias,

sino que son adaptaciones de ERP tradicionales a las cuales se les agregan o adaptan funcionalidades para satisfacer los requerimientos de las consultas.

**Tabla 2:** Fortalezas y debilidades de plataformas de gestión de la industria

Nombre	Sitio Web	Fortalezas	Debilidades
QVet	<a href="https://www.qvet.net/">https://www.qvet.net/</a>	QVET es un software de gestión especializado en consultas y clínicas veterinarias en español y con alta expansión en España y Latinoamérica	Se orienta principalmente a la gestión del centro: horas médicas, fichas clínicas, entre otros. El desarrollo del comercio electrónico debe hacerse de forma independiente.
Milodon	<a href="http://milovet.cl/">http://milovet.cl/</a>	Milodon es la plataforma de gestión asociada al sitio tuveterinario.cl, por lo que se trata de una solución completa para la clínica o consulta veterinaria. Posee módulos adicionales de pet shop, gestión de inventario y hospitalización.	
AgendaPro	<a href="https://agendapro.com/cl">https://agendapro.com/cl</a>	AgendaPro es una plataforma de gestión con amplia penetración en el mercado, para rubros como centros de estética, centros de belleza, peluquería, salud, bienestar y gimnasios, entre otros.	Agenda Pro no posee especialización en el rubro veterinario y tiene un costo mucho más elevado que otras plataformas.

Fuente: Elaboración propia.

3. Comercio Electrónico (*Pet Shops*): Son comercios electrónicos establecidos que ofrecen productos y servicios a través de la web. Los sitios web de comercios y clínicas se orientan principalmente a la venta de productos y servicios para mascotas (Tabla 3). Existe poca evidencia acerca del uso de los sitios web como medios de comunicación activos con el cliente, donde puedan no sólo comprar artículos, sino reservar horas médicas, pagar servicios y consultar al médico a través de telemedicina.

**Tabla 3:** Fortalezas y debilidades de comercios electrónicos de la industria

Nombre	Sitio Web	Fortalezas	Debilidades
Petshop	<a href="https://petshop.cl/">https://petshop.cl/</a>	Posee tanto productos para mascotas como servicios veterinarios para venta online, además de reserva de hora.	Sitio funciona como promoción y venta de productos y servicios propios del comercio. No posee funcionalidad de fidelización a través de acumulación de puntos.
Pet Happy	<a href="https://www.pethappy.cl/">https://www.pethappy.cl/</a>	Sitio web orientado principalmente a la comercialización de productos de la tienda y a la reserva de hora para consultas veterinarias que posee el comercio.	El sitio posee sólo información de contacto hacia sus centros veterinarios. La interacción debe hacerse vía telefónica.
Puppies & Kittens	<a href="https://www.pyk.cl/">https://www.pyk.cl/</a>	Sitio web orientado a la comercialización de productos para mascotas. Se encuentra asociado al sistema de acumulación de puntos de LATAM (LATAM Pass)	No posee servicios de consulta veterinaria
Santiago Pet Store	<a href="http://www.santiagopetstore.cl">http://www.santiagopetstore.cl</a>	Comercialización de productos de la tienda y de algunos servicios veterinarios de las consultas que el	Se mencionan sólo datos de contacto de las clínicas veterinarias que posee.

		comercio posee (venta de microchipeado de mascotas)	La interacción con ellas se realiza vía telefónica.
Club de Perros y Gatos	<a href="https://www.clubdeperrosygos.cl">https://www.clubdeperrosygos.cl</a>	Venta de productos y servicios para mascotas, varios locales físicos en la Región Metropolitana	No posee servicios veterinarios ni sistemas de fidelización.
Tree Pet Store	<a href="https://www.treepet.cl/">https://www.treepet.cl/</a>	Sistema de fidelización propio mediante inscripción en el sitio (promociones y descuentos)	No posee servicios veterinarios adicionales a la venta de productos.
Perros y Gatos	<a href="https://www.perrosygos.cl/">https://www.perrosygos.cl/</a>	Venta de productos para mascotas. Información de servicios veterinarios de la consulta propia que posee el comercio.	Sólo se informan precios de servicios veterinarios y datos de contacto. No se puede reservar ni pagar por el sitio.
Pet Home	<a href="https://www.pethome.cl/">https://www.pethome.cl/</a>	Venta de productos y servicios para mascotas incluidas las de tipo exóticas. El comercio posee una consulta veterinaria y se pueden agendar horas mediante el sitio	El agendamiento de horas médicas se hace mediante un formulario de contacto, no hay posibilidad de visualizar disponibilidad ni tampoco permite el pago en línea de la consulta
The Dog Room	<a href="https://thedogroom.cl/">https://thedogroom.cl/</a>	Venta de productos y servicios orientados exclusivamente a perros	No posee servicios adicionales a la venta de productos
Pet & Go	<a href="https://www.petandco.cl/">https://www.petandco.cl/</a>	Sitio orientado a la comercialización de productos. Incluye información veterinaria de interés general.	No posee servicios adicionales a la venta de productos

Fuente: Elaboración propia.

4. Seguros para Mascotas: Servicios ofrecidos por empresas orientados a cubrir parte o la totalidad de gastos médicos veterinarios, en conjunto con disponer de beneficios adicionales para los tenedores de mascotas, tales como descuentos en farmacias veterinarias, comercios asociados, hoteles para mascotas, entre otros (Tabla 4).

**Tabla 4: Fortalezas y debilidades de seguros para mascotas de la industria**

Nombre	Sitio Web	Fortalezas	Debilidades
ISAPET	<a href="http://www.isapet.cl">http://www.isapet.cl</a>	Se conoce como la "Primera Isapre de Mascotas de Chile", posee diversos planes de salud para mascotas, incluyendo exóticos.	Se menciona la existencia de beneficios adicionales, pero no se menciona específicamente cuáles son.
Sura	<a href="https://seguros.sura.cl/portal/quienes-somos/noticias/detalle/2019/02/20/nuevo-seguro-para-mascotas-ahora-protegemos-a-toda-tu-familia!">https://seguros.sura.cl/portal/quienes-somos/noticias/detalle/2019/02/20/nuevo-seguro-para-mascotas-ahora-protegemos-a-toda-tu-familia!</a>	Reembolso del 100% de la atención médica Contratación Online	Posee un tope de 1,5 UF No se tiene certeza de la vigencia del servicio
Seguros B y T	<a href="https://www.segurosbyt.cl/personas/mascotas">https://www.segurosbyt.cl/personas/mascotas</a>	Cobertura de hasta un 70% de los gastos médicos veterinarios, ya sea consulta o emergencia.	Tope máximo de 9 años de edad de la mascota Posee un costo de 4 UF
Cencosud	<a href="https://www.seguroscencosud.cl/vseg-paris/desplegar-ficha.do?idRama=6&amp;idSubcategoría=140">https://www.seguroscencosud.cl/vseg-paris/desplegar-ficha.do?idRama=6&amp;idSubcategoría=140</a>	Posee asistencia de salud para la mascota como asistencia legal en caso de lesiones ocasionadas a terceros Beneficios con cadenas de farmacias	Depende del tipo, raza, sexo y edad de la mascota a asegurar
Seguros Falabella	<a href="https://web.segurosfalabella.com/cl/otros-seguros/mascotas/">https://web.segurosfalabella.com/cl/otros-seguros/mascotas/</a>	Ofrece dos planes que se diferencian principalmente en el monto de cobertura y la cantidad de eventos anuales que cubre.	Se limita exclusivamente a perros y gatos con 10 años de edad máximo.

Fuente: Elaboración propia.

### Matriz de Perfiles Competitivos

En la Tabla 5, se presenta la matriz de perfiles competitivos. Cabe destacar que esta evaluación se hace a partir de las plataformas sistémicas, por ello, se consideró a las características principales de manera de hacer la respectiva comparación con la competencia. Entre estas características se cuentan:

- Descuentos y Precios Preferenciales (ponderación: 25%)
- Publicar e informar servicios en el portal (ponderación: 15%)
- Agendamiento en línea (ponderación: 15%)
- Pago en línea (ponderación: 10%)
- Telemedicina (ponderación: 10%)
- Gestión de Fichas Clínicas (ponderación: 25%)

De esta forma, se analizaron las plataformas para estimar el posicionamiento de la competencia en comparación con las funcionalidades que los encuestados seleccionaron como más importantes en la Investigación de Mercado.

**Tabla 5:** Matriz de perfiles competitivos

	Mascotas Online		Tu veterinario / Milodon		Chilepet		Qvet		Agendapro		
	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
Descuentos y Precios Preferenciales	25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicar e Informar servicios en el portal	15%	10	1,5	10	1,5	0	0	0	0	0	0
Agendamiento en línea	15%	0	0	5	0,75	0	0	10	1,5	10	1,5
Pago en línea	10%	0	0	0	0	0	0	5	0,5	10	1
Telemedicina	10%	0	0	10	1	0	0	0	0	0	0
Gestión de Fichas Clínicas	25%	0	0	10	2,5	0	0	10	2,5	10	2,5
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>	100%	10	1,5	35	5,75	0	0	25	4,5	30	5

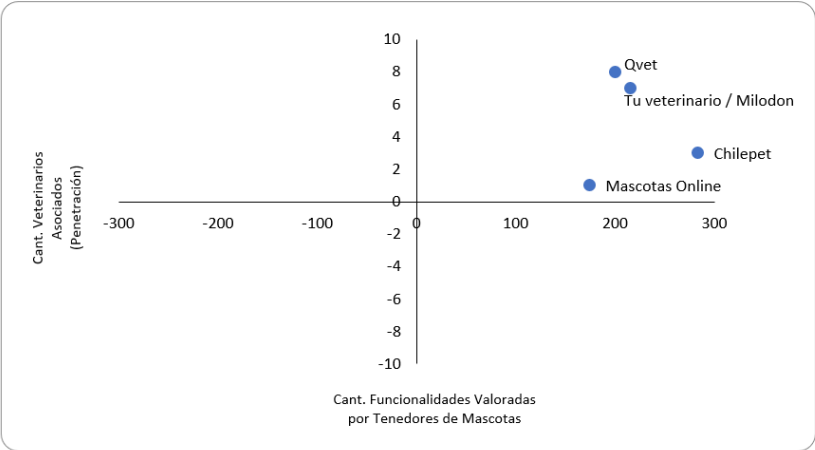
Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, se concluye que el competidor mejor posicionado es TuVeterinario/Milodon, seguido de la plataforma AgendaPro, quienes poseen un perfil de apoyo a la gestión del centro veterinario en mayor medida.

