Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: “Leo’s”

Alumno: Ignacio García Guevara (25102)

Mentor: Daniel Friel

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Diciembre 2018

Índice

Resumen Ejecutivo 4

Capítulo 1: Introducción 5

Oportunidad de Negocio 5

Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad 8

Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado 12

5 Fuerzas de Porter 12

Análisis FODA 15

Capítulo 3: Model de Negocio (CANVAS) 18

Segmento de Clientes 18

Propuesta de Valor 18

Canales 19

Relación con Clientes 19

Flujos de Ingresos 21

Recursos Clave 22

Actividades Clave 22

Socios Clave 22

Estructura de Costos 23

Capítulo 4: Plan de Marketing 24

Mercado Objetivo 24

Descripción del Servicio 25

Estrategia de Precios 27

Estrategia de Comunicación 28

Estrategia de Distribución 31

Capítulo 5: Operaciones del Negocio 33

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión ……... 38
Inversión Inicial …….. 38
Análisis de Costos ……. 39
Proyecciones Anuales …….. 44
Estado de Resultados ……... 50

Capítulo 7: Equipo ……... 51

Capítulo 8: Aspectos Legales ……53

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos ……...55

Conclusiones 57

Bibliografía 59

Fuentes de Información…… 61

Anexos 62

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios buscará evaluar una posible inversión hacia un proyecto de transporte de mascotas. El emprendimiento se tratará de crear una red de vehículos que transporten a dueños y animales hacia el veterinario y hospital más cercano para una buena atención. También, se especificará en atender casos de emergencia donde el paciente necesita llegar con urgencia a la atención más cercana.

Se busca crear una experiencia a través de la eficiencia, conociendo de antemano las ubicaciones más cercanas y ser precisos en la hora de llegada a la casa del paciente y al destino final. Intentamos aprovechar hoy una demanda del 25% de las personas que hoy visitan regularmente hospitales y veterinarios y no tienen medios propios para poder hacerlo, teniendo que recurrir al auto de algún conocido o alguna de las pocas remiserías que acepten llevar animales.

Intentaremos aprovechar la gran demanda y pasión que existe en el país por las mascotas, tanto por el volumen que hay como por el dinero que la gente está dispuesta a gastar.

La empresa comenzará con un total de cuatro empleados y dos traslados. A medida que el proyecto y la demanda vayan creciendo, se irá contratando nuevos empleados y adquiriendo nuevos vehículos para terminar en un total de nueve empleados y cuatro camionetas.

El emprendimiento requerirá de una inversión inicial de $ 1.231.000,00, con una TIR del 5% y un período de recupero de dos años y medio.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

1.1. Oportunidad de Negocio

En Argentina existen hoy en día aproximadamente 11 millones de mascotas, convirtiéndose de esta manera en el país con más mascotas por habitantes del mundo. Según una encuesta elaborada por Millward Brown Argentina, Aproximadamente un 78% de los habitantes tienen al menos una mascota en la casa, desglosado en perros (63%) y gatos (26%). Se estima un total de 9 millones de perros y 3 millones de gatos. De este modo supera a Chile (71%), Brasil (44%) y Colombia (35%) (Anexo A). Por otro lado, una encuesta realizada por Gfk Group asegura que aproximadamente el 80% de la población tiene al menos una mascota. Lo siguen México (79%) y Rusia (73%) (Anexo B). Se estima que la media global es del 56% por habitante. Tras una investigación presentada por Centro de Investigación de Estadística Aplicada (Cinea), se concluyó que sólo el 7% de la población jamás tuvo al menos una mascota. Definitivamente un mercado con una escala enorme que presenta grandes oportunidades para la inversión siendo una industria tentadora y rentable. Todavía queda mucho por aprovechar en este gran mercado.

Universidad de
SanAndrés

Analizando con mayor profundidad las relaciones de los dueños con sus mascotas, se observa que en Argentina cada vez resulta más normal tender a la “humanización” de la mascota. Un 30% de los Argentinos considera que forman parte de la familia y hasta un 15% los considera un hijo/a. Consideran a los perros y gatos como parte de la familia, los integran, cuidan y valoran como tal. Un estudio realizado por el Cinea establece que el argentino no solo expresa tener un mayor número de mascotas sino que también entablan un vínculo de familiaridad más próximo que en otros países. Estos datos igualmente solo abarcan Buenos Aires y alrededores. Uno nunca tendría a escatimar gastos con un “familiar”. Por ende, no es de esperar que existan posiciones opuestas al servicio propuesto, además de que se trata de un servicio de salud y de emergencia. Según una encuesta realizada por la Untref en 2016, el promedio de gasto por mascota varía entre 100 y 300 pesos por mes.

Tras hacer una encuesta telefónica a 20 remiserías de la zona, se encontró que el 14 de 20 no estaban dispuestas a subir a ningún animal. Otras 3 argumentaron que sólo el 15% total de sus conductores estaban dispuesto a llevar mascotas y que debían llamarlos con anticipación. Por último, 3 remiserías donde la aproximadamente la mitad de los conductores no tendrían problema en llevar mascotas siempre y cuando el dueño tenga jaula o algún accesorio para que no ensucie el auto. (Anexo C)

Paralelamente a la gran cantidad de mascotas que hay en el país, se estima que un perro cada tres va al menos una vez al veterinario (ya sea por 3 consulta u operaciones) en el año. Según un estudio de Pet Best en Estados Unidos, cada vez que una mascota sufre algún problema tiene 50% de probabilidades de consultar por un especialista. Hay tres hechos contundentes que explican la mayoría de estas intervenciones: el hecho de que las enfermedades y accidentes efectivamente ocurren (según Pet Best, 4 de cada 5 animales fueron alguna vez de urgencia al veterinario), que los animales de raza suelen desarrollar ciertos tipos de anomalías y enfermedades crónicas que pueden ser muy caras y por último la edad. Al igual que los seres humanos, las intervenciones una vez que las mascotas envejecen aumentan notoriamente. Debido al gran avance de la medicina animal, según la Universidad de Munich, la esperanza de vida para los perros aumentó en torno al 30 por ciento entre 1967 y 1997.

Comprendemos entonces que existe un gran potencial en la industria de las mascotas, y más específicamente en la industria de la salud de ellas, ya que por un lado las enfermedades y los accidentes son hechos que ocurren con frecuencia y deben ser atendidos con rapidez, y a la misma vez los dueños se preocupan por ellas, llegando a considerarlas miembros de la familia, y estando dispuestos de esta manera a desembolsar determinada cantidad de dinero por ellos y su bienestar.

Tras entrevistar a la dueña del hospital veterinario, pudimos detectar que acuden por día entre 20 y 25 mascotas a su hospital en estado de emergencia. Al mismo tiempo, nos informó que existen por la zona de San Isidro, Vicente Lopez, Belgrano y Palermo

aproximadamente 10 hospitales 24 horas, lo que daría una suma de 200/250 casos de emergencia diarios post 19 horas. Sumando a esta información, también nos confirmó que los fines de semana atienden entre 50 y 60 pacientes entre consultas nuevas y controles. En definitiva, estos números comprueban la gran demanda que hay en el mercado de las mascotas y la oportunidad inatendida que existe para poder trabajar en estado de emergencias. Existen entre 40 y 50 veterinarios de la zona que por no trabajar luego de las 19hs, derivan sus pacientes a los 10 hospitales 24 horas.

Luego de analizar los datos de distintos hospitales obtenidos a través de la entrevista, podemos detectar que: Existen aproximadamente 8500 consultas mensuales en todos los hospitales 24 horas de la zona previamente detallada. Dentro de estas 8500 consultas, el 50% corresponden a pacientes derivados de veterinarios, otro 35% corresponden a consultas nuevas, y el restante 15% a tratamientos semanales/quincenales. Dentro de las consultas derivadas, el 45% de ellas se presentan dentro del turno diurno (hasta las 19hs), y el 55% luego de las 19 hs.

Hoy en día no existe ningún medio de transporte en el país que garantice el traslado de las mascotas desde su hogar o el lugar del accidente hasta un centro médico cercano, lo cual sumado a la demanda que presenta el mercado, encontramos un hueco estratégico que podría ser atendido. Este hueco será en principio atendido únicamente en las zonas mencionadas previamente, y una vez que el negocio se encuentre en funcionamiento se evaluará la posibilidad de expansión hacia otras localidades, de acuerdo con la demanda. En situaciones extremas, si no se cuenta con ningún vehículo, se debe recurrir a algún conocido para que brinde su ayuda, y muchas veces la falta de tiempo y disponibilidad pueden llegar a ser un gran obstáculo. Al mismo tiempo, ningún medio de transporte habitual (taxi, Uber, colectivo) cuentan con un servicio exclusivo para el traslado de animales. Esto representa un gran problema en momentos de emergencia donde el tiempo es fundamental, y la falta de transporte y de opciones se convierte en una traba.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Se notó además, que existe una gran oportunidad de poder enlazar al cliente con los hospitales sin entrar en competencia directa con ellos. Seríamos de gran ayuda ya que les generaríamos una retroalimentación a los hospitales porque los clientes que atienden son más del 50% de derivados. Esto quiere decir que muchos hospitales o veterinarios debido a la gran demanda, poca capacidad dentro de sus instituciones o restricciones horarias, deciden derivar sus pacientes a otros hospitales de confianza, con los que tienen relaciones comerciales de años. Hoy en día, no existe un medio formal para poder transportar las mascotas entre un organismo y el otro.

El último aspecto que se detectó en esta oportunidad es la falta de medios de transporte existentes para el traslado seguro de la mascota a los hospitales. Hoy en día, si tu mascota sufre cualquier inconveniente y no tenes un vehículo a disposición, solo resta comenzar a llamar gente para que puedan venir a ayudarte. Sin contar que ninguno cuenta con el expertiz de poder atender a un animal en situaciones de emergencia. El 75% de las personas llegan a los hospitales en vehículos propios, mientras que el restante 25% lo hacen a través de taxis, remises o autos de conocidos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.2. Negocio Propuesto para capturar la oportunidad

Desde Leo's planteamos la posibilidad de tener una ambulancia 24hs los 5 días hábiles de la semana, que atienda a todas las mascotas que requieran un medio de transporte para poder llegar al hospital, dando prioridad a aquellos animales que corran peligro de vida. El servicio será utilizado por aquellas personas que no dispongan diariamente de un vehículo y necesiten de transporte. También atenderemos un las necesidades de transporte existentes entre veterinarias y hospitales, ya que hoy en día no existe ningún medio formal para poder trasladar las mascotas de un lugar al otro. Dentro de la zona delimitada, hay un total de 40 veterinarias que no cuentan con la capacidad suficiente ni la disponibilidad horaria para atender la totalidad de la demanda. Esto es ya que el horario de cierre es a las 19hs y para lograr atender a un paciente tanto en estado de emergencia como durante tratamientos específicos como la quimioterapia se necesitan

como mínimo tres profesionales y tecnología avanzada. El costo del servicio de traslado no sería alto y a los negocios no le modificaría su rentabilidad ya que pueden trasladar a precio con el cliente el costo de transporte. Otro gran volumen de clientes serán aquellas mascotas que están en tratamiento (quimioterapia, por ejemplo) y no tengan la posibilidad de poder transportar a su mascota. Por último, aquellas personas que simplemente necesiten traslado por cualquier motivo al hospital.

Se buscará apuntar fundamentalmente a veterinarias que no tengan capacidad para poder atender la cantidad total de pacientes por día, en zonas donde se ve un mayor poder adquisitivo y enfocarnos en las personas de clase media alta y alta donde un gasto de este estilo no les signifique un problema para su patrimonio y estén de acuerdo en destinar su dinero dirigido a la seguridad y llegada a salvo de su mascota.

Se dispodrá de dos autos, ambos con capacidad de carga de 800kg, es decir con espacio para trasladar 6 jaulas, en las cuales se buscará siempre completar cada espacio en los traslados para evitar capacidad ociosa. Un auto destinará el 100% de su tiempo a traslados entre veterinarias y hospitales (es decir derivaciones), mientras que el otro se repartirá de acuerdo a la demanda de las emergencias.

Observando los porcentajes de demanda especificados en el capítulo anterior, se determinó que el segmento al cual apunta el negocio propuesto son las personas que llegan a los hospitales en taxis, remises y autos de conocidos, que representan un 25% de los pacientes, que sumarían un total aproximado de 2700 pacientes por mes. De estos pacientes se buscará alcanzar el 40%, mientras que en cuanto a los derivados (es decir, el traslado entre veterinaria y hospital) se buscará atrapar un 50% de la demanda.

Por otro lado, tendremos como socio accionista, quien será además una aportante inicial, a la dueña de un hospital veterinario 24 horas, lo que nos ayudará fuertemente a conseguir un aliado importante para poder cooperar dentro de la cadena de valor. Ella ve como positivo la idea de crear un servicio inexistente, que no entre en conflicto con el sistema de los hospitales (ya que hace falta tener un conocimiento estricto de la salud

animal) y que podría generarles un valor agregado a ellos al sumarles una pequeña suma de animales atendidos diarios dentro de sus hospitales. En ningún momento entraremos en la competencia con ellos (es decir los hospitales y veterinarios), ya que hoy por hoy es un mercado que funciona a la perfección, con muchas barreras de entrada y difícil de poder quebrantar.

Entendemos que a la hora de una emergencia lo más conveniente es llamar, ya que uno no tiene el tiempo de andar usando el celular ni dependiendo de la señal. Igualmente, ofreceremos la oportunidad de hacer los pedidos vía WEB, sobretodo para aquellos clientes que no tengan una necesidad puntual de emergencia y de la situación específica, sino para aquellas que tengan cotidianamente la necesidad de traslado, como aquellos animales en tratamiento o aquellos negocios que necesiten derivar por exceso de mascotas sus pacientes a otros hospitales.

Dentro de la ambulancia dispondremos de máscaras de oxígeno, camilla, suministros de primeros auxilios y jaulas para poder atender de urgencia y un veterinario que asista desde el momento en que debe recoger al animal por la casa hasta el hospital. Quien maneja, tendrá a su disponibilidad el hospital abierto más cercano. Idealmente, mantendrán comunicación con el veterinario del hospital para que tengan toda la información necesaria del caso a la hora de atenderlos.

Por un lado, para aquellos animales que necesiten el transporte cotidianamente y no sea en estado de emergencia, el cobro se lo facilitaremos al cliente haciendo un benchmark con Uber Argentina, tomando en cuenta los KM recorridos, la demanda y el horario. El cliente podrá elegir pagar en efectivo o tarjeta, en el caso de que ya haya cuenta vinculada.

