



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

PET24

Autor: Sebastián Galli

DNI: 28461468

Mentor de Tesis: Sergio Postigo

Victoria, Buenos Aires, Abril de 2017



PET24

Plan de Negocios – Trabajo Final de Graduación
MBA Universidad de San Andrés

Sebastián Galli

Cohorte Abril 2017

Mentor: Prof. Postigo Sergio PhD.

Agradecimientos

Hace menos de dos años comenzaba con entusiasmo el desafío de volver a las aulas tras doce años de haber culminado mi formación de grado, con el objetivo de continuar evolucionando desde lo profesional como así también desde lo personal.

Este trayecto no podría haber sido posible sin el apoyo de mi familia, amigos y colegas, a quienes les agradezco su acompañamiento.

A mi padre, por haberme dado la mejor educación, y sobre todo por haberme enseñado desde chico que con esfuerzo, trabajo y dedicación, todo puede alcanzarse.

A mis compañeros de clase, con los que pude compartir ideas, experiencias y grandes momentos. A mis profesores por haberme transmitido no solo sus conocimientos, sino también el espíritu de progreso y superación. A mi mentor, por su apoyo y su entusiasmo en toda la etapa del proyecto.

Y en especial a mis dos hijos, Nahuel y Jazmín, que con su amor incondicional me acompañaron en todo el proceso dándome fuerzas para seguir adelante.



Universidad de
San Andrés

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
Antecedentes.	3
Oportunidad de negocio.	4
Idea de negocio y propuesta de valor.	7
Equipo del proyecto.	8
INDUSTRIA Y MERCADO OBJETIVO	9
Análisis de la industria.	9
Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter (1985).	11
Análisis F.O.D.A.	12
Segmento de mercado.	13
Perfil del cliente y oferente.	15
Comportamiento de compra.	15
Canal de distribución y estrategia de marketing.	18
Estimación de demanda y mercado objetivo.	20
PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA.....	23
Propuesta de valor del negocio.	23
Modelo de negocios.	23
Ventaja competitiva.	27
EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA	28
Ingresos.	28
Costos.	29
Premisas macroeconómicas y operativas asumidas.	29
Análisis de rentabilidad y valuación del proyecto.	30
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍAS.....	32
ANEXO I – GRUPOS SOCIOECONÓMICOS ARGENTINA – Dic’17.....	34
ANEXO II – ¿CÓMO SOMOS CUANDO COMPRAMOS ONLINE?.....	35
ANEXO III – MAPA DE EMPATÍA DEL USUARIO PROPIETARIO DE MASCOTA	36

ANEXO IV – MAPA DE EMPATÍA DEL PRESTADOR DEL SERVICIO VETERINARIO	37
ANEXO V – <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	38
ANEXO VI – ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS.....	39



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

La forma en la que las personas se relacionan y se desarrollan ha cambiado radicalmente en los últimos años. Los cambios culturales, sociales y económicos transformaron la forma en que las personas se relacionan con las mascotas, tomando estas un papel cada vez más importante en los hogares.

Esta tendencia global muestra a Argentina como el país con mayor número de mascotas por habitante en el mundo. Aquí, el 80% de las personas posee al menos una mascota, es decir que existen unas 12.2 millones en todo el territorio considerando sólo perros y gatos.

En paralelo, la evolución y masificación del uso de tecnologías digitales está impulsando cambios profundos en muchas áreas. Esto implica, entre otras cosas, una evolución en las tendencias de consumo y en los comportamientos de compra, obligando a las empresas a modificar la forma en que estructuran sus negocios, y a desarrollar nuevas estrategias para ofrecer sus productos y servicios con el cliente en el centro de atención.

En este contexto, el negocio relacionado con el cuidado de la salud de las mascotas no está ajeno. Si bien se encuentran en el mercado algunos servicios incipientes de coberturas de salud para mascotas, el proceso de compra del servicio de atención médica a las mismas no evolucionó de la mano de la tecnología. Los demandantes del servicio médico para sus mascotas continúan teniendo problemáticas irresueltas (tiempos muertos de espera, dificultad para trasladar la mascota, problemas de coordinación, etc.), y los oferentes veterinarios siguen teniendo un limitado canal de ventas y dificultades para llegar al mismo (cobertura en zona donde se encuentra el centro médico, disponibilidad limitada, acceso por referentes, publicidad tradicional, etc.).

PET24 es una iniciativa que intenta resolver estas problemáticas con la ayuda de la tecnología digital. El proyecto propone cambiar el hábito de consumo de los servicios médicos veterinarios, mejorando la experiencia de compra y ofreciendo un canal de ventas para los veterinarios.

Esto implica poner a disposición, una plataforma digital *on line / app* que concentre en un solo lugar la oferta y la demanda de servicios médicos veterinarios para mascotas, de una manera rápida, fácil y eficiente, adaptado a las necesidades de cada uno. Por medio de la misma, los usuarios podrán solicitar una prestación médica veterinaria a domicilio, adaptado a sus preferencias (lugar y horario). Los veterinarios que estén disponibles toman el pedido y facilitan la prestación médica donde y cuando es requerida (en el momento o programada).

Para el lanzamiento de PET24 se requiere un aporte de fondos de us\$ 1 millón en el transcurso de los primeros dos años, para financiar básicamente las campañas de *marketing*. La proyección quinquenal muestra un equilibrio económico en el tercer año, con ingresos del orden de los us\$ 0.9 millones (500.000 consultas). La exposición financiera máxima alcanza los us\$ 0.8 millones (mes 22) y el *payback* en el mes 42.

El valor actual del proyecto, descontado al 35%, alcanza los us\$ 0.8 millones con una tasa interna de retorno de 99%.

PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Antecedentes.

Con una población mundial en donde cerca del 60%¹ de las personas poseen mascotas en sus hogares, las industrias relacionadas con las animales empiezan a prestar más atención a los cambios en las tendencias de consumo de bienes y servicios.

En las últimas décadas, los cambios culturales, sociales y económicos han evolucionado en la forma en que las personas se relacionan con las mascotas, tomando un papel cada vez más importante en la vida de las personas, hasta incluso considerarlas como miembros de la familia en la mayoría de los hogares.

Estos cambios en los hábitos de consumo y relación con animales, puede explicarse por diversos factores que si bien son disímiles entre las distintas regiones globales (según surge del informe de “*Modern pet ownership*”¹), tendencialmente se alinean en tres conceptos comunes: *i*) la baja natalidad; *ii*) los cambios en modelos familiares tradicionales y; *iii*) un mayor nivel de complejidad y estrés de la sociedad, que fortalece el apego emocional con las mascotas, un afecto que indirectamente genera beneficios en la salud física y psíquica de las personas.

Estos cambios socio culturales y tendencias de hábitos de consumo, son más profundos en los países occidentales, donde la posesión de mascotas se concentra en grupos demográficos de personas de entre 20 a 35 años, y en grupos de personas mayores de 55 años.

Este fenómeno en crecimiento, involucra distintos aspectos relacionados con el mantenimiento de los animales (alimentación, cuidado, salud), que impacta directamente en el desarrollo de productos y servicios, con estándares de calidad cada vez más exigentes, que implica un desarrollo potencial de distintos

¹ *GlobalPETS Purple guide, November 2017, PETS International Magazine.*
<https://globalpets.community/>

mercados, que atienda no solo las necesidades de las mascotas, sino también la de sus propietarios.

Pero aún, los modelos de atención y contratación de los servicios de cuidado de salud no han cambiado. No existe un lugar en donde se concentren la oferta y la demanda, donde las partes puedan coordinar la necesidad de un servicio *customizado*, con la capacidad de atenderlo.

Oportunidad de negocio.

Asociado al crecimiento de la tenencia de mascotas (en la Ciudad de Buenos Aires crece a una tasa compuesta del 2,1% anual²), la conciencia de la propiedad responsable fue tomando cada vez más relevancia en la sociedad. Esto amplió distintos mercados, como el de la nutrición, fármacos, salud, entre otros.

La salud en particular, es un pilar básico que impacta en el desarrollo del animal, y sobre la que los dueños de mascotas deben velar para una crianza saludable.

Hoy en día la oferta de servicios de atención médica y servicios relacionados con la salud de las mascotas, se canaliza por medio de visitas a médicos veterinarios en sus locales, y/o a través de visitas de éstos a los hogares. Pero esta modalidad tradicional no evolucionó con la dinámica que fue tomando la vida en las zonas urbanas, donde existen problemáticas complejas de movilidad, escases de tiempo, seguridad, distancias, referencias de médicos veterinarios, dificultad de programación de visitas, entre otras. **Es aquí donde existen oportunidades de mejora que busquen simplificar la experiencia de compra y de venta de servicios de salud para mascotas.**

Por otro lado, las soluciones digitales ayudan a simplificar las problemáticas diarias de las personas, y amplían la oferta de productos y servicios que tenemos al alcance (por ejemplo, UBER para simplificar la movilidad de personas, Airbnb para ampliar opciones de hospedaje colaborativo, Mercadolibre como *hub* de compras y ventas de productos y servicios). Pero en lo que a salud respecta, **no existe hoy una oferta amplia y transparente, que simplifique el nexo entre**

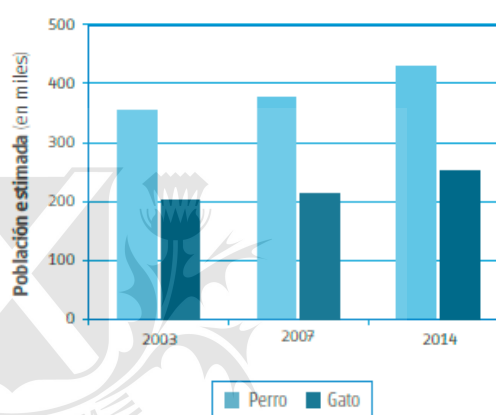
² Fuente: Informe módulo de tenencia responsable y sanidad de perros y gatos, Encuesta anual de hogares 2014, Dirección General de Estadísticas y Censos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

los propietarios de mascotas y los veterinarios, y que colabore en solucionar la complejidad individual de las partes. Un acceso fácil, rápido y confiable, que se adapta a las necesidades individuales y concentre en un solo lugar la oferta y la demanda de servicios de salud para mascotas.