### Mapa de Posicionamiento de la Industria

Para desarrollar el mapa de posicionamiento de la industria se consideró a los competidores considerando la cantidad de funcionalidades que posee cada uno. Por otro lado, se determinó utilizar el nivel de penetración que ha tenido cada uno de los competidores mediante la cantidad de clínicas / consultas que están presentes en su directorio.

El resultado es el que se presenta en la Figura 2. Cabe destacar que se excluyó del estudio a AgendaPro por no tener acceso a la información acerca de sus clientes:



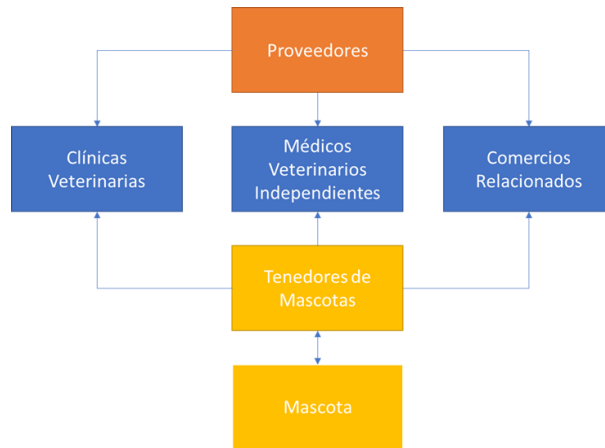
**Figura 2:** Mapa de posicionamiento de competidores de la industria  
Fuente: Elaboración propia.

De este mapa de posicionamiento se concluye que no existe un competidor que tenga una ventaja significativa respecto del resto. Aun así, QVet y Tu Veterinario serían los principales competidores de la industria.

### 2.3 Clientes

Los proveedores de distintos insumos, alimentos y similares abastecen a clínicas veterinarias, médicos veterinarios independientes y los comercios relacionados (Figura 3). Estos tres actores abastecen de servicios y/o productos al cliente que es el tenedor de mascotas, siendo el usuario final la mascota.





**Figura 3:** Esquema de clientes en la industria de productos y servicios para mascotas  
Fuente: Elaboración propia.

Estos actores pueden ser definidos como:

**Tenedores de mascotas:** El potencial cliente es dueño de mascotas, que la percibe como un miembro más de su familia, por lo que posee un interés constante en mantener la salud y el bienestar de sus animales. La mascota es finalmente el usuario de los productos y/o servicios.

**Médicos veterinarios:** profesionales de esta área que trabajan de forma independiente o en una clínica veterinaria y que desempeñan sus labores profesionales en el área clínica. Se encuentran a lo largo de todo Chile, con una mayor concentración en los centros urbanos más importantes.

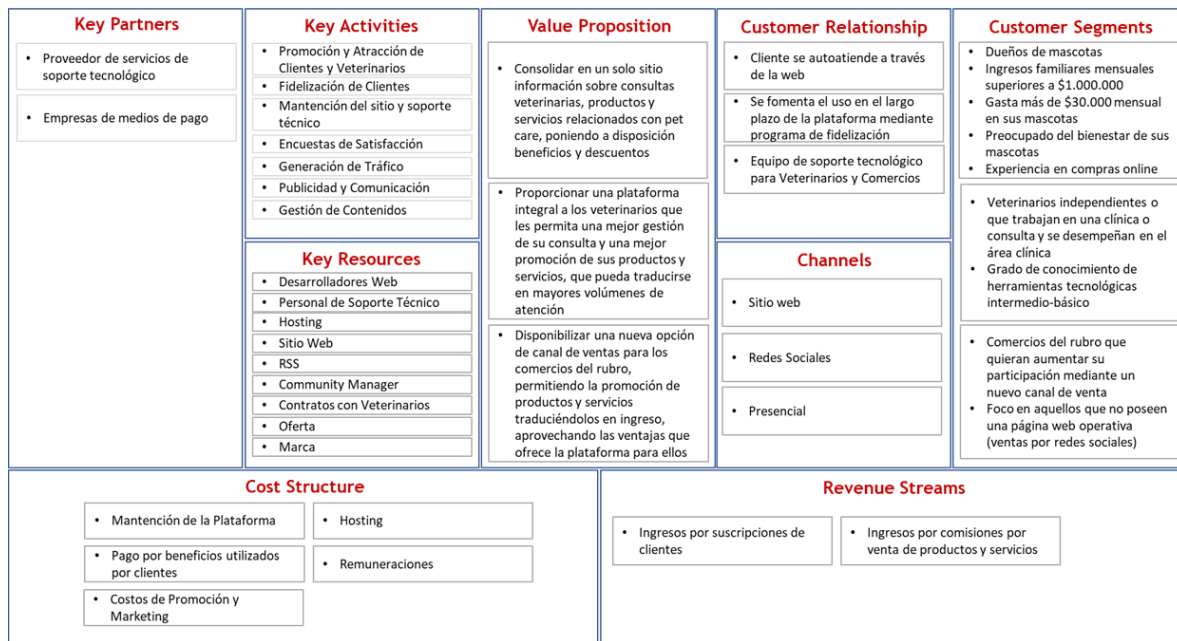
**Comercios del rubro:** pueden ser *pet shops*, supermercados especializados o no que se encuentran en diversas partes del país.

Dentro de estos actores los médicos veterinarios también actúan como influenciadores, ya que son recomendadores de ciertos productos y/o servicios a los tenedores de mascotas.

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

#### 3.1 Modelo de Negocio

El modelo de negocios se centra en una propuesta de valor de una plataforma tecnológica integradora, que sea un punto de encuentro para los diferentes participantes de la industria de los servicios médicos veterinarios, en la cual puedan solucionar sus necesidades de una forma simple y rápida (Figura 4). Para mayor profundidad revisar Anexo 12.4.



**Figura 4:** Modelo Canvas Check a Vet  
Fuente: Elaboración propia.

#### 3.2 Descripción de la Empresa

Check a Vet es una empresa conformada por Mauricio Moya, Ingeniero en Informática y Álvaro Villarroel, Médico Veterinario. Se ha trabajado en poder detectar las necesidades antes mencionadas con la finalidad de desarrollar una plataforma que busque cubrir esas necesidades. La empresa ha estado desarrollando, evaluando y perfeccionado esta idea de negocio hace varios años con la finalidad de poder lanzar al mercado un producto que se ajuste a las necesidades y tendencias de los tenedores de mascotas en la actualidad.

Misión: “Entregar a través de nuestra plataforma un servicio confiable, cercano, y de excelencia a tenedores de mascotas, médicos veterinarios y comercios del rubro, para de esta forma conectar de una manera simple y rápida a los participantes del mercado de mascotas en nuestro país”.

Visión: “Ser reconocidos como la mejor plataforma tecnológica en el mercado de servicios y productos veterinarios”

Valores:

- Confiabilidad: ser una plataforma que genere un lazo de confianza con sus clientes desde el punto de vista de los productos y servicios que entrega.
- Cercanía: tener un trato cercano con los clientes siempre
- Excelencia: entregar el mejor servicio posible a los clientes
- Constancia: reflejado en el trabajo necesario para entregar las mejores soluciones a las necesidades de los clientes.

### **Análisis VRIO**

Para poder rescatar las ventajas competitivas de la empresa a continuación se realizó un análisis VRIO rescatando las más importantes (Tabla 6). La ventaja competitiva está centrada en la competencia central de poder conectar a los distintos actores del mercado de mascotas en Chile, conectando oferta con demanda de una forma integradora. La plataforma tecnológica a pesar de ser una ventaja competitiva temporal otorga el soporte requerido para la captación, mantención y gestión de una gran concentración de datos, que a su vez sirve como fuente a los usuarios que lo requieran, proporcionando facilidad y rapidez en la búsqueda, tanto de información como también de productos y servicios, permitiendo convertir a Check a Vet en un aliado importante al momento de requerir satisfacer las necesidades tanto de las mascotas como de sus dueños y un apoyo importante tanto a veterinarios como a los comercios del rubro.

La ventaja competitiva de la empresa será la diferenciación de producto. Para mantener esta ventaja, la estrategia tendrá un enfoque en la diferenciación para abocarse un segmento determinado del mercado. En la era de la información, los datos generados por las transacciones de clientes, veterinarios y comercios permiten enfocar los esfuerzos en la mejora de los servicios e innovación en nuevos productos.

**Tabla 6:** Análisis VRIO Check a Vet

Recurso Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Resultado
	¿Es valioso para el cliente?	¿Es escaso?	¿Es difícil de imitar?	¿Está la empresa organizada para capturar su valor?	Implicancia Competitiva
Equipo de Trabajo	SI	SI	SI	SI	VC SOSTENIDA
Plataforma tecnológica	SI	SI	No	SI	VC TEMPORAL
Desarrollo de vínculos con entidades influenciadoras	SI	SI	NO	SI	VC TEMPORAL
Conectar a los actores del mercado de mascotas en una plataforma integradora	SI	SI	SI	SI	VC SOSTENIDA

Fuente: Elaboración propia.

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

La estrategia de ingreso al mercado enfocándose inicialmente a los médicos veterinarios con la finalidad de captar una cantidad de servicios médico veterinarios que sea atractiva para los clientes tenedores de mascotas. Posteriormente el foco se orientará a los comercios del rubro, para complementar los servicios médico veterinarios con productos. La captación inicial de los médicos veterinarios se buscará mediante la oferta de variadas funcionalidades de gestión para sus negocios.

Luego de esto, se plantea una estrategia de crecimiento orgánico, penetrando el mercado a través de canales de comunicación frecuente tanto para médicos veterinarios como para tenedores de mascotas. De esta manera se plantea tener una penetración del mercado al primer año que sea consecuente con el nivel de crecimiento que ha tenido el mercado de mascotas en el país. Además de esto se busca realizar una campaña de captación activa de médicos veterinarios para ofrecer sus servicios a través de la plataforma.

El crecimiento se hará primeramente a nivel nacional en donde se buscará captar al menos un 1% del mercado potencial a los 5 años de funcionamiento. Este crecimiento se sustenta principalmente en las tendencias de una mayor adopción por parte de los usuarios de las soluciones tecnológicas, junto con el crecimiento de la tenencia responsable de mascotas.