Por otro lado, en los casos de emergencia, el cobro será más manual, utilizando la estrategia de las remiserías y de los cerrajeros: tomando en cuenta los km recorridos más la necesidad del cliente en el momento. Tendremos un listado de los precios del traslado entre cada partido para facilitar el cobro.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Cuando hayan elegido tarjeta, se debita directamente de la cuenta del cliente y en 22 días hábiles se acreditará en nuestra cuenta crédito. Creemos que la mayoría de los casos será en efectivo, ya que en situaciones de emergencia suele ser lo más conveniente, por lo que financieramente nos convendrá que tendremos la plata en el momento cero sin tener que esperar casi un mes para poder cobrar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 2: Análisis del sector e Investigación de Mercado

2.1. Cinco Fuerzas de Porter

El micro entorno de una organización se refiere a las fuerzas cercanas a la compañía que influyen y afectan el funcionamiento de la misma a la hora de satisfacer a los clientes. Ejemplos de estos factores o fuerzas incluyen: los competidores, el mercado en el cual se encuentra la organización y los empleados, entre otros. (Anexo D)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter (1991), que tiene en cuenta los componentes del microentorno de una compañía, es uno de los principales pilares para el entendimiento de un negocio. Este se trata de un modelo conceptual, teórico y estratégico que tiene como objetivo central el entendimiento de la rivalidad de los competidores para analizar la potencial rentabilidad dentro de una cierta industria. El análisis deriva del estudio de las primeras cuatro fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de potenciales competidores y la amenaza de productos sustitutos, que traen como consecuencia el entendimiento de la quinta y más importante de las fuerzas: la rivalidad existente entre competidores. La hipótesis central que presenta Porter se basa en la idea de que a mayor rivalidad, menor rentabilidad. Como bien menciona el autor en su texto, “Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia” (Porter, p. 26, 1991).

Leo’s se puede analizar bajo los conceptos explicados por Porter para analizar su potencial rentabilidad. En primer lugar, analizaremos el poder de negociación de los clientes. Las organizaciones que pertenecen a la industria de las mascotas buscan satisfacer dos necesidades en sus consumidores: en primer lugar el bienestar de la salud de sus animales (que muchos consideran como parte de la familia), y en segundo lugar que se brinde un servicio adecuado y de cuidado de la mascota. Debido a que en la actualidad no existe en el país un servicio con similares características a las que ofrece

Leo's, los consumidores poseen un bajo nivel de negociación ya que la alternativa directa es nula. También resulta importante destacar que al tratarse de un servicio de emergencia, la voluntad de pago de las personas aumenta considerablemente y su poder de negociación disminuye ya que su posición es más vulnerable.

En segundo lugar, analizaremos el poder de negociación de los proveedores. Por un lado se encuentran las concesionarias que venden las camionetas que serían utilizadas como ambulancias. Por otro lado, los proveedores del equipamiento que estará dentro del vehículo, como las jaulas. En ambos casos, la compra se realiza una única vez y en un volumen que no representa un gran porcentaje para los vendedores. Sumando a estos insumos que se realizan por única vez para el auto, se le sumará la nafta que se deberá usar, clave para el funcionamiento del servicio. Separando los insumos relacionados al vehículo, debemos mencionar todo lo que estará dentro de call center. Todo el equipamiento tecnológico, como el teléfono y la computadora, también se hará por única vez y será determinante para poder atender a todos los pacientes que tengan la necesidad de utilizar el servicio. En este caso, el poder de negociación de ellos es alto, ya que además estos insumos son esenciales para el funcionamiento del servicio de Leo's y no podrían accionar sin ellos. Son precios fijados por el mercado y que no dependen del funcionamiento de este servicio. Al emprendimiento solo le generará un gasto alto en su principio, ya que luego se desprenderá de la responsabilidad de la compra de estos insumos. Al menos, por dos años. El único gasto que será recurrente será el de la nafta.

El mercado en el cual se encuentra Leo's está situado en un contexto que puede atraer un alto número de posibles competidores entrantes debido al nicho que representa la industria de las mascotas hoy en día en el país. Como ya fue expresado en capítulos anteriores, la industria se encuentra en un período de crecimiento y expansión. La gran disponibilidad de clientes, su alta voluntad de consumo y su profundo interés y preocupación por sus mascotas podría generar una fuerte atracción para el ingreso de potenciales competidores al mercado. Adicionalmente, no hace falta poseer un capital demasiado alto para poder invertir en un emprendimiento del calibre de Leo's. Por tal

motivo, creemos que si la nueva empresa es exitosa, la amenaza de posibles competidores es alta.

Según Porter, “La identificación de productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial” (Porter, p.43, 1991). La industria de las mascotas es una industria que se encuentra bastante desarrollada en el país, contando con una amplia diversidad de servicios que van desde los más habituales como veterinarias y paseados diarios, hasta algunos más exclusivas como hotelería y peluquería. Aún así, no se encuentran servicios de ambulancias de 24 horas en el mercado, lo cual representa una gran ventaja competitiva para Leo’s, que logra una diferenciación frente a los servicios existentes, además de lograr satisfacer una necesidad que no se encontraba satisfecha. Si analizamos otros sustitutos cercanos que podrían satisfacer la necesidad que busca capturar Leo’s, se podría considerar como opción que los propios dueños de las mascotas podrían llevar al animal al centro de atención médica correspondiente. Luego de haber hecho una encuesta a veinte remiserías de la zona, se detectó que solamente el 8% de los remiseros dentro de las agencias están dispuestos a trasladar mascotas. Dentro de ese 8%, el 90% pide que dicho transporte sea pedido con anticipación. Dicho esto, las remiserías, aunque con un muy bajo índice de aceptación a transportar mascotas, también podrían considerarse un sustituto. Por tal motivo, creemos que la amenaza de productos sustitutos es moderada.

Luego de analizar las cuatro primeras fuerzas, se puede observar como resultado la rivalidad entre los competidores existentes que puede definir la rentabilidad de Leo’s en dicho mercado. El número bajo de competidores directos existentes en la industria y la diferenciación en el servicio posicionan a la empresa en un escenario favorable en el mercado. El servicio diferenciado y único, al darse a conocer en la industria, buscará generar una clientela fiel y leal que continúe eligiendo Leo’s como servicio de emergencia, creando una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2.2. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta simple de planificación estratégica que plantea un análisis del contexto tanto interno como externo de la compañía. En ella se estudian las fortalezas y debilidades que presenta la organización en cuestión, y por otro lado las oportunidades y amenazas que puede enfrentar en el mercado. De esta manera, se puede entender en profundidad la situación actual de la empresa para poder poner en acción planes de negocio adecuados para favorecer la rentabilidad y el crecimiento de la organización.

Leo's puede ser analizada bajo la mirada de la matriz FODA para analizar cuál sería el contexto tanto interno como externo e identificar variables críticas dentro del negocio. El aspecto más importante de este análisis se encuentra dentro de las fortalezas, ya que de ellas derivan las ventajas competitivas de la empresa en cuestión.

FORTALEZAS

Comenzando con un análisis de las fortalezas de Leo's, observamos que la mayor fortaleza de la compañía se basa en su servicio diferencial y único, que no existe en el mercado actualmente. Si bien existen diversos servicios dentro de la industria de las mascotas, Leo's es la única empresa en el país que proporciona un servicio de emergencia que se encuentra disponible las 24 horas. Al tratarse de un servicio de emergencias, la dependencia de los usuarios es muy alta ya que deben actuar con rapidez, lo cual también resulta una fortaleza importante de destacar en este negocio. Un punto a considerar es que Leo's tiene como una de sus principales objetivos lograr una fuerte lealtad a la marca desde sus inicios, lo cual generaría una confianza y fidelidad que sería una gran fortaleza frente a los competidores del mercado. De esta manera además, se lograría también poder dar a conocer el servicio a través de la recomendación de boca en boca. También, al tratarse de un emprendimiento que no precisa de un gran número de empleados, los costos fijos se ven reducidos a gastos en los vehículos, equipamiento y su mantenimiento, lo cual resulta un factor positivo. El

número pequeño de empleados también permite generar un clima laboral favorable y cálido para ellos.

DEBILIDADES

A pesar de las fuertes fortalezas que favorecerían el buen funcionamiento de la empresa, existen también una serie de debilidades que obstaculizan el trabajo y el crecimiento de la misma. En primer lugar, el hecho de ser una compañía nueva y que recién comienza a posicionarse en el mercado siempre es un punto crítico, ya que se requiere una inversión mayor tanto económica, por ejemplo en equipamiento y entrenamiento del personal como de tiempo y dedicación para lograr dar a conocer la marca y que las personas confíen en ella y la usen. De todas maneras, al brindar un servicio que aún no existe en el país y satisface una necesidad de emergencia, se considera que los usuarios estarían dispuestos a utilizarlo aún sin conocer a fondo de que se trata. Otro punto crítico a tener en consideración es el hecho de que los instrumentos de atención de emergencia que se encuentran dentro de las ambulancias se importan desde el extranjero, lo cual genera una fuerte dependencia e incertidumbre en términos de trabas a las importaciones y la fluctuación en el valor del dólar cada día. Esto podría generar un aumento en los costos a lo largo de tiempo, y hasta podría generar algún impedimento para el funcionamiento de las ambulancias.

OPORTUNIDADES

Por otro lado, poniendo el foco en el contexto externo que influencia a la compañía, se pueden destacar una serie de oportunidades de las cuales Leo's podría sacar provecho. En primer lugar, resulta pertinente resaltar que la compañía surge a partir de la respuesta a una necesidad insatisfecha en el mercado, es decir a partir de la respuesta a una oportunidad. Además, la industria de las mascotas se encuentra en etapa de crecimiento, lo cual significa que las personas se preocupan cada vez más por sus mascotas y buscan servicios para ellos. Esto resulta esencial para comprender que existe un público al que apuntar y que además este se encuentra en crecimiento lo cual implicaría un aumento

en la rentabilidad cada año, si se logra capturar al cliente. También, la expansión del uso de las redes sociales y de la información a través de vías tecnológicas presenta una oportunidad importante para la compañía, sobre todo para utilizar como medio base para lograr lanzar la marca y darse a conocer. Leo's podría usar plataformas como Facebook, Instagram y Twitter para generar campañas publicitarias y así lograr atraer al público.

AMENAZAS

Por último, existen también una serie de amenazas que pueden afectar al desempeño de la empresa. El contexto económico del país presenta una gran amenaza para este tipo de mercado, puesto que a una mayor inflación y a un menor ingreso los precios aumentan considerablemente y el poder de compra disminuye. Esto no solo presenta una barrera para los costos en los que debe incurrir Leo's, sino que también podrían ser una traba para los usuarios, quienes frente a un menor ingreso per cápita pueden decidir incurrir su dinero en otro tipo de servicios, u optar por trasladar a las mascotas ellos mismos a modo de ahorro. Asimismo, podemos considerar como una amenaza el aumento de potenciales entrantes a la industria. Como ya fue desarrollado en las 5 fuerzas de Porter en el capítulo anterior, a pesar de que el crecimiento de la industria de las mascotas y el aumento que esto genera en el número de clientes es un aspecto positivo para Leo's, también presenta un panorama atractivo para la entrada de potenciales competidores nuevos, quienes podrían tomar parte del share de mercado que Leo's busca capturar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Modelo de Negocios (CANVAS)

3.1. Segmento de Clientes

El servici o propuesto apunta a un segmento de clase media, media alta y alta de las zonas de San Isidro, Vicente Lopez, Palermo y Belgrano que estén dispuestos a adquirir un nuevo servicio que responde a necesidades aún no satisfechas. Las mascotas suelen tener más de un dueño, lo cual hace difícil la asignación específica de una edad, pero se podría decir que se apunta a un rango etario de entre 25 y 70 años.

El servicio se encuentra direccionado principalmente hacia aquellas familias o personas que consideran a sus animales como parte de la familia, y que tengan una concientización apropiada de cómo cuidarlos. Se busca que el gasto incurrido no sea un esfuerzo, sino que sea una respuesta obvia frente a una situación de emergencia. Al mismo tiempo, se apunta a aquellas personas que no dispongan de un medio de transporte propio.

3.2. Propuesta de Valor

La principal propuesta de valor es responde a una necesidad existente en los dueños de mascotas, la de contar con un servicio eficiente de emergencias que funcione las veinticuatro horas del día. A su vez, los clientes podrán estar tranquilos y con una rápida respuesta a sus preguntas a través de diversos canales de comunicación a su disposición.

Por otro lado, otro punto fundamental que agrega valor al servicio es el hecho de que se buscará entablar relaciones comerciales estratégicos de cooperación junto a hospitales veterinarios, en lugar de buscar competir con ellos. Se buscará formar alianzas y convenios junto a ellos, ya que el servicio que busca brindan Leo's no se interpone en su negocio, por el contrario, podría generar un aumento en la demanda ya que considera

como opción hospitales que quizas los clientes no consideraban y en su eficiencia brindándoles el servicio de transporte.

El punto más importante que se debe considerar como principal propuesta de valor es que Leo's brinda un servicio que hoy en día es inexistente, y que se basa en acontecimientos que suceden con frecuencia, apuntando a un sector de la industria en donde la demanda se encuentra inatendida.

3.3. Canales

Principalmente se utilizarán las redes sociales como medio fundamental para la campaña. La inversión más fuerte será en Facebook, ya que es la red social con más popularidad, y en segundo lugar Instagram, ya que el costo es menor y continúa en crecimiento. Por último, se buscará también contar con participación en Twitter, medio que se suele ser un canal recurrente para la consulta de dudas u opiniones, observaciones, etc. Las campañas serían a través de Facebook Ads, abonando un servicio mensual para apuntar al target específico ya mencionado con la publicidad a través de imágenes. Además, a través de las redes se busca entablar una relación y comunicación fluida con los clientes, para lograr resolver dudas en tiempo real.

Aunque creemos que la mayoría de nuestros clientes contarán con tarjetas de crédito y débito ya que se apunta a una clase alta y media alta, sabemos que en casos de emergencia uno puede llegar a no estar con tiempo de transaccionar electrónicamente, por lo cual entendemos que el efectivo será también una opción de pago. De esta manera otorgaremos una forma rápida, instantánea y flexible de pago, demostrando la buena atención.

3.4. Relación con los clientes

Para lograr alcanzar el éxito de Leo's, resulta esencial que la relación con los clientes sea perfecta. Uno de los principales valores que la compañía busca alcanzar se

encuentra relacionado con la atención en todo momento para con los clientes. Es decir, para logra responder a sus necesidades en todo momento que lo necesiten. Es por ello que Leo's contará con servicios de atención tanto telefónica como vía web, a través de donde responderá consultas y pedidos del servicio, como precios, cuáles son los hospitales asociados, como funciona el servicio, etc.