Con base en los datos que surgen de la última encuesta de la compañía *Global for Knowledge*³ (GfK), elaborada con datos del año 2016 en 22 países sobre la base de 27.000 consumidores, y teniendo en cuenta los últimos datos de la encuesta de hogares elaborada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en su encuesta anual de hogares 2014, se puede dimensionar la capacidad teórica del mercado.

De los datos, se desprende que Argentina es el país con mayor número de mascotas por habitante en el mundo, donde el 80% de las personas, han manifestado tener al menos una mascota. Esto significa

Gráfico 1 Población estimada de perros y gatos. Ciudad de Buenos Aires. Años 2003 - 2007 - 2014



Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA).

que existen alrededor de 9.2 millones de perros y 3 millones de gatos en todo el territorio. En la Ciudad de Buenos Aires se concentran al menos 430 mil perros (+23% del 2003 al 2014) y 250 mil gatos (+25% del 2003 al 2014).

Esta misma tendencia se repite en México, Rusia y Estados Unidos, con incidencias también altas (79%, 73% y 70% respectivamente) en lo que respecta a mascotas por habitante.

Por el lado económico, una encuesta de Kantar TNS⁴, se muestra que el gasto promedio para el mantenimiento de una mascota se ubicaba en torno a los ar\$ 700 mensuales en el año 2016 (que ajustado por inflación, en 2018 debería

³ *Global for Knowledge* es una compañía de investigación de mercados de origen Alemán, que ofrece información clave sobre el mercado y los consumidores, con más de ochenta años de experiencia.

⁴ *Kantar TNS* ofrece soluciones de investigación de mercados y soluciones relacionadas al área de marketing (investigación y desarrollo de productos, marca y comunicación, producto y cliente), con presencia en más de 80 países. <http://www.tnsglobal.es/>

situarse en torno a los ar\$ 1.150 mensuales). Cabe destacar que de estos, el 55% de las personas manifiestan que no reducirían el gasto en sus mascotas, mientras que el resto que si lo haría, solo el 6% lo disminuirían en aquellos costos no relacionados con problemas de salud que puedan tener sus animales. La intención de ahorros está más asociadas cuestiones de belleza animal y esparcimiento.

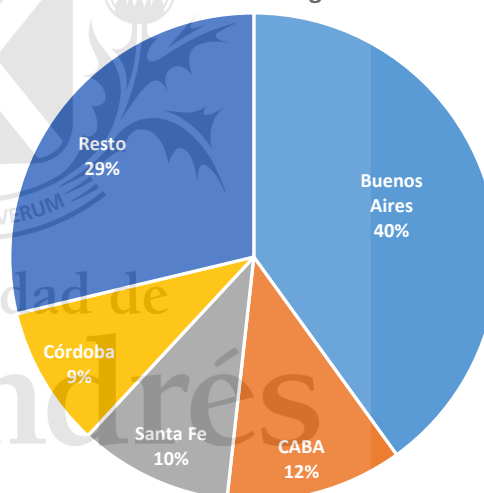
Al mismo tiempo, se evidencia que la oferta de servicios veterinarios está en expansión. Según datos de la *World Organization for Animal Health*⁵, existen en Argentina unos 30.149 profesionales veterinarios al cierre del año 2017, lo que representa un 5% más que al cierre del año 2010 (28.745 veterinarios, crecimiento compuesto anual del 0,7% en el período).

Según estadísticas de la Secretaria de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación⁶, se incorporaron en el año 2016 unos 1.085 profesionales de la carrera de Ciencias Veterinarias, un 27% más que en 2006 (crecimiento compuesto anual del 2.4%).

Según los datos que se desprenden de Páginas Amarillas⁷, existen en Argentina unos 4.600 Veterinarias.

Su distribución está concentrada en los grandes centros urbanos. El 40% de los negocios se encuentran en la Provincia de Buenos Aires (1.842 locales), el 12% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (539 locales), el 10% en la Provincia de Santa Fe (467 locales), y el 9% en la Provincia de Córdoba (430 locales).

Veterinarias en Argentina
Distribución Geográfica



⁵ La *World Organization for Animal Health*, es una organización intergubernamental dedicada a mejorar la salud animal en todo el mundo. <http://www.oie.int/>

⁶ Secretaria de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación de la Nación. <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/>

⁷ Páginas Amarillas ofrece servicio de publicación de anuncios web para empresas o negocios. <https://www.paginasamarillas.com.ar/>

En base a todo lo anterior, se puede concluir que existe una tendencia creciente a la tenencia de mascotas con un perfil propietarios cada vez más responsables (salud, bienestar), en línea con el crecimiento de profesionales veterinarios que están disponibles en el mercado laboral, y la ausencia de algún sistema que conecte las partes fácilmente. En consecuencia, **existe una oportunidad de negocio para ofrecer un servicio diferencial con medios digitales, que conecte a las partes de una manera fácil, rápida y confiable, mejorando la experiencia de compra/venta de servicios de salud veterinarios.**

Idea de negocio y propuesta de valor.

La propuesta de negocios que se plantea busca cubrir el *gap* que existe entre el cliente y el veterinario de mascotas, por medio de la generación de un espacio *on line / app* que conecte las puntas. Por medio de la plataforma, los usuarios podrán solicitar una prestación médica veterinaria (entre otras posibilidades), en el horario y lugar que necesiten (veterinario a domicilio). Los veterinarios que estén disponibles toman el pedido y facilitan la prestación médica donde y cuando es requerida (en el momento o programada).

El rol de la plataforma se limita a conectar a las partes, define tarifas de las distintas prestaciones (transparencia para las partes), y asegurar la profesionalidad del prestador, validando su título habilitante y ofreciendo un *scoring* del médico por parte del cliente, como mecanismo que intente asegurar un estándar mínimo de calidad.

De esta forma la propuesta digital genera valor de diferentes formas:

- Amplifica la oferta de prestadores para los clientes y genera un nuevo canal de distribución para los médicos veterinarios que quieren trabajar en forma independiente o por fuera de un consultorio veterinario.
- Transparenta tarifas para las partes y habilita medios de pago digitales.
- Aporta flexibilidad a la hora de poder contratar un servicio *spot* o bien programando una visita a domicilio, sin importar donde uno esté o necesite el servicio médico.

- Concentra en un solo lugar la posibilidad de contar con una historia clínica de la mascota, independientemente del médico veterinario que asista.
- Permite llevar un registro de las distintas atenciones y sugerir (o programar) un seguimiento de control y/o tratamiento de la mascota, con recordatorios automatizados.

La plataforma monetiza la propuesta de valor, por medio del cobro de un *fee* sobre cada transacción concretada (porcentaje del precio de cada prestación). Otros ingresos podrían generarse por medio de publicidad de productos relacionados con los distintos negocios relacionados a las mascotas, venta directa de productos.

Es clave lograr un volumen de oferta constante (24 horas del día, los 7 días de la semana), para que el tráfico de demanda confíe en encontrar una solución al problema o la necesidad que tiene.

Equipo del proyecto.

La implementación del proyecto estará a cargo de un equipo multidisciplinario de tres personas:

- 1- Un profesional veterinario con perfil comercial, que aportará valor desde el entendimiento del mundo de la salud del animal, definiendo el abanico de opciones que podrán contratarse desde la plataforma, la definición de tarifas y definición de políticas de back office de atención al cliente para servir como nexo entre los usuarios clientes y usuarios veterinarios
- 2- Un profesional en sistemas, con experiencia en desarrollo de aplicaciones web y *mobile*, y en definición e implementación de estrategias de marketing de productos digitales
- 3- Un profesional de ciencias económicas, con vasta experiencia en el análisis y evaluación de oportunidades de negocio, así como también de administración, finanzas, control y *planning*.

INDUSTRIA Y MERCADO OBJETIVO

Análisis de la industria.

El proyecto se enmarca dentro de la industria de cuidados de salud para las mascotas, en el sector de prestadores de salud (veterinarios y servicios conexos), para un mercado *target* a desarrollar inicialmente en Sudamérica, pero que podría expandirse fácilmente al resto de las regiones una vez confirmado el potencial y viabilidad de la propuesta de valor.

En la industria conviven diferentes actores. Por un lado los médicos veterinarios que desarrollan la actividad médica, sean estos, profesionales independientes que ofrecen servicios a domicilio o trabajan en tiendas veterinarias, y/o los veterinarios “corporativos” que



son aquellos propietarios de negocios que prestan servicios desde los locales a donde se acercan los clientes con sus mascotas para la atención. Por lo general estas tiendas también ofrecen servicios como venta de productos médicos, alimentos, servicio de baño/limpieza de mascotas, y hasta algunos más complejos, ofrecen servicios de atención médica de alta complejidad.

Por otro lado, existen una incipiente creación de servicios de seguro de salud (obras sociales para mascotas⁸), algunos prestados por pequeñas centros veterinarias (alcance geográfico limitado⁹) y otros por compañías aseguradoras que aglutinan oferta y demanda¹⁰. Por medio de un canon mensual, los dueños de mascotas acceden a una gama de servicios de atención clínica veterinaria

⁸ Por Ejemplo: MediPet (http://veterinarianarroquemd.com/obra-social-veterinaria-medipet_72.html), OSPAM (<http://ospam.com.ar/>), Mutual Pets (<http://mutualpets.wixsite.com/mutualpets>).

⁹ Por ejemplo: Clínica Veterinaria Panda, que ofrece servicios las 24 horas en el barrio de Saavedra, de la Ciudad de Buenos Aires (<http://veterinariapanda.com.ar/>), con oferta de medicina prepagada propia.

¹⁰ Por ejemplo: AVISIM – Obra Social para Mascotas, que presta servicios en la ciudad de Rosario (<http://www.avsim.com.ar/>).

con un alcance prestablecido según el plan contratado, con tarifas desde ar\$ 500 a ar\$ 1.500 por mascota/mes¹¹.