Por otra parte, en el mercado nacional se buscará un escalamiento del negocio centrada en los siguientes aspectos:

- Ampliar el modelo de negocios a otros profesionales, tales como: nutricionistas, psicólogos, entre otros
- Añadir otras funcionalidades de pago para los diferentes segmentos de clientes
- Crear y gestionar consultorías de negocios con la data generada a través de la plataforma, tanto para médicos veterinarios como para comercios del rubro

Finalmente, el modelo de negocios es posible de desarrollar en otros países de Latinoamérica y el mundo, ya que las tendencias que se observan en Chile son también observadas en el resto del mundo. Para esto se requiere en el largo plazo el desarrollo de una investigación de mercado que permita encontrar las tendencias de los mercados que justifiquen el potencial de desarrollo de la idea de negocios.

### **3.4 RSE o Sustentabilidad**

Check a Vet buscará posicionarse como una empresa que sustente la tenencia responsable de mascotas, a través de servicios de calidad orientados al bienestar de las mascotas y de la economía de los tenedores de mascotas, así como también buscar posicionarse como un referente de información relevante para los diversos actores de la industria de servicios veterinarios.

Mediante el mapa de *stakeholders* se identifica al personal, comunidad y clientes como de un interés importante para la empresa (Tabla 7).

**Tabla 7:** Mapa de stakeholders Check a Vet

Stakeholders	Objetivo	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategia
				Impacto +	Impacto -	
Personal	Desarrollar actividades de forma eficiente y efectiva	Alto	Alto	Personal motivado, cumpliendo objetivos y metas	Desmotivación que lleve a bajas de desempeños que afecten el servicio	Desarrollo de bonos por desempeño de acuerdo a evaluaciones internas
Comunidad	Ser reconocidos y referentes en la comunidad de mascotas.	Alto	Alto	Comunidad que reconozca la marca por sus acciones y buen servicio.	Desprestigio por un mal servicio entregado que afecte a la marca	Desarrollar actividades de impacto en la comunidad relacionada a las mascotas con la finalidad de obtener reconocimiento.
Clientes	Clientes altamente satisfechos con los servicios entregados	Alto	Alto	Clientes altamente fidelizados que actuen como recomendadores de la marca y satisfechos.	Clientes con expectativas incumplidas que afecten	Contacto constante con clientes mediante encuesta de satisfacción y medidas correctivas.
Proveedores de servicios tecnológicos	Cumplir con los pagos a proveedores	Bajo	Bajo	Proveedores con pagos al día	No cumplir con pagos a proveedores	Cumplir con obligaciones para de esta manera mantener la plataforma funcionando correctamente

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a lo anterior, se buscará desarrollar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, centrada en la inversión de un porcentaje de las utilidades que genere la empresa para donación a organizaciones e instituciones de refugios y/o rescate de animales. De esta manera se buscará desarrollar un vínculo con la comunidad en donde se inserta la idea de negocios.

### Estrategia de Valor Compartido

Las tendencias muestran que las empresas están volcando su esfuerzo en evolucionar desde una estrategia de Responsabilidad Social, en el cual se desarrollan iniciativas que van en directo beneficio de comunidades y stakeholders, a una estrategia de valor compartido, donde el beneficio de tales iniciativas se comparte, tanto para la empresa como para la comunidad. En ese sentido, existen oportunidades de iniciativas en las cuales Check a Vet puede constituirse en un actor relevante de la comunidad, tales como:

Patrocinio de Actividades: Existe la oportunidad de patrocinar actividades sociales dedicadas a la adopción de mascotas, campañas de donación de alimentos o de salud veterinaria, donde por un lado se promueva el bienestar de la comunidad y sus mascotas y, por otro lado, agregar valor a la compañía mediante la promoción de la marca.

Creación de Comunidad: Mediante el portal y la cartera de clientes pueden surgir comunidades patrocinadas por la compañía que promueva la tenencia responsable de mascotas y la vida sustentable, compartiendo consejos, experiencias y referencias respecto de la crianza de mascotas.

## 4 PLAN DE MARKETING

### 4.1 Objetivos de Marketing

#### 4.1.1. Captar el 5% del mercado de tenedores de mascotas al quinto año de operación.

La forma más importante de medir si las funcionalidades de Check a Vet son valoradas y utilizadas por los tenedores de mascotas es mediante la participación que se desea tener dentro del mercado. Se estima el mercado potencial de hogares con mascotas dispuestos a pagar por el servicio en alrededor de \$39.932 millones anuales, de los cuales se establece como meta un 1%, lo cual considera la incertidumbre que generan los efectos durante y post-pandemia, además del desarrollo de aspectos políticos, sociales y económicos clave que se ejecutarán en los próximos años.

De esta forma, se obtiene que para captar el 1% del mercado es necesario llegar a 16.820 usuarios al quinto año de operación (Tabla 8).

**Tabla 8:** Meta de captación de tenedores de mascotas al quinto año de operación

1. Tenedores de Mascotas: Captar el 1% del mercado al 5° año de Operación			
Indicador	U. de M.	Valor	Fuente
Cantidad de Viviendas (proyección 5 años)	Cant.	8.213.082	<a href="https://www.inec.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda">https://www.inec.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda</a>
Hogares con Mascotas	%	64%	Microestudio GFK: Los chilenos y sus mascotas, 2018
Total Hogares con Mascotas	Cant.	5.256.372	Calculado
Intención de Compra del Servicio	%	64%	Investigación de Mercado (Elaboración propia)
Precio Medio Suscripción (mensual)	\$ CLP	2.500	Plan de Ventas (Elaboración propia)
Adopción de la Tecnología	%	50%	Supuesto
Cantidad de Usuarios (Estimado)	Cant.	1.682.039	Calculado
Cantidad de Usuarios Meta		16.820	Calculado
<b>Valor de Mercado Total Tenedores de Mascotas</b>			
(mensual)	\$ CLP	42.050.980	
(anual)	\$ CLP	504.611.758	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Captar el 25% de los médicos veterinarios del mercado objetivo total al quinto año de operación.

Uno de los objetivos de Check a Vet es convertirse en uno de los portales más completos respecto de la información de profesionales veterinarios en el país. Considerando el estudio de mercado realizado a los competidores, el competidor más cercano no alcanza a captar el 10% de la totalidad de médicos activos (Figura 2), por lo que es importante para Check a Vet liderar en ese mercado (Tabla 9).



**Tabla 9: Meta de captación de médicos veterinarios al quinto año de operación**

2. Captar el 25% de los Médicos Veterinarios activos al 5° año de operación			
Indicador	U. de M.	Valor	Fuente
Cantidad de Veterinarios Activos en Chile	Cant.	7.963	Proyección de crecimiento a partir de datos de www.mifuturo.cl del Mineduc
Intención de Compra del Servicio	%	64,60%	Investigación de Mercado (Elaboración propia)
Precio Medio Suscripción (mensual)	\$ CLP	10.000	Plan de Ventas (Elaboración propia)
Cantidad de Asociados (Estimado)		5.144	Calculado
Cantidad de Asociados Meta		1.980	Calculado
<b>Valor de Mercado Total Médicos Veterinarios</b>			
(mensual)	\$ CLP	19.804.777	
(anual)	\$ CLP	237.657.328	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.3. Al quinto año de operación, al menos un 25% de los usuarios activos realice al menos una compra al mes.

Para Check a Vet es importante tanto la captación, la permanencia y el uso de las funcionalidades por parte de sus clientes. Por ello, existirá un especial foco en que las oportunidades que ofrece el portal sean aprovechados por sus usuarios y que, a su vez, puedan hacer crecer a los comercios y médicos veterinarios asociados (Tabla 10).

**Tabla 10: Meta de transaccionalidad al quinto año de operación**

3. Comercios y otros: Un 25% de los usuarios activos realicen al menos una compra durante el 5° año de operación			
Indicador	U. de M.	Valor	Fuente
Cantidad de usuarios activos potencial	Cant.	1.682.039	Calculado
Gasto Promedio Mensual en Mascotas	\$ CLP	25.871	Microestudio GFK: Los chilenos y sus mascotas, 2018
Cantidad de Usuarios Meta	Cant.	16.820	Calculado
Transacciones por usuario	%	25%	Supuesto
Cantidad de Transacciones Meta	Cant.	4.205	Calculado
<b>Venta Potencial Total:</b>			
(mensual)	\$ CLP	108.790.090	Calculado
(anual)	\$ CLP	1.305.481.079	Calculado
<b>Comisión por Venta (5%)</b>			
(mensual)	\$ CLP	5.439.504	
(anual)	\$ CLP	65.274.054	

Fuente: Elaboración propia.

#### Objetivos específicos de corto plazo:

- Alcanzar un reconocimiento de marca de dueños de mascotas y veterinarios de un 30% al primer año. Esto implica que, al finalizar el primer año de funcionamiento, el 30% de los potenciales clientes pueda reconocer Check a Vet como una marca establecida dentro del mercado del pet care. Esto será trabajado en base a los siguientes atributos tangibles (beneficios obtenidos, reconocimiento del portal web y logotipo) e intangibles (satisfacción y experiencia de uso)
- Lograr un nivel de recomendación por parte de clientes (consumidores y veterinarios) de al menos un 40% durante el primer año de operación
- Lograr un nivel de satisfacción de los comercios asociados de al menos un 80% durante el primer año de operación

#### 4.2 Estrategia de Segmentación

Dada la naturaleza de los servicios proporcionados por Check a Vet, la estrategia de segmentación natural realizada es en base al rol de los usuarios del portal, lo cual se ve reflejado en la Macrosegmentación. La propuesta de valor para Médicos Veterinarios, Comercios y Tenedores de Mascotas es distinta, por lo que se definen tres estrategias distintas que permiten la atracción y fidelización de nuevos clientes.

#### Macrosegmentación de Clientes

**Médicos Veterinarios:** Personas naturales o jurídicas que tienen la necesidad de contar con un sistema que les permita gestionar sus clínicas o consultas, además de proporcionarles un canal directo de interacción con sus clientes.

La relación con estos clientes es de tipo B2B mediante un contrato de al menos 1 año donde se estipule el tipo de servicio que éstos utilizarán, con cobros periódicos a determinar en el contrato. Luego de cumplido el periodo, la renovación es automática, salvo que el cliente indique lo contrario.