Al tratarse de un negocio innovador es necesario brindar un servicio de excelencia a través de todos los diferentes canales y medios con los que se cuenta, para así generar una buena imagen de la compañía y una reputación a partir de la cual se genere también una cadena de recomendación "boca en boca". Además, se busca también que los clientes que ya hayan utilizado en servicio lo vuelvan a elegir, y que también generen contenido y recomendaciones a través de las redes sociales, como comentarios en las páginas de redes de Leo's, *reviews* en internet, etc.

Una de las ventajas competitivas con la que Leo's busca contar es el correcto trato hacia los clientes. Más allá de que cualquier servicio busca por lo general preponderancia en la atención al cliente, Leo's busca que sea su mayor atributo de diferenciación, ya que la cercanía que se busca alcanzar con los clientes logrará que se genere la lealtad a la marca mencionada previamente. Además, es fundamental tener en consideración la opinión de ellos una vez finalizado el servicio, para así poder generar mejoras a raíz de ellas.

Se buscará también una especial atención hacia el trato con las mascotas, y sobre todo a los casos de éxitos. Cada vez que se salve la vida de una mascota, comenzará a cambiar la ponderación en las personas y continuará aumentando la posibilidad de utilizar el servicio. Esto inclusive podría ocurrir en casos donde las personas tengan la posibilidad de trasladar a su mascota, pero por la excelencia y el renombre con el que cuenta el servicio confíen en él y lo elijan. Lo mismo podría ocurrir en casos de fracaso de manera inversa, por lo cual es esencial cuidar la atención para evitarlo.

3.5. Flujos de ingreso

La generación de ingresos se generaría principalmente en efectivo, seguido por las tarjetas de crédito y débito. Se busca otorgarle al cliente un abanico de opciones para que cuente con la comodidad y tranquilidad de poder elegir el medio de pago en un momento tan inoportuno, como lo es una situación de emergencia, y que esto no sea un impedimento.

En caso que las personas elijan abonar en efectivo, significaría una ventaja para Leo's ya que no se debería incurrir en el plazo de acreditación que las tarjetas implicarían (veintidós días hábiles), y al mismo tiempo se evitan los altos costos de comisiones que cobran tanto Visa como Mastercard. De todas maneras y como fue mencionado anteriormente, también se tendrán a disposición lapos y posnets para otorgarle al cliente la posibilidad de pagar a través de tarjeta de crédito o débito. El hecho de darle al cliente esta flexibilidad hace que los clientes no deban preocuparse por otro tema que no sea la salud de la mascota, y que le pago no sea un factor que genere complicaciones. Este punto también puede ser considerado como una ventaja competitiva ya que el mercado de la salud veterinaria es un mercado muy informal, en el cual la gran mayoría de los servicios no cuentan con tarjetas de débito o crédito como posibles medios de pago, y contar con ello generaría una diferenciación dentro de la industria.

Por último, se proporcionará también la opción de pago a través de débito automático. Esta opción tiene su foco en aquellas mascotas que deben ir regularmente a ser tratados (como por ejemplo un tratamiento de quimioterapia o tratamientos que requieren atención semanal), en la cual resulta incómodo tener que abonar por cada traslado. A través de este sistema de generan distintas ventajas: en primer lugar el foco continúa siempre en la importancia del buen servicio al cliente, mostrando flexibilidad y adaptación a su necesidad puntual. En segundo lugar, éste método genera ciertas ventajas financieras ya que los débitos suelen realizarse los primeros días hábiles de casa mes, lo cual generaría que Leo's cuente con todos los pagos acreditados de forma adelantada.

3.6. Recursos clave

Como se mencionó previamente, la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo. Es por eso que debemos contar con una amplia red de tecnología comunicativa que logre acceder al cliente por todos los medios, un staff operativo y de soporte dispuesto a colaborar con todos los problemas de los clientes y una campaña activa de marketing que atraiga continuamente nuevos clientes.
Definitivamente es fundamental tener a disposición el conocimiento de las rutas más rápidas y los hospitales más cercanos para ahorrar el mayor tiempo posible y cumplir con las expectativas del cliente.

3.7. Actividades Clave

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos, el primer paso será lograr generar asociaciones con la mayor cantidad de hospitales veterinarios y “pet shops” para comenzar a atraer clientes y brindar el servicio, generando publicidad a través de ellos. Al mismo tiempo, es fundamental asociarse con buenos veterinarios que estén dispuestos a trabajar a través de este método propuesto. Paralelamente, se debe desarrollar la infraestructura tecnológica necesaria para poder demostrarle a aquellas personas interesadas en el servicio, el potencial que tendrá la red buscada.

3.8. Socios Claves

Como ya fue mencionado, los asociados a Leo’s son un factor fundamental del negocio, ya que sin ellos no se puede avanzar en el funcionamiento del mismo. La confianza y la transparencia debe ser clave para lograr generar relaciones de confianza y cálidas.

Los socios se dividirán en dos grandes ámbitos:
- Profesionales que estén dispuestos a brindar su servicio en el lugar donde transportemos a la mascota, es decir veterinarios

- Hospitales que se consideren convenientes para aliarse, y así continuar aumentando la exposición del innovador servicio.

3.8. Estructura de Costos

Los principales costos del emprendimiento serán:

1. El alquiler de un local donde se llevarán a cabo todos los procesos administrativos, operativos y de marketing. Aproximadamente 300 mil pesos por mes, situado en Vicente Lopez.
2. Compra de tecnologías que logren sustentar la gran red informática y de atención a la que se apunta. Siete mil pesos.
3. Comenzaremos con dos Vehículos Peugeot Partner, y luego iremos incrementando año a año la cantidad. $512.000 cada uno.
4. Nafta, que hoy está en en $ 37,59 el litro.
5. Pago de sueldos. Lo más eleveado de todo el plan que irá cambiando a través de los años. EL primer año será de $ 979.875.
6. Marketing y publicidad. $ 172.000 en total el primer año.
7. Impuestos (Ingresos Brutos e Impuesto a las ganancias)
8. Métodos de pago, el posnet será de $ 55.215 entre alquiler y comisiones el primer año.
9. Jaulas. Las 10 estarán $50.000 en total.

Universidad de San Andrés

Capítulo 4: Plan de Marketing

4.1. Mercado Objetivo y Segmentación

A partir de la investigación de mercado realizada y tomando en cuenta los datos obtenidos, podemos determinar un mercado objetivo al cual apuntar el servicio propuesto. Conocer y comprender el comportamiento del consumidor permite a las empresas orientarse mejor hacia una estrategia de marketing. Hoy en día, las organizaciones no están más interesadas en el mercado en su totalidad ni pueden dirigirse completamente a él, sino que se interesan por distintos grupos que están compuestos a su vez, por una gran variedad de consumidores. Con la riesgosa dependencia del precio para lograr diferenciarse y la evolución de los consumidores en los productos a los que ahora aspiran, es que hoy se apunta a nuevas metodologías de múltiples segmentos a la vez.

Como bien define Dvoskin en Fundamentos del Marketing, "la segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio" (Dvoskin, p.93, 2004). Para poder caracterizar a este segmento es necesario poner la lupa en variables tales como las actitudes y prácticas de compra de los consumidores, sus deseos, localización geográfica, intereses y poder de compra, y así identificar consumidores y reunirlos para construir el segmento target al cual apunta y aspira la empresa en cuestión. Esta última construcción tiene como objetivo definir estrategias comerciales diferenciadas que estén orientadas hacia un único producto o servicio pero que no exista una única segmentación válida para estas propuestas.

En el caso de Leo's, podemos utilizar distintas bases de segmentación para así lograr determinar segmentos diferenciados de la competencia. En cuanto a las bases geográficas, Leo's apunta a familias o personas que habiten en Gran Buenos Aires y CABA (Palermo, Belgrano, Vicente Lopez y San Isidro) con posibilidad de extender el

servicio con el tiempo. Estas localidades fueron elegidas debido a que son consideradas localidades de clase alta, y se encuentran próximas entre sí. Esto hace más fácil el traslado de las 2 ambulancias.

Continuaremos con las bases geográficas como lo son la edad, generación, sexo, educación, estado civil, ingresos, entre otras. El segmento target del servicio que presta Leo's apunta a gente de clase media y alta, de ambos sexos y distintas generaciones, posiblemente de entre 25 a 70 años (considerando quienes son las personas que tienen mascotas). Este rango de edades representa aproximadamente el 50% o más de la población de las zonas elegidas de acuerdo con el último censo realizado en el año 2010. Las bases socioculturales constituyen otro de los criterios fundamentales para una segmentación efectiva, y se enfocan principalmente en el estilo de vida de los consumidores y cómo esta influye en las conductas de compra. Leo's busca responder a las necesidades de personas que tengan una mascota en su casa y se preocupen por ella, accediendo a pagar por un servicio de emergencia. Esta base se puede relacionar además con las bases psicológicas o emocionales, bajo las cuales encontramos el hecho de que muchas personas consideran a las mascotas como parte de la familia, y están dispuestos a invertir dinero en su cuidado y salud. Esta variable está atada fuertemente a un valor sentimental y a la relación de cada dueño con su mascota.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4.2. Descripción del Servicio

Según Kotler en su texto Dirección de Marketing, un servicio se define como "cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos" (Kotler, p.402, 2001). Esta definición coincide con lo que ofrece Leo's a sus clientes, es decir, un servicio de asistencia de emergencia para mascotas. Por otro lado, como explica el autor Levitt, un servicio también se trata de una promesa cuya esencia comercial reside tanto en la reputación del oferente como también en la presentación de la propuesta y el contenido físico del producto mismo. Es decir, el

servicio ofrecido es el paquete total de beneficios que obtiene el cliente, el concepto del servicio total.

El servicio ofrecido por Leo's entra dentro de la categoría de "Servicio principal con bienes y servicios secundarios" mencionada en el texto de Kotler. La oferta está formada por un servicio principal, el servicio de transporte de emergencia, acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo, en este caso la prestación de atención médica durante el transporte.

Si bien en la Argentina en la actualidad existen muchas compañías que se dedican a atender el mercado de las mascotas, Leo's busca diferenciarse proporcionando un servicio único e inexistente en el mercado local.

La clasificación de los productos o servicios se divide en masivos, durables, de especialidad y los no buscados. El servicio de transporte de emergencia que ofrece Leo's se podría clasificar como un servicio de especialidad. Este tipo de servicio es un servicio que atiene a segmentos más pequeños y específicos dado las características distintivas y diferenciales con respecto a otros servicios. A diferencia de los productos masivos, en donde hay compras frecuentes e inmediatas, precios generalmente bajos, bajo involucramiento racional y emocional y muchos lugares de compra para aumentar la cobertura, los productos o servicios de especialidad presentan muy altos niveles de involucramiento, tanto emocionales como racionales, precios más elevados, y compras poco frecuentes. Aquí se apuntan a nichos de mercado, no a las masas, y el foco no es la cobertura sino más bien llegar al cliente específico que se espera que consuma dicho bien o servicio. En general, las marcas tienen un rol importante por su posicionamiento en la mente de los consumidores gracias a la construcción marcaria que se ha desarrollado. En el caso de Leo's, el mercado de las mascotas es un mercado más bien específico y por eso busca generar una construcción marcaria fuerte para también lograr una lealtad a la marca y poder así competir en esta industria que crece cada día más.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4.3. Estrategia de Precios

Para determinar los precios, resulta fundamental observar tanto los precios del mercado como los costos en los cuales se incurre. Esto es conocer sus montos y además determinados precios menos efectivos. No todos los costos resultan pertinentes para cualquier decisión en materia de precios, es por esto que es de suma importancia identificar cuáles son los relevantes.

Los costos incrementales se relacionan con las modificaciones en la fijación de precios y las ventas. Los costos variables son los que devienen en desarrollar una actividad comercial y varían junto con la cantidad. Además, son siempre incrementales para la fijación de precios. Por lo contrario, los costos fijos son los costos de estar en la actividad y no varían con la cantidad. Estos son incrementales cuando se decide si un precio generará ingresos suficientes para justificar la realización de la actividad en sí.

En el caso de Leo's los costos fijos incluyen la compra de los dos vehículos y el equipamiento correspondiente para ellos que se realiza una única vez al comienzo por un precio de $512,000 por vehículo, el mantenimiento de dichos vehículos que se estima en $200,000 por año, sueldos que se estiman en un promedio de $800,000 el primer año (se van ajustando por inflación cada año), y el alquiler de la oficina que se estima en $300,000 el primer año, y los gastos en marketing digital que acienden a $134,000 por año. Por otro lado, los costos variables incluyen la compra de nafta, la cual se aproximó considerando un máximo de 175km recorridos por día entre ambos vehículos, sumando así un monto de $95,516 por año en concepto de combustible. En el capítulo de costos se podrán visualizar más en detalle los costos por cada año de funcionamiento.

Leo's se posiciona en el mercado de las mascotas donde ya hay variedad de servicios existentes. De todos modos, como ya fue mencionado, el servicio en sí que ofrece Leo's es único y aún no existe ningún proveedor en la industria dentro del país. Por lo tanto, en la determinación del precio no existirá una comparación con precios de compañías competidoras, ya que no las hay. El tipo de estrategia de precios que se utilizará será

una de tipo Premium, ya que el nivel de la calidad es superior, y el precio se adecuará a las características exclusivas. Resulta importante mencionar además, que al tratarse de un servicio de emergencia, las personas están dispuestas a desembolsar un monto superior a lo que estarían dispuestos a pagar normalmente por un servicio de transporte, ya que se encuentran en una posición vulnerable en la cual buscan actuar lo más rápido posible para evitar mayores inconvenientes en la salud de la mascota.

En cuanto a las condiciones y medios de pago, resulta relevante mencionar que estos podrán ser tanto con tarjetas de crédito y debito como con efectivo. Al contar con una plataforma de aplicación móvil los usuarios podrán crear su propia cuenta asociada a un medio de pago, por el cual se abonará el servicio. De no contar con la plataforma móvil, se podrá abonar de manera presencial tanto en efectivo o con tarjeta a través de un posnet.