Pero en este entorno, no existe un *marketplace* o *hub* que concentre en un solo lugar a los profesionales veterinarios y a los dueños de mascotas, con la posibilidad de contratar/prestar un servicio *spot* de forma rápida y fácil donde quiera que uno esté, sin necesidad de recurrir a una tienda física, o incluso, sin necesidad de que el médico veterinario tenga una.

Desde el punto de vista del consumo, los indicadores de gasto en servicios de salud para las mascotas, demuestran un constante crecimiento en los últimos años pese a la inestabilidad de las economías de la región. Así se desprende de los distintos relevamientos realizados por *Euromonitor International*¹², donde se verifica un crecimiento anual sostenido del 5.7% en Sudamérica entre el 2011 y el 2016.

Este incremento se concentra en tres países: Brasil, México y Argentina. Los tres, representan el 88% del crecimiento regional, con volúmenes de negocio que alcanzaron los US\$ 10.000 millones entre el 2011 y el 2016 (aproximadamente US\$ 1.700-2.000 millones anuales).

En Brasil, luego de una profunda recesión, la economía comienza a recuperarse. El nivel de consumo de servicios salud para las mascotas registró en el 2016 el mayor incremento de ventas desde el 2011, con un volumen de negocios de US\$ 760 millones. México por su parte, es el segundo mercado de cuidado de mascotas de la región, con volúmenes de ventas de US\$ 675 millones. El resto de los países de la región (Argentina, Chile, Colombia y Perú) representan en conjunto un volumen de ventas del orden de los US\$ 1.000 millones.

La perspectiva del mercado prevé una continuidad de esta tendencia de crecimiento, a una tasa del 5% anual, hasta alcanzar en los próximos cinco años

¹¹ Datos extraídos de Veterinaria Panda, <http://veterinariapanda.com.ar/>

¹² *Euromonitor International* es una red mundial independiente en investigaciones de mercado. <http://www.euromonitor.com>

un volumen de negocios extra de US\$ 5.000 millones. No obstante, los escenarios económicos de los países de la región son variados.

Este desarrollo continuo, sumado a la perspectiva de crecimiento de los volúmenes de negocio, confirman el alto potencial de la industria del cuidado de salud de las mascotas, en donde el mercado de atención veterinaria no ha evolucionado, pero que poniendo a disposición los medios necesarios para su desarrollo, podrían encontrar espacios de crecimiento en línea con los de la industria.

Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter (1985).

No existen obstáculos al ingreso de nuevos competidores, las barreras son bajas y están asociadas a la capacidad que tenga el *first mover* de capturar mercado y fidelizarlo.

Sin embargo, existen amenazas de posibles sustitutos con la aparición incipiente de prestadores de seguros de salud para mascotas que restringe en cierta forma la necesidad de los usuarios de buscar soluciones por fuera de su cobertura. Por otro lado, uno más natural, asociado a intentos de imitación del modelo de negocios.

Al no requerir de proveedores estratégicos o de insumos clave, no existe riesgo desde el punto de vista de la capacidad de negociación con proveedores.

Bajo el esquema planteado en la propuesta, donde la plataforma define las tarifas de cada prestación, se neutraliza el poder de negociación con los clientes. Es decir, las tarifas no pueden ser negociadas o establecidas por los usuarios, sean estos los prestadores veterinarios o los compradores del servicio.

La rivalidad del sector está limitada. No hay hoy un servicio con valor agregado para los usuarios. El canal de ventas del proyecto busca diferenciarse del resto de los canales tradicionales, al lograr concentrar oferta y demanda en un solo lugar. Esta es su mayor fortaleza, y sobre este se potencia su valor.

En conclusión, existe un potencial de negocios pese a la baja barrera de entrada, que viene dado por la actual ausencia de un canal de distribución y encuentro de partes donde se concentren las ofertas y demandas de servicios de salud

veterinario. El factor de éxito, estará dado por la capacidad de difusión del canal, la densidad de oferta de prestadores y la facilidad de concreción del servicio, que asegure un estándar de calidad de toda la cadena de valor.

Análisis F.O.D.A.

Se detalla a continuación un análisis de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que enfrenta el proyecto:

Fortalezas		Oportunidades	
• Tarifa transparente	4 15%	• Mercado mal atendido	4 20%
• Comodidad para el cliente y el prestador	4 30%	• Consumo mediante canales digitales	5 20%
• Escalabilidad sin barreras geográficas	5 20%	• HUB que concentre oferta y demanda	5 35%
• Flexibilidad de las partes	3 30%	• Prestadores calificados por los clientes	5 20%
• Medios de pago	2 5%	• Canal de venta de productos	3 5%
<i>Promedio valoración</i>	<i>3,8</i>	<i>Promedio valoración</i>	<i>4,7</i>
Debilidades		Amenazas	
• Limitación de cantidad de prácticas pueden hacerse en los domicilios	-3 70%	• Competencia obras sociales	4 25%
• Accesos a conexión de internet	-1 30%	• Masa crítica de prestadores disponibles	5 50%
		• Baja barrera de entrada	4 25%
<i>Promedio valoración</i>	<i>-2,4</i>	<i>Promedio valoración</i>	<i>4,5</i>

El proyecto, enmarcado dentro de una solución digital para la prestación de servicios de salud para las mascotas, debe enfrentar los desafíos asociados a un *first mover*: desconocimiento de aceptación del producto y el desarrollo del mercado. Para eso será clave potenciar las fortalezas del proyecto y reforzar las debilidades, al mismo tiempo que se captura mercado y se intentan mitigar las amenazas externas, siendo que existe una baja barrera de entrada para la incorporación de competencia.

Existe en cierta forma, una competencia creciente con los servicios de seguro de salud para mascotas en donde se elimina el canal de venta con la centralización y definición de lugares de atención a los que deben concurrir los clientes. No obstante, podría en algún punto reconvertirse y adaptarse como un socio estratégico, en donde las obras sociales amplíen su cartera de prestadores y sirva la plataforma como canal de contratación del servicio veterinario con seguro de salud.

La principal fortaleza del proyecto es que facilita a los demandantes y oferentes de servicios de atención veterinaria, el acceso a un canal de distribución las 24

horas del día, sin importar la ubicación geográfica donde se encuentren (escalabilidad), por medio de una plataforma digital que funciona como un *hub* para los usuarios. Desde el punto de vista del cliente, se mejora la experiencia del servicio al poder contratar una atención médica para su mascota en el momento que desee sin tener que moverse de su casa. Desde el punto de vista del veterinario, se amplía la cartera potencial de clientes y se otorga flexibilidad en la organización de su trabajo (horario y geográfico). Adicionalmente, las partes se benefician de la transparencia de tarifas y de la posibilidad de gestionar sus pagos/cobros por medio de la plataforma.

No obstante, existen ciertas limitaciones que deberán enfrentarse. La principal debilidad se centra en la gama de servicios limitados que pueden realizarse en los domicilios y en la capacidad que tienen los veterinarios de prestarla, por lo que la atención deberá centrarse en consultas y tratamientos simples. Será clave que los veterinarios cuenten con vínculos con algún centro de atención que atienda casos complejos (que cuente con infraestructura sanitaria), para aquellos casos donde las mascotas necesiten alguna atención adicional que requiera un traslado.

Segmento de mercado.

El continuo crecimiento de los centros urbanos en Latinoamérica (80% de las personas viven en las grandes ciudades), genera desafíos en términos de organización y simplificación de la vida las personas¹³. En este entorno, la tenencia de mascotas crece con un cambio de estilo de vida de las personas, donde las mismas cumplen un rol de acompañamiento, ayuda para combatir el estrés, el disfrute e incluso el ejercicio de las personas¹⁴.

Así, los productos y servicios para mascotas que mejor se adaptan a este estilo de vida crecen en popularidad: el comercio minorista *online* pasa a ser un canal

¹³ *Reinventar las ciudades*, BAE Negocios, publicación de Julio de 2018, <https://www.baenegocios.com/suplementos/Reinventar-las-ciudades-20180708-0031.html>

¹⁴ *Modern Pet Ownership. GlobalPETS Purple guide*, Noviembre de 2017.

esencial para muchos, ya que ayudan a los dueños de mascotas a ahorrar tiempo y esfuerzo, y en algunos casos dinero.

En consecuencia, el principal segmento de mercado al que apunta inicialmente el proyecto es a los propietarios de mascotas que viven en los grandes centros urbanos de Argentina, de grupos

Piramide Social de la Población Argentina	%	Ingreso Medio Familiar	
		Dic'17	Forecast '18
ABC1 - Clase Alta	5%	180.000	215.000
C2 - Clase Media Alta	17%	55.000	68.000
C3 - Clase Media Baja	28%	28.000	35.000
Mercado objetivo	50%		
D1 - Clase Baja Superior	33%	14.000	18.000
D2/E - Clase Baja	17%	7.000	8.400

Fuente: Consultora W, Guillermo Oliveto, Dic'18.

socioeconómicos (*Anexo I*) que van desde el ABC1 (clase alta) hasta el C3 (clase media baja). En estos segmentos se concentra prácticamente el 50% de la población, donde existe capacidad de pago y consumo de servicios veterinarios responsables, y con capacidad de acceso a las nuevas tecnologías digitales. En este segmento, no solo existe una mayor facilidad de penetración del servicio, sino que también es donde existe una mayor oferta de médicos veterinarios que puedan satisfacer la demanda de cuidados de salud.

Como se ha comentado anteriormente, el mercado total de mascotas de Argentina, alcanza a unos 9 millones de perros y 3 millones de gatos. Solo en la Ciudad de Buenos Aires, la cantidad de perros (430.000) y gatos (250.000) que existían en el 2014, habían experimentado un crecimiento compuesto anual de 2,1% en los últimos 10 años, pero con una aceleración del durante los últimos cinco años, que alcanza un 3,1% en perros y un 3,5% en gatos. Es decir, la tenencia de mascotas crece a mayor velocidad que a inicios de siglo.