**Comercio del Rubro:** Personas naturales o jurídicas que tienen la necesidad de insertarse en el comercio electrónico de manera más establecida y que no cuentan con el conocimiento ni la asesoría para hacerlo, a los cuales la plataforma puede funcionar como un método rápido de implementación.

La relación con estos clientes es de tipo B2B mediante un contrato de al menos 1 año donde se estipulan las condiciones y los servicios que prestará Check a Vet al comercio, con cobros periódicos a determinar en el contrato. Luego de cumplido el periodo, la renovación es automática, salvo que el cliente indique lo contrario.

**Tenedores de Mascotas:** Personas naturales, que tienen la necesidad de encontrar información o asistencia veterinaria, productos o servicios para sus mascotas, con beneficios tanto en precio como en servicios adicionales.

La relación con este tipo de clientes es de tipo B2C mediante la suscripción al sitio según la modalidad y periodicidad seleccionada. Al momento de la suscripción el usuario acepta los términos y condiciones del portal y el cobro se realiza según el plan contratado. Luego de cumplido el periodo, la renovación es automática, salvo que el cliente indique lo contrario.

#### Microsegmentación de Clientes

Dentro de los grupos de clientes mencionados en el punto anterior, mediante la investigación de mercado realizada (Anexo 12.4.) se pudieron distinguir subgrupos a los cuales el Plan de Marketing de Check a Vet se encargará de captar y fidelizar. Los criterios de microsegmentación se definen en base al perfil de quienes contestaron el Estudio de Mercado y que manifestaron un mayor interés en suscribirse a los servicios del portal.

#### **Médicos veterinarios:**

- Profesionales de esta área que trabajan de forma independiente o en una clínica veterinaria
- Desempeñan sus labores profesionales en el área clínica
- Se encuentran a lo largo de todo Chile, con una mayor concentración en los centros urbanos más importantes
- Su grado de conocimiento de herramientas tecnológicas es de intermedio a básico
- Los centros veterinarios donde desarrollan su labor poseen una baja penetración de tecnología

#### **Comercios del rubro:**

- Comercios que no posean un sitio web operativo y desean incorporar nuevos canales de ventas
- Tienen la necesidad de captar clientes de forma rápida y efectiva
- Desean promocionar sus productos y servicios de forma coherente a la estrategia de promoción y fidelización que posee la plataforma.

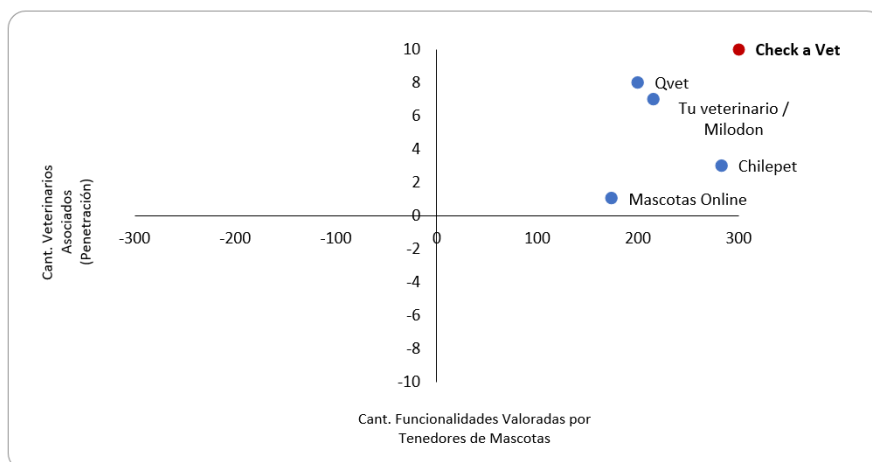
#### **Tenedores de Mascotas:**

- Dueño de mascotas, que la percibe como un miembro más de su familia
- Posee un interés constante en mantener la salud y el bienestar de sus animales
- Percibe ingresos familiares mensuales sobre \$1.000.000 (Segmentos AB, C1a y C1b)
- Gasta entre \$30.000 y \$100.000 mensuales en productos y servicios para sus mascotas
- Realiza constantemente compras a través de portales y aplicaciones

Mediante el mapa de posicionamiento (Figura 6) es posible visualizar la estrategia de posicionamiento de Check a Vet frente a la competencia, en el cual se pretende disponer de una mayor cantidad de funcionalidades y captar una cantidad de clientes superior a la

de la industria. Actualmente no existe un competidor que posea la mayoría de las funcionalidades más valoradas por los tenedores de mascotas y veterinarios (según la investigación de mercado realizada), ni tampoco han logrado conseguir la penetración suficiente que los haga contener un porcentaje relevante del mercado. En ese sentido, Check a Vet pretende incorporar dentro de sus procesos aquellos que les entrega mayor valor a sus clientes, basados en sus propias preferencias, además de incorporar dentro de su cartera a un porcentaje importante de los veterinarios activos y de comercios del rubro.

Para llegar a este posicionamiento se trabajará fuerte en el desarrollo de las funcionalidades del sitio enfocadas a las necesidades de los distintos segmentos de clientes, buscando de esta manera además captar clientes con una propuesta atractiva a innovadores de solución de necesidades integradas, con un componente importante de desarrollo de actividades de marketing digital e influenciadores que permitan hacer a la marca conocida.



**Figura 5:** Mapa de posicionamiento Check a Vet  
Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Estrategia de Producto/Servicio

#### Médicos Veterinarios:

Para estos clientes existirá un paquete de funcionalidades incluidos en los planes (Básico, Full y Premium), los cuales estarán definidos en función de las características que tenga cada plan (Tabla 11). Entre esas funcionalidades se encuentran:

*Market Place*, orientadas a la gestión de la relación e interacción con el cliente:

- Publicación y promoción de productos y servicios de la clínica o consulta veterinaria
- Venta de Productos y Servicios de la clínica o consulta veterinaria

- Recaudación y Medios de Pago
- Sitio web personalizable para la consulta
- Sistema de interacción con clientes

#### Gestión de la Consulta

- Gestión de Historial Clínico
- CRM
- Telemedicina
- Emisión de prescripciones médicas

**Tabla 11:** Planes para médicos veterinarios por tipo de plan, según funcionalidades ofrecidas

Funcionalidades	Médicos Veterinarios		
	Basico	Full	Premium
Publicación y promoción de productos y servicios de la clínica o consulta veterinaria	*	*	*
Venta de Productos y Servicios de la clínica o consulta veterinaria	*	*	*
Recaudación y Medios de Pago	*	*	*
Sitio web personalizable para la consulta		*	*
Sistema de interacción con clientes		*	*
Gestión de la Consulta		*	*
Gestión de Historial Clínico		*	*
CRM			*
Telemedicina			*
Emisión de prescripciones médicas			*

Fuente: Elaboración propia.

#### Tenedores de Mascotas:

Podrán contar con los siguientes servicios al contratar su plan:

- Acceso al directorio de consultas y clínicas veterinarias y comercios del rubro
- Compra de productos y servicios a precios preferenciales (según el convenio con el comercio)
- Reserva Online de horas médicas
- Telemedicina (según las clínicas / consultas que cuenten con el servicio)
- Posibilidad de evaluar la calidad de atención de la clínica/consulta donde fue atendido
- Visualizar la evaluación de la calidad de atención de clínicas y comercios
- Cobertura de una parte o la totalidad del valor de consultas médicas regulares o de emergencia (según el convenio con el comercio)
- Acumulación de puntos por cada compra, canjeables en productos y servicios ofrecidos en el portal

#### Comercios:

Los servicios del portal orientados al comercio son totalmente gratuitos, cobrándose sólo una comisión equivalente al 5% de la venta realizada a través del portal. Los servicios ofrecidos para estos clientes son:

- Publicación y promoción de productos y servicios del comercio asociado
- Compra en línea de Productos y Servicios del comercio asociado
- Pago en línea
- Sitio web personalizable para el comercio
- Sistema de interacción con clientes

### **Programa de Fidelización**

Como una forma de fomentar la permanencia de los suscriptores en la plataforma, se implementará un sistema de acumulación de puntos que serán convertibles en productos y servicios ofrecidos por los veterinarios y comercios asociados a la plataforma. Estos puntos serán equivalentes al 15% de la transacción realizada dentro del portal y tendrán una vigencia de 12 meses.

Para el canje el suscriptor debe tener un mínimo de 10.000 puntos acumulados y se descontarán del monedero personal.

El costo de los productos y servicios canjeados será costado por Check a Vet según los convenios firmados por la compañía y los veterinarios y comercios.

### **4.4 Estrategia de Precio**

Basada en la investigación de mercado (Anexo 12.3.; Anexo 12.4.) y a la disposición a pago mostrada por los distintos segmentos de clientes realizada se proponen para cada uno de los segmentos de clientes, la siguiente estrategia de precios en base a poder explotar también la estrategia competitiva de la empresa en base a la diferenciación.

#### **Médicos veterinarios:**

Se ofrecerán dos tipos de modalidades:

- Planes de suscripción: cada uno de ellos será incremental en funcionalidades y en precio y se cobrará mediante un pago mensual (Tabla 12).

**Tabla 12:** Precios de planes para médicos veterinarios según tipo de plan

Plan	Precio Mensual
Básico	\$10.000
Full	\$15.000
Premium	\$20.000

Fuente: Elaboración propia.

- Comisión por venta de servicios de un 5%

#### **Tenedores de mascotas:**

- Planes de suscripción: se cobrará en función de planes completos según periodo de tiempo contratado (Tabla 13).

**Tabla 13:** Precios de planes para tenedores de mascotas según tipo de plan

Plan	Precio plan	Precio mensual
Mensual	\$3.500	\$3.500
Semestral	\$18.000	\$3.000
Anual	\$30.000	\$2.500

Fuente: Elaboración propia.

#### **Comercios:**

En el caso de los comercios del rubro: comisión fija por venta de un 5%. No existen cobros adicionales.

### **4.5 Estrategia de Distribución**

Check a Vet, al tratarse de una plataforma digital es un medio por el cual se ofrecen diversos productos y servicios para un rubro determinado. Por ende, es un distribuidor indirecto de los servicios y productos de sus clientes (médicos veterinarios y comercios del rubro), que entregan sus productos y servicios a otros clientes (tenedores de mascotas).