4.4. Estrategia de Comunicación

Con la tecnología, internet y otros factores que han cambiado el modo en que los consumidores interactúan y procesan la información, el ambiente comunicacional no es el mismo de antes. En un mercado donde las personas tienen un acceso creciente a información sobre las marcas, productos y compañías, el enfoque tradicional de los medios está perdiendo el control y parece ser cada vez más cuestionable. Las opciones de medios y entretenimiento se proliferaron, la audiencia se fragmentó y también lo hicieron los medios para alcanzarla. Los consumidores, por ende, poseen cada vez más control y poder de elección de la forma en que reciben este contenido. Por estas razones es que se considera que las marcas deberían poder construirse y manejarse en un entorno integrado de las comunicaciones de marketing.

Una empresa con una marca de calidad y valor será exitosa si sus potenciales clientes despiertan su conciencia, notan su existencia, la utilizan y la perciben como buena. Para fomentar esto, los medios de comunicación de marketing son ideales y para comunicar con éxito hay que ir a donde están los clientes. Hoy en día este encuentro se da cada

vez más online, en websites, microsites, anuncios y videos de internet, email, display y búsquedas, etc. A pesar de que estos consumidores definen reglas (qué necesitan, qué les interesa, cuánto están dispuestos a pagar, etc), Internet les provee a ellos y a los vendedores oportunidades con mayor interacción e individualización. Online, las empresas pueden enviar mensajes y anuncios altamente explicables y rastreables, que involucran a distintos segmentos de clientes al reflejar sus intereses y gustos.

La intención es que Leo's, a través de la comunicación, persiga objetivos tales como que el servicio se dé a conocer, poder capturar clientes, generar fidelización con ellos, aumentar ventas y la noción de la marca. Sin embargo, el principal deseo al tratarse de un emprendimiento que recién comienza a funcionar, es la captura de clientes.

El target de personas al que apunta Leo's son tanto familias como parejas o personas solteras que tengan mascotas y que se preocupen por su salud y bienestar. Se aproximan edades entre 25 y 70 años como ya fue mencionado. Al target se lo comunica con el texto, y en este caso la idea es mostrar a través de redes sociales como las mencionadas previamente alguna imagen con texto escrito en lenguaje apropiado para los potenciales clientes a los que busca dirigirse. Al tratarse de un servicio de transporte de mascotas de emergencia, el lenguaje utilizado será más bien esperanzador, soñador y realista. Se busca que a través de él los interesados sepan cuál es el servicio que se ofrece, apuntando a los clientes directos.

Considerando que hoy en día el capital con el que cuenta Leo's es limitado, y observando que Internet es una herramienta de gran magnitud en términos de alcance y además suele ser de bajo costo, en un principio se buscará enfocar principalmente la comunucación a través de redes sociales como Facebook, Instagram, y Newsletters vía email. Otra de las principales ventajas de estos medios es que los resultados son medibles (cuantos clicks recibió cada foto, cuantas visitas tuvo el sitio, etc). Esta comunicación se hara de dos formas: en primer lugar Leo's contará con su propia página en cada una de las redes donde se subirán fotos, información acerca de precios, direcciones y el funcionamiento del servicio, y además se responderán consultas. Estas

páginas son gratuitas y no requieren de demasiado tiempo, por lo que su manejo estará a cargo de Ignacio. En segundo lugar, buscando aumentar la visibilidad de la marca sobre todo al segmento target ya mencionado, se trabajará con Q10, una empresa de marketing digital que se dedica a gestionar campañas en las redes bajo una estrategia online enfocada en generar ventas y atraer clientes. Con una inversión mensual de $11,200, la compañía proporciona una gestión de publicidad a través de Facebook Ads y Remarketing de $8,000, obteniendo la diferencia como honorarios. (Ver Anexo E)

La principal ventaja de Facebook Ads es que permite orientar los anuncios publicados hacia un segmento personalizado mediante ciertas características distintivas como la edad, los "me gusta" de cada usuario, el género, la localidad, entre otros datos que la herramienta conoce de los usuarios. De esta manera, la inversión es orientada 100% a personas que forman parte del segmento elegido. Las publicidades variararán entre: anuncios carrousel que se tratan de una selección de varias fotos (serán tanto de los vehículos ploteados como de las mascotas) junto con links que redirigirán a los usuarios a la sección del sitio web correspondiente, y por otro lado anuncios con clicks al sitio, que se tratan únicamente de una imagen del logo de la marca con un link al sitio (y donde la landing page es para tomar los datos del usuario y así formar una base de datos de los clientes para luego enviar los Newsletters).

Además de la fuerte inversión digital para obtener presencia en las redes, resulta importante también mencionar que Leo's busca también generar recomendaciones boca a boca, ya que son un medio que genera valor sobre todo para empresas que recién comienzan y no cuentan con muchos fondos, ya que no se debe incurrir en mucho esfuerzo para dinfudir las ideas. Se busca que los clientes voluntariamente recomienden el servicio como algo innovador y que soluciona un problema existente y real.

Por último, se buscará tener presencia en cada uno de los elementos comunicacionales, para lograr completar de esta manera la estrategia. Algunos de estos elementos incluyen:

- Promoción de ventas: a través de veterinarias, pet shops, y demás se buscará la participación de profesionales para la difusión del servicio y de la marca. Además, se distribuirán aproximadamente 1000 flyers (que tienen un costo de $700) para colocar en dichos establecimientos. También se plotearán los vehículos con el fin de dar a conocer la marca con un costo de $15,000 por vehículo.
- Relaciones Públicas: se buscará participar de ferias, convenciones y reuniones destinadas a tratar temas relacionadas con mascotas para publicitar el servicio y también lograr generar una red de contactos de la industria.
- Publicidad: como ya fue mencionado se realizará principalmente a través de Internet y las redes, bajo la gestión de Q10, buscando alcanzar una mayor cobertura y mayor capacidad de llegada al segmento target

4.5. Estrategia de Distribución

Si entendemos el proceso de compra como una carrera de obstáculos, siendo el precio el más evidente, comprendemos que el objetivo de cada compañía es reducir los obstáculos para lograr efectivamente la compra. Algunos de estos métodos pueden implicar promociones, financiación, etc.

De acuerdo con Hoffman en Principios de Marketing y sus Mejores Prácticas, un canal de distribución es una red de organizaciones que crean utilidad de tiempo, lugar y de posesión para los consumidores y usuarios comerciales. Dentro de cada uno de ellos existen diferentes participantes como los fabricantes, los consumidores, los distribuidores. Los objetivos estratégicos de un canal de distribución deben establecerse a partir de las necesidades de servicio del consumidor final, cuáles son sus expectativas y sus necesidades, es decir que el foco siempre se encuentra en el cliente y su conveniencia.

Leo's es una compañía que ofrece servicios de emergencias médicas para mascotas, por lo cual los canales de distribución se ven limitados únicamente a la venta del propio servicio, y no por ejemplo al almacenamiento de stock o servicio post venta que un

producto sí implicaría. En su comienzo, Leo's contaría únicamente con un único canal de venta que sería el canal propio a través del cual se gestionarían los pagos y la atención de los clientes, es decir que existen dos niveles de extensión ("fabricante" y consumidor). La principal razón por la cual la organización busca mantener la extensión de los canales lo más reducida posible es que se trata de una compañía pequeña, que recién comienza y recién sale al mercado, y busca crear y mantener un clima de confianza y cercanía tanto de los empleados como de los proveedores y clientes, y además poder mantener bajos los costos que tener muchos canales implicaría. Esta cercanía y bajos costos buscados serían difíciles de mantener cuanto más extensos los canales.

El canal único y propio se gestionaría de dos maneras diferentes: por un lado a través de una plataforma de aplicación móvil donde los usuarios contarán con una cuenta personal y asociada a un medio de pago por el cual se realizaría el abono, y por otro lado los clientes que prefieran pedir el servicio a través de una llamada telefónica o sms, y que abonen el servicio en persona.

Un aspecto que se considera importante señalar y que afecta a la estrategia de distribución elegida por la compañía, es que a pesar de que la industria de las mascotas se encuentra desarrollada, el nivel de competencia que existe para Leo's es bajo ya que se trata de un servicio novedoso y que no se encuentra en el mercado hoy en día, por lo menos en las zonas elegidas. Es por esto que cuenta con un alto nivel de comodidad a la hora de gestionar, y de esta manera lograr posicionar al servicio como un servicio de "Specialty", ya que no existen sustitutos directos para reemplazarlo de acuerdo con las encuestras realizadas a remiserías y considerando además el servicio de transporte entre veterinarios y hospitales. Este tipo de servicios permite no preocuparse tanto por la cobertura que genera a través de los canales, ya que por lo general los potenciales clientes salen a la búsqueda del servicio de todas maneras.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Operaciones del Negocio

Como indican Ritzman y Krajewski en Administración de las Operaciones: Procesos y Cadena de Valor, la administración de las operaciones controla los procesos de producción de bienes y servicios, y analiza cómo las organizaciones buscan técnicas y estrategias para mejorar y rediseñar nuevos procesos que generen cierta ventaja competitiva.

A continuación, analizaremos la cadena de operaciones con la que cuenta Leo's al momento de su lanzamiento, buscando ubicar en cada proceso posibles puntos de fallas y clasificando procesos críticos.

En primera instancia, Leo's contará con un espacio de trabajo en el cual estará ubicada la oficina donde se realizará la atención al cliente, tanto telefónica como vía web, SMS u otro medio de comunicación. Además, contará con un amplio espacio de estacionamiento en donde se encontrarán los vehículos, a la espera del llamado de algún cliente. Se estima que en total se necesitarán aproximadamente 80 metros cuadrados en su totalidad. Se destinará 20m2 para el aparcamiento de ambos autos sumado y 60m2 para el local, que será de un ambiente más un baño. Dentro del ambiente habrá espacio para dos escritorios con una computadora cada una. El total de este espacio será de 40m2 mientras que el del baño será de 20m2.

La decisión de ubicación del espacio de trabajo es una decisión estratégica que debe tomar Leo's. Esto se debe a tendrá gran impacto en el funcionamiento y la eficiencia de las operaciones en cuanto a distancias (para lograr llegar rápidamente al hogar deseado), al igual que en la capacidad de expansión.

Por otro lado, para poder evaluar la conveniencia de un sitio en particular, se deben analizar factores dominantes y secundarios. Los primeros se derivan de las prioridades competitivas y tienen un efecto particularmente poderoso sobre las ventas o costos. Los segundos también resultan relevantes, pero la gerencia tiene la posibilidad de restar

importancia o incluso ignorar algunos de ellos si otros factores son más importantes. Dentro de los dominantes, los que Leo´s debe considerar son proximidad al cliente, proximidad a los mercados, costos de renta y factores específicos del lugar.

La proximidad al cliente es fundamental. Sumado al factor de que el servicio es un servicio de emergencia, por lo cual se busca rapidez y efectividad, Leo's se enfoca en generar una gran satisfacción en el cliente, por lo cual estar más cerca de ellos permite llegar a los hogares de manera más rápida, retirar las mascotas y lograr que éste sea atendido en el menor tiempo posible.

En cuanto a la proximidad a los mercados, la razón es muy similar a la explicada anteriormente aunque vinculada a los hospitales. Resulta necesario estar ubicados cerca de los hospitales abiertos 24hs para alcanzar allí a las mascotas en situación de emergencia.

La importancia de los costos de renta se traduce en la intención de reducir la mayor cantidad de costos posibles. Identificando los sectores en donde Leo's busca asentarse, se estima que los costos de alquiler y venta serán elevados, por lo cual analizar cada caso en particular será un factor determinante para el ahorro y la reducción de costos.

Adentrándonos en los factores específicos de la ubicación, Leo's busca estar ubicado en un sitio donde haya actividad de comercio al detalle, alta densidad residencial y visibilidad del local.

A continuación se puede observar una tabla comparativa donde se indican los principales factores que impactan sobre la decisión final de ubicación. La calificación es del 1 al 5 (siendo 5 la más importante) de las zonas seleccionadas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Variable	San Isidro	Vte. Lopez	Palermo	Belgrano
Proximidad a los Mercados	3	5	2	4
Proximidad a los Clientes	4	5	4	5
Costos de Renta	3	3	1	2
Factores Específicos del Lugar	3	4	5	4
TOTAL	12	17	12	15

En su totalidad, hay un total de 10 hospitales 24hs en el conjunto de todas las localidades. Tres de ellos se encuentran en San Isidro, Cuatro en Vicente López, dos en Belgrano y uno en Palermo. Teniendo en cuenta este factor, Vicente López parecería ser la mejor zona.

En cuanto al análisis de la demanda de clientes, Vicente López y Belgrano resaltan bajo la lupa de esta variable ya que por motivos geográficos se encuentran ubicados en un punto medio de todas las localidades mencionadas, por lo cual tendrán más facilidad para llegar a la totalidad de los partidos apuntados.

Los costos de renta, en todos los casos analizados, suelen ser elevados. A medida que las localidades se encuentran más cercanas a CABA y microcentro los costos suelen ir aumentando. San Isidro ha sido históricamente un partido con altos costos, por lo cual nuevamente en esta variable resalta Vicente López, que logra ventajas. Luego de hacer un análisis específico comparando localidad por localidad, tomando en cuenta el valor del metro cuadrado, decretamos que para alquiler de local lo más económica es Vicente Lopez. Los resultados dieron: Vicente Lopez 394,7$, Belgrano $ 402,45, San Isidro $ 461,45 y $ Palermo 567,42.

Analizando los factores específicos, vemos que Palermo logra resaltar en esta variable ya que es el partido en el cual más tránsito hay durante el día, y el que tiene la mayor densidad residencial actualmente.

En conclusión, teniendo en cuenta la tabla comparativa y las variables mencionadas, se ha tomado la decisión de asentar el sitio operativo de Leo's en el partido de Vicente López, ya que logra un equilibrio entre la cercanía con los mercados y los clientes, y se obtiene además una ventaja económica en cuanto a los costos de renta comparado a las demás opciones.
A continuación se hará una breve descripción del accionar del emprendimiento.

En primer lugar, habrá una oficina en la cual se encontrará el teléfono y la computadora para la atención al cliente, es decir el pedido del vehículo. Se preguntan tanto la dirección como los síntomas de la mascota, y se estima un tiempo aproximado de llegada al cliente, buscando la mayor precisión posible. Un factor fundamental a la hora de atención telefónica en situaciones de emergencia, es que debe ser Leo's quien cuelgue el teléfono, como suele pasar con los llamados al 911, indicando de esta manera que todos los datos fueron comprendidos correctamente. Se estima que por día habrá un total de 20 llamados de casos de emergencia.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se evalúa la ubicación de los hospitales más cercanos, determinando a través de la red de información cuál se encuentra más próximo al cliente. Por otro lado, también se consulta al cliente si es que tienen algún hospital de preferencia donde quieran trasladar a su mascota.