El consumo de alimentos para mascotas confirma también este crecimiento. Según se desprende de datos de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME)¹⁵, la fabricación y comercialización de alimentos para mascotas en Argentina creció un 62% en volumen desde el 2007 al 2016, pasando de 443.524 toneladas en 2007, a 771.575 toneladas en 2016.

¹⁵ CAME es una entidad gremial empresaria que representa a 1.544 federaciones, cámaras, centros y uniones empresarias. A través de los sectores Industria, Comercio, Economías Regionales, CAME Joven, Mujeres Empresarias, y Turismo, agrupamos a más de 600 mil Pymes.

Perfil del cliente y oferente.

La plataforma busca atender las necesidades de la parte compradora (responsable del cuidado de la mascota) como también a la parte oferente del producto/servicio (veterinario).

El perfil de los usuarios que realizan transacciones de compra de productos o servicios mediante plataformas digitales (*Anexo II*), son personas que en su mayoría, buscan concretar en forma rápida y eficiente un proceso de compra. Tienen un perfil oportunista, desde el punto de vista de querer aprovechar promociones y descuentos, pero que están informados sobre lo que van a adquirir, en especial, cuando realizan compras en sitios en los que ya han realizado operaciones, lo que demuestra indirectamente cierta lealtad al canal de ventas elegido. Precios y promociones, e información del producto o servicio, son los conceptos más buscados, mientras que la búsqueda de opiniones, imágenes de los productos e información del vendedor, comienzan a ganar una mayor relevancia.

El perfil de usuario vendedor del servicio veterinario es el de una persona dinámica, calificado en su labor, y con habilidades de comunicación que facilite la relación con sus clientes y proporcione un enfoque más personalizado y emocional del proceso de venta.

En Anexo III y IV un mapa de empatía de las partes.

Comportamiento de compra.

En la actualidad el proceso de contratación de los servicios veterinarios se realizan por medio de los canales tradicionales. Es decir, el dueño de la mascota se acerca a la veterinaria o el veterinario se acerca al domicilio previa solicitud por medio telefónico o coordinación previa en el local del veterinario.

Esta modalidad de contratación, genera varios inconvenientes para las partes. Por un lado la persona que debe acercarse con su mascota al local, debe disponer del tiempo necesario para acercarse al mismo y para la espera hasta su atención, dificultades relativas a movilizar la mascota, cercanía de veterinarias, disponibilidad de turnos, conocimiento de alternativas de

veterinarios, entre otros. Por otro lado, el veterinario se encuentra con un solo canal de distribución (el local o en domicilio), y se le dificulta salir a ofrecer sus servicios de una manera eficiente respecto de los tiempos disponibles y las zonas en las que puede operar.

En base a un relevamiento de búsqueda de alternativas ofrecidas en la web, no se ha encontrado un espacio que nucleee la oferta de servicios veterinarios y amplíe el abanico de opciones para los compradores.

Las plataformas digitales, logran achicar estas distancias, disminuir los tiempos de concreción de operaciones y, en definitiva, simplifican y potencian los negocios.

En Argentina, según un Estudio de Comercio Electrónico realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)¹⁶ realizado en Mar'18, nueve de cada diez personas compró alguna vez de manera *online*, de los cuales, cinco de cada diez, realizó alguna operación *online* en los últimos seis meses.

En el año 2017, en el Área Metropolitana de Buenos Aires, el 11% de las personas compraron *online* al menos una vez a la semana (era 7% en 2016), concentrados en personas de entre 34 y 44 años del sector socioeconómico ABC1; el 35% de las personas utilizaron medios digitales al menos una vez al mes (igual que en 2016), y el resto de las personas lo hicieron al menos una vez en los últimos seis meses.

La experiencia de compra *online* la impulsan básicamente tres aspectos:

- Esfuerzo/Energía 70%: flexibilidad de momentos de compra, comodidad y facilidad.
- Tiempo 56%: ahorro de tiempos y facilidad a la hora de encontrar productos respecto del tiempo que toma en las tiendas.
- Dinero 34%: los descuentos son mejores que en las tiendas.

¹⁶ La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), es una Asociación Civil sin fines de lucro constituida en el año 1999 con el propósito de divulgar y promover el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo, comunicaciones, comercio y negocios electrónicos.

Sin embargo, existen factores que reducen la confianza del proceso.

- No puedo ver el producto 64%: es el principal factor de desconfianza en las personas.
- Demoras en la entrega 35%: problemas logísticos juegan un factor clave a la hora de definir la compra.
- Otros factores como desconfianza en el sitio del vendedor, necesidad de utilización de tarjeta de crédito, poca seguridad en el pago o manejo de datos, poca claridad en la transacción, completan los factores de desconfianza.

No obstante esto, los valores medios de desconfianza se reducen año a año. Esto genera que cada vez más personas se inclinen a realizar sus compras de manera *online*. Las operaciones realizadas desde dispositivos móviles ganan terreno (27% en 2017 versus 20% en 2016), donde un 15% de las transacciones (8% en 2016) se realizan por medio de aplicaciones de plataformas de compra y venta, de la propia marca o de tiendas departamentales o minoristas. La buena experiencia anterior, impulsa la recompra de los clientes (ocho de cada diez elige sitios/*apps* donde ya había comprado), y eleva hasta el 98% el nivel de satisfacción en la experiencia de compra del cliente (94% en 2014).

La experiencia es cada vez más aceptada, mientras que los altos niveles de satisfacción van construyendo un hábito en las personas, que se animan cada vez más a adquirir productos y servicios que antes no lo hacían. De esta forma, se genera una retroalimentación del proceso que expande las fronteras de consumo y oferta disponible.

En conclusión, podría decirse que el principal *driver* de proceso de adquisición es ofrecer una buena experiencia del proceso de compra, entendiendo esto como la facilidad de interacción de la *web/app*, la información clara de la propuesta de valor y de las condiciones de contratación, la optimización de procesos de navegación y de los procesos de pago. De esta forma se aumenta el interés por la adopción de la plataforma y la confianza en la utilización de la misma, incrementando el nivel de satisfacción y fidelización del usuario.

Estos conceptos son los que PET24 buscará atacar con su plataforma digital para captar oferta y demanda de servicios de atención veterinaria para las mascotas.

Canal de distribución y estrategia de marketing.

Definir cómo llegar al consumidor con el producto o servicio, es una de las claves del éxito de los negocios. Para Kotler y Armstrong (2013), “un canal de marketing (o canal de distribución) es un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial”¹⁷.

Para el proyecto, dado que su propuesta de valor se basa en una plataforma digital que reúna oferentes y demandantes en un solo lugar, el canal de distribución por definición será el de Internet, sin intermediación entre las partes.

Según se desprende de un informe de Ene'18 de Hootsuit Inc.¹⁸, Argentina es uno de los países con mayor acceso a Internet (78% de penetración, es decir, 34.8 millones de personas acceden a la red), y uno de los que mayor tiempo se dedica a la utilización de la red en el mundo (algo más de ocho horas diarias). Aquí, las redes sociales como Facebook e Instagram, donde existen cerca de 34 y 14 millones de usuarios mensuales activos respectivamente (y con tendencia de crecimiento), juegan un papel fundamental para la interacción con los potenciales clientes.

Es por esto que la estrategia de *marketing* de PET24 será desarrollada inicialmente sobre la base de la metodología de Inbound Marketing desarrollada por HubSpot¹⁹. La misma tiene como fundamento la atracción de clientes por medio de contenido útil y relevante, con un agregado de valor en cada una de las etapas del proceso de compra. De esta forma, los potenciales clientes

¹⁷ *Fundamentos de Marketing, Decimoprimer Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Pearson Educación, 2013, Página 293.*

¹⁸ *Hootsuit Inc. es una plataforma web y móvil para gestionar redes sociales por parte de personas u organizaciones. <https://hootsuite.com>.*

¹⁹ *HubSpot es una empresa de analítica web y Marketing Online, que ofrece una plataforma de aplicaciones integradas para el marketing digital. <https://www.hubspot.com>.*

acceden a la plataforma digital a través de distintos canales digitales (redes sociales, motores de búsqueda) con un interés legítimo más amigable y receptivo.

La metodología consta de cuatro etapas que PET24 deberá desarrollar:

1. Atracción del Cliente. El objetivo será atraer a todos los potenciales clientes interesados en la salud de sus mascotas y aquellos médicos veterinarios que deseen ampliar su canal de ventas, para de esta forma potenciar la estrategia de *marketing* a los potenciales clientes con capacidad de conversión. Para esto se generará contenido en las redes sociales con una segmentación hacia perfiles interesados en la salud, bienestar y desarrollo de las mascotas, con técnicas de segmentación directa y de *look-alike*. Se realizarán campañas en Facebook, Instagram y Google, y serán monitoreadas para entender la conversión de las mismas. También será necesaria la optimización SEO (*search engine optimization*) de la *landing page* para un mejor posicionamiento de las búsquedas orgánicas en los buscadores.
2. Conversión. Una vez que se logró atraer al potencial cliente a la web, se le debe ofrecer al mismo todo lo necesario para que entienda de forma fácil y rápida la propuesta de valor de PET24. También se deberán generar espacios de consultas e interiorización para aquellos casos que requieran mayor detalle. Aquí todo cuenta. Desde la interacción en la plataforma web y aplicación móvil, la facilidad del proceso de concreción de la venta, hasta el *look and feel* de las mismas.
3. Concretar la operación. Una vez concretada la venta, es necesario medir la eficiencia del proceso y encontrar una retroalimentación que ayude a mejorar la experiencia de venta. Se analizarán los intereses, preferencias, modalidades de uso, tiempos y en definitiva la adopción de la propuesta de valor por parte de los clientes, de modo de poder adaptar las estrategias de venta para que continúen siendo relevantes y ayuden a generar un mayor volumen de negocio.

4. Deleitar al cliente. Se generarán estrategias de fidelización del cliente, generando una experiencia de compra aumentada, ofreciendo mayor valor agregado al proceso de compra. Se generarán contenidos útiles y afines a los deseos y aspiraciones con sus mascotas, recomendaciones para el cuidado de las mismas, importancia de un buen cuidado de salud, entre otros.