De esta manera, Check a Vet utilizará una estrategia de distribución selectiva en donde apuntará a captar los clientes potenciales que correspondan para los determinados productos y/o servicios. Además, como una forma de complementar su oferta de servicios, Check a Vet ofrecerá además contenido enfocado en mantener el interés de sus clientes en el cuidado y la tenencia responsable de sus mascotas.

El portal web será el principal medio de difusión hacia los dueños de mascotas. Complementariamente, se utilizarán redes sociales para la interacción y comunicación tanto

de ofertas y promociones como información de interés, dada la masividad y facilidad en su uso (Facebook, Twitter, Instagram, entre otros).

Respecto de las funcionalidades destinadas tanto a la gestión de centros o consultas veterinarias como a las del ámbito comercial y considerando que el portal se maneja en su totalidad vía web, la distribución se realizará de preferencia de forma remota con asistencia personalizada, de manera de proporcionar el soporte necesario a los usuarios en ámbitos tanto técnicos como funcionales respecto del uso de las herramientas.

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

Check a Vet busca convertirse en una marca de respaldo para los productos y servicios que se ofrecerán a través de su plataforma. Serán servicios avalados por médicos veterinarios con la finalidad que los clientes (tenedores de mascotas) sientan la confianza de que tienen un nivel de respaldo aceptable. Además, también se buscará llegar a los clientes con un servicio integral y rápido, pudiendo encontrar todo lo necesario para sus mascotas en un solo lugar.

Por el lado de los médicos veterinarios se centra también en los mismos conceptos que los tenedores de mascotas, pero a través de lo que ellos están buscando: aumentar su cartera de clientes y servicios de gestión acordes a sus necesidades.

Es por lo anterior que la marca de Check a Vet se centra en los siguientes aspectos:

- Confianza
- Integridad
- Rapidez

Lo anterior también se observa en el logo de Check a Vet (Figura 6), el cual actúa como un buscador que opere bajo los valores antes mencionados.



**Figura 6:** Logo Check a Vet  
Fuente: Elaboración propia.



La estrategia de comunicación se basará principalmente en medios digitales, tales como: redes sociales (Instagram y Facebook), así como también la publicidad a través de portales especializados del rubro (revistas de mascotas, revistas especializadas en médicos veterinarios), aprovechando las tendencias de la publicidad digital, para la cual la situación de pandemia representa una oportunidad, debido a que las personas pasan cada vez más tiempo frente a un computador y/o smartphone.

Junto con lo anterior también se buscará desarrollar algún tipo de Convenio con alguna organización de profesionales médicos veterinarios (Colegio Médico Veterinario, Redes de Clínicas Veterinarias, entre otros).

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

Para el crecimiento del negocio se reconoce un potencial de mercado de CLP\$ 61.044 millones, de los cuales CLP\$ 39.932 millones corresponden al potencial de Tenedores de Mascotas, CLP\$ 451 millones al de médicos veterinarios y CLP\$ 20.661 millones en comisiones por transacciones de comercios (Tabla 14).

**Tabla 14:** Estimación del Tamaño Total de Mercado (año 1 de operación)

<b>1. Tenedores de Mascotas</b>			
Cantidad de Viviendas	Cant.	6.499.355	<a href="https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda">https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda</a>
Hogares con Mascotas	%	64%	Microestudio GFK: Los chilenos y sus mascotas, 2018
Total Hogares con Mascotas	Cant.	4.159.587	Calculado
Intención de Compra del Servicio	%	64%	Investigación de Mercado (Elaboración propia)
Precio Medio Suscripción (mensual)	\$ CLP	2.500	Plan de Ventas (Elaboración propia)
Adopción de la Tecnología	%	50%	Supuesto
<b>Valor de Mercado Total Tenedores de Mascotas</b>			
(mensual)	\$ CLP	3.327.669.760	
(anual)	\$ CLP	39.932.037.120	
<b>2. Médicos Veterinarios</b>			
Cantidad de Veterinarios Activos en Chile	Cant.	5.822	Pet Care Chile: Estimaciones de mercado, Euromonitor International 2020
Intención de Compra del Servicio	%	64,60%	Investigación de Mercado (Elaboración propia)
Precio Medio Suscripción (mensual)	\$ CLP	10.000	Plan de Ventas (Elaboración propia)
<b>Valor de Mercado Total Médicos Veterinarios</b>			
(mensual)	\$ CLP	37.610.120	
(anual)	\$ CLP	451.321.440	
<b>3. Comercios y otros</b>			
Cantidad de usuarios activos potencial	Cant.	1.331.068	Calculado
Gasto Promedio Mensual en Mascotas	\$ CLP	25.871	Microestudio GFK: Los chilenos y sus mascotas, 2018
Venta Potencial Total			
(mensual)	\$ CLP	34.436.057.744	
(anual)	\$ CLP	413.232.692.933	
<b>Comisión por Venta (5%)</b>			
(mensual)	\$ CLP	1.721.802.887	
(anual)	\$ CLP	20.661.634.647	
<b>Valor de Mercado Potencial Total</b>			
(mensual)	\$ CLP	5.087.082.767	
(anual)	\$ CLP	61.044.993.207	

Fuente: Elaboración propia

La estimación de la demanda se realizó en base a las tres dimensiones de clientes de Check a Vet, con base en la información histórica disponible.

a) Demanda de Tenedores de Mascotas

Para estimar el crecimiento de suscriptores se realizó un análisis histórico del crecimiento del mercado *pet care* entre los años 2005 a 2019, extraído de la Base de Estadísticas por Actividad económica del Servicio de Impuestos Interno (SII, 2021). Con ello, mediante un modelo de estimación exponencial, se obtuvo una tasa de crecimiento de un 14,97%, con un 95% de confianza (Anexo 12.5.).

Adicionalmente, dado que las suscripciones a las plataformas dependen de los factores de la vigencia que éstas tienen, la utilización por parte del usuario, la satisfacción de los requerimientos y el precio, entre otros factores, se determinó utilizar una tasa de fuga de un 7,05%, determinado por la tasa de fuga de usuarios de aplicaciones a nivel global en negocios B2C (Recurly Research, 2021). Con ello, se pretende captar 1.523 usuarios durante el primer año de operación (correspondiente al 0,01% del mercado total) (Tabla 15), llegando a 16.374 usuarios al quinto año de operación (equivalente al 1,2% del mercado total) (Tabla 16).

La estimación de los ingresos fue calculada en base al precio del plan más económico (suscripción anual, con valor CLP\$2.500).

**Tabla 15:** Proyección de crecimiento de la demanda de suscripciones al año 1 de operación

Meses	Nuevas Suscripciones	Fuga	Suscripciones Acumuladas
M1	0	0	0
M2	0	0	0
M3	0	0	0
M4	0	0	0
M5	0	0	0
M6	0	0	0
M7	250	0	250
M8	253	-1	501
M9	256	-3	755
M10	259	-4	1009
M11	262	-6	1265
M12	265	-7	1523

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16:** Proyección de crecimiento de la demanda de suscripciones en 5 años de operación

Años	Nuevas Suscripciones	Fuga	Suscripciones Acumuladas
Año 1	\$ 1.545	\$ -22	\$ 1.523
Año 2	\$ 3.432	\$ -204	\$ 4.751
Año 3	\$ 3.946	\$ -433	\$ 8.264
Año 4	\$ 4.536	\$ -683	\$ 12.117
Año 5	\$ 5.215	\$ -959	\$ 16.374

Fuente: Elaboración propia

## b) Demanda de Médicos Veterinarios

Para estimar la demanda de sistemas de gestión para consultas se trabajó con el crecimiento anual en la cantidad de titulados de las carreras de medicina veterinaria, a través de la base de datos de titulados del Sistema de Información de Educación Superior del Ministerio de Educación (MINEDUC, 2021). Dada la poca variabilidad existente en el crecimiento de titulados año a año y, considerando además un decrecimiento en la cantidad de titulados entre 2017 y 2019, se consideró para el cálculo estadístico la información entre los años 2007 y 2016, obteniendo un crecimiento promedio en la cantidad de titulados de 5,85% interanual (Tabla 17). Cabe destacar que se estima que un 49% de los titulados de carreras de medicina veterinaria se dedican a trabajo de clínica (atención de consultas médicas veterinarias) (La Tercera, 2020).

**Tabla 17:** Estimación del crecimiento de médicos veterinarios dedicados a clínica

Año	Titulados por año	Dedicados a Clínica (49%)	Acumulado
2007	652	319	
2008	789	387	
2009	736	361	
2010	758	371	
2011	770	377	
2012	882	432	
2013	976	478	
2014	977	479	
2015	998	489	
2016	1.061	520	
2017	939	460	
2018	729	357	
2019	694	340	
2020	735	360	5.822
2021	778	381	6.203
2022	823	403	6.606
2023	871	427	7.033
2024	922	452	7.485
2025	976	478	7.963

Fuente: Elaboración propia a partir de base publicada en [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)

De esta forma, el primer año se pretende captar el 9% del mercado potencial, equivalente a 276 contratos (Tabla 18), llegando al quinto año de operación a 1.798 contratos, equivalente al 35% del mercado potencial a ese año (Tabla 19). La estimación de los ingresos fue calculada en base al precio del plan más económico (Plan Básico, con valor CLP\$10.000).

**Tabla 18:** Proyección de crecimiento de la demanda de sistemas de gestión al año 1 de operación

Meses	Nuevos Contratos	Contratos Acumulados
M1	0	0
M2	0	0
M3	27	27
M4	27	54
M5	27	81
M6	27	109
M7	28	136
M8	28	164
M9	28	192
M10	28	220
M11	28	248
M12	28	276

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19:** Proyección de crecimiento de la demanda de sistemas de gestión en 5 años de operación

Años	Nuevas Suscripciones	Suscripciones Acumuladas
Año 1	\$ 276	\$ 276
Año 2	\$ 349	\$ 625
Año 3	\$ 369	\$ 994
Año 4	\$ 391	\$ 1.384
Año 5	\$ 414	\$ 1.798

Fuente: Elaboración propia

c) Proyecciones de ingreso por comisiones de venta

Las proyecciones de ingreso por comisiones de venta se encuentran íntimamente ligadas a la cantidad de suscripciones activas. Se pretende que, al menos, un 25% de los usuarios activos realice una compra al año por un monto equivalente al gasto promedio mensual que realiza una familia por mascota, el cual es de CLP \$ 25.871 (Adimark, 2018). De esta forma y considerando el cobro de un 5% del monto transaccionado al comercio, se tienen las siguientes proyecciones de ingreso para el primer año (Tabla 20) y para los próximos 4 años de operación (Tabla 21).

**Tabla 20:** Proyección de crecimiento ingresos por comisiones de venta al año 1 de operación

Meses	Cant. Transacciones
M1	0
M2	0
M3	0
M4	0
M5	0
M6	0
M7	63
M8	63
M9	64
M10	65
M11	65
M12	66

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21:** Proyección de crecimiento ingresos por comisiones de venta en 5 años de operación

Años	Nuevas Suscripciones
Año 1	\$ 386
Año 2	\$ 858
Año 3	\$ 986
Año 4	\$ 1.134
Año 5	\$ 1.304

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

La implementación de las acciones de marketing se realizará en tres etapas que se transponen entre sí (Tabla 22). El detalle de las acciones se encuentra en el anexo 12.7:

**Tabla 22:** Cronograma de actividades Check a Vet

Actividades	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Promoción de marca y propuesta de valor en Clínicas / Consultas																
Publicidad en Revistas del Rubro																
Publicidad en Redes Sociales																
Publicidad en la Web (Google Ads)																
Convenios con Influencers																
Promociones, Descuentos y Beneficios																
Sponsoring																
Encuestas de Satisfacción																
Soporte Técnico y Resolución de Requerimientos																

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de marketing se puede observar en la Tabla 23. Este presupuesto considera un presupuesto mayor para el primer año de funcionamiento y crece en el tiempo para luego mantenerse. Este presupuesto es posible de revisar de forma anual en función de las ventas y del cumplimiento del objetivo del plan de marketing.

**Tabla 23:** Presupuesto de Marketing Check a Vet

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lanzamiento del Negocio	750.000				
Redes Sociales	1.000.000	1.000.000	750.000	750.000	500.000
Google Ads	750.000	750.000	500.000	500.000	500.000
Influencers	500.000	500.000	400.000	300.000	200.000
Publicación en Revistas	750.000	750.000	0	0	0
Visitadores/Captadores	12.000.000	6.000.000	0	0	0
Sponsoring	0	0	500.000	600.000	700.000
Promociones y Beneficios	3.000.000	6.000.000	8.000.000	9.000.000	10.000.000
Personal de Mesa de Ayuda	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
<b>Total Presupuesto</b>	<b>36.750.000</b>	<b>33.000.000</b>	<b>28.150.000</b>	<b>29.150.000</b>	<b>29.900.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **5 PLAN DE OPERACIONES**

A continuación, se presenta un resumen del Plan de Operaciones de Check a Vet. Mayor detalle se encuentra en la Parte II de este informe.

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

Check a Vet desarrollará sus operaciones principalmente en actividades comerciales, donde se concentrará la dotación de la empresa. Todas aquellas referentes al desarrollo de la plataforma tecnológica serán tercerizadas.

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

### **5.2 Flujo de operaciones**

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

### **5.3 Plan de desarrollo e implementación**

El proyecto se desarrollará en el período de un año, correspondiente a la construcción del software y labores de introducción al mercado. El detalle del cronograma se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

### **5.4 Dotación**

La dotación de la empresa corresponderá principalmente a los dedicados a labores comerciales. Detalles de cargos y funciones se encuentran en la Parte II de este plan de negocios.

## **6 EQUIPO DEL PROYECTO**

A continuación, se presenta un resumen del Equipo del Proyecto de Check a Vet. Mayor detalle se encuentra en la Parte II de este informe.

### **6.1 Equipo gestor**

El equipo gestor de la empresa estará conformado por los fundadores de la empresa, profesionales con experiencia en las áreas veterinaria, comercial, estratégica y sistémica.

### **6.2 Estructura organizacional**

Para la primera etapa del proyecto se requiere de un equipo pequeño enfocado en las labores específicas del ámbito comercial y administrativo. Con el crecimiento del negocio se incorporarán más colaboradores a la empresa.

### **6.3 Incentivos y compensaciones**

La empresa tendrá una política de pago de remuneraciones de acuerdo al mercado. Para esto definirá una remuneración base para los colaboradores. El equipo comercial trabajará en base a un sueldo base más comisiones, las cuales serán calculadas en función de un porcentaje (10%) de las ventas netas generadas.

## **7 PLAN FINANCIERO**

### **7.1 Supuestos**

La Tabla de Supuestos se incluyen en la parte II de este Plan de Negocios.

### **7.2 Estimación de Ingresos**

Se proyectan ingresos totales por \$30.047.307 el primer año, llegando a \$760.037.061 el quinto año de operación, de los cuales \$488.730.000 corresponden a suscripciones de tenedores de mascotas, \$215.763.965 corresponden a ingresos por ventas de planes a veterinarios y \$55.543.097 de ingresos por comisiones cobradas a comercios.

### **7.3 Inversión**

Se requiere una inversión total de \$54.236.168, de los cuales \$51.236.168 corresponde al desarrollo de la plataforma.

#### **7.4 Estados de Resultados**

Se proyecta la obtención de utilidades a partir del segundo año, llegando a \$297.277.595 al quinto año. El primer año de operación se proyecta una pérdida de -\$41.338.229, dado el período de introducción al mercado.

#### **7.5 Inversión en Capital de Trabajo (KT)**

Se requiere un KT de \$31.748.476, destinados a financiar los costos de los primeros 11 meses de funcionamiento de la empresa.

#### **7.6 Tasa de Descuento**

En base a la metodología CAPM, se obtuvo una tasa de 16,05% para la evaluación a corto plazo y una tasa de 18,37% para la evaluación del proyecto a largo plazo.

#### **7.7 Flujo de caja a 5 años**

El análisis de flujo de efectivo muestra un flujo de \$350.120.359 al quinto año, considerando el valor de desecho y la recuperación del capital de trabajo. Además, considerando el flujo de efectivo de los 5 años de evaluación, se obtiene un VAN de \$325.481.195 con una tasa de descuento del 16,05%, un TIR del 73% y un payback de 2,8 años.

#### **7.8 Flujo de caja a perpetuidad**

El flujo de efectivo a perpetuidad permite obtener un flujo de \$1.926.155.180 al quinto año, considerando los probables flujos futuros de la operación a fecha indeterminada. Se obtiene un VAN de \$972.002.139 con una tasa de descuento del 18,37%, un TIR del 106% y un payback de 2,8 años.

#### **7.9 Capital Requerido**

El capital requerido corresponde a \$85.989.366, correspondientes a \$54.236.168 de la inversión inicial y \$31.753.198 del capital de trabajo requerido. Se pretende financiar con aportes del 50% de los socios fundadores y 50% de un inversionista externo.

#### **7.10 Balance Proyectado**

El balance muestra resultados positivos alcanzando un equilibrio de \$578.246.184 al quinto año, considerando retiros de utilidades a partir del segundo año de operación.

#### **7.11 Ratios Financieros**

Mayor detalle sobre la tabla de Ratios Financieros se encuentra en la Parte II de este informe.

#### **7.12 Sensibilización**



En el análisis de sensibilidad se obtiene que con una caída del -65% de la demanda de suscripciones de tenedores de mascotas, el proyecto deja de ser rentable (obtiene VAN negativo), dado que caen no sólo las ventas de suscripciones sino también los ingresos por comisiones. Esto, considerando estable la demanda de planes de veterinarios.

## **8 RIESGOS CRÍTICOS**

Los riesgos a los cuáles se enfrenta Check a Vet se pueden clasificar en las siguientes categorías: Estratégicos, Financieros, Operacionales y Reputacionales, cuyos orígenes pueden ser tanto internos como externos. En caso que la mitigación no sea efectiva y se declare la inviabilidad de la empresa, se plantea la liquidación total.

Mayor detalle sobre los Riesgos Críticos se encuentra en la Parte II de este informe.

## **9 PROPUESTA INVERSIONISTA**

Se buscará un socio inversor el cual esté dispuesto a negociar una inversión correspondiente al 50% del capital requerido para la puesta en marcha del plan. Se busca llegar a acuerdo con un solo socio inversionista que pueda aportar con sus capacidades de desarrollo para el plan y aportar en las etapas de introducción y crecimiento.

Mayor detalle sobre la Propuesta Inversionista se encuentra en la Parte II de este informe.

## 10 CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado en este plan de negocios, es posible concluir que existe una oportunidad dada por el mercado en donde Check a Vet puede posicionarse como un actor relevante capturando valor de éste a través de la diferenciación en un producto integrador que busca dar soluciones a las necesidades de los distintos actores del mercado de mascotas en Chile, conectando de un forma simple y rápida a estos actores.

La investigación de mercado mostró, no tan solo una importante disposición a pago, tanto de los tenedores de mascotas como de los médicos veterinarios, sino que también permitió reconocer aquellas necesidades de los distintos clientes que son posibles de abordar mediante una plataforma como Check a Vet. Esto también se ve impulsado por la evidente incorporación de diversas herramientas tecnológicas a la vida de las personas.

Del análisis realizado se puede concluir también que puntos importantes para la adecuada ejecución del proyecto corresponden al adecuado seguimiento del desarrollo de la plataforma tecnológica, así como también una adecuada ejecución del plan de marketing para poder captar los segmentos de mercados que se está buscando incorporar al negocio. Parte importante también es un adecuado soporte tanto técnico como de atención a consultas para los diversos segmentos de clientes.

El análisis financiero realizado muestra que es posible aplicar los planes de marketing y operacionales del negocio de forma sustentable en el tiempo, generando ganancias a contar del segundo año de operación para sus inversores, obteniendo retornos importantes de la operación del negocio. Las proyecciones muestran la viabilidad del proyecto, representando un gran atractivo para el inversionista.

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

## 11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 12 ANEXOS

### 12.1 Análisis PESTEL

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

#### **Análisis Político y Legal**

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

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

- Los tenedores de mascotas o animales de compañía o seguridad, primero que todo, responderán por los daños que estos produzcan.
- La nueva ley agrega a los tenedores el deber de identificar adecuadamente al animal y a sí mismos. En el caso de perros y gatos esto se hará a través de un dispositivo

permanente e indeleble, parte de un sistema único en la mascota se podrá relacionar con su responsable.