Pueden existir dos escenarios: los conductores pueden estar sin atender clientes, es decir aguardando en la oficina, o pueden estar en proceso de atención a otra mascota. En ambos casos el funcionamiento sería similar. Existirá una ambulancia destinada a cada caso, emergencia y tratamiento, aunque debido a la mayor demanda que consiste las citas programadas, el chofer de las emergencias podrá ejercer el otro rol en caso que exista una sobredemanda de tratamientos en algún día especial.

En el primer caso, se les comunicará vía teléfono a los médicos el próximo lugar de atención. Se llama para asegurarse que hayan recibido el mensaje y simultáneamente

se les envía un SMS con la dirección detallada. Será más difícil poder ser preciso con el tiempo de llegada en este caso.

En el segundo caso, automáticamente uno de los conductores que está esperando un llamado se subirá a la ambulancia para poder atender a la mascota inmediatamente. Una vez que se llega a la ubicación del cliente, se tocará timbre aguardando la asistencia de urgencia a la mascota, y se lo colocará dentro del vehículo para su transporte hacia el hospital veterinario más cercano. El dueño de la mascota o quien acompañe deberá sentarse adelante junto al conductor. Resulta de suma importancia el tiempo de llegada al hospital ya que la una vez entrado al hospital para que se atienda a la mascota, tiene un 90% de probabilidades de ser salvado.

Una vez que se llega al hospital, se le cobrará al pasajero. El cobro se calculará al estilo remisería y cerrajero: De acuerdo al horario de atención y la necesidad del cliente sujeto a la cantidad de km recorridos. El pasajero puede elegir abonar con efectivo, tarjeta de débito, crédito y cheque. Tendremos una planilla con los precios estimados según localidad y kilómetros recorridos. A esta tarifa customizada hay que agregarle una suma si es en situación de emergencia.

Para los casos en los que los llamados sean programados, ya sea por tratamiento o por derivación, será simple ya que podremos estar organizados con anticipación la hora de llegada al hogar del paciente y del hospital. Estimamos tener un viaje por hora.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

A lo largo del correspondiente capítulo se detallarán los flujos de ingresos y gastos con sus análisis financieros correspondientes para determinar la rentabilidad y retornos que generará el negocio propuesto en un plazo de 5 años.

En principio, el negocio estaba destinado a tener únicamente dos vehículos, reduciendo su productividad en 50 viajes por día, cinco empleados y un rieso bajo. Tras hacer los cálculos financieros correspondientes y las comparaciones pertinentes, se decidió ir incorproando gradualmente empleados y vehículos para arriesgar a un aumento de la demanda y la rentabilidad, ya que si Leo's se quedaba con la perpetuidad de 50 viajes diarios, generaría pérdida de potenciales clientes más números negativos si uno traía el dinero a tiempo cero.

A continuación, desarrollaremos el esquema de costos y las herramientas financieras demostrando lo que se planteó en el párrafo anterior.

6.1. Inversión Inicial

En primera instancia, para lograr comenzar a poner en funcionamiento el proyecto, se requiere contar con capital para financiar ciertos elementos esenciales del negocio como los vehículos, el equipamiento de la oficina y las jaulas necesarias para el transporte de los animales. La inversión más significativa se encuentra en los vehículos, por lo cual se realizó un análisis comparativo para determinar qué vehículo del mercado resulta más conveniente. A continuación, podemos ver la tabla comparativa. Los datos fueron obtenidos de la página oficial de Car One Argentina.

Auto	Capacidad Tanque		Consumo Nafta				Precio	Carga Util
Kangoo	50	L	5,5	L	100	KM	$ 560.000,00	605 Kg
Berlingo	55	L	6,8	L	100	KM	$ 704.000,00	800 Kg
Doblo Carger	60	L	7,0	L	100	KM	$ 720.000,00	750 Kg
Partner	55	L	5,4	L	100	KM	$ 512.000,00	800 Kg
Nueva Fiorino	58	L	7,5	L	100	KM	$ 573.240,00	650 Kg

Luego de realizar este análisis, y haciendo un balance entre precio, capacidad del tanque y consumo de combustible, y capacidad de carga se decidió adquirir dos Peugeot Partner 0km. (Anexo F y G)

A continuación se detallan entonces los gastos necesarios para el inicio del funcionamiento del proyecto:

Inversión Inicial

	Cantidad	Precio Unitario	Total
Autos	2	$ 512.000,00	$ 1.024.000,00
Muebles Oficina	1	$ 150.000,00	$ 150.000,00
Jaulas	10	$ 5.000,00	$ 50.000,00
Equipamiento Tecnológico	1	$ 7.000,00	$ 7.000,00
Total			$ 1.231.000,00

Esta inversión será financiada 100% por Ignacio García Guevara, dueño y fundador del proyecto, proveniente de ganancias personales. De esta manera, se evitará recurrir a entidades financieras e incurrir en los costos de intereses que estos generan.

6.2. Análisis de Costos

El negocio cuenta principalmente con costos fijos que corresponden al alquiler de la oficina, sueldos, inversión en marketing y las comisiones de Lapos. Cuenta además con costos variables correspondientes al combustible.
Para un mejor análisis de los costos, estos se dividen en 3 categorías: gastos de venta, gastos de comercialización y gastos sociales y fiscales. A continuación detallaremos cada categoría.

Gastos de Venta

Los gastos de venta representan los principales gastos del negocio, por lo cual ahondaremos en mayor profundidad analizando cada año por separado.

En el primer año, se estima que se trabajara al 50% de la capacidad de Leo's. Por lo cual, será necesario en primer término el labor de dos conductores (Uno turno noche y

otro turno día) más la atención de una telefonista que empeñará su tarea de día. De esta forma podemos atender a la demanda que tendremos en el primer año (10% de las personas que no tienen auto) que ronda en los 25 viajes por día. Uno por hora aproximadamente. Tomando en cuenta el salario de ambos choferes, la telefonista, el consumo de nafta más las comisiones impactadas por el uso de Lapos, el gasto de venta anual estará en los $ 1.130.606,79.

	Empleados	Remuneración	Cargas Sociales	Aguinaldo	Total	Cargo
1-	Guillermo	$ 20.000,00	$ 3.400,00	$ 11.700,00	$ 23.400,00	Conductor 1
2-	Santiago	$ 35.000,00	$ 5.950,00	$ 20.475,00	$ 40.950,00	Conductor 2
3-	Camila	$ 12.000,00	$ 2.040,00	$ 7.020,00	$ 14.040,00	Telefonista 1
	Total Mensual	$ 67.000,00	$ 11.390,00	$ 39.195,00	$ 78.390,00	
	Total Anual	$ 804.000,00	$ 136.680,00	$ 39.195,00	$ 940.680,00	
					$ 979.875,00	

Costo LAPOS	Mes	Año
Alquiler Lapos	$ 300,00	$ 3.600,00
Comisión Lapos	2,35%	$ 55.215,60

Tanque Auto	55
L/100 KM	5,5 L
Precio Litro de nafta	$ 37,59
KM promedio x Viaje	7
KM por día 2 vehículos	175
Litros gastados	9,625
Nafta por dia	$ 361,80
Nafta por mes	$ 7.959,68
Nafta po año	$ 95.516,19

En el segundo año, al aumentar la demanda al 75% de la capacidad del negocio, ya estaremos hablando de un aumento en los gastos de venta, sumados a un aumento lógico de rentabilidad. Hablando estrictamente de los costos, se agregará un chofer más a la red de empleados y se aumentará el consumo de nafta. En total, los gastos de ventas sumarán $ 1.709.618,51. A continuación el detalle:

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

	Empleados	Remuneración	Cargas Sociales	Aguinaldo	Total	Cargo
1-	Guillermo	$ 23.000,00	$ 3.910,00	$ 13.455,00	$ 26.910,00	Conductor 1
2-	Santiago	$ 39.000,00	$ 6.630,00	$ 22.815,00	$ 45.630,00	Conductor 2
3-	Camila	$ 14.000,00	$ 2.380,00	$ 8.190,00	$ 16.380,00	Telefonista 1
4-	Dolores	$ 23.000,00	$ 3.910,00	$ 13.455,00	$ 26.910,00	Conductor 3
	Total Mensual	$ 99.000,00	$ 16.830,00	$ 57.915,00	$ 115.830,00	
	Total Anual	$ 1.188.000,00	$ 201.960,00	$ 57.915,00	$ 1.389.960,00	
					$ 1.447.875,00	

Costo LAPOS	Mes	Año
Alquiler Lapos	$ 300,00	$ 3.600,00
Comisión Lapos	2,35%	$ 90.960,57

Tanque Auto	55
L/100 KM	5,5 L
Precio Litro de nafta	$ 44,81
KM promedio x Viaje	7
KM por día 2 vehículos	262,5
Litros gastados	14,4375
Nafta por dia	$ 646,91
Nafta por mes	$ 14.231,91
Nafta po año	$ 170.782,95

El tercer año, intentaremos que leo trabaje full capacity. Habiendo intentado cumplir con un buen servicio cumplimentando con los horarios, con un precio promedio e incrementando en la consideración de las personas, creemos que Leo's estará cerca delos 50 viajes por día. Otra vez, cumpliendo con la meta de tener un viaje por hora aproximadamente. Por lógicas razones, se deberá emplear a un nuevo trabajador sumado a aumentos en nafta y comisiones de Lapos por el mayor uso que se le dará a los transportes. El costo final será de $ 2.297.749,26. El detalle:

	Empleados	Remuneración	Cargas Sociales	Aguinaldo	Total	Cargo
1-	Guillermo	$ 25.000,00	$ 4.250,00	$ 14.625,00	$ 29.250,00	Conductor 1
2-	Santiago	$ 43.000,00	$ 7.310,00	$ 25.155,00	$ 50.310,00	Conductor 2
3-	Camila	$ 15.000,00	$ 2.550,00	$ 8.775,00	$ 17.550,00	Telefonista 1
4-	Dolores	$ 25.000,00	$ 4.250,00	$ 14.625,00	$ 29.250,00	Conductor 3
5-	Eduardo	$ 43.000,00	$ 7.310,00	$ 25.155,00	$ 50.310,00	Conductor 4
	Total Mensual	$ 151.000,00	$ 25.670,00	$ 88.335,00	$ 176.670,00	
	Total Anual	$ 1.812.000,00	$ 308.040,00	$ 88.335,00	$ 2.120.040,00	
					$ 2.208.375,00	

Costo LAPOS	Mes	Año
Alquiler Lapos	$ 300,00	$ 3.600,00
Comisión Lapos	2,35%	$ 153.079,98

Tanque Auto		55
L/100 KM		5,5 L
Precio Litro de nafta	$	6,72
KM promedio x Viaje		7
KM por día 2 vehículos		350
Litros gastados		19,25
Nafta por dia	$	129,39
Nafta por mes	$	2.846,56
Nafta po año	$	34.158,66

El cuarto año, debido a la adquisición de un nuevo auto, la suma de dos conductores más y el incremento en la demanda, tendremos un mayor gasto de venta. A continuación el detalle:

	Empleados	Remuneración	Cargas Sociales	Aguinaldo	Total	Cargo
1-	Guillermo	$ 26.000,00	$ 4.420,00	$ 15.210,00	$ 30.420,00	Conductor 1
2-	Santiago	$ 45.000,00	$ 7.650,00	$ 26.325,00	$ 52.650,00	Conductor 2
3-	Camila	$ 16.000,00	$ 2.720,00	$ 9.360,00	$ 18.720,00	Telefonista 1
4-	Dolores	$ 26.000,00	$ 4.420,00	$ 15.210,00	$ 30.420,00	Conductor 3
5-	Eduardo	$ 45.000,00	$ 7.650,00	$ 26.325,00	$ 52.650,00	Conductor 4
6-	Juan	$ 26.000,00	$ 4.420,00	$ 15.210,00	$ 30.420,00	Conductor 5
7-	Adrian	$ 45.000,00	$ 7.650,00	$ 26.325,00	$ 52.650,00	Conductor 6
	Total Mensual	$ 229.000,00	$ 38.930,00	$ 133.965,00	$ 267.930,00	
	Total Anual	$ 2.748.000,00	$ 467.160,00	$ 133.965,00	$ 3.215.160,00	
					$ 3.349.125,00	

Costo LAPOS	Mes	Año
Alquiler Lapos	$ 300,00	$ 3.600,00
Comisión Lapos	2,35%	$ 259.234,14

Tanque Auto		55
L/100 KM		5,5 L
Precio Litro de nafta	$	57,20
KM promedio x Viaje		7
KM por día 2 vehículos		546
Litros gastados		30,03
Nafta por dia	$	1.717,66
Nafta por mes	$	37.788,63
Nafta po año	$	453.463,55

Por último, el quinto año tendrá la misma modalidad que el cuarto: se agregará un auto, dos empleados más y aumento de los viajes. El detalle:

	Empleados	Remuneración	Cargas Sociales	Aguinaldo	Total	Cargo
1-	Guillermo	$ 27.000,00	$ 4.590,00	$ 15.795,00	$ 31.590,00	Conductor 1
2-	Santiago	$ 47.000,00	$ 7.990,00	$ 27.495,00	$ 54.990,00	Conductor 2
3-	Camila	$ 16.500,00	$ 2.805,00	$ 9.652,50	$ 19.305,00	Telefonista 1
4-	Dolores	$ 27.000,00	$ 4.590,00	$ 15.795,00	$ 31.590,00	Conductor 3
5-	Eduardo	$ 47.000,00	$ 7.990,00	$ 27.495,00	$ 54.990,00	Conductor 4
6-	Juan	$ 27.000,00	$ 4.590,00	$ 15.795,00	$ 31.590,00	Conductor 5
7-	Adrian	$ 47.000,00	$ 7.990,00	$ 27.495,00	$ 54.990,00	Conductor 6
8-	Rodrigo	$ 27.000,00	$ 4.590,00	$ 15.795,00	$ 31.590,00	Conductor 7
9-	Esteban	$ 47.000,00	$ 7.990,00	$ 27.495,00	$ 54.990,00	Conductor 8
	Total Mensual	$ 312.500,00	$ 53.125,00	$ 182.812,50	$ 365.625,00	
	Total Anual	$ 3.750.000,00	$ 637.500,00	$ 182.812,50	$ 4.387.500,00	
					$ 4.570.312,50	

Costo LAPOS	Mes	Año
Alquiler Lapos	$ 300,00	$ 3.600,00
Comisión Lapos	2,35%	$ 373.666,92

Tanque Auto	55
L/100 KM	5,5 L
Precio Litro de nafta	$ 62,35
KM promedio x Viaje	7
KM por día 2 vehículos	686
Litros gastados	37,73
Nafta por dia	$ 2.352,39
Nafta por mes	$ 51.752,58
Nafta po año	$ 621.030,97