Para todo esto PET24 deberá crear sus activos digitales (*app, landing page, fan page* en Facebook e Instagram) donde podrá poner a disposición la propuesta de valor a los potenciales clientes, e interactuar con los mismos.

Estimación de demanda y mercado objetivo.

El mercado *target* del proyecto se enfoca inicialmente en Argentina, más precisamente en la Ciudad de Buenos Aires y primer cordón del conurbano bonaerense. En todo el territorio argentino, existen cerca de nueve millones de mascotas, 700.000 de las cuales se concentran en la Ciudad de Buenos Aires (1.2 millones de hogares y 2.9 Millones de habitantes²⁰), .

Según se desprende de la última encuesta de hogares realizada por el Ministerio de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, solo el 22% de las mascotas no recibió atención médica veterinaria durante el último año (unas 150.000). El resto, recibió al menos una atención. No obstante, no se desprenden las razones que llevaron a la los propietarios de mascotas a no realizar una consulta médica aunque sea al menos de control (costos? desconocimiento de veterinarios? problemas de movilidad? no requirió atención?).

Atención Veterinaria por año. Ciudad de Buenos Aires.	Cantidad			%		
	Perros	Gatos	Total	Perros	Gatos	Total
Ninguna	70.390	80.477	150.866	16%	32%	22%
1 vez	149.904	89.081	238.985	35%	35%	35%
2 a 3 veces	132.524	53.145	185.669	31%	21%	27%
4 veces y más	81.687	30.115	111.802	19%	12%	16%
Total	434.504	253.071	687.575	100%	100%	100%

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Encuesta Anual de Hogares (EAH) 2014.

²⁰ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC), Informes Técnicos vol. 2 n° 63, Segundo semestre 2017.

Según se desprende de una encuesta realizada por la consultora Kantar²¹, el 91% de las personas considera a sus animales domésticos como miembros de la familia, lo que implica que los Argentinos integran a sus mascotas a su vida cotidiana, ocupándose de ellos con un alto grado de responsabilidad, cuidado y dedicación.

Estimación Consultas Veterinarias. CABA	Consultas Anuales		
	Perros	Gatos	TOTAL
1 vez	149.904	89.081	238.985
2 a 3 veces	331.309	132.862	464.171
4 veces y más	326.747	120.462	447.209
Total	807.960	342.405	1.150.365

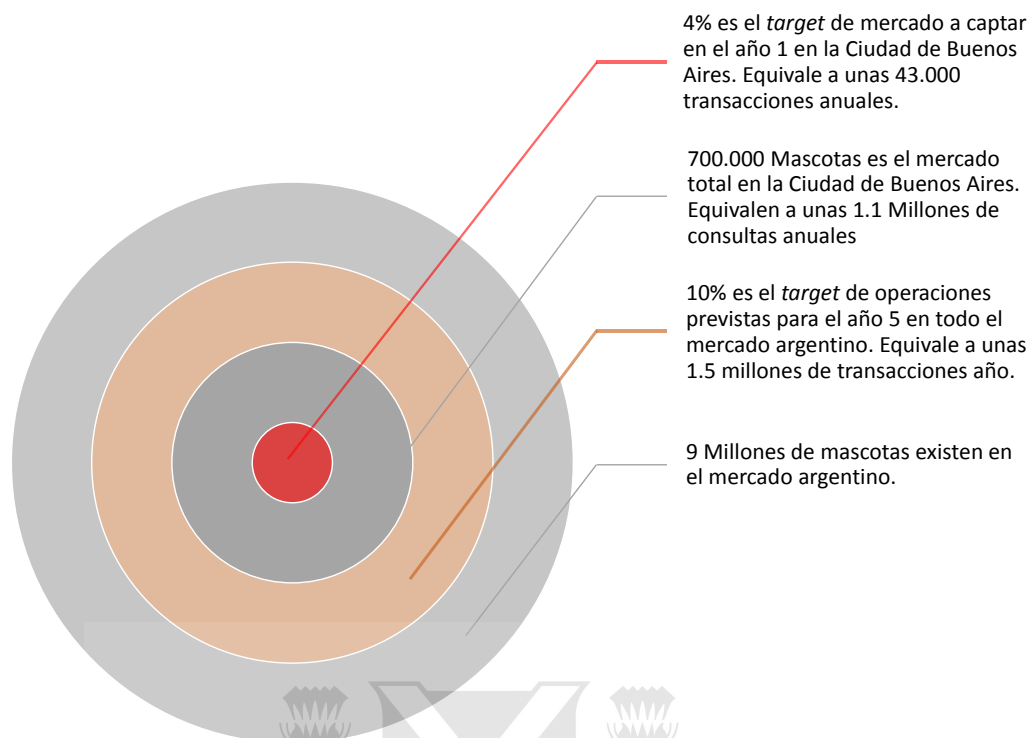
Hipotesis de Consultas Clínicas	Precio ¹	Facturación
100% en consultorio	ar\$ 400	460.145.910
100% en domicilio	ar\$ 800	920.291.820
50/50% consultorio y domicilio	ar\$ 600	690.218.865
80/20% consultorio y domicilio	ar\$ 480	552.175.092

¹ Los precios refieren al Honorario Mínimo para Pequeños Animales, sugerido por el Consejo Profesional de Médicos Veterinarios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (May'18).

Más allá de esto, los datos de la encuesta permiten inferir que existe un mercado potencial de, al menos, unas 530.000 mascotas en la Ciudad de Buenos Aires, que según una estimación propia, generan un volumen de negocios anual cercano a los 600 millones de pesos, considerando precios de consultas sugeridos por el Consejo Profesional de Médicos Veterinarios de la Ciudad de Buenos Aires desde May'18.

El proyecto pretende alcanzar un *market share* del 4% durante el primer año de operación, equivalente a un volumen de negocio cercano a las 43.000 transacciones en la Ciudad de Buenos Aires y a una facturación de 3.8 millones de pesos. Para poder alcanzar este nivel de actividad, sería necesario poder contar con una oferta de veterinarios cercana a los 50 profesionales (equivalente entre 3 y 4 atenciones por día por veterinario por día).

²¹ Mini Informe Omnibus Kantar TNS Gallup, ¿Qué vínculo tenemos los argentinos con las mascotas?, Abril 2017.



Una vez consolidada la propuesta de valor en la Ciudad de Buenos Aires, el proyecto pretende expandir sus fronteras al resto del país, con foco en las ciudades con población mayor a los 500.000 personas, donde se concentran cerca de 6.1 millones de hogares y 19.3 millones de habitantes, sin considerar la Ciudad de Buenos Aires.

Extrapolando la estimación de atenciones en la Ciudad de Buenos Aires, se estima un volumen potencial de negocio para el resto del país cercano a 13.9 millones de atenciones médicas veterinarias, con un nivel de facturación del orden de los 7.250 millones de pesos.

Sobre esta premisa de mercado, el proyecto pretende alcanzar en su quinto año de operación un *market share* total país del orden del 10%, lo que equivale a unas 1.5 millones transacciones anuales (unas 4.100 por día) y una facturación cercana a los 250 millones de pesos. Para poder prestar el servicio serán necesarios unos 900 a 1000 médicos veterinarios asociados (entre 4 y 5 atenciones diarias).

PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Propuesta de valor del negocio.

El proyecto propone cambiar el hábito de consumo de servicios veterinarios mejorando la experiencia de compra del consumidor y proponiendo un canal de ventas para los veterinarios. Pasar de una atención tradicional que implica llevar la mascota al consultorio veterinario más cercano, para transformarla en una atención domiciliaria con una contratación *online* que genere una experiencia superadora con pocos clics:

- Plataforma digital (*app*) que conecta directamente a usuarios (dueños de mascotas) y prestadores de servicios (veterinarios) en un solo lugar,
- Posibilidad de contratación programada o inmediata, sin moverse de su casa (geolocalización con oferta más cercana),
- Precios prestablecidos (transparencia para las partes), y medios de pago electrónicos,
- Calificación de veterinarios para asegurarse de la mejor calidad de servicio,
- Historia clínica de la mascota disponible *online* independientemente del médico veterinario que lo atienda.

Una vez alcanzado masa crítica de usuarios, la plataforma podría incorporar un perfil orientado a un *marketplace* de productos relacionados con el mercado de mascotas (como ser alimentos, medicamentos, *gadgets*, entre otros), que podrían contratarse por medio de la aplicación junto a la prestación sanitaria o independientemente de esta. De esta forma se presta un servicio integral para el animal con la facilidad que proveen las tecnologías digitales y los portales *online*.

Modelo de negocios.

Apoyado en la construcción de un *Business Model Canvas* (Anexo V), se describe a continuación la forma en que PET24 busca crear, entregar y capturar valor del negocio.

- **Segmento de Mercado.** El proyecto tiene por su naturaleza, dos segmentos similares pero que requieren una atención particular. Por el lado de los clientes dueños de mascotas, se apunta a un perfil de usuario que busque flexibilidad a la hora de contratar servicios de calidad, que buscan la comodidad de poder recibir la atención en sus domicilios, no obstante no conozcan veterinarios de confianza o por cuestiones de imposibilidad o complicaciones para trasladar a sus mascotas a un centro veterinario. Por el lado de los veterinarios, se busca atraer a los profesionales que buscan aprovechar su disponibilidad horaria y quieran dedicar tiempo extra a realizar su actividad profesional, como así también a aquellos veterinarios que busquen iniciarse en su profesión y no tienen un canal de ventas abierto.
- **Relación con los Clientes.** Al ser PET24 una plataforma digital, la relación con los clientes será fundamentalmente de tres maneras diferentes:
 - Redes sociales: contacto directo por medio de redes como Facebook, Instagram, entre otras.
 - Reseñas y calificaciones: los propietarios de mascotas deberán calificar la atención recibida por parte del veterinario (valoración del servicio), de forma tal que se pueda generar una influencia que condiciona a los usuarios con un registro de cada transacción. También se habilitará una sección de opinión con texto de escasas líneas donde el cliente podrá dejar mayores comentarios sobre el servicio.

De esta forma, son los clientes quienes “garantizan” la calidad del servicio. El hecho de que existan comentarios, ayuda a la comunidad usuaria a confiar en el prestador del servicio.
 - Plataforma de soporte técnico: por este medio los usuarios (clientes o veterinarios) podrán contactarse ante problemas o inquietudes relacionadas con el funcionamiento de la aplicación.
- **Canal de distribución.** La oferta de valor se hará llegar a los usuarios por medio de una aplicación móvil, inicialmente para dispositivos que funcionen con Android (una vez confirmada la propuesta de valor se extenderá a IOS)

Apple). Los usuarios podrán descargar el *software* e instalarlo en sus dispositivos móviles en forma gratuita.

También se desarrollará un sitio web institucional donde se explicará la propuesta de valor.

- **Oferta de Valor.** PET24 ofrece un valor particular para los clientes y veterinarios:
 - Los clientes dueños de mascotas, podrán acceder a una oferta amplia de veterinarios (donde podrán ver la calificación de los mismos), con una amplia flexibilidad horaria en la contratación de los mismos (al instante o programada), y con la certeza del costo que deberán asumir al momento de la contratación (tarifa definida por PET24). También tendrán a disposición la historia clínica de sus mascotas, independientemente de quien los atienda.
 - Los veterinarios podrán contar con un nuevo canal de distribución masivo donde podrán ofrecer sus servicios, de una manera fácil y sobre todo adaptada a la disponibilidad que tengan (días/horarios). También servirá como una fuente de ingresos alternativa para aquellos veterinarios que trabajen en relación de dependencia y/o aquellos que están en búsqueda de trabajo. El proceso de pago digital es un plus, desligándose los mismos de la necesidad de contar con un sistema de cobro digital o manejarse con efectivo.
- **Actividades Clave.** Existen tres actividades claves para el éxito del proyecto:
 - El desarrollo de la plataforma que servirá para que los usuarios puedan acceder a los servicios propuestos, y sistema de soporte para la administración de las operaciones y relaciones con los clientes.
 - Las actividades de Marketing y Ventas para dar a conocer y posicionar la marca PET24.
 - La gestión de validación de la aptitud de los veterinarios que quieran sumarse a la red de prestadores de PET24. La validación se realizará

constatando datos personales para la identificación de la persona como también la existencia de un título habilitante para actuar como veterinario.

- **Recursos Clave.** Para el poder ofrecer un servicio de calidad, PET24 deberá garantizar dos aspectos fundamentales:
 - La puesta a disposición de una plataforma tecnológica ágil, fácil de usar y que genere en el usuario una excelente experiencia de compra y uso.
 - Una oferta de veterinarios capacitados y calificados, pero sobre todo con una vocación de servicio que agregue valor y confianza en el servicio prestado a los propietarios de mascotas.

- **Socios Clave.**
 - Veterinarios que son quienes van a ofrecer sus servicios y son quienes tienen los *skills* para desarrollarlos. Son al mismo tiempo clientes de PET24 ya que se necesita de ellos para que exista oferta y capacidad de contratación, por lo que deberá realizarse un esfuerzo también para mantenerlos conformes y dispuestos a utilizar la aplicación como canal de venta.
 - Proveedores tecnológicos de mapas y geolocalización, que sirvan para identificar oferta y demanda de servicios según el posicionamiento geográfico donde se solicita la prestación del servicio.

- **Estructura de Costos.** Los principales costos del proyecto están concentrados en el desarrollo de estrategias de *marketing* y comunicación, que son la pieza fundamental para poder dar a conocer el producto y lograr un posicionamiento efectivo como *first mover*. El resto de los costos se asocia a estructura de gestión (principalmente sueldos), y al desarrollo de las plataformas digitales.

- **Fuentes de Ingresos.** El proyecto cobrará un *fee* del 15% sobre cada transacción concretada. El cliente propietario de mascota realizará el pago del servicio de manera electrónica desde la aplicación. PET24 transferirá el honorario al veterinario con menos el *fee* de la plataforma.

PET24 definirá la tarifa por tipo de prestación de forma tal que exista claridad para las partes de forma anticipada sobre cuál será el costo/ingreso al que deberán adecuarse.

Existen otros potenciales ingresos que deberán evaluarse una vez que la plataforma demuestre concentrar un flujo de transacciones importantes. Estos serían el desarrollo de publicidad relativa a productos para mascotas y para veterinarios, como así también la habilitación para la venta de productos afines.

Ventaja competitiva.

Para que PET24 logre imponerse en el mercado y generar un negocio sustentable, deberá lograr imponer su ventaja competitiva frente al resto de los potenciales competidores.

La diferenciación es la base de la ventaja competitiva que hace de PET24 una propuesta única. **No existe hoy una propuesta de valor digital que concentre en un solo lugar a la oferta y la demanda de servicios de atención médica veterinaria, de una forma fácil y que se adapte a las necesidades de las partes.**

Para ello, el proyecto se apoya en las siguientes bases que le permitirán alcanzar este posicionamiento:

- Ser el primero en llegar al mercado (*first mover*). PET24 pondrá a disposición un nuevo canal de distribución para servicios veterinarios, único en el mercado. De esta forma se podrá posicionar la marca y atraer un volumen de clientes que habrá que fidelizar.
- Desarrollar una *app* que permita ampliar en un solo lugar, la oferta y demanda de servicios de salud para mascotas, y en donde la experiencia de compra/venta sea única, desde el punto de vista de practicidad, simplicidad del proceso de compra, de la interacción, de la claridad de información (condiciones de contratación y procesos de pago).
- Desarrollar un soporte tecnológico que permita desarrollar la propuesta de valor de forma fácil y agradable para el cliente.

EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

Ingresos.

Los ingresos de PET24 están definidos por el cobro de un *fee* del 15% sobre cada transacción que se genere en la plataforma. Para esta proyección, el precio unitario estimado fue us\$ 1,80, sobre una tarifa que paga el cliente de us\$ 12. Este valor es representativo de una consulta a domicilio simple, por lo que cualquier otra visita de mayor complejidad, debería superar este precio (no modelado en la estimación).

US\$ Miles

Estimación de Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	80	440	1.025	1.650	2.650
<i>Cantidad operaciones</i>	43.000	250.000	580.000	925.000	1.500.000
<i>Market Share Argentina</i>	0,4%	2,0%	3,5%	6,0%	10,0%

Como se comentó en la sección de Estimación de Demanda y Mercado Objetivo (página 18), el proyecto pretende alcanzar un volumen de negocios para el primer año del orden de los us\$ 80.000, que equivalen a aproximadamente un 4% de *market share* de la Ciudad de Buenos Aires (o un 0,4% de Argentina), que se alcanzarían con unas 43.000 transacciones.

Confirmada la aceptación de la propuesta de valor, PET24 abrirá sus fronteras al resto del país de manera gradual, comenzando en las áreas urbanas con una población mayor a 500.000 habitantes. De esta forma, se prevé alcanzar para el quinto año de operación, un volumen de ventas de 1.5 millones de transacciones equivalentes a us\$ 2.6 millones.

No se incorporó en este análisis otros ingresos potenciales derivados de líneas de negocio asociadas a la actividad principal (venta directa de productos, publicidad, etc.) y que podrían potenciar el proyecto.

Para el lanzamiento de PET24 se requiere un aporte de fondos, adicional al de los socios fundadores (us\$ 90.000), del orden de los us\$ 650.000 para el primer año y, ya para el segundo año se requeriría un nuevo aporte estimado en us\$ 400.000 (a valores de Sep'18).

Costos.

PET24 es un proyecto que apunta a un mercado masivo, por lo que el *driver* de los costos está dado por el nivel y velocidad de ejecución de las campañas de *marketing*. Los mismos se estiman en unos us\$ 300.000 anuales para los primeros dos años, y crecientes hasta los us\$ 400.000 en el año cinco.

El resto de los costos están asociados básicamente al *full cost* de los empleados (sueldos, cargas sociales, equipos de pc, alquiler de oficinas, etc.). La estructura inicial de empleados (sin contar los tres socios), consta de cuatro empleados para cubrir tareas de *marketing*, administración, servicio al cliente y soporte de sistemas. El *headcount* crece a medida que la actividad se expande, hasta alcanzar en el año cinco una plantilla de doce empleados.

Premisas macroeconómicas y operativas asumidas.

Para las proyecciones económicas y financieras se asumieron las siguientes premisas:

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Argentina		30%	25%	20%	15%	12%
Tipo de Cambio ar\$/us\$		49,4	61,8	74,1	85,2	95,4
<i>Devaluación del peso acompaña a la inflación</i>						
Costo de financiación en pesos (inflación + 5pp)		35%	30%	25%	20%	17%
Volumen de operaciones concretadas		43.000	250.000	580.000	925.000	1.500.000
% Crecimiento interanual			581%	232%	159%	162%
Precio Visita para el Cliente	ar\$	600	750	900	1.035	1.159
	us\$	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1
Fee PET24	ar\$	90	113	135	155	174
	us\$	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Headcount		7	11	14	15	15
Comisión de cobros electrónicos (tarjetas)		3% sobre el valor de la transacción				
Ingresos Brutos		3%				
Cargas Sociales sobre sueldos		35%				
Impuesto a las Ganancias		35%				
IVA		21%				

Las estimaciones de supuestos macroeconómicos fueron elaborados sobre la base de información disponible a Sep'18.

Análisis de rentabilidad y valuación del proyecto.

Tomando en consideración las premisas anteriores, el proyecto presenta una interesante oportunidad de negocio, aunque de un nivel de riesgo asociado a una iniciativa digital aplicada un mercado masivo.

En este contexto, la propuesta de PET24 alcanza un valor actual de negocio de us\$ 0.8 millones con una TIR del 99%.

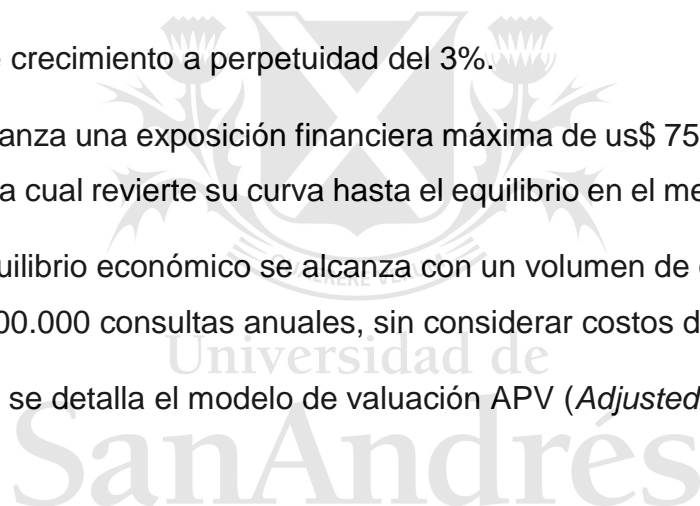
Para la evaluación financiera se han considerado los siguientes factores:

- Tasa de descuento en dólares (K_u) del 35%, a partir de una tasa libre de riesgo del 3% (10y *US Treasury Bill*), una prima de riesgo de mercado para *start up* del 24% ($\text{Beta} = 1$), y una prima riesgo país para Argentina del 8%.
- Tasa de crecimiento a perpetuidad del 3%.

El proyecto alcanza una exposición financiera máxima de us\$ 750.000 en el mes 22, a partir de la cual revierte su curva hasta el equilibrio en el mes 42 (*payback*).

El punto de equilibrio económico se alcanza con un volumen de operaciones del orden de las 500.000 consultas anuales, sin considerar costos de financiación.

A continuación se detalla el modelo de valuación APV (*Adjusted Method Value*):



VALUACIÓN - APV

us\$ Miles

VALUACION DEL NEGOCIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
EBITDA	(483)	(238)	153	660	1.517	
Impuesto Operativo	173	89	(48)	(228)	(527)	
CAPEX	(36)	(18)	(16)	(2)	(26)	
Flujo de Fondos Operación	(346)	(168)	89	430	965	3.014

Valor Actual de la Operación	704	<i>Tasa de crecimiento perpetuo</i>	3%
		<i>Tasa de descuento - Ku</i>	35%

VALUACION DEL NEGOCIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Escudo Fiscal Intereses	32	83	82	39	1	8

Valor Actual del Financiamiento	116
--	------------

FLUJO DE FONDOS LIBRES	(315)	(85)	171	470	966	3.022
-------------------------------	--------------	-------------	------------	------------	------------	--------------

VAN @35%	821	PAYBACK	Año 4
TIR	99%	MAXIMA EXPOSICIÓN	750

En Anexo VI, un análisis detallado del modelo económico financiero, con sus respectivos estados de resultados, situación patrimonial y flujo de fondos proyectados.

Universidad de
San Andrés

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍAS

- FLORES, Paula (2016). South American pet care market: An overview. Euromonitor International.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (2013). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación.
- LOPEZ, Juan Carlos (2017). The state of global pet care: Trends and growth opportunities. National pet industry show. Euromonitor International.
- PORTER, Michael (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York. The Free Press.
- SHARPE, Sara (2017). Modern pet ownership. Global PETS Purple Guide.
- WILD, Karen (2016). The impact of the pet: How have social changes affected pet ownership, and what are the consequences for pet welfare?. Paw Print Pets.

Otras fuentes consultadas:

- Los Argentinos y el e-commerce. ¿Cómo compramos y vendemos?. KANTAR TNS (2018).
- Pet Ownership. Global GfK survey. Growth from Knowledge (GfK) (2016).
- ¿Qué vínculo tenemos los argentinos con las mascotas?. Omnibus KANTAR TNS Gallup (2017).
- Winning Omnichannel. Finding growth in reinvented retail. KANTAR Worldpanel (2018).
- Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos. Encuesta Anual de Hogares 2014. Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda (2016).

Web consultadas:

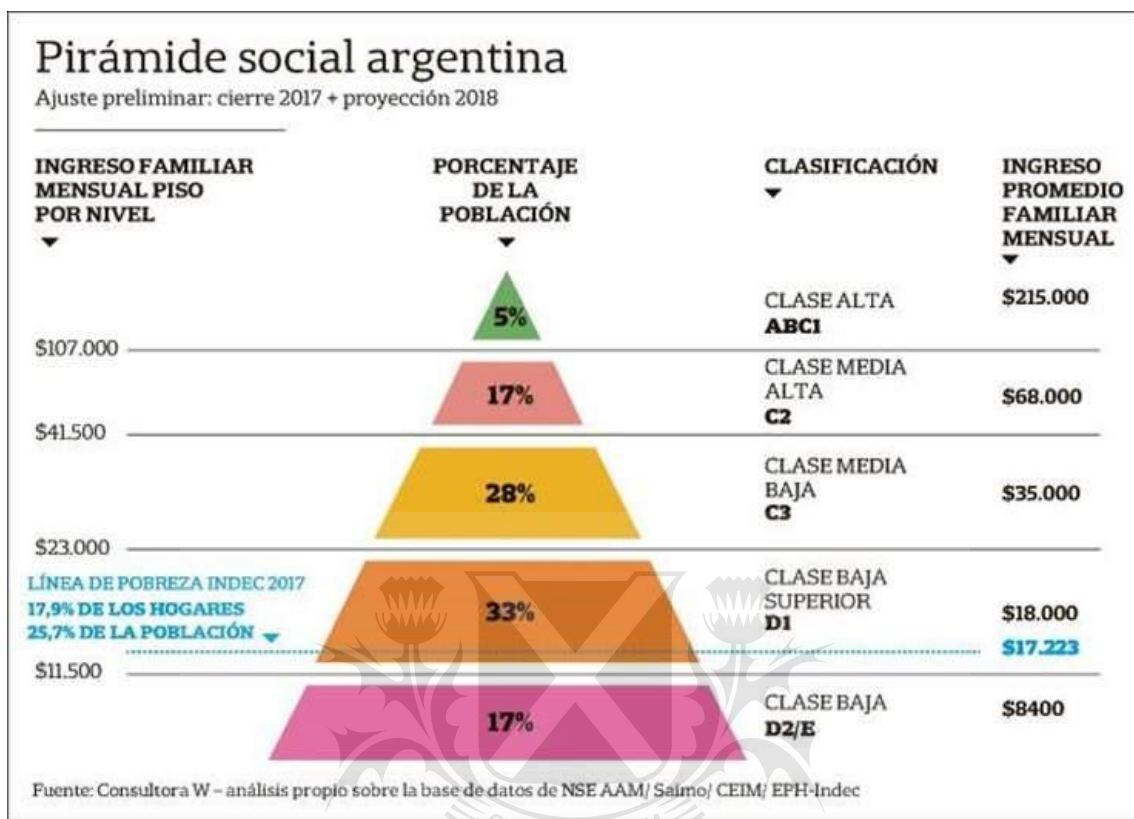
- <http://www.oie.int/>

- <https://www.cace.org.ar/>
- <http://www.redcame.org.ar/>
- <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/>
- <http://www.tnsglobal.es/>
- <https://www.paginasamarillas.com.ar/>
- <http://veterinariapanda.com.ar/>
- <https://www.baenegocios.com>
- <https://www.hubspot.com>.
- <https://hootsuite.com>.
- <https://www.indec.gob.ar/>



Universidad de
San Andrés

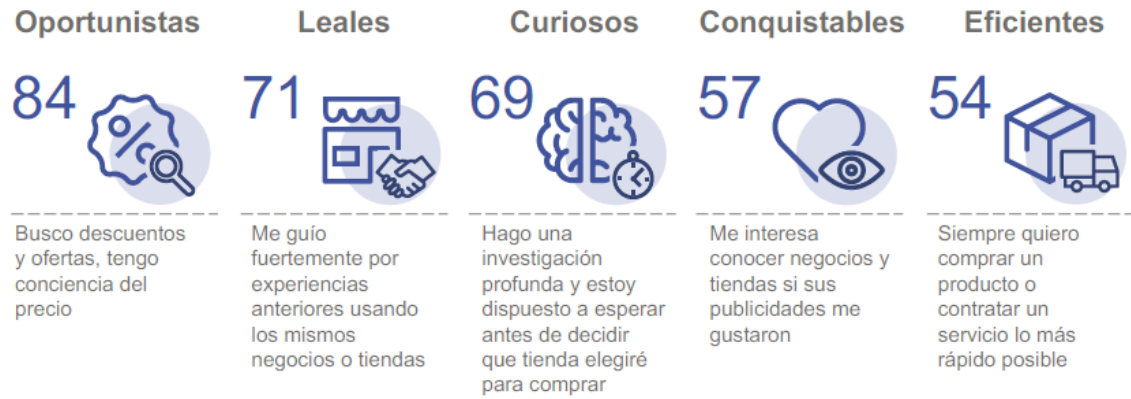
ANEXO I – GRUPOS SOCIOECONÓMICOS ARGENTINA – DIC'17



Universidad de
San Andrés

ANEXO II – ¿CÓMO SOMOS CUANDO COMPRAMOS ONLINE?

Perfil de comprador. Datos en %.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Estudio de Comercio Electrónico, Mar'18.

Búsquedas más relevantes entre los compradores. Datos en %.

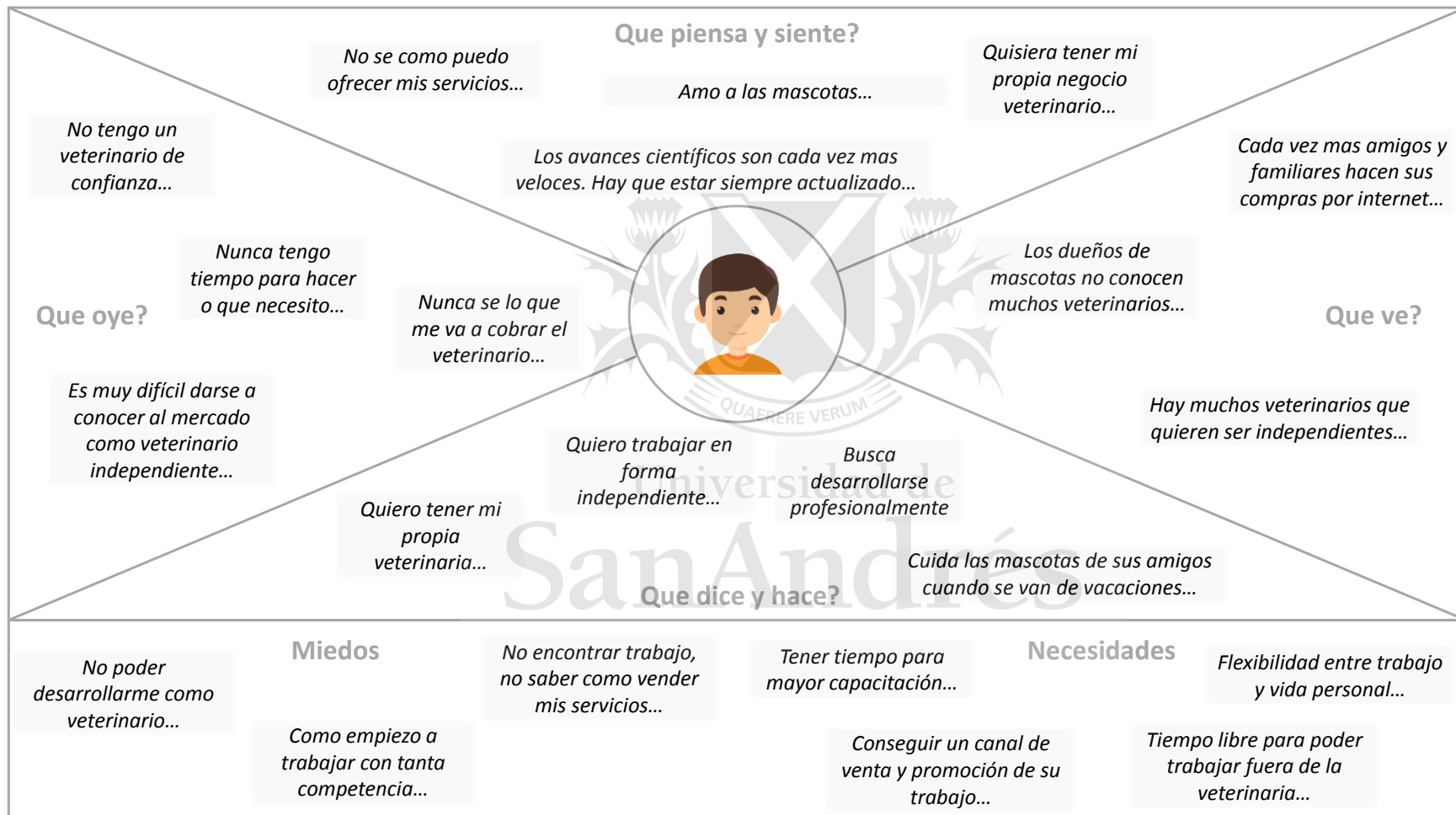


Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Estudio de Comercio Electrónico, Mar'18.

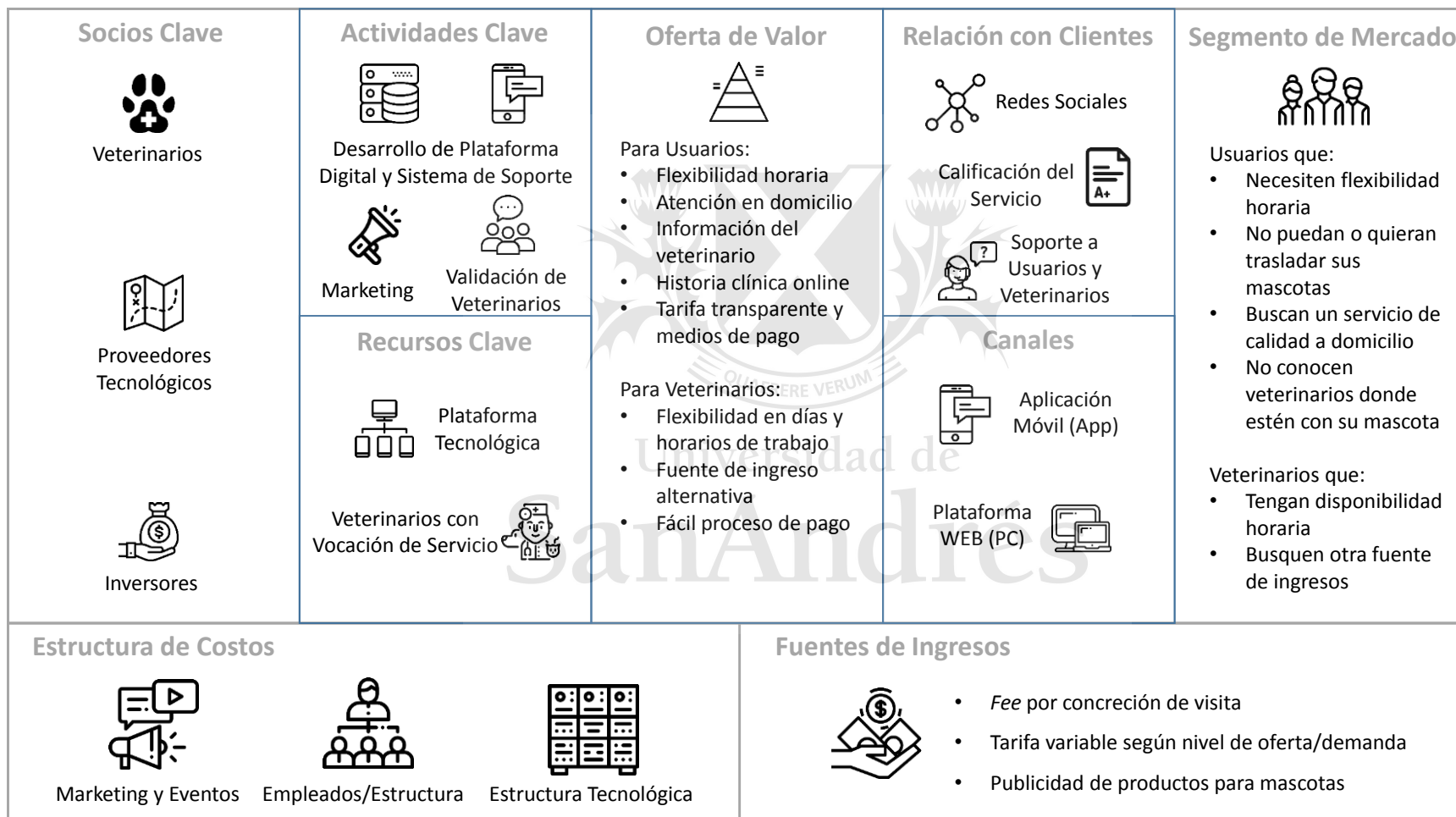
ANEXO III – MAPA DE EMPATÍA DEL USUARIO PROPIETARIO DE MASCOTA



ANEXO IV – MAPA DE EMPATÍA DEL PRESTADOR DEL SERVICIO VETERINARIO



ANEXO V – BUSINESS MODEL CANVAS



ANEXO VI – ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS

US\$ Miles

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	76	442	1.025	1.635	2.651
<i>Precio Promedio unitario</i>	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
<i>Cantidad operaciones</i>	43.000	250.000	580.000	925.000	1.500.000
<i>Market Share Argentina</i>	0,4%	2,0%	3,5%	6,0%	10,0%
<i>IIBB</i>	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Costos	(559)	(680)	(872)	(975)	(1.134)
Sueldos	(120)	(173)	(238)	(275)	(299)
Cs Sociales	(42)	(61)	(83)	(96)	(105)
Hosting	(10)	(19)	(29)	(44)	(66)
Administración	(70)	(77)	(140)	(144)	(150)
Campañas de Marketing	(304)	(324)	(337)	(352)	(419)
Asesoramientos	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)
Comisiones Tarjetas	(2)	(14)	(32)	(51)	(82)
EBITDA	(483)	(238)	153	660	1.517
		-54%	15%	40%	57%
Amortización	(11)	(14)	(16)	(10)	(12)
EBIT	(494)	(253)	137	650	1.505
Costos Financieros	(90)	(238)	(234)	(113)	(4)
Impuestos	204	172	34	(188)	(525)
RESULTADO	(380)	(319)	(63)	349	976

Universidad de

San Andrés

SITUACION PATRIMONIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	4	2	4	3	1.356
Bienes de Uso	25	24	20	9	22
Crédito de IVA	93	127	52		
Crédito Imp. Diferido IIGG	204	335	314	85	
TOTAL ACTIVO	327	488	389	97	1.378
Deuda Financiera	616	1.039	912	177	
Deuda IVA				25	46
Deuda IIGG					450
TOTAL PASIVO	616	1.039	912	201	496
Capital Social	90	72	60	52	47
Resultados Acumulados	0	(304)	(519)	(506)	(140)
Resultado Período	(380)	(319)	(63)	349	976
PATRIMONIO NETO	(290)	(551)	(522)	(105)	882

FLUJO DE FONDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>EBITDA</i>	(483)	(238)	153	660	1.517
<i>CAPEX</i>	(36)	(18)	(16)	(2)	(26)
<i>WORKING CAPITAL</i>	(75)	(2)	103	94	25
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	(594)	(258)	240	751	1.516
Aporte Capital - Socios	90	0	0	0	0
Financiación	616	546	46	(616)	(158)
Costo de deuda	(90)	(238)	(234)	(113)	(4)
IVA Deuda	(19)	(50)	(49)	(24)	(1)
IIGG					0
FLUJO DE FONDOS	4	(1)	2	(1)	1.354



Universidad de
San Andrés