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

### **Análisis Económico**

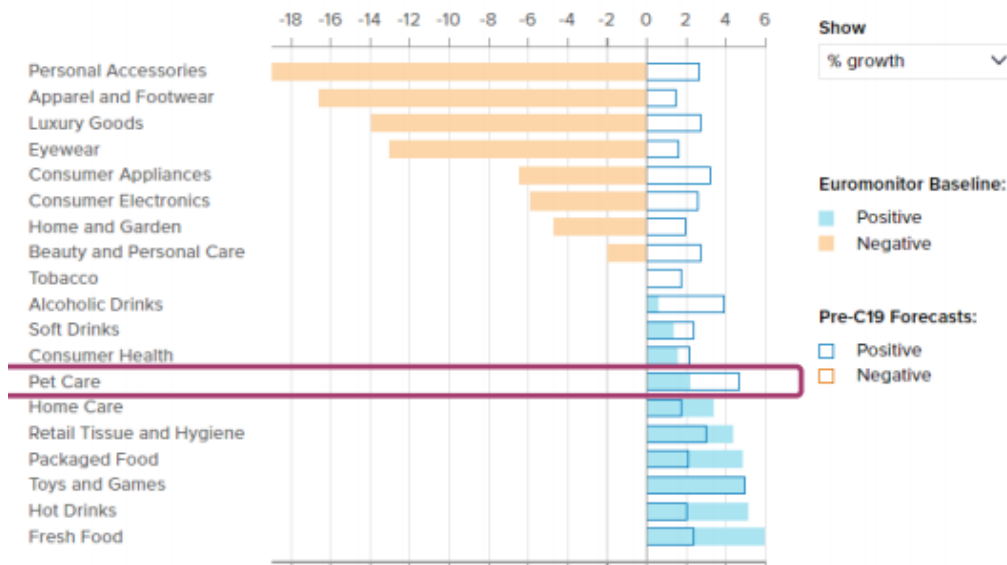
Según un artículo publicado por Garnica.cl basado en un estudio realizado por Euromonitor International, en Chile una persona puede gastar en promedio unos US\$44 mensuales sólo en alimentación. Dentro de Latinoamérica, le siguen Argentina, con US\$28, Brasil con US\$26 y México con US\$16.

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

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

## WORLD PRE-C19 FORECASTS SCENARIO FORECAST I

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



Source: Industry estimates

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

Crecimiento de Ventas en distintos mercados a nivel mundial.

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

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

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

### Análisis Social

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

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

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

### **Análisis Medioambiental**

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

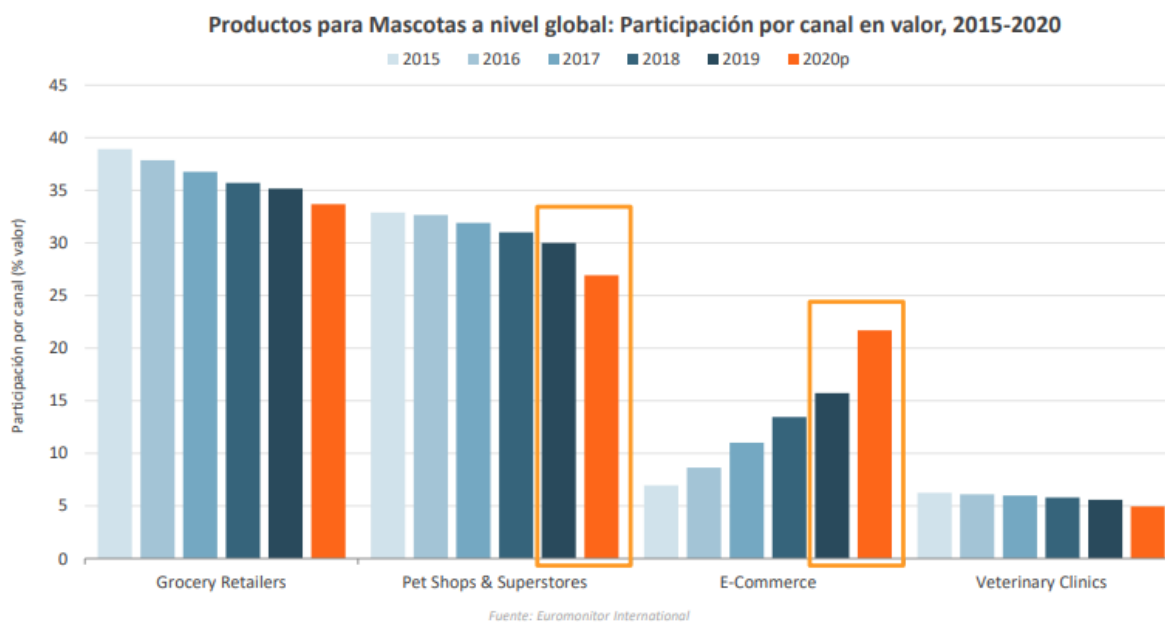
Pero otro aspecto importante a considerar es el impacto ambiental que tiene el cuidado de una mascota. Aunque es un aspecto poco explorado, existen estudios que indican, por

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

### Análisis Tecnológico

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

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



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

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

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



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

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

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

### a) Amenaza de Nuevos Entrantes / ALTA

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

### b) Poder de los Proveedores / BAJA

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

### c) Rivalidad de los Competidores / MEDIA

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

### d) Poder de los Compradores / ALTA

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

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

e) Amenaza de los Sustitutos / ALTA

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

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

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

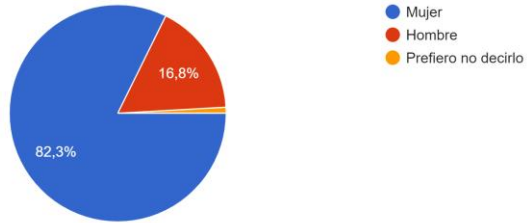
Además, grandes empresas del retail (como Ripley y Falabella) están convirtiendo sus portales web en Marketplace, dándoles cabida a comercios de otros rubros quienes pueden vender sus productos aprovechando el nivel de penetración que tienen dichos sitios y a su vez el retail potencia sus medios de pago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

f) Poder de los Complementarios / ALTA

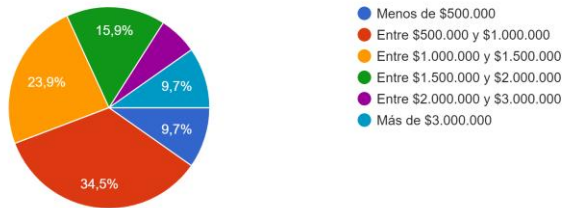
En este mercado es posible encontrar complementariedad fácilmente entre los portales tecnológicos y las empresas que ofrecen productos y servicios. A su vez, para las clínicas y consultas veterinarias el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la implementación de herramientas tecnológicas permite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

## 12.3 Investigación de Mercado: Encuesta Médicos Veterinarios

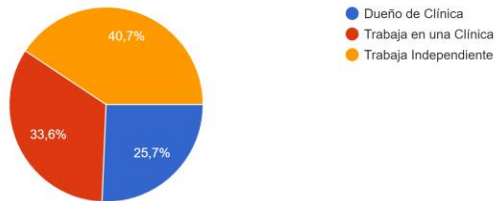
Indique su género:  
113 respuestas



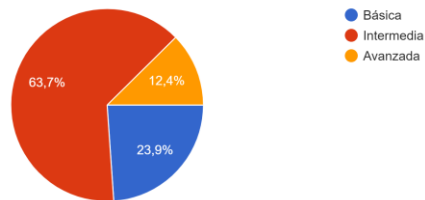
Indique sus ingresos mensuales aproximados:  
113 respuestas



¿Cómo desempeña sus labores profesionales?  
113 respuestas

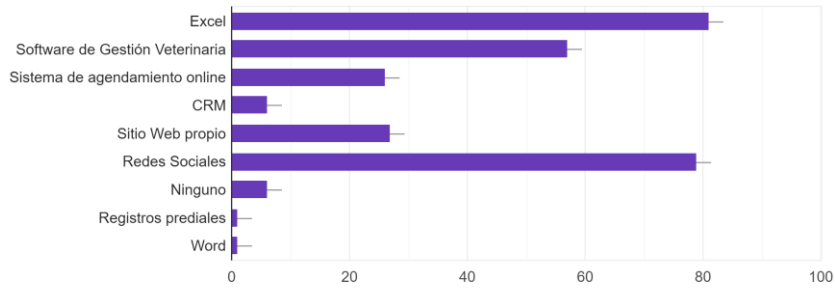


Usted considera que su nivel de conocimiento y aplicación de herramientas tecnológicas a su gestión profesional es:  
113 respuestas



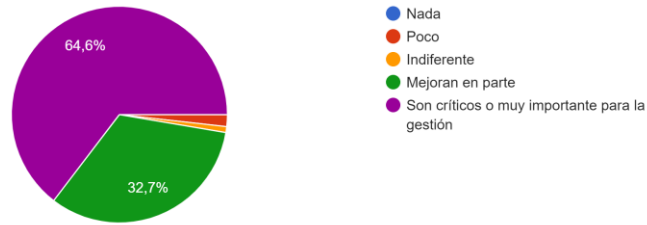
De las siguientes herramientas, ¿Cuáles utiliza en la gestión de sus pacientes y/o clientes? (Puede elegir más de una)

113 respuestas



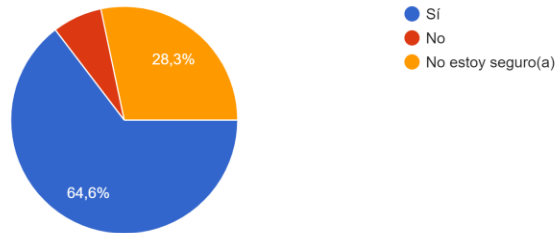
En general, ¿considera que estas herramientas son importantes para la gestión del negocio?

113 respuestas



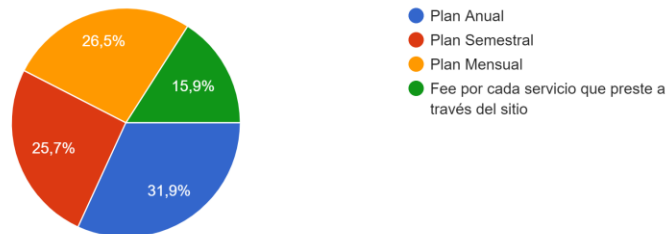
¿Le interesaría acceder a una plataforma que mediante un servicio de suscripción le permitiría ofrecer y gestionar sus servicios veterinarios? La s...cina, entre otros servicios de gestión tecnológica:

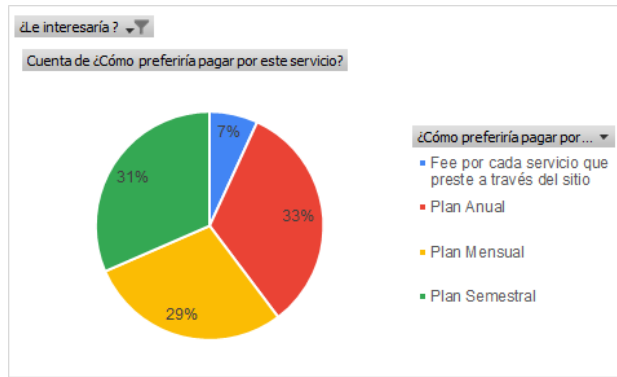
113 respuestas



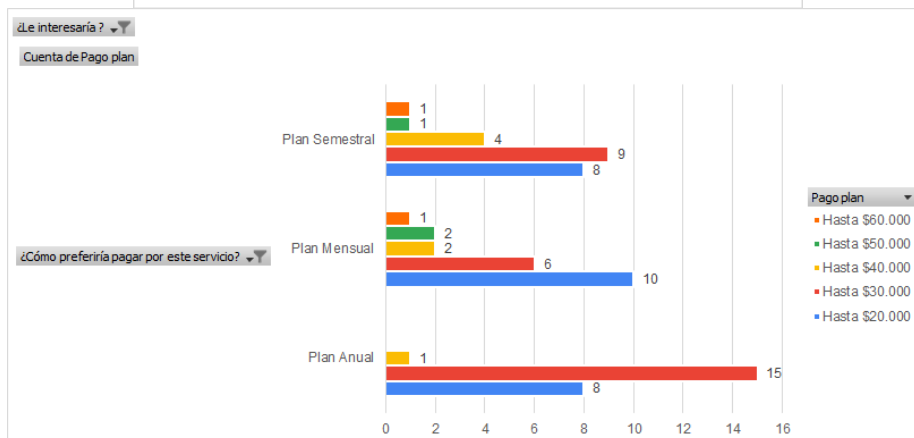
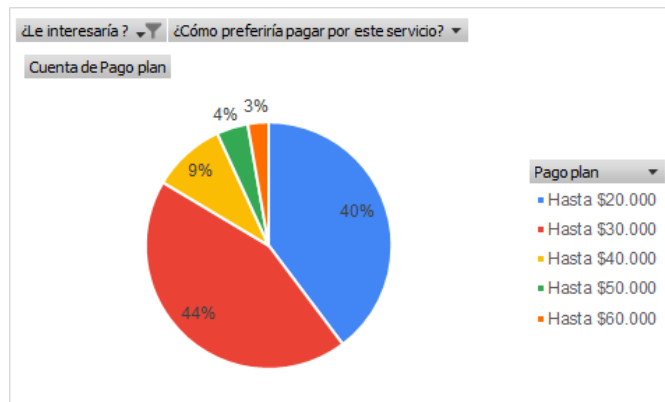
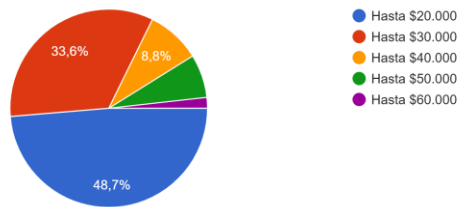
¿Cómo preferiría pagar por este servicio?

113 respuestas



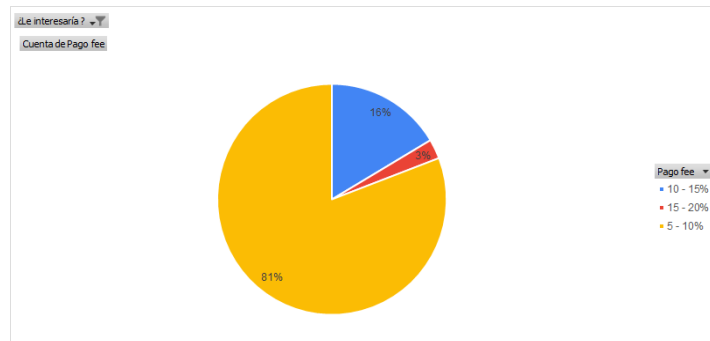
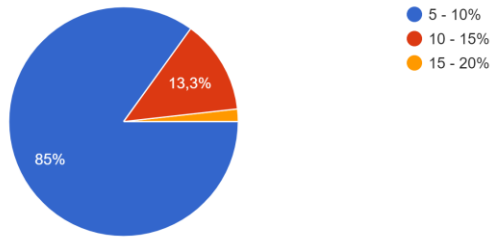


En el caso de que el pago sea por planes de suscripción ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio que incluya todas las prestaciones antes mencionadas?  
113 respuestas

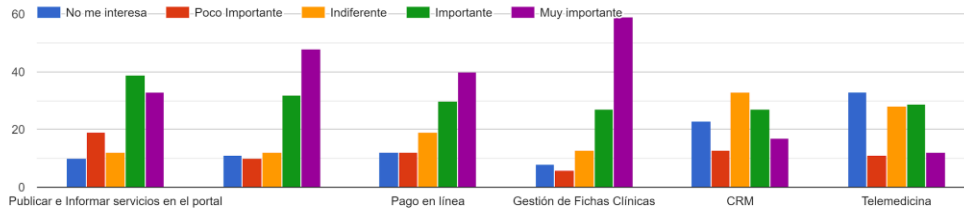


En caso de que el pago sea mediante un fee por venta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio como este?

113 respuestas



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



## 12.4 Investigación de Mercado: Encuesta a Clientes

### Estructura de la encuesta

Tipo Pregunta	Preguntas	Opciones
Seleccione una opción	1. ¿Qué mascota tiene?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Perro</li> <li>b) Gato</li> <li>c) Exótico</li> <li>d) No tengo</li> <li>e) Otra (abierta)</li> </ul>
Seleccione una opción	2. ¿Para usted, qué significa su mascota?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lo considero como integrante más de la familia</li> <li>b) Lo tengo porque es importante para mis hijos</li> <li>c) Es importante, pero no tengo lazos afectivos</li> <li>d) Es un gasto</li> <li>e) No significa mucho</li> <li>f) No tengo mascota</li> </ul>
Selección de frecuencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca</li> <li>- Pocas Veces</li> <li>- Algunas Veces</li> <li>- Generalmente</li> <li>- Siempre</li> </ul>	3. ¿Con qué frecuencia utiliza servicios o compra productos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consulta Veterinaria</li> <li>b) Compra de Alimentos</li> <li>c) Compra de Accesorios</li> <li>d) Peluquería</li> <li>e) Hotel de Mascotas</li> </ul>
Seleccione una opción	4. ¿Cuánto gasta actualmente aprox. mensualmente en cuidados de su mascota? (Considerando todos los gastos asociados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) \$0</li> <li>b) &lt; \$30.000</li> <li>c) \$30.000 - \$50.000</li> <li>d) \$50.000 - \$100.000</li> <li>e) &gt; \$100.000</li> </ul>
Seleccione una opción	5. Si no tiene una mascota, ¿Por qué no?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Es un gasto</li> <li>b) No tengo tiempo</li> <li>c) No me gustan</li> <li>d) Por una condición médica</li> <li>e) Otra (abierta)</li> </ul>
Seleccione una opción	6. ¿Le interesaría acceder a una plataforma que ofrezca un servicio de suscripción para servicios veterinarios para su mascota? La suscripción le permitiría a acceder a consultas médico veterinarias u otros servicios, planes de descuentos para la compra de productos (alimentos, accesorios u otros), descuentos en exámenes, entre otras características	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si</li> <li>b) No</li> <li>c) No estoy seguro</li> </ul>
Seleccione una opción	7. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a contratar este servicio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Plan Anual</li> <li>b) Plan Semestral</li> <li>c) Plan Mensual</li> <li>d) Pagaría por cada servicio que compre</li> </ul>
Seleccione una opción	8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio como este?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) &lt; \$30.000</li> <li>b) \$30.000 - \$60.000</li> <li>c) &gt; \$60.000</li> </ul>
Seleccione las tres más importantes	9. ¿Cuáles de los siguientes servicios lo motivarían a adquirir una	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consultas Veterinarias Gratuitas</li> <li>b) Descuentos en Consultas Veterinarias</li> </ul>



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

### Resultados Obtenidos

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

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

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

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

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

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

### Conclusiones Generales de la Encuesta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 12.5 Modelo CANVAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

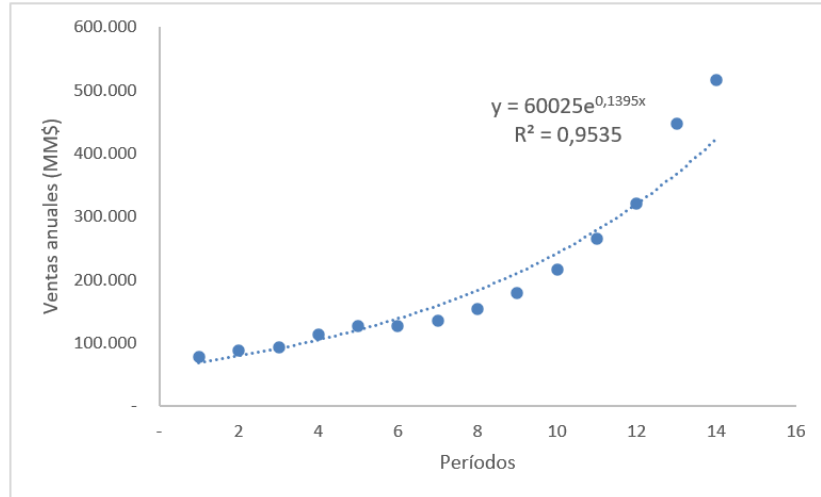
La siguiente tabla muestra la información obtenida desde el SII:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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