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Gastos Sociales y Fiscales

Los gastos sociales y Fiscales serán los clásicos de cualquier negocio, sin estar relacionado 100% con la actividad que Leo's empeñará. El costo más alto estará en los Ingresos Brutos ya que significa un 30% del total de las ventas brutas de Leo's, y en segundo lugar estará en el precio del alquiler del local que también será un precio significativo en la estructura de costos del negocio. Los gastos de mantenimiento estarán dados por el costo aproximado que tendremos año a año por el uso de los vehículos. La idea de Leo's es tener los autos siempre en excelentes condiciones para intentar no barajar la posibilidad de tener un auto parado en el medio de las operaciones. Este costo

será de $ 100.000 anual por auto, que irá subiendo junto a la inflación anual. A continuación se detallarán los costos:

Gastos sociales y fiscales

Concepto	2019	2020	2021	2022	2022
Alarma y camaras	$ 15.660	$ 18.667	$ 21.467	$ 23.828	$ 25.973
Internet y Teléfono	$ 48.000	$ 57.216	$ 65.798	$ 73.036	$ 79.609
IIBB	$ 704.880	$ 1.168.992	$ 1.985.148	$ 3.309.372	$ 4.770.216
Alquileres	$ 300.000	$ 357.600	$ 411.240	$ 456.476	$ 497.559
Gastos Mantenimiento	$ 200.000	$ 238.400	$ 274.160	$ 454.318	$ 495.206
Total gastos sociales y fiscales	**$ 1.268.540**	**$ 1.840.875**	**$ 2.757.813**	**$ 4.317.030**	**$ 5.868.564**

Gastos de Comercialización

Por último tendremos los gastos de comercialización. Como se mencionó en el capítulo del Plan de Marketing, se contratará una agencia que brindará servicio de difusión a través de los facebooks ads sumado a una reinversión de los mismos. Por nuestro lado, plotearemos a ambos autos por única vez en el primero año y estaremos continuamente imprimiendo flyers para poder repartir en veterinarios y hospitales, difundiendo nuestro servicio a un potencial demandante directo. Al ser una empresa chica con una demanda pequeña, no incurriremos en unos costos altos de marketing sumado a que las vías de difusión son de las más baratas. Es una industria donde no se suelen manejar elevados números para el marketing y el boca a boca corre un rol fundamental. A continuación, detallaremos los costos de comercialización relacionados con el marketing:

Marketing

Facebook ads	$ 96.000,00
Honorarios	$ 38.400,00
Ploteo Auto	$ 30.000,00
Imprimir Flyers	$ 8.400,00
TOTAL	$ 172.800,00

6.3. Proyecciones Anuales

Utilizaremos las herramientas financieras VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno) para poder medir el valor del dinero en el tiempo.

Lo primero que haremos será definir el WACC:

WACC

	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio
Cost of equity	14,00%	12,00%	11,00%	10,00%	9,50%	**11,3%**

Al no tener deuda financiera, se definió el WACC teniendo en cuenta solamente el Costo del Equity. Por lo tanto, uno debe medir el riesgo país más la inflación esperada en Argentina de los próximos años. Uno debe tomarlo en dólares por la volatilidad que tiene el peso. Según un gráfico expuesto por el Banco Supervielle (Anexo H), si el riesgo país anda por 750, el Costo of Equity debería estar en 14%. Suponiendo que el Gobierno de Cambiemos gane las elecciones del 2019, este riesgo país tenderá a bajar ya que es del gusto del mercado internacional. Es por eso que a partir del 2020 tendremos una baja en el riesgo país sumado que desencadena en una baja constante del WACC para Argentina, terminando en un riesgo país de 400 y un Cost of Equity del 9,50%. Tomando el promedio de los próximos 5 años y suponiendo que Mauricio Macri seguirá en el poder, nos dará un WACC de 11,30%.

Estructura de capital	
Concepto	**Porcentaje**
Equity	100%
Deuda	0%

Por consiguiente, pasaremos a tomar el cash Flow de cada año (dolarizados) para poder calcular el VAN. Utilizando los valores del REM y The Economy Forecast Agency, tendremos valores estimados del peso contra el dólar para poder valorizar el CF en dólares y utilizar el WACC.

La tabla será la siguiente:

Precio Peso/Dólar	
ene-19	38,75
jun-19	40,4
jun-20	48
jun-21	52,79
jun-22	56,5
jun-23	62,3

Con esta información, podemos decretar los siguientes montos:

CF	$ -1.231.000,00	-$ 477.746,79	-$ 79.927,71	$ 782.731,93	$ 2.040.710,91	-$ 779.053,00	$ 3.625.040,50	-$ 849.167,00
	-US$ 31.767,74	-US$ 11.825,42	-US$ 1.665,16	US$ 14.827,28	US$ 36.118,78	-US$ 13.788,55	US$ 58.186,85	-US$13.630,29

Los -1.231.000 se trata de la inversión inicial que se tuvo que hacer para poder empezar a operar a finales de junio, principios de julio del 2019. Se puede ver que en los primeros dos años aún Leo's irá a pérdida, ya que no estará operando a total capacidad y todavía tienen que pagar elevados costos fijos como el del alquiler. Recién a partir del 2021, cuando Leo´s comenzará a operar al 100%, podremos ver una alta recuperación de sus ventas que continuarán acentuándose por los próximos dos años. Una gran razón que se explica el aumento creciente del emprendimiento se debe a que podremos trasladar el efecto de la inflación a su servicio mientras que los sueldos de los trabajadores no se adaptarán en un 100% al aumento inflacionario

Entre el primer y segundo año se puede ver una mejora ya que se comienza a rentabilizar el servicio. Comienzan a aumentar las ventas y en consecuencia Leo's agregará un recurso para poder tener la capacidad de satisfacer la demanda esperada para el segundo año.

Año 2019:

Servicio	Mascotas x vehículo	Viajes x día	Mascotas Trasladadas x Mes	Traslado Precio Promedio	Ingreso Traslado
Emergencia	1	4	88	400	35.200
Emergencia post 19 hs	1	5	110	500	55.000
Tratamiento	1	4	88	300	26.400
Derivados	1	12	264	300	79.200

Este análisis es mensual. Si desglosamos el ingreso, el total por mes daría un aproximado de $ 200.000. Anualizados, llegaremos casi a los $ 2.400.000.

Año 2020:

Servicio	Mascotas x vehículo	Viajes x día	Mascotas Trasladadas x Mes	Traslado Precio Promedio	Ingreso Traslado
Emergencia	1	6	132	480	63.360
Emergencia post 19 hs	1	6	132	600	79.200
Tratamiento	1	6	132	360	47.520
Derivados	1	17	374	360	134.640

En el segundo año, se ve un aumento en los ingresos al incorporar dos conductores más sumando un turno y capturando mayor demanda. Los ingresos estarían en $ 3.896.640

Año 2021:

El gran salto lo da el tercer año, cuando se espera que la demanda llegue a su techo. Lógicamente comenzará a trabajar un empleado más y se cree que se encuentra el equilibrio perfecto y una perpetuidad de un negocio que no debería tener variaciones por los próximos años. La sumatorio del ingreso traslado anual da un total de $ 6.617.160.

Servicio	Mascotas x vehículo	Viajes x día	Mascotas Trasladadas x Mes	Traslado Precio Promedio	Ingreso Traslado
Emergencia	1	9	198	555	109.890
Emergencia post 19 hs	1	9	198	690	136.620
Tratamiento	1	8	176	420	73.920
Derivados	1	25	550	420	231.000

Año 2022:

A partir del cuarto año, habrá un aumento en las ventas nominal, seguramente explicado por el fenómeno inflacionario. El cuarto año se expande el negocio al hacer la compra de un auto más y capturar mayor demanda del mercado. Se sumarán dos empleados más al trabajo. El total sería $ 11.031.240,00.

Servicio	Mascotas x vehículo	Viajes x día	Mascotas Trasladadas x Mes	Traslado Precio Promedio	Ingreso Traslado
Emergencia	1	14	308	615	189.420
Emergencia post 19 hs	1	14	308	775	238.700
Tratamiento	1	12	264	475	125.400
Derivados	1	35	770	475	365.750

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Año 2023:

El último año sería la gran apuesta al sumar al último auto (4 en total) con una capacidad de nueve empleados, atendiendo aproximadamente 100 casos diarios. El final sería: $ 15.900.720,00

Servicio	Mascotas x vehículo	Viajes x día	Mascotas Trasladadas x Mes	Traslado Precio Promedio	Ingreso Traslado
Emergencia	1	18	396	670	265.320
Emergencia post 19 hs	1	18	396	845	334.620
Tratamiento	1	14	308	515	158.620
Derivados	1	50	1100	515	566.500

Como mencionamos previamente, el VAN es una herramienta para poder tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Al hacer el análisis del cash Flow esperando al tiempo cero, haciendo valor presente de cada período, el VAN nos da lo siguiente:

VP	-US$ 31.767,74	-US$ 11.209,05	-US$ 1.418,12	US$ 11.345,50	US$ 24.831,33	-US$ 9.479,50	US$ 35.941,53	-US$ 8.419,32

VPN	US$	9.824,62

En principio, parecería no ser un número muy elevado. Luego, si uno hace el análisis de la tasa interna de retorno de todo el proyecto, se encuentra con el siguiente número:

TIR	4,95%

A priori, parecería ser una TIR baja para un proyecto de 5 años, aunque tenga una tasa positiva y nominalmente devolverá más dinero de lo que uno invirtió. Hoy en Argentina no exista casi ningún elemento financiero viable a 5 años, pero si uno toma la tasa que brinda un plazo fijo, LECAP y LETES, esta TIR está muy por debajo de estas tasas, que devengan intereses entre 52% y 48% anual a 30 y 180 días. Hoy en día no es el mejor momento para emprender una inversión ya que es casi imposible poder competir contra una tasa con estos rendimientos. Entendemos entonces que el proyecto no debería ser aceptado.

El lado positivo del proyecto es que el gráfico de período de recupero será en el año 2021, por lo cual, la plata se recuperará en el tercer año de operación.

Recupero	2019	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Acumulado	$ -1.231.000	$ -1.708.747	$ -1.788.674	$ -1.005.943	$ 1.034.768	$ 255.715

Por úlitmo, mostramos la decisión por la cual se decide hacer la decisión de dos vehículos nuevos posterior a la inversión inicial. En primer momento, la idea era simplemente seguir el proyecto con dos vehículos a full capacity, con un riesgo bajo y una demanda considerable. Eran aproximadamente 50 viajes en total. Cuando se hizo el VAN, TIR y EERR, daba un resultado negativo de hoy a cinco años.

A continuación, los números si se consideraba esta situación:

Estado de Resultados					
Concepto	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Ventas	$ 2.349.600	$ 3.896.640	$ 6.617.160	$ 7.345.048	$ 8.006.102
Costo de ventas	$ 1.130.607	$ 1.710.229	$ 2.625.761	$ 2.914.595	$ 3.176.909
Resultado bruto	**$ 1.218.993**	**$ 2.186.411**	**$ 3.991.399**	**$ 4.430.453**	**$ 4.829.193**
Gastos de comercialización	$ 172.000	$ 169.264	$ 194.654	$ 216.065	$ 235.511
Gastos sociales y fiscales	$ 1.268.540	$ 1.840.875	$ 2.757.813	$ 3.061.173	$ 3.336.678
Amortizaciones	$ 256.200	$ 256.200	$ 256.200	$ 256.200	$ 256.200
Resultado operativo	**$ -221.547**	**$ 176.272**	**$ 1.038.932**	**$ 1.153.214**	**$ 1.257.004**
Intereses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Resultado antes de impuesto	**$ -221.547**	**$ 176.272**	**$ 1.038.932**	**$ 1.153.214**	**$ 1.257.004**
IIGG	$ -66.464	$ 52.882	$ 311.680	$ 345.964	$ 377.101
Resultado neto	**$ -155.083**	**$ 123.391**	**$ 727.252**	**$ 807.250**	**$ 879.903**

Si uno toma el último año, un ingreso anual de casi $ 900.000 no es para nada tentador, menos si uno toma en cuenta que será en 5 años cuando el valor del peso esté mucho más deteriorado. Era una ganancia estancada que jamás superaría esas cifras.

A continuación, los cálculos financieros:

	2019	2019	2020	2021	2022	2023
CF	$ -1.231.000,00	$ -477.746,79	$ -79.927,71	$ 782.731,93	$ 897.014,44	$ 1.000.803,74
	-US$ 31.767,74	-US$ 11.825,42	-US$ 1.665,16	US$ 14.827,28	US$ 15.876,36	US$ 16.064,27

VP	$ -1.231.000,00	-$ 452.845,65	-$ 68.069,82	$ 598.928,72	$ 616.689,22	$ 618.188,16
	-US$ 31.767,74	-US$ 11.209,05	-US$ 1.418,12	US$ 11.345,50	US$ 10.914,85	US$ 9.922,76

VPN	-US$ 12.211,80

TIR	-8,42%

Sería un proyecto que da a pérdida, con una tasa de retorno negativa y con pocas opciones de recupero, al estar trabajando con toda la capacidad disponible.

Es por eso que se tomó la primera decisión. Aunque los números no sean buenos, se prefirió arriesgar un poco más y optar por la opción de ir incorporando gradualmente nuevos empleados y nuevos autos a medida que Leo's vaya encajando en el mercado y su demanda aumente.

Universidad de SanAndrés

6.4. Estado De Resultados

Finalmente, mostraremos el estado de resultados del emprendimiento más índices relacionados a la performance del negocio:

Estado de Resultados					
Concepto	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Ventas	$ 2.349.600	$ 3.896.640	$ 6.617.160	$ 11.031.240	$ 15.900.720
Costo de ventas	$ 1.130.607	$ 1.710.229	$ 2.625.761	$ 4.061.823	$ 5.565.010
Resultado bruto	**$ 1.218.993**	**$ 2.186.411**	**$ 3.991.399**	**$ 6.969.417**	**$ 10.335.710**
Gastos de comercialización	$ 172.000	$ 169.264	$ 194.654	$ 251.065	$ 311.661
Gastos sociales y fiscales	$ 1.268.540	$ 1.840.875	$ 2.757.813	$ 4.317.030	$ 5.868.564
Amortizaciones	$ 256.200	$ 256.200	$ 256.200	$ 360.611	$ 530.444
Resultado operativo	**$ -221.547**	**$ 176.272**	**$ 1.038.932**	**$ 2.401.322**	**$ 4.155.485**
Intereses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Resultado antes de impuesto	**$ -221.547**	**$ 176.272**	**$ 1.038.932**	**$ 2.401.322**	**$ 4.155.485**
IIGG	$ -66.464	$ 52.882	$ 311.680	$ 720.396	$ 1.246.645
Resultado neto	**$ -155.083**	**$ 123.391**	**$ 727.252**	**$ 1.680.925**	**$ 2.908.839**

	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado bruto/ventas	52%	56%	60%	63%	65%
EBIT/Ventas	-9%	5%	16%	22%	26%
Resultado neto/Ventas	-7%	3%	11%	15%	18%

Universidad de SanAndrés

Capítulo 7: Equipo

El cuerpo de los accionistas se verá conformado por dos integrantes. En primer lugar, Ignacio Garcia Guevara, creador y fundador del negocio, tendrá el 80% de las acciones de la compañía, siendo de esta manera la persona encargada del control y la toma de decisiones de la empresa. Por último, Maria Cantarelli será una socia estratégica que contará con el último 20% de las acciones. Dueña de HV HOSPITALES VETERINARIOS 24 HORAS SRL (Anexo I), generará una alianza con Leo's, aportando además know how sobre la industria y una amplia red de contactos que facilitará la entrada al mercado.

El primer año de actividad, de acuerdo a la capacidad económica y financiera que se espera tener, se contará con cinco empleados: cuatro choferes y una persona que esté a cargo de atender a los llamados telefónicos u pedidos del servicio a través de cualquier medio de comunicación. Si las proyecciones esperadas son alcanzadas, el segundo año se buscará expandir el equipo adquiriendo dos vehículos adicional, el cual implicaría cuatro choferes adicionales.

Los turnos de actividad se dividirán en día y noche. Es decir, habrán dos conductores que conducirán de día y otros dos noche. En cada turno, los conductores estarán avocados a un auto en particular. Al mismo tiempo, una telefonista que atenderá las consultas en el primer turno mientras que Ignacio se encargará de las llamadas a la noche. Ignacio, al adaptarse a la situación y la demanda de cada día, no responderá a horarios fijos determinados.

A partir del 2022, se agregarán dos trabajadores más que trabajarán con la misma temática que se venía haciendo, debido al agregado de un vehículo más. En 2023, también habrán dos nuevas incorporaciones ya que se sumará un auto más para poder atender la mayor cantidad de demanda posible.

Por último, la participación de Maria es fundamental para poder entender el comportamiento de la industria, ya que lleva 30 años en el mercado y 15 años siendo

dueña de su propio hospital veterinario. Aunque su participación no sea del día a día, ayudará a Leo's a poder tomar buenas decisiones en un ámbito que ambos banqueros desconocen. Además, será una gran ayuda para lograr entablecer relaciones con otros aliados estratégicos.

Las redes sociales propias de Leo's serán manejadas por Ignacio Garcia Guevara, pero gestionadas mayormente por la empresa de marketing digital Q10 mencionada previamente en el proyecto, quien se especializa en el área y logrará generar un mayor aprovechamiento de las herramientas digitales.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 8: Aspectos legales

Basándonos en la ley 19950 “Ley de sociedades comerciales” se optó la decisión de denominar a Leo’s como una SRL debido a las ventajas que este estilo de sociedad tiene. Para empezar el mínimo de capital para aportar es $ 12.000 y no sería un limitante. Por otro lado, es un tipo de sociedad en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los socios, sino al aportado en dicha empresa. El máximo de socios (50), definidos por el artículo 146, no sería un impedimento ya que no se estima que este proyecto tenga alguna vez el tamaño necesario para sobrepasar la cantidad de socios. El requisito de que sean al menos dos socios se cumple ya que la sociedad está dividida en tres aportantes.

8.1. Impuestos

La sociedad estará alcanzada por el impuesto a las ganancias el cual será abonado al cierre de todos los ejercicios fiscales. La base imponible de dicho impuesto son las ganancias declaradas en las declaraciones juradas al cierre de cada ejercicio, con una alícuota del 35% sobre esa base.

La sociedad también deberá pagar IVA (impuesto al valor agregado) el cual se deducirá de la diferencia entre el IVA crédito fiscal y el IVA débito fiscal, los cuales están relacionados con la compra y venta respectivamente. La base imponible de este impuesto son justamente todas las compras de proveedores y demás y las ventas del servicio de la empresa, en este caso particular, la venta de Leo’s. La alícuota de este impuesto es del 21%.

Al estar ubicados en el partido de Vicente Lopez, provincia de Buenos Aires, estaremos alcanzados por IIBB (ingresos Brutos) pagando una alícuota del 1,5%. Definido por 864000 Servicios de emergencia y traslados. “Artículo 19.- De acuerdo a lo establecido en el artículo 223 del Título II del Código Fiscal – Ley No 10.397 (Texto Ordenado 2011)

y modificatorias-, fijanse las siguientes alícuotas generales del Impuesto sobre los Ingresos Brutos: E) Uno con cinco por ciento (1,5%)”

Es importante mencionar que debido al volumen de facturación esperada de la empresa, persona jurídica, Leo’s, deberá estar registrada como responsable inscripto, para poder facturar con el IVA discriminado y para pagar dicho impuesto todos los meses.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 9: Plan de Implentación y Riesgos

9.1. Plan de Implementación

A continuación se puede observar un cuadro aproximado del plan de implementación de las acciones a llevar a cabo durante el primer año del proyecto:

	Meses					
Actividades	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12
Alquiler de la Oficina						
Permiso						
Compra del Auto						
Publicidad						
Diseño del Logo						
Patente del Negocio						
Reclutamiento del Staff						
Funcionamiento del Servicio						
Capacitación del Staff						

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

9.2. Riesgos

Como todo proyecto, Leo's podría llegar a afrontarse a distintos riesgos durante su desarrollo. Algunos de estos riesgos pueden ser exógenos, es decir que no se tiene

influencia sobre ellos, y otros pueden ser endógenos, es decir internos y sobre los cuales el poder de influencia es mayor y se pueden tomar decisiones para evitarlos.
Considerando la gran influencia que tiene el contexto sobre el desarrollo del negocio, cabe resaltar que por ejemplo la situación socio-económica del país, que al momento se encuentra en un período de alta inflación, inestabilidad y desconfianza, afecta de manera directa en factores esenciales del desarrollo del negocio como precios, gastos, pago de impuestos, etc.

Posibles Riesgos:

- Demanda: Existe cierta probabilidad de que la demanda esperada no sea alcanzada, es decir que las predicciones sean erróneas y los resultados esperados también. Este error se puede deber tanto a por haber sobre estimado la demada, o mismo por la aparición de servicios sustitutos.
- Oferta: También existe la posibilidad de que del lado de la oferta, la alternativa (como usar autos propios) haya sido subestimada y sea mayor al número esperado.
- Precio elevado de nicho específico al tratarse de un servicio de especialidad apuntada a un segmento target específico

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones

El trabajo final buscó evaluar una posible inversión volcada a la actividad del transporte de mascotas, hoy inexistente. A través de los elementos académicos brindados por la universidad, se hizo un análisis exhaustivo de un hipotético proyecto utilizando datos de la realidad.

La oportunidad se presentó a través de una mala experiencia personal, cuando recién había adoptado una mascota y me encontraba con que constantemente debía ir al hospital para que lo atiendan por distintos motivos. Ya sea por vacunas, visitas regulares y alguna enfermedad en la piel que se le presentaba. Muchas veces me encontraba con la ausencia de transporte y me complicaba las visitas. Teniendo este antecedente, rápidamente indagué en la WEB para ver si existía este servicio y me encontré que no existía tal opción.

Si pude encontrar la enorme demanda que existe en Argentina por las mascotas, el gran mercado y la alta rentabilidad que esta industria ofrece. A través de Leo's se buscó dar una nueva actividad en esta gran rama, retroalimentándome con los hospitales y veterinarios sin entrar en una competencia contra ellos muy difícil de ganar, al ser un mercado en el que las cosas funcionan y no existe una demanda insatisfecha.

El proyecto buscó mostrar un servicio diferencial y brindarle una oportunidad a aquellas personas de clase media alta y alta que no disponían de traslado o que podían llegar a tener alguna situación de emergencia.

Este proyecto mostraba de tentador que no se necesitaba una inversión alta ni una capacitación específica para poder operar.

A pesar de estas oportunidades encontradas, es difícil rentabilizar un negocio de traslado sin tener un alto volumen de movimiento. Por más que exista un gran número de potenciales clientes, para que el negocio sea realmente tentador y rentable hacen falta como mínimo seis traslados desde el momento cero. Es difícil que teniendo seis vehículos estén trabajando al 80% de su capacidad ya que no los números indican que no existe tanta demanda de transporte, o al menos llevaría a muchos años de pérdida y de excelente atención que tampoco marcarían una inversión tentadora. Es por eso que

59 la TIR del proyecto resultó ser tan solo 5%-. Sabemos que en este país tan volátil y en este contexto económico tan complicado un proyecto que tenga menos de 40% de retorno no es alentador.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004). Capítulos 4 y 6.
- Kotler, P. Dirección de Marketing. México: Prentice Hall (2001). Capítulo 13.
- Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI. (1991). Capítulos 1 y 2.
- Keller, K. Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment, Journal of Marketing Communications, Vol. 15, Nos 2-3. (2009).
- Hoffman, D. Et Al. Principios de Marketing y sus Mejores Prácticas. Thomson, 3 edición. (2007). Capítulos 11 y 13.
- Nagle, T. Y Holden, R.K. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires; Granica. (1998). Capítulos 2 y 4.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. Administración de operaciones. México: Pearson Educación (2008).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Fuentes de Información

- Marina Mon (2016). Perros y gatos porteños: hay una mascota cada dos hogares en la ciudad, La Nación. Sitio web: http://www.lanacion.com.ar/1877921-perros-y-gatos-portenos-hay-una-mascota-cada-dos-hogares-en-la-ciudad
- Gobierno de la ciudad (2016). Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos de Encuesta Anual de Hogares 2014. Sitio web: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/02/eah_2014_tenencia_responsable_perros_gatos.pdf
- Anónimo (2016). Vida de perros: Argentina es el país con más mascotas por habitante del mundo, de El Cronista. Sitio web: https://www.cronista.com/informaciongral/Vida-de-perros-Argentina-es-el-pais-con-mas-mascotas-por-habitante-del-mundo-20160606-0018.html
- Anónimo (2017). Encuesta sobre mascotas en Argentina de Veterinaria Argentina. Sitio web: http://www.veterinariargentina.com/revista/2017/05/encuesta-sobre-mascotas-en-argentina/
- Paz Azcárate (2016). La mascota, otro miembro de la familia de Página 12. Sitio web: https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-298127-2016-04-29.html
- Anonimo (2011). Argentina, el país con más mascotas del mundo de Infobae. Sitio web: https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/
- Mariano Jaimovich (2018). Proyecciones de economistas para 2019: qué ocurrirá con dólar e inflación. Sitio web: https://www.iprofesional.com/finanzas/280980--banco-fitch-Proyecciones-de-economistas-para-2019-que-ocurrira-con-dolar-e-inflacion
- Sitio web de Mercado Libre, Fecha de acceso [10/12/2018]. Recuperado de:https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-723336442-ploteo-vehicular-grafica-impresion-calcos-vinilo-_JM?matt_tool=74980351&matt_word=&gclid=CjwKCAiA9efgBRAYEiwAUT-jtNLvpzE0E5Du2V_MGIoDTNtqVSbqdw7mIOQJGL1Mi1XhTnaI2E92yhoCgn0QAvD_BwE
- Sitio web de Mercado Libre, Fecha de acceso [10/12/2018]. Recuperado de: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-722931554-1000-flyers-full-color-frente-y-dorso-_JM?quantity=1
- Sitio web de Tienda Prosegur, Fecha de Acceso [07/12/2018]. Recuperado de: https://tienda.prosegur.com.ar/kit-foundation-alarma-domiciliaria-1-y-2-ambientes-prosegur-smart-casa-hogar-

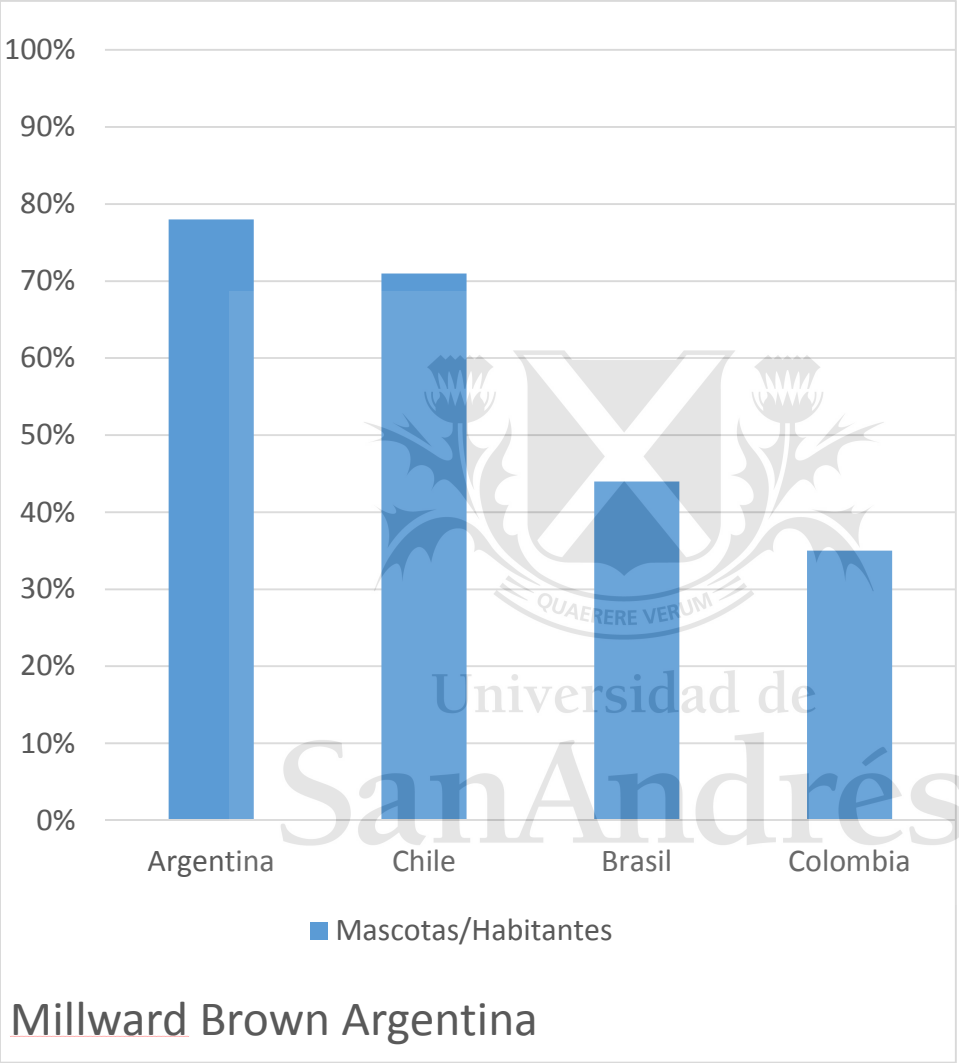
departamento.html?gclid=CjwKCAiA9efgBRAYEiwAUT-jtP3R-I8P0C5-ZXoz095oukrR0qIVorQR35NZMffLSknLKsRhjU577xoCAXsQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

- Sitio web de Mercado Libre, Fecha de acceso [29/11/2018]. Recuperado de: https://computacion.mercadolibre.com.ar/pc/sin-monitor/precios-de-cpu
- Sitio web de Car One, Fecha de acceso [02/12/2018]. Recuperado de: http://renault.carone.com.ar/nuevo-kangoo-express/
- Sitio web de Car One, Fecha de acceso [02/12/2018]. Recuperado de: http://fiat.carone.com.ar/doblo-cargo/
- Sitio web de Car One, Fecha de acceso [02/12/2018]. Recuperado de: http://fiat.carone.com.ar/nuevo-fiorino/
- Sitio web de Car One, Fecha de acceso [02/12/2018]. Recuperado de: http://peugeot.carone.com.ar/partner/confort-1-6-l-2018/
- Sitio web de Peugeot, Fecha de acceso [02/12/2018]. Recuperado de: https://www.citroen.com.ar/autos/citroen-berlingo-multispace.html
- Sitio web de Zona Prop. Fecha de acceso [29/11/2018]. Recuperado de: https://www.zonaprop.com.ar/inmuebles-palermo-belgrano.html
- Sitio web de Zona Prop. Fecha de acceso [29/11/2018]. Recuperado de: https://www.zonaprop.com.ar/inmuebles-vicente-lopez.html
- Sitio web de Zona Prop. Fecha de acceso [29/11/2018]. Recuperado de: https://www.zonaprop.com.ar/inmuebles-san-isidro.html
- INDEC. (2010). Censo 2010. Fecha de acceso: 18/12/2018. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135

Universidad de SanAndrés

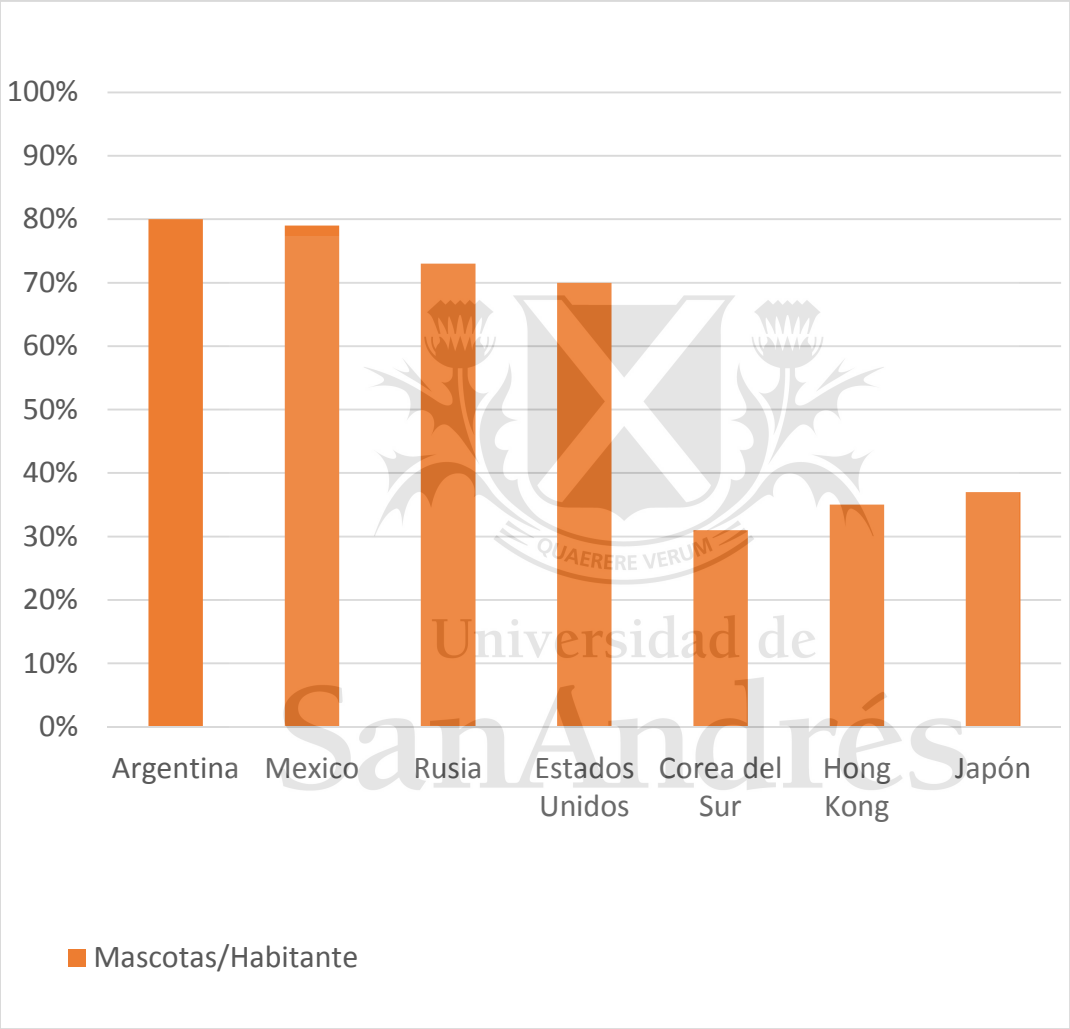
Anexos

Anexo A



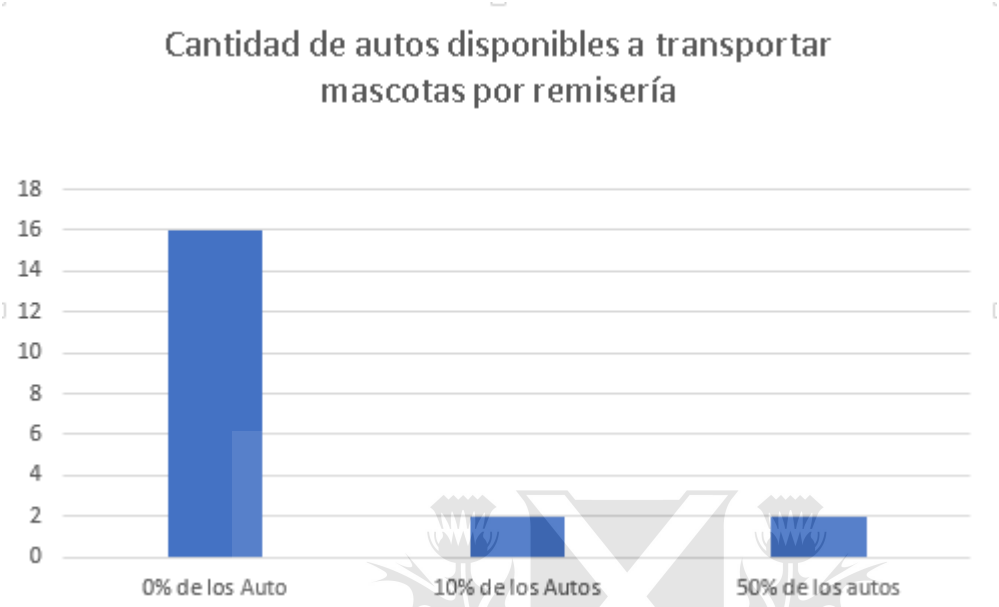
Universidad de SanAndrés

Anexo B



Universidad de San Andrés

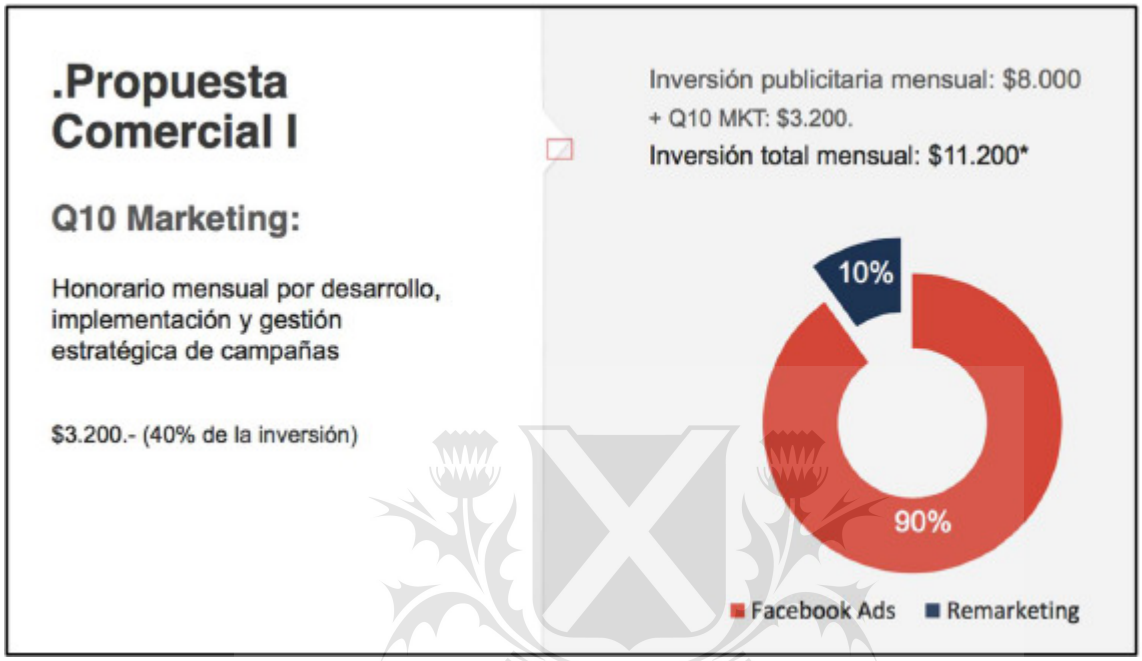
Anexo C



Anexo D

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Anexo E



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo F

OFERTA
patentando hasta 31/12/2018
$ 518.604

PRECIO DE LISTA
$ 563.700

PEUGEOT PARTNER
CONFORT 1.6 L. 2018

1587 cm3	2 Puertas	Manual

Kilometraje:	0km
Combustible:	Nafta
Garantia:	De Fábrica

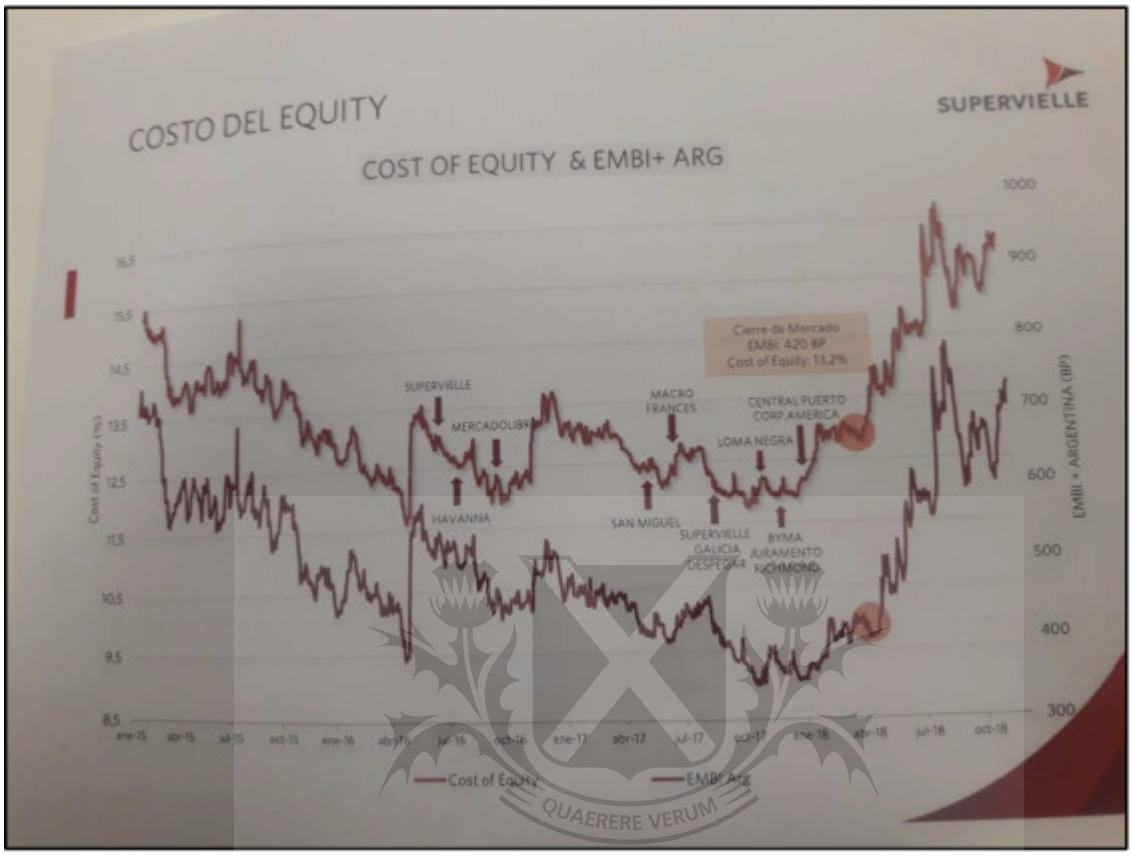
VER TODAS LAS VERSIONES

Anexo G

EQUIPAMIENTO		FICHA TÉCNICA	
Cilindrada:	1587		
Cilindros:	4	Valculas:	8
Puertas:	2		
Traccion:	Delantera	Alimentacion:	Iny.elect.multipunto
Potencia:	115 a 5800		
Caja:	Manual	Velocidades:	5
Alto:	1800		
Largo:	4137	Ancho:	1960
Peso:	1225		
Baul:	800	Tanque:	55
Frenos delanteros:	Dicos ventilados		
Frenos traseros:	Tambor		

Universidad de San Andrés

Anexo H



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo I