



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Plan de Marketing para eVet, el sistema integral

de gestión veterinaria y de e-commerce

Autor: Juan Ignacio Caballero

Tutor: Sebastián Romano

2020



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

MAESTRÍA EN MARKETING & COMUNICACIÓN



*Plan de Marketing para eVet, el sistema integral
de gestión veterinaria y de e-commerce*

Juan Ignacio Caballero'

Tutor: Sebastián Romano

2020

Abstract

Castellano

La industria veterinaria se encuentra en una situación de crecimiento sostenido para las grandes marcas productoras de alimentos como así también distribuidoras y muchas de las veterinarias y petshops que habitan el suelo argentino. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se promedia una mascota cada dos hogares, según la Encuesta Anual de Hogares 2014 que realizó la Dirección General de Estadística y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la República Argentina es uno de los países con mayor índice promedio de mascota por habitante, ya que el 66% de los argentinos tiene una mascota, duplicando el promedio mundial del 33%.

El sistema de gestión integrado a un e-commerce, denominado eVet, surge como necesidad de fusionar la administración diaria del comercio como el control de stock, productos y precios con la posibilidad de recibir pedidos y turnos para vacunación, corte y consultas clínicas. En la actualidad hay varios sistemas de gestión veterinaria, pero ninguno con esta integración que les permita tener su propio sitio y estar conectados directamente con sus clientes para fidelizarlos aún más y lograr que nuevos lleguen a su tienda.

El objetivo de este Plan de Marketing, entonces, es describir y desarrollar los acontecimientos que se vienen gestando hace aproximadamente un año, como también los pasos a seguir para optimizar nuestra actividad comercial, entendiéndose el mercado y sus jugadores por un lado y las necesidades de los clientes y consumidores por otra parte, para brindarles las herramientas necesarias en esta transformación cultural que atraviesan.

Entendemos que el mayor desafío es la transformación cultural de nuestro público objetivo, pero al mismo tiempo radica en nuestra mayor motivación, ya que el impacto de esto generará consigo nuevos hábitos de consumo y compra que se están dando en la región y en otras verticales, en un mundo en permanente desarrollo y donde la relación de las mascotas con el mundo digital y en nuestro país -con el alto nivel de relación para con ellas- es vital tanto en el B2C como en el B2B.

English

The veterinary industry is in a situation of sustained growth for large food producing brands as well as distributors and many of the veterinarians and petshops that inhabit the Argentine. In the City of Buenos Aires, one pet is averaged every two households, according to the 2014 Annual Household Survey conducted by the General Directorate of Statistics and Censuses of the Autonomous City of Buenos Aires and the Argentine is one of the countries with the highest average index of pet per inhabitant, since 66% of Argentines have a pet, doubling the world average of 33%.

The management system integrated into an e-commerce, called eVet, arises from the need to merge the daily administration of the trade, such as control of stock, products and prices, with the possibility of receiving orders and shifts for vaccination, cutting and clinical consultations. Currently there are several veterinary management systems, but none with this integration that allows them to have their own site and be directly connected to their customers to further loyalty and get new ones to reach your store.

The objective of this Marketing Plan, then, is to describe and develop the events that have been taking place for about a year, as well as the steps to follow to optimize our commercial activity, understanding the market and its players on the one hand and the needs of customers and consumers on the other hand, to provide them with the necessary tools in this cultural transformation they are undergoing.

We understand that the greatest challenge is the cultural transformation of our target audience, but at the same time it lies in our greatest motivation, since the impact of this will generate new consumption and purchasing habits that are taking place in the region and in other verticals, in a world in permanent development and where the relationship of pets with the digital world and in our country -with the high level of relationship with them- is vital in both B2C and B2B.

Índice

1. Introducción	Pág. 6
1.1. Interés por el tema	Pág. 6
1.2. Preguntas de investigación	Pág. 7
1.3. Objetivos del trabajo	Pág. 8
2. Resumen ejecutivo	Pág. 9
3. Marco teórico	Pág. 10
4. Sobre eVet.....	Pág. 14
4.1. Historia de la empresa	Pág. 15
4.2. Estado de situación actual	Pág. 17
5. Análisis de situación externa.....	Pág. 19
5.1. Análisis PESTEL.....	Pág. 19
5.2. Análisis del mercado y de la competencia	Pág. 23
5.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	Pág. 28
5.4. Análisis frente al COVID-19	Pág. 30
6. Análisis de situación interna.....	Pág. 32
6.1. Análisis FODA	Pág. 32
7. Estrategias de Marketing	Pág. 36
7.1. Segmentación.....	Pág. 37
7.2. Posicionamiento.....	Pág. 38
8. Marketing Mix	Pág. 39
8.1. Análisis del producto y su ciclo de vida	Pág. 39
8.2. Análisis de precios y distribución	Pág. 40
8.3. Política de promoción	Pág. 42

8.4. Personalización.....	Pág. 43
8.5. Participación	Pág. 43
8.6. Peer to peer	Pág. 43
9. Proyección financiera.....	Pág. 44
10. Análisis y estrategias de comunicación digital.....	Pág. 45
11. Sociología y Comportamiento del Consumidor	Pág. 50
11.1. Trabajo de campo	Pág. 50
11.2. Insights	Pág. 52
11.3. Test de usabilidad de eVet.....	Pág. 55
11.4. Relevamiento	Pág. 57
12. Conclusión	Pág. 59
13. Anexo	Pág. 61
14. Bibliografía.....	Pág. 65

1. Introducción

«Todo se trata de intentar cosas y ver si funcionan» – Ray Bradbury

1.1. Interés por el tema

En el presente trabajo, denominado Taller Final Individual (en adelante TFI), se desarrollará el Plan de Marketing de eVet, emprendimiento en el cual estoy trabajando hace más de un año y que consiste en un sistema de gestión integrado a un e-commerce que permite a veterinarias y petshops de habla hispana poder administrar su local de manera online y recibir compras por productos y reservas de turnos por servicios directamente de sus clientes.

La intención de insertarnos en ésta vertical radica en dos elementos. Por un lado, la visión emocional de tener mascota y no encontrar un sistema integral que permita reservar turnos más allá del uso del WhatsApp o llamado telefónico a la veterinaria y que facilite centralizar todo en un solo lugar como el historial clínico de mi mascota, las compras periódicas por alimentos como también una visión estratégica y comercial de encontrar un sector de la industria veterinaria que todavía no se ha insertado en su totalidad al mundo digital.

En julio de 2019, eVet participó de una de las dos exposiciones más importantes de la industria como lo es ExpoVeterinarias en Costa Salguero, Buenos Aires, con un stand que funcionó como prelanzamiento para dar a conocer nuestra propuesta en un ámbito específico y estratégico ya que en la misma se encontró una importante muestra de más de 200 prospectos, los cuales posteriormente se invitó a que prueben el servicio gratis por 30 días, con una previa capacitación presencial o por videollamada.

Actualmente no existe en Argentina un servicio que combine ambas partes, pero sí encontramos sistemas de gestión reconocidos por clínicos de la industria como Sivet y MyVete (en orden de antigüedad y marketshare). Respecto a servicios para dueños de mascotas que quieran comprar alimentos, hoy en día aparecen MisPichos y PedidosYa como dos alternativas, pero no existe ningún servicio que permita reservar turnos, hecho que muchas clínicas actualmente resuelven (principalmente) desde WhatsApp con sus clientes. Es sabido que la industria

veterinaria en nuestro país posee un ecosistema consolidado ya que Argentina posee el mayor porcentaje de mascotas por habitante (80%) dentro de una encuesta realizada por GFK Group en 2018 y que incluyó una muestra de 27 mil personas de los 22 países más representativos del mundo¹. Las mascotas, para sus dueños o compañeros, son consideradas parte de la familia, motivo por el cual el compromiso y cuidado de alimentos, accesorios y consultas clínicas son un activo vital en el negocio.

En el presente trabajo, entonces, se desarrollará el Plan de Marketing para eVet, entendiendo los pasos necesarios a seguir para poder abordar el mismo, tomando como eje la experiencia reciente de estos años de trabajo con los contenidos teóricos y prácticos de la maestría en Marketing y Comunicaciones de la Universidad de San Andrés, principalmente materias como Marketing Mindset, Marketing Digital, Investigación de Mercado, Simulación de Estrategia de Marketing y Entrepreneurship, entre las principales.

En las siguientes páginas se presentará el TFI, desarrollado en varias etapas: a priori la construcción de un marco teórico que refiera a autores, teorías para fundamentar el trabajo de investigación, en la segunda etapa el correspondiente análisis externo del sector que nos lleve luego a un análisis interno de la empresa para tener un preciso diagnóstico de la situación. De ahí se introducirán nuestros objetivos de marketing y las estrategias adecuadas para lograr esos fines, como también los programas de acción en comunicación que se implementarán.

1.2. Preguntas de Investigación

Es menester trazar los siguientes interrogantes de manera inicial en el TFI para alcanzar los objetivos que se detallarán luego.

- ¿Es posible desarrollar e implementar un sistema integral que fusione dos herramientas en la industria veterinaria?
- ¿Qué percepción tiene la industria veterinaria, especialmente veterinarias y petshops, sobre el e-commerce?

¹ El Sol (9 de julio de 2019). Las mascotas y el marketing. El Sol. Recuperado de: <https://www.elsol.com.ar/las-mascotas-y-el-marketing>

- ¿Cómo debe implementarse una adecuada estrategia para este negocio B2B que impacta también en el B2C?
- ¿Qué valor agregado aporta eVet frente a los ya conocidos sistemas de gestión?

1.3. Objetivos del trabajo

Objetivo general

El objetivo principal es seguir trabajando en los primeros pasos dentro de la industria de software para veterinarias, analizando los datos recolectados de la etapa de validación para definir estrategias de comercialización, de comunicación referida a sus canales y contenidos, su atención al cliente y las características del mismo con el equipo de programación

El sistema como servicio (SaaS) que ofrece eVet está apuntado directamente a dueños de veterinarias y petshops como también veterinarios clínicos. El uso que ellos le den al sistema impactará en sus propios clientes inicialmente, otorgando un sitio e-commerce para recibir compras y pedidos de turnos que integra dentro de la gestión en la nube que poseen los negocios.

El plan de marketing que se desarrolla a continuación tiene como objetivo espacio-temporal la penetración de eVet en el mercado nacional en un plazo de 12 a 18 meses aproximadamente.

Objetivos específicos

- Describir las características de la industria, sus jugadores y el contexto del mercado veterinario en Argentina
- Identificar el segmento del mercado objetivo, haciendo énfasis también en el comportamiento del consumidor
- Definir las características del servicio, sus ventajas competitivas y también el servicio de atención al cliente que brinde la compañía.
- Establecer un plan de implementación.

2. Resumen Ejecutivo

El presente TFI de la Maestría en Marketing & Comunicación de la Universidad de San Andrés comprende el desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing para el sistema integral de gestión y de e-commerce eVet, iniciado en 2018 en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. El servicio es un sistema de gestión integrado a un sitio e-commerce para veterinarias y petshops de habla hispana, que permite tanto la administración y gestión de una tienda como también la compra de alimentos y accesorios como reserva de turnos para clínica, peluquería, baños u otros servicios que se deseen brindar.

Se llegó al resultado, luego de un minucioso análisis externo e interno, de que existen posibilidades de crecimiento para el software veterinario en la Argentina, distinguiéndose con su valor agregado de la inclusión de dos herramientas en una, lo que fue su estrategia de posicionamiento inicial y la que buscó comunicar desde acciones de marketing 1 a 1 (*one to one*), en marketing digital (vía correos electrónicos) y con su equipo de ventas.

Será a través del área de Marketing y Comunicación donde se elaborarán los mecanismos para un discurso efectivo como también interpretar las palabras claves que distinguen eVet de otros sistemas, además de los beneficios para veterinarios clínicos y dueños de petshops de contar con una plataforma digital que se configura según sus necesidades y está lista para poder operar online.

Para lograr lo descripto, será menester entender lo datos que arrojaron investigaciones previas en relación al precio, necesidades y funciones que se consideran importantes para seguir mejorando el sistema como también mantener un análisis coyuntural de la competencia y nuevos jugadores, quienes indirectamente penetran en la industria veterinaria y pueden considerarse como una amenaza para el crecimiento de eVet, específicamente en las diferencias de presupuestos para trabajar en la difusión del servicio y llegar lo más rápido posible a la mayor cantidad de tiendas involucradas en el sector.

3. Marco teórico

El abordaje teórico del TFI se anclará en los aportes vistos en materias como Gerencia de Marca y Producto, Simulación de Estrategia de Marketing, Marketing Avanzado, Entrepreneurship y Marketing Mindset, principalmente. En ese sentido, serán de utilidad los aportes teóricos de Porter, Best, Bower, Marcela Reynolds y su estudio de etnografía como también los textos de Salvador del Barrio García, Duncan y Moriarty, Kotler y Armstrong con sus fundamentos del Marketing.

Será Best² quien nos permitirá conocer el mercado en profundidad, tomando como partida la definición del mismo, previa a cualquier segmentación o targeting que podamos hacer. ¿En qué mercado estoy?, será el interrogante a atender en las posteriores páginas del TFI. Adoptando una visión amplia del mercado permitiremos comprender el potencial máximo del mercado, conociendo necesidades no expresadas y descubriendo oportunidades que no han sido explotadas aún.

La notoriedad de un producto, la intención de compra, su nivel de prueba, los niveles de satisfacción o insatisfacción de los clientes, la calidad relativa del producto, de los servicios y del valor percibido se transmiten, según Best, en unidades de medida de los procesos dirigidos a los mercados. Estos indicadores para el autor se traducen en importantes indicios del futuro comportamiento de compra y, por lo tanto, de los ingresos y del nivel de beneficios de la compañía.

Dolan³, por su parte, en “Comentario sobre estrategia de marketing” señala que el papel central del marketing en la empresa proviene del hecho de que constituye el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos. Ese valor se crea satisfaciendo las necesidades de los clientes. A partir de ahí, según su teoría, la empresa está autorizada a capturar una porción del mismo a través del precio. La estrategia de marketing implica dos actividades principales, por un lado, seleccionar un mercado objetivo y determinar el

² Best, R. Marketing Estratégico. Capítulos II, III, IV, V y VI. Edición IV. Pearson Education, S.A., Madrid, 2007.

³ Dolan, R. Note on Marketing Strategy, extraído de Harvard Business Review en <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=20296>, 1997.

posicionamiento deseado del producto en las mentes de los clientes a los que va dirigido éste y, por otra parte, especificar un plan de marketing que conduzca al posicionamiento deseado. Para comenzar será necesario indagar en las cinco C (5C): Clientes, Compañía, Competidores, Colaboradores y Contexto.

Una vez finalizado este análisis, proseguiremos con lo que para él son el método de crear valor (segmentación, targeting y posicionamiento), capturar valor (las 4P de Producto, Plaza, Promoción y Precio) y sostener valor (adquisición de clientes y retención de clientes).

Tomaremos el análisis de uno de los referentes en la materia como es Porter y su texto sobre “¿Qué es la estrategia?” quien detalla que la estrategia competitiva consiste en ser diferente, entendida como la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. Sin embargo, la verdadera esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales. En su texto, señala además que la estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones que hay que tomar sobre lo que sí hacer. Decidir el grupo de clientes objetivo, variedades y necesidades que debe atender la empresa es fundamental para desarrollar una estrategia. También lo es la decisión de no atender a otros clientes u otras necesidades y no ofrecer ciertas características o ciertos servicios.

En el caso de eVet, una de las decisiones a implementar era qué funcionalidad comunicar a nuestros prospectos, ya que el concepto de “e-commerce” genera (en nuestra opinión) desconocimiento ante la novedad, motivo por el cual buscamos avanzar con estrategias de posicionamiento relacionadas solamente en eVet como un sistema de gestión que compita en la mente del consumidor como una variante al Sivet o MyVete, para luego sí mostrarles nuestro valor agregado de poder recibir compras y turnos online.

Será menester el abordaje visto en la materia Estrategias de Comunicación de Marketing por Salvador del Barrio García⁴, ya que el texto visto en sus clases sobre La comunicación integral de Marketing: análisis del fenómeno desde una perspectiva teórico-práctica, de David Jiménez Castillo⁵, toma el concepto de marketing integrado como forma de armonizar las distintas funciones de marketing con objeto de orientarse al cliente y sus necesidades (Kotler, 2003). Los avances en comunicación y en tecnología nos permiten personalizar los mensajes a través del uso de base de datos, permitiendo un enfoque estratégico.

Será el concepto en Comunicación Integral de Marketing (CIM), surgido a finales de la década del ochenta y reconocido una década después, otra herramienta teórica para abordar el TFI. El concepto sugiere el giro de las empresas hacia una comunicación gestionada de manera integral en vez de una gestión independiente de las disciplinas de la comunicación. Los elementos claves de la CIM son el enfoque estratégico de la comunicación, la orientación al consumidor (enfoque de afuera hacia adentro), la sinergia entre los tipos de comunicación, el marketing relacional y el mensaje integrado.

Según Duncan y Everett⁶ (1993) la CIM puede se puede observar cómo concepto y como proceso, pese a que en la actualidad se la vea más como lo segundo. La importancia de tomar el concepto de la CIM en el TFI servirá para resolver problemas y también como método para generar ventajas competitivas.

Por último, Sergio Postigo en la materia Entrepreneurship explicó que las nuevas tecnologías y el cambio tecnológico aplicado a la vida cotidiana, los cambios en las estructuras demográficas de la población y el desarrollo del sector de servicio eran factores que pueden favorecer la creación de nuevas empresas. Para el

⁴ Porcu, L., Del Barrio-García, S., y Kitchen, P. Measuring Integrated Marketing Communication by Taking a Broad Organisational Approach: the Firm-Wide IMC Scale. *European Journal of Marketing*, 51(3), 692-718, 2017.

Porcu, L.; Del Barrio-García, S. y Kitchen, P. How Integrated Marketing communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Communication & Society*, Vol. 25(1), pp. 313-348, 2013.

⁵ Jiménez D. (2007). La comunicación integral de Marketing: Análisis del fenómeno desde una perspectiva Teórico-Práctica. En: *Revista Investigación y Marketing*. -Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión, N.º 90. Pp. 12-18.

⁶ Duncan, T y Everett, S (1998): "A Communication Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, 62(2), pp 1-13

docente “Emprender” es una actitud, cuya génesis no discrimina orígenes, genética, edad, sexo ni ideologías. Para emprender no se necesita una idea radicalmente nueva, sino ser diferente a lo ya establecido (el 36% de los emprendimientos más exitosos de la historia sustituyen los existentes en precio o funcionalidad y el 58% es idéntico o cercano). Las ideas, infinitas, se transforman en oportunidad cuando pueden ser implementadas, agregan valor para su comprador o usuario final, se encuentra una predisposición a pagar por ese producto más que su costo para producirlo y tenga, también, un componente de innovación/novedad relevante respecto a negocios similares.

En los próximos capítulos, entonces, trabajaremos estos abordajes en relación a los análisis de situación externa e interna, como también las 4P y 5C, además de indagar exhaustivamente en la sociología del consumidor, hecho que se configura vital para el TFI y posteriormente desarrollo de eVet en la industria veterinaria.



4. Sobre eVet

«Hay únicamente un jefe: el cliente. Y este puede despedir a todo el mundo en la empresa, desde el presidente hasta el de más abajo, simplemente gastando su dinero en otra parte» – Sam Walton

eVet es un proyecto dentro de la empresa SoftPet. Su tipo de software lo introduce dentro de las conocidas SaaS (abreviado del inglés: Software as a Service), donde el soporte y los datos que se utilizan se alojan en el servidor de la empresa Amazon, accediendo desde Internet. eVet, entonces, se ocupa del desarrollo y mantenimiento del sistema integral de gestión veterinaria y de e-commerce utilizado día a día por dueños de veterinarias y petshops, como también veterinarios clínicos de la Argentina. Para ingresar a eVet como usuario, solamente se requiere de una computadora de escritorio (desktop) o notebook y acceso a Internet, no se necesita ninguna descarga al hardware, como tampoco el uso de CD-ROM, pendrive u otra herramienta.

Antes de avanzar, definimos sistema de gestión o software de gestión como una herramienta que permite automatizar muchas de las prácticas cotidianas de un negocio asociados con los aspectos operativos y productivos del mismo, especialmente ligados a la producción, logística, inventario, envíos y análisis de la información. Por otra parte, un e-commerce (o comercio electrónico, en español) consiste en la distribución, venta, compra, mercadeo y suministro de información de productos o servicios a través de internet.

El sistema eVet permite operar las 24 horas del día, los 365 días del año y desde cualquier lugar del mundo con acceso a internet. Con eVet, se pueden realizar las siguientes acciones para veterinarias y petshops:

- Crear tu propia base de datos de clientes y pacientes.
- Registrar todos tus casos clínicos.
- Llevar un control de todos tus productos y su stock.
- Programar tu agenda de pedidos y turnos.
- Ver la cuenta corriente de tus clientes.
- Realizar avisos automatizados de próximas visitas y vacunas.

- Configurar libremente todo: listas de precios, categorías, razas, especies, vacunas, profesionales, días, horarios y áreas de entrega de delivery, horarios de turnos, etc.
- Visualizar reportes completos de ingresos y egresos por fecha, tipo de movimiento, cliente, producto, etc.

4.1. Historia de la empresa

eVet surgió a finales del 2018 luego de analizar la situación de la industria veterinaria en Argentina, principalmente clínicos y dueños de petshops concierne a mascotas domésticas. Al indagar sobre las plataformas que actualmente existen, encontramos que ninguno poseía un sitio e-commerce para recibir compras y pedidos de turnos y que los mismos se integren a la gestión del día a día de manera online.

En 2019, eVet participó de Jornadas Veterinarias en Costa Salguero, Buenos Aires. La exposición duró dos días (sábado 29 y domingo 30 de junio de 2019) y la función del stand fue la de dar a conocer el servicio de eVet para veterinarios y dueños de petshops de todo el país, además de auspiciar la charla “Los argentinos y el e-commerce”. Pudimos recolectar más de 200 encuestas sobre qué sistemas de gestión usaban o conocían, como hacían para vender online y si les interesaba un servicio que integre ambas partes. El resultado fue muy auspicioso y nos permitió durante todo el segundo semestre de 2019 recorrer todos los sábados un promedio de 3 veterinarias en Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

Esa estrategia de visitar personalmente a cada tienda nos permitió entender cuestiones de programación que necesitábamos seguir desarrollando como también una aproximación a su disposición a pagar por un servicio, lo que traducimos en estrategias de precio y de comunicación. Al finalizar las visitas les dejábamos una demo gratuita por 30 días para que prueben el sistema y nos escriban al número de atención al cliente, el WhatsApp Business +5491164600202, para atender sus consultas directamente.

29 Y 30 DE JUNIO DE 2019
De 12 a 19hs
Pabellón 6, Centro Costa Salguero
Buenos Aires, Argentina

ESTAMOS EN:

EXPO +
VETERINARIAS

Visitá nuestro stand N° 111

eVet

¡TE ESPERAMOS!

ACREDITATE AHORA
en www.expovet.com.ar
PARA AGILIZAR EL INGRESO

PARA CONSULTAS
11 2312-2412

El ingreso a la expo comercial no tiene costo

[f](https://www.facebook.com/expovet) [i](https://www.instagram.com/expovet) [t](https://twitter.com/expovet) [in](https://www.linkedin.com/company/expovet)

consultas@expovet.com.ar
Tel: + 54 11 5150-7619 / 11 2312-3934 / 11 2312-2412

Flyer realizado por Jornadas Veterinarias para eVet

Como mencionamos anteriormente, eVet es el único sistema integral de gestión ya que fusiona un software de gestión accesible, configurable y digital (alojado en un servidor y disponible desde desktop o notebooks) con un sitio e-commerce para que sus clientes puedan comprar productos y servicios directamente desde ahí. De esta manera se economizan gastos y tiempos como el desarrollo web desde cero, crear un carrito de compras, trabajar con community manager para redes sociales o programadores para que la página web funcione.

El pack inicial para nuestros socios es de \$14.999 + IVA anual, que incluye la configuración inicial del mismo y una capacitación por equipo de trabajo, siempre con la integración del sistema de gestión y el e-commerce. El plan aplica para una sucursal. Para aquellos negocios que poseen más sucursales según cada caso se desarrolla un pack corporativo, tanto en usabilidad como en diseño. Si

se decide la contratación mensual tiene un valor de \$1499 + IVA y no incluye la configuración inicial del mismo por parte de eVet.

De todas formas, existen tutoriales y manuales de ayuda que para quienes tomen la decisión de contratar mensualmente el sistema, puedan tener una guía que los acompañe en el proceso de configuración. Todos los packs incluyen la Atención al Cliente vía WhatsApp, nuestro único canal disponible que funciona todos los días.

eVet posee como competencia directa a MyVete, Vetter, Sivet, QVet, GVet, entre otros y como competencia indirecta a Tienda Nube, Mis Pichos, Mercado Libre o sitios web creados de forma personalizada según necesidades del cliente. Decimos competencia directa a quienes están abocados 100% a la industria veterinaria y que son sistemas de gestión, ya que es el mercado al que pertenecemos.

El sistema no es estático, sino que al ser digital está en permanente desarrollo. Esto permite seguir adaptándose a las necesidades que nuestros clientes y sus clientes tienen día a día. Lo que el pack inicial no incluye es el módulo de facturación, ni máquina lectora de código de barras, ni personalización del branding del sitio (aunque sí pueden poner foto de perfil y de portada para que los clientes la vean). Si algún cliente requiere una solución anexa a lo ya establecido, se puede analizar caso por caso en lo que dijimos anteriormente es el pack corporativo. Las formas de pago son vía Mercado Pago o transferencia bancaria.

4.2. Estado de situación actual

Hoy en día, eVet tiene 6 clientes que utilizan el sistema en su totalidad y se encuentran unos aproximadamente 20 prospectos interesados en el mismo utilizando la demo gratuita que ofrecemos para que conozcan los módulos del sistema y el sitio e-commerce. Destacamos a “Espacio Canino” de El Calafate, “La Vete” de Posadas, “Ben Pet Shop”, “Huesitos” y “DCM Petshop” de la Capital Federal, éstos últimos dos con una membresía mensual desde hace 4 meses. A su vez, tenemos un usuario en la localidad bonaerense de Zárate cuyo nombre es “Veterinaria Panda” que fue la que nos brindó la posibilidad de testear de

forma “real” nuestro sistema con sus clientes y se tomó la decisión de otorgarles la licencia gratuita por dos años debido a su buena predisposición para nuestro emprendimiento, cuando recién se comenzaba con las primeras validaciones.

El equipo de trabajo de eVet se compone de las siguientes áreas:

- Responsable General de eVet: encargado de la relación con programadores, seguimiento de temas legales como la inscripción en curso en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) y de las ventas del sistema (administrativa y comercialmente)
- Responsable de Marketing y Comunicación de eVet: encargado de campañas de email marketing, redes sociales, atención al cliente y alianzas comerciales con otras entidades y actividades de prensa en portales de la industria y de tecnología. Además, acompaña al Responsable General en la coordinación de acciones de ventas.
- Ejecutivas Comerciales: encargadas del contacto con prospectos para ofrecerles el servicio vía atención telefónica, WhatsApp y mail. Se decidió contratar a dos mujeres con experiencia en la industria veterinaria para lograr avanzar tanto en la calle como telefónicamente con la difusión de eVet.
- Socio Tecnológico: la empresa bahiense SeD (Servicios Directorio) es nuestro socio que provee de programadores y la implementación del desarrollo tecnológico.

El principal foco está puesto en el incremento de clientes al sistema con una estrategia de marketing 1 a 1 principalmente, pero apoyada secundariamente de campañas vía MailChimp a nuestra base de datos de más de 2.000 veterinarias y petshops de todo el país. Nuestro equipo comercial se comunica diariamente con unas cuatro tiendas al día, para luego ofrecerles (en caso que estén interesadas) una videollamada para mostrarles el uso, referido a la carga de productos, configuración de servicios y su impacto inmediato en el sitio e-commerce.

5. Análisis de situación externa

«La clave está en enfocarse hacia las necesidades realistas de los consumidores y luego no sólo satisfacerlas sino excederlas» – Richard Branson

En este capítulo identificaremos y tomaremos noción respecto a acontecimientos, cambios y tendencias que aparecen y ejercen modificaciones en el contexto en el cual la empresa se desarrolla. Estos hechos se analizarán bajo tres tipos de análisis para permitirnos tener un mejor campo de observación y entender que estrategias tomar a futuro para buscar oportunidades y disminuir amenazas que permitan seguir desarrollando el negocio. El análisis de la situación externa nos permite tomar conocimiento del entorno, aquellos elementos o factores que la empresa no domina y que influyen directamente en el funcionamiento de la misma. Para ello es necesario analizar cuatro variables: el macroentorno, el microentorno, el mercado y los competidores (directos e indirectos)

5.1. Análisis PESTEL

Utilizaremos este enfoque propuesto por Kotler y Keller⁷ (2012) referido al macroentorno debido a su capacidad analítica de diferenciar claramente cada disciplina que impacta directamente en la vida de nuestro negocio. Tomaremos en cuenta solamente aquellas variables que se demuestren relevantes para nuestra investigación. Se aclara que la sigla PESTEL corresponde al análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Factores políticos

El año 2019 se inició con fuertes devaluaciones a la moneda local (peso argentino) respecto al dólar. Este hecho se reiteró en varias ocasiones entre el período marzo a junio principalmente, lo que trajo aparejado una depreciación del salario real, una caída del consumo y la especulación financiera y empresarial que arrojó a varias empresas extranjeras a buscar nuevos mercados para posicionarse. A su vez, el proceso democrático de representación mediante el sufragio secreto y obligatorio hizo que el país se encuentre en una encrucijada

⁷ Kotler & Keller (1967), Dirección de Marketing, duodécima edición, editorial Pearson.

en todos sus aspectos. La industria veterinaria no quedó fuera. Durante el período julio-noviembre de 2019, hemos recorrido más de 30 veterinarias y petshops de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires para ofrecer nuestro servicio, al mismo tiempo que indagábamos sobre la realidad de cada tienda. La conclusión fue que los petshops no dejan de ser intermediarias entre la comercialización de productos de grandes cadenas como Mars (Royal Canin y Eukanuba), Purina (comprada por Nestlé) o VitalCan y la posibilidad de compra que tengan los dueños de mascotas, quienes ante la crisis económica eligen marcas alternativas de un menor precio e incluso bolsas minoristas y no el packaging de 3kg, 5kg o 15kg, por ejemplo.

Factores económicos

En la Argentina al menos el 78% de los hogares posee una mascota (perro y gato, principalmente). Le siguen Chile con el 74%, México con el 56% y Brasil con el 43%. Dentro del mercado interno, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires más del 58% posee un animal en su hogar, con un fuerte porcentaje a favor de perros sobre gatos. Se estima que más de 430.000 perros y 250.000 gatos habitan la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con un 54% de animales de raza.⁸

Según estudios publicados en el diario La Nación⁹, en volúmenes de gasto en dólares de productos y servicios para mascotas, estaría Brasil en primer lugar, segundo México y en tercera posición la Argentina. Causalmente, este ranking de consumo en el mercado de las mascotas coincide con el ranking de PBI per cápita en Latinoamérica.

En particular, el mercado de alimentos para mascotas en la Argentina fue de 626.523 toneladas en 2017, de las cuales el 84% correspondió a alimentos para perros y el 16%, a nutrición para gatos, de acuerdo con la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal. Según estimaciones del fabricante de alimentos Mars -que es dueño de las marcas Pedigree, Whiskas, Iams, Eukanuba y Royal

⁸ Marina Mon (9 de marzo de 2016). Perros y gatos porteños: hay una mascota cada dos hogares en la ciudad. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/perros-y-gatos-portenos-hay-una-mascota-cada-dos-hogares-en-la-ciudad-nid1877921>

⁹ María Julieta Rumi y Andrés Krom. (1 de agosto de 2018). Un país pet friendly: la innovación llega al negocio de las mascotas. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/un-pais-pet-friendly-la-innovacion-llega-al-negocio-de-las-mascotas-nid2158015>

Canin-, el consumo (compra) per cápita de alimento para mascotas en la Argentina es de 14,2 kilos por persona por año. La fabricación y comercialización de este producto crece sostenidamente desde 2007. Si bien inicialmente el sector era liderado por grandes firmas, son cada vez más las pequeñas y medianas empresas que se suman a un negocio que, de acuerdo con las estimaciones del sector, mueve más de \$26.000 millones anuales y emplea a 3500 personas.

Factores sociales

El 66% de los argentinos elige tener un perro en su hogar (según estudio realizado en 2016 por la consultora Gfk), siendo la Argentina primera en el ranking, por delante de países como México y Brasil. Por otra parte, una encuesta realizada por la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) en abril de 2016 establece que el 69% de las personas declaró tener una mascota y solamente el 7% nunca tuvo una¹⁰. Además, en hogares en los que viven dos o más personas, un 74% tiene mascota. Históricamente las mascotas se encontraban con mayor predominancia en el Gran Buenos Aires y el interior de nuestro país. Sin embargo, la migración hacia la Capital Federal de muchas personas para acceder a una carrera universitaria y/o carrera laboral hacen de que éste fenómeno se aplique en la ciudad, donde las personas que -en su mayoría- viven solas eligen una mascota para acompañarlas.

Existen diversos segmentos de dueños de mascotas que cohabitan en la Capital Federal. Por un lado, personas mayores a 65 años, que han vivido gran parte de su vida en un mismo lugar como departamentos de más de 3 ambientes con sus hijos y matrimonio, quedando solos y recibiendo visitas periódicamente. Preferentemente son mujeres de entre 65 a 80 años y eligen un perro de raza pequeño para convivir. Por otro lado, y tal como mencionamos anteriormente, muchos jóvenes que llegan para estudiar en la universidad terminan proyectando su vida en Capital Federal y eligen gatos y perros chicos para convivir. La posibilidad de compartir el espacio con una mascota hizo también posible el

¹⁰ Carolina Amoroso (26 de julio de 2018). Argentina mascotera: somos el país con más animales domésticos, pero también con muchos "perros callejeros". TN. Recuperado de: https://tn.com.ar/sociedad/argentina-pais-mascotero_885446

crecimiento de veterinarias y petshops en barrios como Belgrano, Colegiales, Palermo y Barrio Norte con un promedio de un local cada 600 metros aproximadamente. La percepción que los dueños de mascotas tienen para sus perros y gatos es comparable al cuidado que recibe un hijo para una familia. Gastos en vacunación, consultas clínicas, baños y cortes de pelo y uñas, productos alimenticios y accesorios para que se diviertan, como así también el nuevo fenómeno de lugares “pet friendly” y hotelería canina han modificado sustancialmente la industria veterinaria y la vida de las personas en la ciudad.

Factores tecnológicos

La masividad de las redes sociales ha transformado no sólo la esfera privada de las personas sino también la actividad y comunicación empresarial, principalmente en aquellos usuarios de la generación “millennials”. La explosión que tuvo el WhatsApp como herramienta de comunicación digital en la que se pueden armar grupos, crear listas de difusión y enviar contenido audiovisual como también gráfico permitió a las veterinarias y petshop tener un canal online en el cual recibir consultas, compras y turnos para los servicios que brinda. Por otra parte, Instagram (en mayor medida) y Facebook se convirtieron en dos vidrieras más para conocer promociones, horarios y algún tipo de recomendación. Sin embargo, solo las cadenas veterinarias con importante volumen son las que más perduran entendiendo los costos fijos de mantenimiento (community manager, diseñador gráfico, posicionamiento SEM, etc).

Pero los smartphones y sus aplicaciones no han resuelto la vida de las empresas. Peor aún, la diferencia entre veterinarios “clásicos” de más de 25 años en la industria y nuevos está marcada sin lugar a dudas por las herramientas digitales. Para los primeros, las fichas de los pacientes se hacen con papel y lapicera, mientras que los registros de entrada y salida de productos (alimentos y accesorios) se realizan con la tradicional “libreta de almacenero”. La receptividad frente a la tecnología es de rechazo, por el simple hecho de que son negocios que se han mantenido durante el tiempo bajo un mismo método, hecho que les brinda seguridad en sí mismos, pero desconocimiento absoluto de un potencial mercado.

Según informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en relación con Kantar, establece que el 90% de las personas compraron alguna vez online, con un incremento y cambio de compradores ocasionales a regulares¹¹. Si bien el podio de categorías más buscadas son pasajes y turismo; electrodomésticos y artículos para el hogar (muebles, decoración), el crecimiento de alimentos, bebidas y artículos de limpieza aumentó significativamente al 63%, hecho que se muestra como una oportunidad clara para el rubro, que todavía no se insertó en el mundo del delivery, ya que para veterinarias y petshops representa un gasto más que una inversión y prefieren que los dueños de mascotas puedan acercarse al local para poder comprar algo más que un alimento.

5.2. Análisis del mercado y de la competencia

El mercado veterinario está compuesto por una serie de componentes en las que el poder disminuye al seguir el camino de: productores de alimentos y vacunas a distribuidores, distribuidores a veterinarias y petshops, veterinarias y petshops a consumidores finales. Las empresas ligadas a alimentos como Royal Canin y VitalCan por citar las más conocidas tienen un fuerte vínculo con distribuidores, tal es así que con las veterinarias realizan una labor más de branding que de conocimiento de cada local o segmentación por barrios, ciudades, etcétera.

Las distribuidoras, por su parte, trabajan como nexo entre marcas y locales, suministrando incluso variables de precios y novedades del sector, por lo que cumplen un rol vital en la cadena de valor. Por su parte, las veterinarias y petshops se dividen en aquellas que solamente venden alimentos, accesorios como petshops y las que incluyen la parte de consulta profesional con un clínico.

En ese sentido, los sistemas de gestión que existen como competencia directa, apuntan solamente a veterinarias y petshops, encontrando un importante número de jugadores donde se destacan Sivet y MyVete como los más conocidos por el rubro. Sivet es un sistema pionero en la industria, en formato

¹¹ Total Medios (11 de diciembre de 2018). El e-commerce en Argentina no paró de crecer. Total Medios. Recuperado de: <https://www.totalmedios.com/nota/37066/el-e-commerce-en-argentina-no-paro-de-crecer>

CD-ROM que luego pasó a pendrive y actualmente se encuentra en una fase de mutación a digital. Aparecen otros softwares como Vetter, Doctor Vet y sistemas personalizados que llegan a cadenas medianas por personas conocidas y ligadas a la programación que arman una solución a medida. El otro gran sistema de gestión es el Microsoft Excel, entendido por ellos como la “libreta digital” de quienes se animan a dar un salto tecnológico con sus locales. Con el Excel las funciones son de administración de la lista de precios para corregir aumentos proporcionados por marcas cada 15 o 21 días y chequear las ventas que tienen para poder tener un control básico interno.

Planes de la competencia (se detalla con una X lo que eVet posee en su sistema)
SiVet



Iniciada en 1992, es la líder del mercado veterinario. Se utiliza no sólo en Argentina, sino también en Chile, Paraguay, Uruguay, Venezuela, México y Perú. Su comercialización es vía CD-ROM y también en formato pendrive. Su sitio web es netamente comercial para descargar el software que se ajuste a la necesidad de un veterinario o petshop. Conciernen a su atención al cliente, proponen responder vía e-mail, teléfono, fax, Messenger y Skype.

Tiene 3 paquetes:

PAQUETE 1: CLINICA Y PELUQUERIA —> Para administrar la parte clínica veterinaria y llevar un historial de baños, cortes y más	eVet
<ul style="list-style-type: none"> Definir permisos de acceso para controlar lo que hace cada usuario, evitar que vean, borren o modifiquen su información. 	X
<ul style="list-style-type: none"> Podrá llevar un historial de baños, cortes, peinados, historia clínica. 	X
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda por dueño, mascota, dirección, teléfono, microchip, etc. 	X

• Visitas, vacunaciones, certificados, calendarios de vacunación...	
• Registro de fotos de dueños, mascotas, cirugías, visitas, etc.	X
• Ver la evolución de los pacientes a través de fotos de visitas.	X
• Envío de historias clínicas y protocolos (Sangre y orina, materia fecal, rayos x, ecografías, cardiovascular) por email automáticamente.	
• Control de cuenta corriente, listado de deudores, obra social, etc.	
• Generador de ítems y Rubros para administrar su negocio.	X
• Emisión de cartas, etiquetas, emails automáticos, y listados de vacunas a vencer, cumpleaños, ítems, selección plus, etc., para Marketing Directo.	
• Dietas, certificados de salud, certificados propios con fotos, etc.	
• Agenda telefónica, listado de movimientos diarios, reproductores, etc.	X
• Exclusiva agenda de turnos de domicilios, entrega de alim, etc.	X
• Informes de ingresos por rubro, cantidad de vacunas aplicadas, estadísticas de patologías	X
• Registro de protocolos de Sangre y orina, materia fecal, rayos x, estudios creados por el veterinario clínico.	

PAQUETE 2: CLÍNICA Y KIT DE STOCK → Este segundo plan incluye todo lo del primero y le anexa un módulo de control de stock, caja diaria, ventas, compras.	eVet
• Registro de Ventas, N.C. de Vtas. y Compras.	X
• Actualización automática de stock, caja diaria y ctas.ctes.	X
• Cuentas corrientes de clientes y prov., deudas y pagos realizados.	X
• Impresión de caja diaria, ingresos/egresos efectivo, tarjeta, cheque.	X
• Códigos de Barras. Conexión a Lector de códigos de barras.	
• Registro de hasta 4 listas de precios de venta para cada producto.	X
• Listas de precios.	X
• Valorización del stock.	X
• Productos faltantes.	X
• Estadística de ingresos por Rubros.	X
• Ranking de productos más vendidos (indicando la ganancia obtenida por cada uno y la total)	

PAQUETE 3: INTEGRAL → Administración de la clínica veterinaria y petshop en conjunto.	eVet
• Podrá conocer sus ingresos por los Rubros que haya creado, por ejemplo, Farmacia, Consultorio, Peluquería o cualquier otro que desee.	X
• Podrá listar un ranking de los productos más vendidos con información importante para tomar decisiones.	
• Podrá conocer quiénes son sus mejores clientes.	X
• El sistema está preparado para "Inducir ventas".	X
• Podrá obtener un listado de productos faltantes.	X

My Vete (www.myvete.com)

Esta marca, perteneciente al grupo Faros del Sur, está más bien dividido por módulos y los comercializa todos juntos a través de un plan anual (más económico) o mensual. Durante 2017 y 2018 realizó una alianza con el Colegio de Veterinarios de la Provincia de Buenos Aires (CVPBA) lo que le valió de una

importante cantidad de usuarios en su sistema. Se muestra mucho más avanzado que Sivet y al mismo tiempo, para algunos clínicos representa de mucha complejidad. Se utiliza en la nube y está dividido por módulos, al igual que eVet. Actualmente no lanzaron ninguna novedad en su software y ocupan el segundo lugar de marketshare en base a la encuesta que realizamos en ExpoVeterinarias 2019 en Costa Salguero.



MODULO DE CLIENTES Y PACIENTES	eVet
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto permanente con sus clientes (email, celulares, redes sociales). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sin límite de clientes y pacientes. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación por microchip. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Información clave de su mascota. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de búsqueda y registro. 	X

MODULO DE HISTORIA CLINICA VETERINARIA	eVet
<ul style="list-style-type: none"> • Registre sus casos clínicos con datos multimedia (texto, imágenes, videos y audio). 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Almacene digitalmente todos los estudios de sus pacientes. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Visualice las vacunas y desparasitaciones en un cronograma. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Programe las vacunaciones y desparasitaciones futuras con aviso automático a sus clientes. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorre tiempo en la gestión de su trabajo. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de vacunación, desparasitación, buena salud, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Potente búsqueda de patrones en la historia clínica de sus pacientes. 	

MODULO DE GESTION DE TURNOS Y VENCIMIENTOS	eVet
<ul style="list-style-type: none"> • Programe su agenda y organice sus actividades. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Avisos automáticos de turnos a sus clientes (Clínica, cirugía, peluquería, baño, etc.) 	X
<ul style="list-style-type: none"> • MyVete realiza las tareas de avisos por usted. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Identifique sus tareas diarias, semanales y mensuales. 	X
<ul style="list-style-type: none"> • Agendas por veterinario. 	X

MODULO DE INGRESOS Y EGRESOS: CAJA, COBRANZAS Y PAGOS	eVet
• Gestione la caja de su veterinaria.	X
• Registre y controle sus Ingresos y egresos.	X
• Registre cobranzas de servicio y productos.	X
• Gastos.	X
• Pago y cuenta corriente a proveedores.	X
• Cuenta corriente de clientes.	X
• Administración de límites de crédito.	

MODULO DE ESTADISTICAS	eVet
• Cantidad de clientes y pacientes totales y por zona geográfica.	
• Evolución anual de clientes y pacientes.	X
• Estadísticas de visitas y turnos, evolución.	X
• Vacunas y antiparasitarios aplicados y vencidos.	X
• Recordatorios de clientes con vacunas y desparasitaciones vencidas.	X
• Estadística de caja ingresos y egresos diarios, semanales y mensuales.	X
• Evolución anual de ingresos y egresos.	X
• Deuda de clientes y a proveedores.	X
• Estado financiero.	X
• Listado de deudores ordenado por monto de deuda.	X

MODULO DE ROLES, PERMISOS Y CONFIGURACION	eVet
• Potente control de acceso a usuarios por día y rango horario.	X
• Permita o cancele el acceso de los usuarios a MyVete a demanda.	
• Controle la actividad de sus usuarios con el módulo de auditoría.	
• Defina sus datos de referencia (Especies, razas, vacunas, antiparasitarios, etc.)	X

MODULO DE GESTION DE VENTAS	eVet
• Manejo de productos y servicios.	X
• Uso de código de barras y código interno	
• Gestión de productos por unidad, fraccionables (por peso), y de precio abierto.	X
• Gestión de costos, precios y descuentos.	X
• Comprobante de registro de venta.	X
• Anulaciones.	X
• Pago contado ya a cuenta corriente.	X

MODULO DE GESTION DE STOCK	eVet
• Registre todos sus movimientos de stock (ingresos, egresos).	X
• Devoluciones.	
• Ajuste por inventario.	
• Carga inicial de stock.	X
• Descuento automático de stock por ventas.	X

5.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



- Amenaza de nuevos competidores: el interés de un mercado o segmento depende de sus barreras de entrada y de salida. Es decir, aquel mercado que tenga altas barreras de entrada y bajas barreras de salida será más interesante para poder insertarse.
- Poder de negociación de los proveedores: si los proveedores tienen un alto poder de negociación, será difícil imponer condiciones de precios y cantidades, además de que se perderá mucho tiempo en negociaciones para lograr objetivos.
- Poder de negociación de los clientes: resulta poco atractivo para una empresa ingresar en un mercado o atender un segmento donde los clientes tienen un alto nivel organizativo y, por ende, un alto poder de negociación.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: los mercados o segmentos que poseen muchos productos sustitutos reales o potenciales, o competencia directa e indirecta pueden ser considerados poco atractivos para un proyecto.

NUEVOS COMPETIDORES

Baja. Dos barreras de entrada como grandes inversiones de capital y dificultad del usuario de migrar a otro Sistema (empezar de cero) hacen que sea difícil insertarse rápidamente en el mercado.

PROVEEDORES

Baja. Nuestros principales proveedores son nuestros socios tecnológicos. Por un lado aparece Amazon, donde tenemos alojado todo el servidor de eVet, el cual se mantiene con un abono anual. Por otro lado aparece la empresa SeD (Servicios Directorio) la que en caso de tener algún inconveniente o generar complicaciones a eVet, se migra a otro equipo de programación.

COMPETIDORES

Baja. No existe un sistema con las mismas funciones. Sivet es un sistema en formato físico (CD y Pendrive) y su dueño dejó el negocio hace rato. MyVete podría ser una amenaza, pero ya están sumamente establecidos y deberían realizar una inversión para generar la parte del eCommerce. Mis Pichos es una app B2C y no tiene ningún Sistema de gestión para veterinarios o petshops.

COMPRADORES

Media. Solamente tienen dos opciones aquellos usuarios que quieran involucrarse en el comercio y administración digital. El primero es sumamente viejo (Sivet) y MyVete es muy avanzado. Lo que hace que nuestra opción sea un intermedio accesible desde la usabilidad y en precio. Además se agrega el eCommerce que le permite tener todo en un solo lugar.

SUSTITUTOS

Alta. Los veterinarios pueden optar por Excel para gestión, MercadoPago para cobro, TiendaNube para tener su sitio, MisPichos para vender productos y WhatsApp para recibir turnos.

5.4. Análisis frente al COVID-19

La actual situación que azota a la población mundial merece un capítulo exclusivo dentro del análisis de la situación externa. Las medidas adoptadas por el Gobierno nacional en materia de Salud y Prevención del COVID-19 o “coronavirus” generaron un cese de un importante sector de la economía argentina.

Las marcas que producen alimentos continuaron trabajando para enfrentar la demanda, mientras que las distribuidoras y principalmente veterinarias y petshops han tenido que reinventarse y utilizar el WhatsApp como el principal canal de ventas y comunicación con sus clientes. Vale recordar que la relación entre veterinarios y dueños de mascotas es de alta fidelidad, ya que es quien hace el seguimiento de cachorros o gatos desde pequeños y tienen un real conocimiento, tanto de la mascota como de la persona que lo acompaña. Esto genera que pese a que -por ejemplo- en el barrio de Colegiales y Belgrano de la Capital Federal exista un local cada menos de 300 metros, todos los negocios puedan coexistir sin ningún problema.

El contexto actual generó cambios en los hábitos de compra y también en la organización de las tiendas, que decidieron (en su gran mayoría) abrir de 10 a 14hs y en casos específicos de consultas clínicas por la tarde (pero con previo turno), además de atender desde la puerta de ingreso, evitando el ingreso de personas dentro del local. Para eVet esta situación se representa como una oportunidad por dos motivos. El primero es la disponibilidad de tiempos que tienen dueños de petshops y veterinarios clínicos para que puedan conocer la propuesta en detalle de cada módulo (en las visitas que hacíamos siempre teníamos que esperar entre 20 a 45 minutos para poder explicar sin mucha atención por parte del interesado). El segundo punto es que comunicamos que eVet en esta época es una inversión, que permite llegar a todos sus clientes reenviando el link del e-commerce creado por cualquier red social y teniendo un control de sus ingresos y egresos como también la recepción de turnos por esa vía. Este link del sitio e-commerce es el que posteriormente ellos pueden trabajar con una agencia especializada en posicionamiento SEO/SEM para llegar a nuevos clientes, realizando campañas en Google, Facebook o Instagram.

Por otra parte, esta situación nos generó salir a contactarnos con empresas como MisPichos, Vet Comunicaciones y marcas de alimentos como NatuPlus, para conocer sus realidades y también intentar lograr acuerdos comerciales. Con Gonzalo Sisack Novillo, CEO de MisPichos, nos comunicamos vía Meet para conocer nuestras realidades y poder lograr algún tipo de alianza que nos sirva mutuamente, ya que ambos estamos dentro del sector, pero ellos con su aplicación dirigida al B2C.

La firma rosarina Vet Comunicaciones, especializada en tener un portal web donde comercializa productos de otras firmas con las que cierra acuerdos por difusión y ventas se vio interesada y logramos establecer un acuerdo comercial en el nos brindaban la difusión a toda su base de contactos de los newsletters, como también en universidades nacionales y Colegios de Veterinarios provinciales. Previamente a la pandemia eVet tuvo una reunión con la Federación Veterinaria Argentina (FeVA), presidida por Héctor Otermin, en la que se le mostró el sistema para lograr una alianza, sin éxito alguno.

Se entiende que la situación económica general ha generado cierres, despidos y endeudamientos para muchos sectores, incluso dentro de la veterinaria lo que sucede con aquellas tiendas que solamente realizan baño y corte o los paseadores, que recién en las últimas dos semanas de mayo comenzaron a hacer breves paseos de 50 minutos. Pero las veterinarias y petshops siguen trabajando ya que se requieren consultas médicas o compra de alimentos.

Es por esto que en eVet pensamos en desarrollar o aliarnos con MisPichos por las videollamadas para las consultas médicas, ya que sabíamos que ellos estaban en una fase de desarrollo de esta función y podría adaptarse perfectamente a nuestro sistema de gestión. Internamente las videollamadas eran una opción a trabajar a futuro, aunque había serios repudios por parte de instituciones nacionales o provinciales sobre los usos de la profesión veterinaria. Un segmento millennial de veterinarios clínicos con fuerte presencia en redes (Instagram) ofrece las videoconferencias, pero la realidad es que muchas veterinarias trabajan de forma “casera” las redes sociales (principalmente los hijos) y luego las abandonan por poca disponibilidad de tiempo.

6. Análisis de situación interna

«Hacer promesas y mantenerlas es una gran manera de construir una marca»

– Seth Godin

El análisis interno no es más que mirarse hacia uno mismo. Para ello es necesario recabar la mayor cantidad de información sobre la estructura organizacional, el producto, sus clientes, estrategias en comunicación, ventas y entrevistas que permitan ahondar con mayores certezas éste camino.

El objetivo es conocer con qué recursos y qué capacidades cuenta la empresa y destacar su fortaleza y debilidades desde la perspectiva del marketing. La industria veterinaria no presenta un gran número de jugadores en sistemas de gestión y ninguno que integre con la posibilidad de que las tiendas tengan un sitio e-commerce.

Realizaremos un análisis FODA para poder situar en perspectiva la posición de eVet. Las oportunidades serán incorporadas para las estrategias en marketing y comunicación. Las debilidades serán tarea del equipo de programación y comercial para minimizar cualquier lugar a potenciales amenazas.

Fortalezas:

- Único software aplicable para todos los tipos de negocios de la industria (veterinaria clínica, petshop, peluquería y paseadores)
- Permite la compra de alimentos y reserva de turnos notificando al propio sistema de gestión gracias a la integración con su e-commerce
- Sirve para cualquier tipo de veterinaria (chica, mediana y grande)
- Se utiliza con una computadora (desktop o notebook) y acceso a Internet
- Proactividad en la gestión de atención al cliente
- Quien contrate el servicio puede gestionar los permisos para sus equipos de trabajo
- Los servicios que se publican en el e-commerce son sin precios
- Permite la inversión para posicionamiento SEO/SEM y llegar a nuevos clientes
- Permite tener un sitio e-commerce que se configura automáticamente

Oportunidades:

- Mayor penetración de mascotas en hogares y nuevas demandas o necesidades
- Mercado de pocos jugadores
- Nuevos hábitos de consumo digital en el celular
- Posibilidad de trabajar remotamente y hacer el seguimiento de su negocio sin estar en el local
- Alianzas estratégicas con marcas, laboratorios, servicios de delivery

Debilidades:

- Novedad tecnológica ante un público que actualmente utiliza libreta y Excel en su gran mayoría. Poca receptividad frente a un sistema de gestión por trabajo en negro y por falta de usos tecnológicos.
- Gestión financiera de la empresa muy limitada que no permite una difusión más influyente en el mercado
- Hackeos o caída de servidores
- Socios estratégicos de peso para potenciales joint Ventures
- No se puede usar sin conexión a Internet
- Escasez de tiempo de atención por tener otros trabajos formales

Amenazas:

- Necesidad de que el INPI termine de aprobar la marca vía Boletín Oficial
- Que se pueda realizar algún servicio similar
- Que la competencia mejore sus servicios actuales
- Calificaciones negativas de veterinarios y petshops
- Competencia consolidada en el mercado con Sivet y MyVete
- Programadores en Argentina poseen sueldos muy elevados y son muy requeridos en el mercado internacional ya que cobran en dólares

A modo de cierre del apartado, se destacan internamente como problemas a resolver la escasez de tiempo por motivos laborales de cada uno, por lo que eVet termina ocupando el resto de las horas semanales o intervalos que podamos trabajar específicamente en algún tema que debamos atender, como

también los fines de semana para hacer videollamadas para mostrar el servicio a veterinarios interesados y analizar los pasos a seguir en materia de envíos de mails o con quien contactarnos según nuestro CRM y las actualizaciones que realizamos en el mismo.

Otro de los factores, claro está, es que no contamos con un respaldo económico que nos permita dedicarnos de lleno al proyecto, ya que las ventas que logramos hacer con una estrategia de marketing 1 a 1 van directamente a cubrir gastos, por lo que realizar una importante inversión en marketing y comunicación no está al alcance de nuestras manos. Nuestro principal activo hoy día es la cantidad de información proveniente de prospectos sobre sus percepciones en base a otros sistemas y módulos que necesitan tener en sus tiendas para un mejor aprovechamiento, además de los primeros clientes que tenemos una comunicación semanal vía WhatsApp para conocer cómo están trabajando con el sistema integral.

Concierne al sistema en sí, desde eVet escuchamos las necesidades de cada interesado y les informamos que actualmente el módulo de facturación (que en términos de programación es un sistema exactamente paralelo al ya producido) está en desarrollo y será comercializado aparte. En aquellos casos que busquen una propuesta a medida al poseer varias sucursales, o porque no quieren que se vea la identidad de eVet (en el header del subsitio de cada veterinaria) u otros factores, se desarrollan presupuestos a medida, ya que al haber desarrollado previamente una app para B2C, es más fácil crear algo y adaptarlo a cada necesidad.

Por tal motivo, consideramos que las alianzas que podemos lograr en éste tiempo son de vital relevancia, como por ejemplo con la empresa Vet Comunicaciones y actualmente con La Guía Veterinaria (junio del 2020) auspiciando el evento Jornadas Veterinarias del que fuimos parte en 2019 y nuevamente estaremos presentes de manera online. También hemos tenido videoconferencias con MisPichos (mencionado previamente) y la empresa uruguaya TodoPerro, quienes además de una app para B2C, poseen varias unidades de negocio relacionadas a la industria y en la que podríamos generar sinergias en conjunto con eVet, tanto en Argentina como en Uruguay.

Entendemos que si bien el sistema aplica a todo usuario que tenga una veterinaria o petshop, principalmente, surgen necesidades particulares que en algunos casos podemos atender y resolver inmediatamente dentro del propio sistema ya configurado, o bien, proponerles una solución a medida por fuera del pack básico, cierto también es que no tener incluido el módulo de facturación para clientes medianos y grandes representa un desinterés, siendo condición necesaria para que compren nuestro servicio. De todas formas, el módulo de facturación está siendo desarrollado, luego de haber evaluado inicialmente una alianza con la firma Xubio¹², sistema de administración contable online, mediante la integración de una API (Application Programming Interface, sus siglas en inglés) se tomó posteriormente la decisión de crear un módulo desde cero en base a la experiencia de un programador que tendrá incidencia además en la distribución del ingreso por la comercialización de ese módulo en particular (70% para él y un 30% para eVet) en una primera instancia.

Esta versión full estará lista para noviembre/diciembre de éste año (luego de proceso de testeo y corrección de bugs) y nos brindará un mejor posicionamiento como un sistema completo al que también se podrá (en unos meses, también) acceder como usuario de forma responsive desde celular o tablet. Consideramos que la incorporación de un programador fijo de jerarquía Senior nos brindará, además, la posibilidad de trabajar en proyectos *tailormade* y, en un futuro, poder tener un área a cargo bajo su responsabilidad, entendiendo que será menester atender demandas tanto de los propios clientes como de los avances tecnológicos que aparezcan a nivel nacional (la irrupción de MercadoPago en todo lo que se aplicaciones) o en materia de diseño y experiencia de usuario.

Por último, los acercamientos con empresas de mayor experiencia nos han resultado de una altísima utilidad en el sentido de que todas encontraban en eVet un servicio que ellos no comercializaban o proyectaban realizar, motivo por el que hemos logrado un positivo feedback para lograr trabajar juntos tanto como MisPichos (hoy Oliver Pets), La Guía Veterinaria y VetComunicaciones.

¹² Sistema Contable y de Factura Electrónica que simplifica el trabajo de las pequeñas empresas. Software de Gestión Contable y Administración. Web: www.xubio.com/ar/

7. Estrategias de Marketing

«Las claves para un marketing exitoso: enfoque, posicionamiento y diferenciación» –Philip Kotler

Antes de desarrollar los niveles de segmentación y posicionamiento, es necesario establecer que eVet cubre las siguientes necesidades:

A nivel básico cubre la necesidad de servirle a dueños de petshops y veterinarios la posibilidad de tener una plataforma para conocer sus ventas, escasez de stock y su calendario mensual de actividades (compras y turnos).

A nivel formal el sistema permite fidelizar la relación entre B2B y B2C en un solo lugar.

A nivel ampliado eVet no sólo está desarrollado para su uso inmediato, sino que implementará mejoras en base a las necesidades del B2B o B2C para una mejor experiencia de uso.

¿Principal ventaja competitiva? La integración de dos herramientas en una, simplificando la gestión online del negocio. Por un lado, es un sistema de gestión que solo requiere una configuración inicial de productos (los tienen que elegir de un catálogo), poner precios, configurar delivery y zonas de entrega, el equipo de trabajo y sus permisos, customizar con su foto de perfil y portada e integrar con MercadoPago o configurar el pago en efectivo en local o contra entrega. Por otra parte, todo lo mencionado impacta automáticamente en su propio sitio e-commerce, sin la necesidad de configurar dominios, programar ningún código ni cargar de nuevo ningún producto o servicio.

Nuestra marca es eVet, asimilando a eBay y con la “e” minúscula en relación también al e-commerce. Es corto, fácil de recordar, pero con la distinción entre los que dicen “ivet” y los que lo nombran “evet” en castellano. Vet, por su parte, alude a la industria que pertenece y de fácil asociación como es el sector veterinario. El sitio www.evet.com.ar es el lugar de registración como también para los usuarios que ya sean clientes del servicio. Se utiliza con cualquier navegador y desde una notebook o computadora de escritorio (desktop).

7.1.Segmentación

Nuestro nicho de mercado son los hombres y mujeres entre los 35 y 65 años, residentes en Argentina (en una primera etapa), dueños de veterinarias, de petshops, veterinarios clínicos, paseadores, bañadores o cualquier tipo de servicios dedicados a mascotas.

Segmentación:

- Dueños de Veterinarias y Petshops
- Locales en Argentina
- De 35 a 65 años

Targeting #1:

- Dueños de Veterinarias Pequeñas (menos de 50 clientes y una sucursal)
- De 35 a 65 años
- Localizadas en todo el país
- Orientadas a la venta de alimentos y servicio de veterinario clínico

Targeting #2:

- Dueños de Veterinarias Medianas (entre 50 y 150 clientes y entre 2 y 4 sucursales)
- De 35 a 65 años
- Localizadas en ciudades como CABA, La Plata, Rosario, Córdoba, Mar del Plata
- Orientadas a la venta de alimentos y servicio de veterinario clínico

Targeting #3:

- Dueños de Veterinarias Grandes (más de 150 clientes divididos en más de 4 sucursales)
- De 35 a 65 años
- Localizadas en ciudades como CABA, La Plata, Rosario, Córdoba, Mar del Plata

- Orientadas a la venta de alimentos y accesorios, vacunación, otros servicios.

7.2. Posicionamiento

El sistema de gestión veterinaria eVet se posicionará como una herramienta para fidelizar la relación entre veterinarios y dueños de mascota. Al no tener que tener vender vía Instagram o Facebook, ni por TiendaNube o mediante un desarrollo propio de programación de un sitio con un carrito de compras, eVet se diferencia de cualquier sistema por brindar un e-commerce que integra la gestión de un software, pero hecho a la medida de veterinarios y dueños de petshops.

Concierno a la usabilidad, será un intermedio entre Sivet y MyVete tomando como creencias que Sivet es un sistema muy viejo y sin ningún tipo de actualización y MyVete muy avanzado, con un desarrollo de módulos que para muchos veterinarios clínicos termina generando una complicación. Buscamos, entonces, que los usuarios tengan un sistema eficiente y accesible, con el agregado de que puedan tener abierta su veterinaria las 24 horas de manera online.

Queremos que eVet se posicione, entonces, como un sistema integral de gestión y compras online, simple de usar que permita fidelizar aún más la relación entre veterinarias y dueños de mascotas. Su valor mensual de \$1.500,00 busca competir directamente, en materia de precios, con MyVete, entendiendo que este sistema se comercializa por \$750,00 al mes, pero sin tener un sitio e-commerce para poder recibir turnos o compras.

Por último, y para un mayor conocimiento de los potenciales clientes, se los invita a que utilicen una demo gratuita para que vean los módulos o bien, que puedan probar un free trial por 30 días, aunque éste no está configurado y esto representa una negativa para las veterinarias y petshops y para nosotros un “gris”, ya que ofrecemos la carga y capacitación gratuita contratando el pack anual.

8. Marketing Mix

«El buen marketing hace que la empresa parezca inteligente. El gran marketing hace que el cliente parezca inteligente» – Joe Chernov

8.1. Análisis de producto

El servicio que ofrecemos es un sistema de gestión integrado a un e-commerce dirigido a veterinarias y petshops de todo el país con el objetivo de que puedan tener un mejor registro de su tienda concierne a stock, productos y servicios, como así también un control de las mascotas (parte clínica) y sus dueños (cuenta corriente, por ejemplo). Queremos ser, además, la plataforma de comercio integral para toda la industria, mostrando nuestro producto a laboratorios, distribuidores y grandes empresas de alimentos para que -por ejemplo- una veterinaria al quedarse sin stock de un producto, notifique al distribuidor sobre su reposición automáticamente y coordine a modo de delivery la entrega.

eVet no requiere ningún tipo de descarga en computadoras de escritorio o notebooks para los dueños de petshops o veterinarias. Los dueños de mascotas que quieran comprarles o pedir turnos a veterinarios que tengan eVet podrán hacerlo desde la web-app, o en todo caso si desean hacerlo directamente en el mostrador de la tienda, el veterinario deberá registrar los datos del cliente y si realizó una compra o turno en su local. Se entiende que si un usuario decide avanzar con eVet es para agilizar la relación con sus clientes y, de este modo, evitar llamados telefónicos o pedidos por WhatsApp a los que tiene que dedicarles un tiempo mayor.

Si diagnosticamos a eVet dentro de su marketshare, vale decir que se encuentra en su fase inicial de Introducción. eVet no tuvo un lanzamiento de producto con evento u otro tipo de acción, sino que utilizó su presencia en el stand que tuvo en ExpoVeterinarias 2019 como el primer contacto cara a cara y validación del servicio ofrecido. Las visitas y el contacto telefónico hicieron que logremos avanzar en la recolección de la información que necesitábamos obtener para seguir mejorando el servicio y definir el precio mensual y anual.

8.2. Análisis de precio y de distribución

El servicio de eVet se presenta como el más caro respecto a los dos más utilizados y analizados (Sivet y MyVete) pero el único que posee un sitio e-commerce. La estrategia de duplicar el precio de MyVete de \$750 a \$1.500 por mes, radica en que son dos herramientas en una, y que, si desean tener un sitio web con carrito de compras y que esté integrado a su sistema de gestión, estamos hablando de mínimo unos \$80.000 de inversión en programación, diseño y desarrollo.

eVet es un desarrollo propio, donde solamente se invirtió en el sueldo del equipo de programación por medio de un socio tecnológico por lo que los costos de producción han sido nulos. Actualmente y por un período de tres meses, se tomó la decisión de contratar a dos vendedoras que conocen la industria con un sueldo básico sumado a comisiones por licencias anuales. Respecto a diseños y elaboración de contenidos en WhatsApp, Facebook, MailChimp ha salido todo de nuestras manos.

En una fase inicial, la estrategia de eVet es posicionarse como un servicio de calidad, acompañado con una permanente atención al cliente que incluso permita seguir desarrollando mejoras en el sistema, tal es así que contratando el servicio anual de \$15.000 se le configura todo por única vez para que ya puedan operar con normalidad y solo tengan que modificar ajustes de precio (se hacen con dos clics) o modificar productos o servicios (se corrigen con un solo clic para poder editar luego).

TiendaNube¹³, por el servicio de plataforma web, cobra mensualmente \$799 y un 2% por interacción. MyVete posee un sistema de gestión, sin posibilidad de recibir compras o turnos y sale \$750 por mes, también. En base a que si cualquier veterinaria necesita de ambas herramientas tiene un estimado de \$1549 al mes, con eVet un veterinario o dueño de petshop posee un sistema de gestión integrado a su propio sitio por \$49 mensuales menos y con el agregado de estar desarrollado para la industria, cosa que TiendaNube no.

¹³ Planes y precios de TiendaNube: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>, extraído del sitio web de la firma.

Al ser un software que se utiliza con acceso a Internet, no requiere de ningún costo logístico ni de alquileres de locales como tampoco administrativos por el momento, ya que la atención al cliente, el trabajo en redes sociales para la difusión del sistema, la carga y configuración del sistema corre por cuenta del equipo de eVet y el desarrollo y programación de nuestro socio tecnológico el cual provee del recurso humano para pequeños ajustes y mantenimiento del sistema. Por tal motivo, la distribución del servicio se da vía Google, Facebook, WhatsApp, llamados telefónicos y campañas de e-mail marketing vía MailChimp.

Una vez que recibimos una consulta por cualquiera de esas vías, nos comunicamos con el número de teléfono o mail que el interesado deje y luego coordinamos una videollamada donde pueda conocer y tener una explicación del uso de los módulos y del sitio e-commerce. Al tratarse de un sistema de gestión, además de no distribuirse físicamente, tampoco estará disponible en Google Play o App Store para descargar al celular.

En un futuro, cuando esté desarrollado el módulo de facturación, la idea inicial es que sea comercializado aparte, con un valor mensual de \$3000 y una promoción para aquellos que contraten el servicio de forma anual (puede que bonifiquemos un mes de uso con el plus de realizarles la configuración inicial de la tienda en materia de productos, servicios y precios). Esto también le va a generar un ahorro de tiempos a cualquier negocio que quiera desarrollar un sitio web a medida de cero y más aún si quisiese incluir un módulo de facturación u otras herramientas para su uso cotidiano.

Entendemos que, el precio, al igualarse con otros sistemas de gestión es el doble del ofrecido, y que incluso no se puede comprar una licencia por única vez (como sí tiene Sivet) pero la justificación radica en el mantenimiento mensual que buscamos brindar del servicio para que esté actualizado y que pueda mejorar en base a tendencias o necesidades propias del cliente como del consumidor final. En el caso de que una veterinaria chica quisiera usar el sistema y nos remarque que no tiene intención de comercializar sus productos o servicios, dado que estamos en una etapa de desarrollo, les ofrecemos un descuento considerable del 50%, es decir, \$750 por el uso del sistema. Esto no incluye capacitación ni

configuración por parte de eVet, pero sí atender a sus consultas como lo hacemos con todos nuestros clientes que escriben al WhatsApp.

8.3. Políticas de promoción

eVet se promocionará mediante las plataformas de comunicación digital, ya que es un sistema de gestión y de e-commerce que está en Internet, entendemos que la mejor manera de fomentar este herramental tecnológico es brindando una promoción en el mismo lugar. Será WhatsApp el lugar donde se concentren la mayor cantidad de mensajes sobre el uso del sistema para luego generar una videollamada por Meet, Hangouts, Skype o el mismo WhatsApp en el cual se los asesore correctamente con un tutorial en vivo sobre como iniciar sesión y configurar el sistema. Se entiende que la comunicación debe ser amable, cordial, indagando sobre su experiencia en el uso de herramientas digitales y también buscando similitudes con algunas ya existentes al hablar del sitio e-commerce, como por ejemplo el proceso de compra vía MercadoLibre (aunque sea un Marketplace) u aplicaciones para B2C de alimentos como PedidosYa, Uber Eats, Rappi o mismo Mercado Pago.

Consideramos que no hay mejor atención que la que brindan los propios dueños, por lo que siempre intentamos que en esta primera etapa inicial donde buscamos generar los primeros 100 clientes, que en las consultas por WhatsApp y videoconferencias las realicemos nosotros mismos. Incluso contratando a vendedoras, ya que nos interesa que nos conozcan para mayor seguridad entre empresa y cliente. Lo que también se busca es una aceptación del sistema, pero también de quienes componen la empresa, lo que llevará a un feedback positivo, aunque sea a pasos muy lentos.

La configuración inicial de todo el sistema y la capacitación al personal por videoconferencia es un activo que les atrae a quienes preguntan por primera vez el valor del sistema y diferencias con otros softwares, además del rol que posee la atención al cliente en general, ya que la competencia no tiene muy fortalecido esta área y para nosotros representa la posibilidad de establecer otra diferencia significativa con los mismos.

8.4. Personalización

En el próximo año esperamos poder brindarles a nuestros clientes un sistema personalizado en su totalidad. Actualmente eVet posee su identidad en el header del subsitio que se genera automáticamente en cada nuevo usuario, hecho que nos ayuda a tener una pequeña visibilidad pero que sabemos que podemos eliminar en propuestas superadoras a la actual.

Hoy en día, aquellas veterinarias que usen el servicio pueden colocar su foto de perfil y una foto de portada según su gusto, pero buscamos que puedan elegir también qué color tenga su header sin tener el logo de eVet, ya que nuestro público es el dueño de veterinarias y petshops y no el dueño de la mascota, quien le compra a nuestros clientes.

8.5. Participación

Consideramos que un modelo de comunicación horizontal, donde todos puedan plantear sus necesidades, recomendaciones y experiencias hará de eVet una empresa que se construye con el feedback del usuario. Por esto pensamos alternativas como tener dentro de un sitio una sección donde se puedan leer testimonios de usuarios, pero también generar congresos virtuales o seminarios para los clientes de eVet, donde podamos referirlos, además en cuestiones de herramientas y marketing digital para alcanzar mejores rendimientos con su sistema.

8.6. Peer to peer

Por último, se optó por generar una promoción de “recomendados” que invita a nuestros clientes a que puedan tener un mes gratis por cada nuevo cliente que se sume a eVet gracias a la recomendación de ellos. Esto puede ser ilimitado, y si recomiendan a más de 5 usuarios, automáticamente tienen un año gratis de licencia, lo que representa un beneficio económico importante para ellos. Muchos veterinarios clínicos comparten un buen vínculo, más aún en ciudades o regiones con poca cantidad de habitantes, como también en ciudades grandes, como la Capital Federal, donde existe en algunos barrios un promedio de una veterinaria clínica cada 300 metros.

9. Proyección financiera

A continuación se detallan la organización de los costos, divididos en fijos y en variables. Se aclara que el programador cuenta por nuestro socio tecnológico Servicios Directorio (SeD), ya que se generó un acuerdo para dividir las ganancias de las ventas que tenga eVet durante los primeros 3 años. La proyección en anuncios en Facebook como en Google es estimativa, priorizando el motor de búsqueda del navegador por sobre la red social debido a que hemos recibido más consultas provenientes de Google que de Facebook. El trabajo del Community Manager es realizado internamente y los sueldos de los socios no están contabilizados, entendiendo que los primeros años lo más conveniente es una estrategia de reinversión para capturar la mayor cantidad de clientes.

Costos	Clasificación	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Fijos	Tecnología	Servidores	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
Fijos	Tecnología	Abono Movistar Celular	\$ 15.900,00	\$ 15.900,00	\$ 15.900,00
Fijos	Tecnología	Programación (SeD)	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00
Fijos	Comercial	Sueldo Vendedor 1	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -
Fijos	Comercial	Sueldo Vendedor 2	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -
Variables	Marketing	Facebook Ads	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Variables	Marketing	Google Ads	\$ 16.500,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Variables	Marketing	Community Manager	\$ -	\$ -	\$ -
Variables	Marketing	Stand ExpoVeterinarias	\$ 65.000,00	\$ -	\$ -
Total			\$ 1.007.400,00	\$ 895.900,00	\$ 895.900,00
Total %SeD			\$ 287.400,00	\$ 175.900,00	\$ 175.900,00

Concierne a la proyección financiera, tomamos el plazo de cinco años y respecto a los costos del año 2 en adelante, se multiplicó por el porcentaje de inflación estimado por nosotros para la Argentina (siendo optimistas) de un 40% sobre lo planeado este año ($\$175.900 * 1,40$), un 50% para el año 3 y un 60% para los últimos dos. Actualmente tenemos 6 clientes tomando como fecha de inicio a julio del 2019 hasta junio del corriente, entendiendo que a partir de octubre comenzamos a salir a ofrecer el servicio en locales hasta febrero de éste año.

Proyección	Clientes	Licencia Anual por Cliente	Ventas	Costos	EBIT
Año 1	6	\$ 15.000,00	\$ 90.000,00	\$ 287.400,00	-\$ 197.400,00
Año 2	12	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 246.260,00	-\$ 30.260,00
Año 3	20	\$ 18.000,00	\$ 360.000,00	\$ 263.850,00	\$ 96.150,00
Año 4	30	\$ 18.000,00	\$ 540.000,00	\$ 281.440,00	\$ 258.560,00
Año 5	40	\$ 18.000,00	\$ 720.000,00	\$ 281.440,00	\$ 438.560,00

10. Análisis y estrategias de comunicación digital

«Lo que realmente hace decidir que los consumidores compren o no es el contenido de tus anuncios, no su forma» – David Ogilvy

En este apartado hablaremos del presente como también del futuro de las acciones a implementar en la comunicación digital de eVet. Para la marca, todo lo que surja del área de Marketing y Comunicación será de vital relevancia porque marcará el camino en el que se articulen y difundan las novedades y mejoras que tenga el sistema. Entendemos estrategia como una planificación propuesta por individuo o grupo para lograr objetivos, una estrategia de marketing nos permite definir cómo abordar un mercado. Como señala Kotler, “lo más importante es predecir hacia dónde van los clientes y pararse en frente de ellos”.

eVet actualmente posee solamente cuenta en Facebook. Esta decisión radica en que nuestro segmento no utiliza en su gran mayoría Instagram y mucho menos Twitter. Quienes se encuentran en Instagram son petshops de ciudades capitales grandes como CABA, La Plata, Rosario o Córdoba y cuyos dueños pertenecen a la generación “millennials”, teniendo contados casos de “influencers”. En Facebook los contenidos son todos orgánicos, con un promedio de un posteo cada 36 horas y alternando sus contenidos entre información de eVet como videos o post de La Bioguía sobre mascotas. Nuestro *call-to-action* permite que nos lleguen mensajes a nuestro WhatsApp, ya que es el único canal de atención al cliente, con el objetivo de responder rápidamente y tener una base de datos cautiva a la cual enviarles mensajes de difusión con promociones o nuevas mejoras del sistema.

La Fanpage en Facebook solo tiene corriendo una promoción paga y es para aumentar la cantidad de seguidores en la misma. Se realizó una segmentación entre hombres y mujeres de entre 25 a 60 años de la Argentina con una segmentación detallada en todos los intereses que se puedan relacionar con la industria veterinaria. Inicialmente creemos que es importante tener visibilidad y generar atractivo a la industria a la que apuntamos mediante un recorte por necesidades, características u otros factores que permitan posicionar

positivamente a eVet para luego, con un mayor presupuesto, empezar a realizar campañas más directas y con una mayor inyección financiera.



Resumen de publicidad Últimos 90 días

Rendimiento
Juan Ignacio Caballero gastó \$6.96 mil en 3 anuncios en los últimos 90 días.

Alcance: 33,899 | Interacciones con la...: 799 | Clics en el enlace: 82

Ver resultados \$4,385.65 gastados en 45 días.

Rendimiento: Me gusta de la página: 1,361 | Alcance: 22,227 | Costo por: Me gusta de la...: \$3.22

Calificación del anuncio: ¿Estás satisfecho con este anuncio? No / Sí

Detalles: Estado: Activo | Objetivo: Promocionar tu página | Presupuesto diario: \$100.00 | Duración: Continuo | Fecha de inicio: 11 abr 2020 | Creado por: Juan Ignacio Caballero | Cuenta publicitaria: Juan Ignacio Caballero (Identificador: 2217163921897863)



Editar público

Todos | Hombres | Mujeres

Edad: 25 — 60

Lugares: Argentina

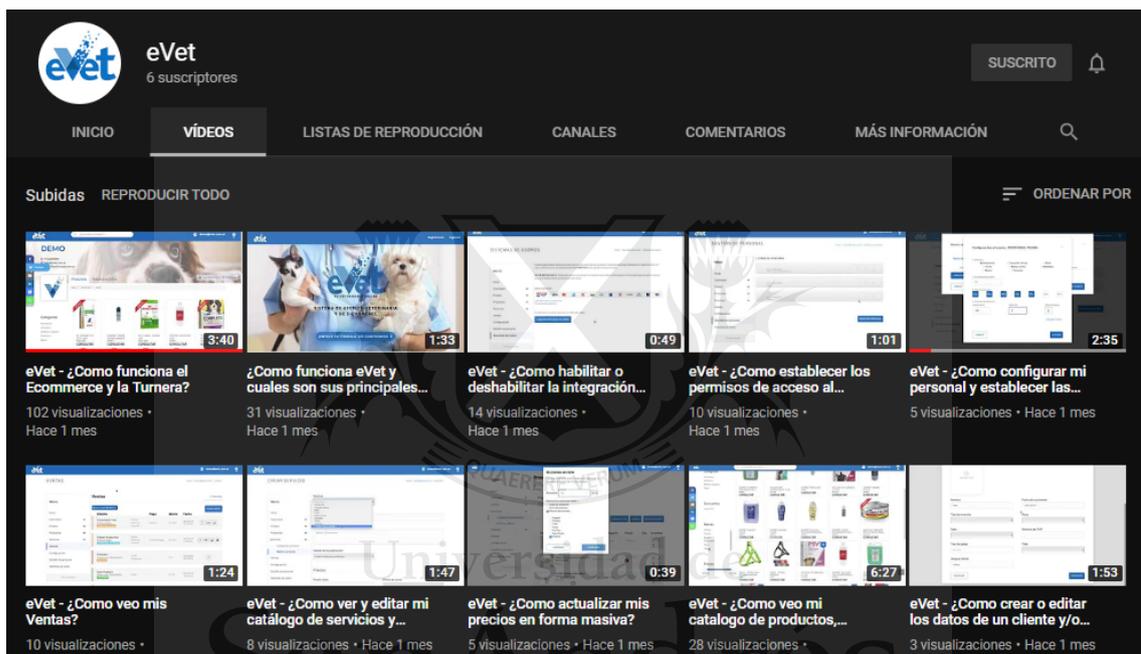
Segmentación detallada: INCLUIR personas que cumplan al menos UNA de las sig

Intereses: Raza de perro, Medicina Veterinaria, Gatos, Historia clínica, veterinaria, Historia clínica electrónica, Merck Veterinary Manual, Alimentos para mascotas, Perros

Alcance potencial: 13,000,000 personas
Tu público está definido.

Cancelar | Guardar público

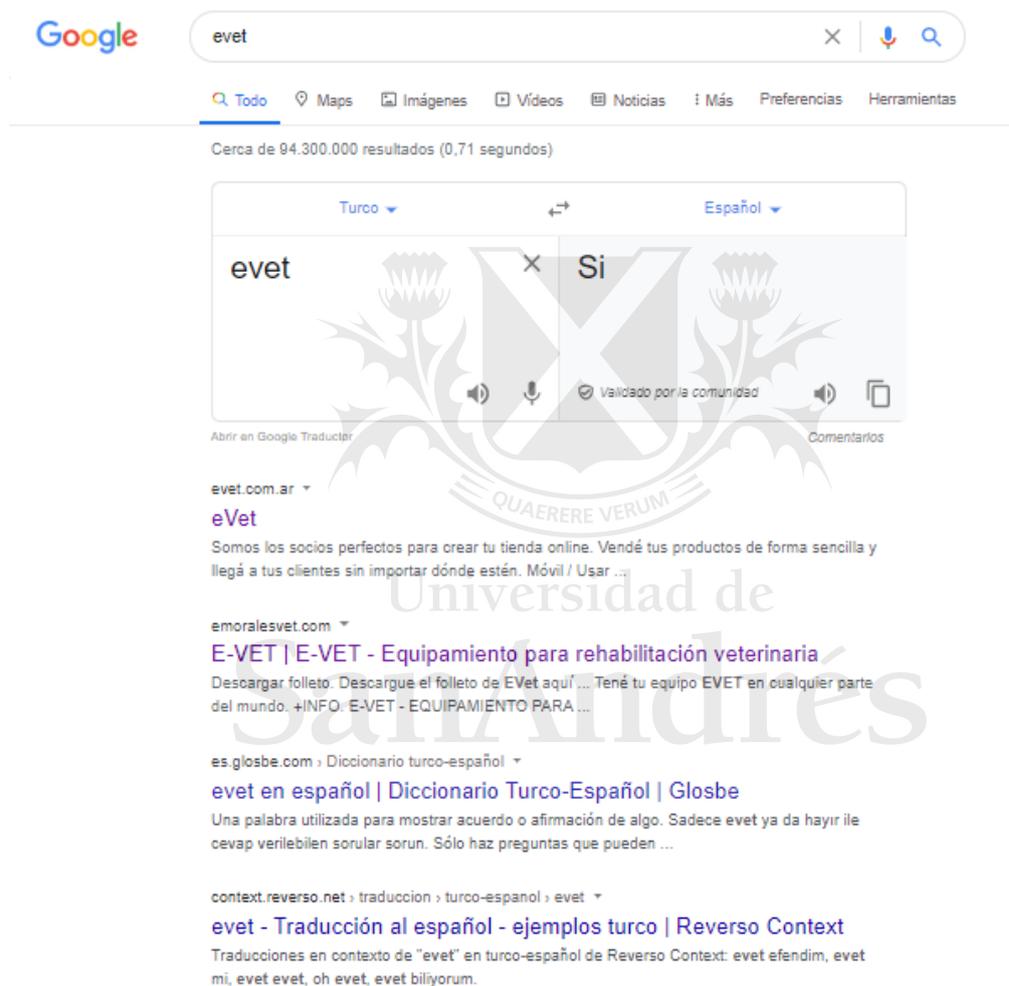
En YouTube, por otra parte, están subidos todos los videos que corresponden al tutorial, donde cada video corresponde a una acción particular que se puede hacer en el sistema. Estos videos además se envían por WhatsApp ante cualquier consulta que llegue por un tema específico como también figuran dentro de la web en la sección Ayuda, con los enlaces correspondientes para que puedan ver los videos que requieran y conocer el sistema de una forma más armoniosa.



Se proyecta para 2021 poder realizar videos con veterinarios clínicos con trayectoria y reconocimiento como el Dr. Romero o similares para comunicar los beneficios del sistema, específicamente en lo que concierne a la vacunación o consultas clínicas y como desde el propio sistema eVet se puede programar la próxima visita, enviando un recordatorio el día previo al mail y WhatsApp del dueño de la mascota notificándole el turno que le dio el clínico.

Todos los videos subidos a YouTube actualmente fueron desarrollados internamente, sin necesidad de contratar a nadie externo. Los mismos poseen una voz en off que relata el proceso de configuración y buscan ser fáciles de ver con un promedio de menos de 2 minutos por video.

Podemos ver en el buscador de Google que si escribimos el nombre de eVet aparece primera en el ranking del buscador. Esto fue una decisión que tomamos para posicionarnos primero como marca para posteriormente (a partir de julio 2020) empezar a trabajar en las búsquedas referidas a “sistema de gestión veterinaria”, “software veterinario”, “web para veterinarias”, entre otras.



En efecto, hasta el momento no podemos hablar de marketing digital ya que no estamos utilizando un presupuesto para poder trabajar eficientemente, pero sí tenemos claro el camino que debemos construir para tener una identidad marcada en cada una de las plataformas que se desarrollen.

Si tenemos que tomar algunos KPI's para esta etapa son:

- El Coste por Fan en Facebook Ads.
- La tasa de conversión a email en un blog.
- El número de tráfico procedente de Google.
- Alcance de las publicaciones
- Impresiones de las publicaciones
- Clics en cada anuncio
- Cantidad de usuarios que se registraron en eVet al ingresar vía anuncios

Distinguimos YouTube como el lugar donde se puede elaborar una estrategia de “Marketing Content” donde en un futuro, los veterinarios y dueños de petshops puedan subir videos o comentar los ya subidos por eVet sobre cómo fueron sus experiencias al usar el sistema. Esto también podría implementarse en una web que permita dar beneficios, puntos y calificaciones a quienes participen para generar una comunidad que se retroalimente permanentemente entre sí.

Por otra parte, en Facebook se continuará con esta política de subir contenidos que hablen de eVet como también contenidos de mascotas, entendiendo que tienen muy buena aceptación y permiten incrementar el número de visitas e interacciones sin tener que desarrollar contenidos propios al respecto.

Se proyecta tener una cuenta en Instagram, pero que difiera de lo que pasa en Facebook y con un equipo a cargo que haga los contenidos, stories y vivos con entrevistas y relacionamiento con influencers que tengan mascotas. Se implementará en relación al presupuesto que se pueda lograr en los próximos meses con las ventas del sistema. De este modo, además, se llegaría a un segmento ABC1 sin discriminar edades ni sexo, solo con el interés por las mascotas y su bienestar, concepto que eVet propone como valor emocional de su sistema.

11. Sociología y Comportamiento del Consumidor

«La meta del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se venda solo» – Peter Drucker

En este capítulo tomaremos los conceptos vistos en clase por el profesor Claudio Darín en la materia que tiene el mismo nombre que el apartado ya que, dada mi formación de grado en Ciencias de la Comunicación, me interesaba entender como las personas procesan la información para luego tomar decisiones. El ser humano desde su génesis tiene la necesidad de crear sentido y entender el comportamiento del consumidor, en este caso veterinarios y dueños de petshops en su lugar de trabajo, nos permiten entender como indagar en sus necesidades.

11.1. Trabajo de campo

Como bien señalamos en el apartado 4, luego de nuestra participación en ExpoVeterinarias 2019, decidimos salir a recorrer veterinarias y petshops de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires (GBA) para poder conocer la situación cotidiana de trabajo que enfrentan y analizar qué rol podría tener el sistema en el día a día. Para ello visitamos más de 15 locales, detectando los conceptos que se detallan a continuación.

Las estructuras físicas:

- La cartelería externa de los locales suele ser patrocinada por una empresa de alimentos como RoyalCanin (Mars) o Purina (Nestlé). En ningún caso tenían una web, número de WhatsApp o red social que nos permita seguir operando online.
- Las tiendas poseen una sola entrada y la estética interior muestra inicialmente bolsas de alimentos a los costados y llegando a la caja, accesorios en tamaños pequeños y medianos que suelen impulsar una compra más y no planificada con anticipación.
- Los locales que poseen clínica, suelen tener la misma al fondo y con módulos rudimentarios. Cada módulo posee una camilla médica, una balanza y una computadora (en algunos casos). En estos espacios, las

cajas de pago suelen ser intermediadoras entre la parte “petshop” y la parte “clínica”.

- Para ingresar a las tiendas es necesario tocar un timbre, tanto para locales pequeños como medianos y grandes.

Funcionalidades:

- Los petshops o veterinarias no comunican sus canales de comunicación, solamente entregan imanes con el teléfono.
- No hay privacidad para la compra de productos y accesorios, y la espera si hay clínicos ocupados no suele ser la más cómoda al ser espacios reducidos donde los perros o gatos están muy próximos.
- El mecanismo de compra vía MercadoPago es más ágil que con tarjeta de crédito/débito y efectivo.
- La compra impulsiva se da en 3 de cada 5 personas.
- Para sacar turnos no hay carteles claros, pero se establece la hipótesis de que son clientes frecuentes del local y que conocen sus horarios y modos de reserva

Comportamiento:

- La experiencia de compra no deja de ser similar a la visita a un almacén o kiosko barrial, donde hay una interacción (diálogo) y se produce el interés por el dueño de la tienda en saber cómo está la mascota del dueño que está llevando un alimento o accesorio (juguetes o premios)
- El tiempo de compra no suele ser ágil pero las personas que esperan lo toman con naturalidad y no presentan malestar o quejas al servicio.
- Los dueños de veterinarias o petshops suelen revisar los precios en una computadora e ingresan a un Excel para luego (algunos casos) cargarlos en un sistema electrónico para hacer la correspondiente facturación.

Resultados:

- Los petshops o veterinarias tienen un proceso de compra muy lento a diferencia del supermercado o un kiosko donde se compran cigarrillos o golosinas.

- No hay carteles o formas de potenciar la comunicación digital, porque el único uso que tienen es con la computadora para cargar compras recibidas y facturar los mismos.
- Tanto los dueños de las tiendas como sus clientes toman el encuentro en el local como un espacio de conversación, de relajación, y no de tensión y/o impaciencia. Principalmente los sábados por la mañana.

11.2. Insight

Los insights son un vital componente en la estrategia de marketing. Aportan ingredientes al servicio o producto en relación a necesidades y demandas insatisfechas, ocultas y reveladoras sobre un servicio o producto. Nos permiten elaborar nuestras estrategias de posicionamiento o reposicionamiento de los productos y nos sirven como brújula para orientar la comunicación publicitaria de modo de lograr atraer a esos prospectos en consumidores, y luego poder retenerlos y fidelizarlos.

Es fundamental identificar estos aspectos sociológicos sobre la conducta del consumidor, saber qué piensa, qué necesita y qué le gustaría tener de modo tal que los productos y servicios dejen de ser solamente satisfactores de necesidades biológicas sino satisfactores de necesidades más profundas, no manifiestas y, en algunos casos, inconscientes.

- Como veterinario quiero poder registrar la visita de mi cliente paciente y dejar registrada la consulta, la fecha, la hora, el motivo y comentarios que sean necesarios
- Como veterinario quiero tener fácil acceso a la ficha de mis clientes / pacientes
- Como veterinario quiero poder ver todas las vacunas aplicadas a mis pacientes
- Como veterinario quiero poder ver todas las consultas realizadas por mi paciente
- Como veterinario quiero que mi secretaria pueda agendar un nuevo turno / consulta de mi paciente

- Como veterinario quiero poder seleccionar la mascota de mi cliente la cual estoy atendiendo en el caso de que tenga varias mascotas
- Como veterinario quiero tener un fácil acceso a la consulta del vademécum veterinario por si necesito alguna información urgente
- Como veterinario quiero poder enviar las muestras al laboratorio y hacer un seguimiento de los resultados
- Como veterinario especialista quiero tener acceso a mi Calendario con los diferentes turnos en las diferentes veterinarias donde trabajo
- Como veterinario especialista quiero poder agendar un nuevo turno de un cliente en alguna de las veterinarias donde trabajo o de forma particular
- Como veterinario quiero ver un resumen económico de todas las consultas hechas por mis pacientes para saber cuánto tengo que facturar en cada veterinaria
- Como dueño de mi mascota quiero saber todas las vacunas que ya le apliqué y todas las vacunas que me faltan aplicarle
- Como dueño de mi mascota quiero saber cuándo le tengo que aplicar las vacunas que faltan
- Como dueño de mi mascota quiero sacar un turno para aplicarle la vacuna a mi mascota
- Como dueño de mi mascota quiero poder seleccionar entre distintas opciones económicas para aplicarle la vacuna a mi mascota
- Como dueño de mi mascota quiero poder recibir o no notificaciones cuando sea necesario aplicarle una nueva vacuna a mi mascota
- Como dueño de mi mascota quiero recibir notificaciones cuando tenga que hacer una nueva visita programada con mi médico clínico
- Como dueño de mi mascota quiero que la aplicación me recuerde cuando estoy por quedarme sin alimento para mi mascota
- Como dueño de mi mascota me gustaría poder ya dejar reservado el alimento con fecha para todo el año y obtener así un descuento
- Como dueño de la veterinaria quiero poder ver mi stock real y poder hacer pedido de los faltantes a los proveedores amigos

- Como dueño de la veterinaria quiero poder asignar los permisos a la plataforma a mis empleados
- Como dueño de la veterinaria con varias sucursales quiero poder distribuir a mis empleados y su rol en su respectiva sucursal. Por ejemplo: Maria/Huellitas PetShop/Almagro.
- Como dueño de la veterinaria quiero saber quién estuvo utilizando la plataforma qué movimientos hizo y en qué día y en qué horario
- Como empleado de la veterinaria o del petshop quiero agendar un nuevo pedido de alimento realizado por mi cliente que tengo en el teléfono
- Como empleado de la veterinaria quiero agendar un nuevo turno para corte de pelo de un cliente que tengo en el mostrador
- Como empleado de la veterinaria quiero agendar una nueva consulta con el veterinario que fue asignada por el
- Como veterinario quiero saber cuáles son los próximos vencimientos de vacuna de mis pacientes para poder hacerles un recordatorio y enviárselos
- Como veterinario quiero saber cuáles son las muestras que envié de mis pacientes a los distintos laboratorios Y cuándo estarían llegando los resultados de las mismas
- Como veterinario una vez que tengo los resultados de las muestras enviadas al laboratorio de mi paciente quiero poder enviarle una notificación para ver si quiere agendar un nuevo turno en caso que todavía no lo tenga
- Como dueño de la plataforma quiero que las personas dueñas de mascotas que quieran hacer una consulta por primera vez con el veterinario puedan tener un primer acercamiento por videoconferencia
- Como dueño de la plataforma quiero que las personas dueños de mascotas que saquen un turno o hagan algún tipo de pedido o reservación a través de la aplicación puedan pagar con distintos medios de pago ya sea Mercado pago tarjeta de crédito efectivo o en la veterinaria según elijan

- Como dueño de mascota que realiza un pedido de alimento quiero poder elegir entre recibir el alimento en el lugar indicado el día y la hora deseada o bien pasar a retirarlo por la veterinaria
- Como dueño de una mascota usuario de la aplicación quiero poder realizar un pedido de alimento según el precio del mismo Y que me muestre las distintas opciones de donde puedo comprarlo Y que tenga stock
- Como dueño de la veterinaria y usuario de la plataforma no quiero que los clientes puedan ver y comprar los productos que no tienen stock
- Como dueño de la veterinaria quiero que los clientes solo puedan ver a través de la plataforma los días y horarios disponibles del consultorio veterinario de los baños y la peluquería Y que puedan elegir entre esas opciones para hacer una reserva
- Como dueño de la veterinaria quiero que mi cliente pueda seleccionar con que bañador o peluquero o médico clínico quiere atender a su mascota según su disponibilidad
- Como dueño de la plataforma quiero tener estadísticas por cliente o veterinaria de cuantos turnos se pidieron por fecha y cuantos pedidos de alimentos Y cuantos turnos de consulta clínica, cuántas vacunas realizadas, etc
- Como dueño de la plataforma quiero tener una estadística de cuáles son los productos más vendidos
- Como dueño de la plataforma quiero saber cuál de mis clientes es el que más vende de mayor a menor

11.3. Test de Usabilidad de eVet

Historial Clínico + Vacunación

a) Objetivo

Comprobar si los usuarios entienden el flujo para cargar una entrada de vacunación y la lectura de los pasos siguientes en el Historial Clínico. Comprobar si los usuarios puedan hacer una entrada en el historial clínico de un paciente.

b) Tareas

1. Acceder a la plataforma
2. Cargar una nueva entrada de vacunación.
3. Revisar el Historial Clínico y cargar un nuevo evento para próxima vacunación.

c) Usuario

Profesionales de Veterinaria de 25 a 60 años, que trabajen actualmente en un establecimiento donde se apliquen vacunas y se realicen controles médicos para las mascotas.

d) Escenario

“Imaginá que llega a tu veterinaria una mascota que venías atendiendo por un control y te enterás que justo le corresponde aplicar la dosis de X vacuna. Vas a aprovechar que tenés el sistema de eVet para poder cargar el historial clínico y tener un seguimiento del mismo”

f) Tarea para el usuario

1. Cargar la vacunación en el sistema.
2. Chequear el estado de Historial Clínico.

g) Criterio de éxito observable (Aún sin distinguir el orden)

- Selecciona los datos pre-cargados de la mascota y carga el dato de la vacunación.
- Genera un turno para la siguiente dosis. (la cual se le agenda automáticamente a su cliente en la App, se le envía un mail y se le recordará unos días antes del nuevo turno) Me parece super importante esto de la integración y automatización, ya que es la ventaja que tenemos con respecto a la competencia.
- Chequea el estado del Historial Clínico.

Presentación de la conversación

- Para comenzar, nos gustaría que te presentes: ¿Cuál es tu nombre y de dónde sos?
- ¿Qué profesión tenés?

Sobre Veterinarias:

- ¿Sos veterinario/a hace mucho?
- ¿Cómo llevas tus registros de vacunación y datos de tus pacientes?
- ¿Tenes algún tipo de control sobre las dosis que tenés disponibles?
- ¿Qué medios utilizas para avisar a tus pacientes que tienen pendiente un control o una vacunación?

11.4. Relevamiento de los datos

➤ Usuario 1: Juan

- Realizó la tarea.
- No entiende el filtro de búsqueda en el listado. Dice que le gustaría poder cruzar datos de [nombre de mascota, nombre del dueño y teléfono del dueño
- En Perfil destaca que le gustaría poder contar con una foto de la mascota.
- En Perfil aporta como dato el “Número de CHIP”
- No le parece mucha la cantidad de datos en el formulario.
- Propone ajustar el wording de Módulo de consulta rápida. No entiende qué podría ser el tag de categorías.
- No entiende correctamente cómo funciona el row. Precisa un CTA que le de visibilidad de la acción que va a realizar con eso.
- Vacunación: Entendió el estado de las vacunas y cuál debía aplicar. Ve súper útil el *reminder* automático.

➤ Usuario 2: Sofía

- Realiza la tarea correctamente, sin demoras ni *issues*.
- En el Perfil de la mascota, habla de agregar un dato que pueda ser libre y que haga referencia directa a alguna condición, descripción o

dato de la mascota; por ejemplo, “usa bozal”, “alérgico”, “poco sociable”, entre otros.

- En el Perfil detecta rápidamente el dato de última consulta y lo cree relevante.
- Considera que la estructura del Perfil en el historial clínico está ok. No subiría el calendario de eventos sucedidos.
- Ajustar el wording en el evento del turno. Faltaría algún elemento que destaque que es una acción en curso o próxima a suceder.
- Sugiere sumar algún módulo con los estudios recientes.
- Entiende en el formulario de carga de Vacunación que la mascota puede estar pre cargada y se selecciona directamente desde el menú desplegable.
- Le pareció bien lo de mantener algún dato de la etiqueta de la vacuna. Lo destacó sobre el punto de vencimiento de lotes o por lotes que puedan salir con fallas. / Entendió que podía tomarse una foto del mismo y no le sorprendió.

➤ Usuario 3: Natalia

- Realizó la tarea correctamente.
- Se detuvo en el progreso de la tarea a analizar el módulo de consulta rápida. Habló de las categorías y cómo estaría bueno poder categorizar las consultas.
- En el Perfil detecta el dato de CHIP y última consulta.
- Considera que la estructura del Perfil en el historial clínico está correcta. No ajustaría el layout.
- Sugiere agregar una pestaña nueva que tenga cargados los resultados de laboratorios, cirugías, placas, etc.
- Desparasitación también se lo imagina como un listado de eventos al igual que la Vacunación.
- También sugiere sumar una solapa o algún destacado para Castración.

12. Conclusión

«La estrategia, el sentido de la oportunidad y del momento exacto son las altas cumbres del marketing. Todo lo demás son apenas colinas» – Al Ries

En este TFI se logró establecer parámetros y desarrollar una estrategia de marketing para un sistema integral de gestión veterinaria y de e-commerce llamado eVet y que apunta a un B2B, identificado en dueño de veterinarias y de petshops de la Argentina. De acuerdo con lo establecido en el trabajo, se llega a la conclusión de que los principales desafíos del servicio son dos. Por un lado, ser parte de la transformación digital que se está viviendo en materia de e-commerce en una industria donde la mayoría de los potenciales clientes de eVet corresponden a la Generación X, es decir aquella posterior a los Baby Boomers, para los nacidos entre 1965 y 1979. Actualmente las veterinarias y petshops comienzan a tomar con mayor énfasis la necesidad de tener su negocio “digitalizado”, al compararse con otras industrias o rubros como los delivery de comida, la venta de ropa y zapatillas u otros. Sin hacer mención a la situación actual en la que vivimos por el COVID-19, donde es casi una necesidad para mantener el negocio abierto, poder ofrecer lo mismo desde un canal digital.

La empresa actualmente no posee un presupuesto anual ni la suficiente cantidad de clientes para poder tener un equipo full-time ya que los ingresos se reinvierten en programación, principalmente. Por eso se busca generar desde el Marketing y la Comunicación las bases de la estructura que se espera tener para el software en los próximos años, basada en una dedicada y constante atención al cliente con videoconferencias, tutoriales y capacitaciones como webinars.

De esta manera, también se busca justificar el precio de mercado, siendo el más caro frente a los otros dos sistemas de gestión ya establecidos, pero una propuesta económica si comparamos la totalidad e integralidad que le suma tener un carrito de compras que no requiere mucho trabajo más que la actualización del stock y de los precios. No tomamos el concepto “casos de éxito” porque cada tienda posee sus respectivas dificultades en base a su ubicación y tipos de consumidores finales. Tampoco se pretende que el TFI se represente como un plan de negocios, sino como un plan de marketing que permita ser la

hoja de ruta de un proceso largo de trabajo para lograr financiación y su posterior uso en países de habla hispana, entendiéndose las limitaciones del equipo, el poco tiempo que tiene de vida el proyecto de comercialización, pero la buena fuente de información que le permite estar bien parado para construir su futuro.

Consideramos que con un presupuesto y una dedicación fulltime a eVet, el sistema lograría muchos más clientes en un año. Sabemos que el motor de búsqueda de Google es un canal para aquellos que recién empiezan con su negocio o que quieren cambiar o probar sistemas de gestión nuevos. También entendemos que con una mayor presencia vía newsletter, con un sitio web actualizado y una persona dedicada a la venta y atención al cliente le daría a eVet un resultado mayor que el obtenido hasta ahora. Nuestra base de datos actualizada en casi 800 veterinarias es el desafío que tenemos día a día se va nutriendo de información por los llamados que realizamos en nuestra poca disponibilidad pero con resultados muy buenos que se trasladan a un segundo llamado para contarles en detalle el uso del sistema y una videollamada para mostrarles cada uno de los módulos y su integración entre gestión interna y el sitio web externo para recibir turnos y compras.

Comenzar de cero, sin ningún respaldo financiero previo, hace que el camino sea más largo, porque el tiempo que se tarda en lograr insertar el servicio en la industria es mucho mayor, lo que puede generar -además- que la competencia actúe de inmediato para mejorar su producto/servicio o que aparezcan nuevos jugadores que, si bien tienen otro modelo de negocio, ganan en visibilidad y al mismo tiempo en poder a la hora de generar futuras alianzas de peso. Pero también es válido reconocer que en éste proceso inicial y de concreción de los primeros clientes, hemos generado lazos sociales que nos permiten entender no solo cuestiones limitadas al sistema sino también a la industria (aumento de ventas de determinado producto, servicios más requeridos, experiencias, tipos de clientes que los visitan, etcétera)

13. Anexo

Constancia de inscripción de la empresa SoftPet en AFIP.



AFIP ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS
CONSTANCIA DE INSCRIPCION

CUIT: 30-71582817-7
SOFTPET
Forma Jurídica: SOC. POR ACCIONES SIMPLIFICADA
Fecha Contrato Social: 22-11-2017

IMPUESTO REGIMEN REGISTRADO Y FECHA DE ALTA

VIA	12-2017
GANANCIAS SOCIEDADES	12-2017
BP-ACCIONES O PARTICIPACIONES	12-2017

Contribuyente no amparado en los beneficios promocionales INDUSTRIALES establecidos por Ley 22021 y sus modificatorias 22702 y 22973, a la fecha de emisión de la presente constancia.

Actividad principal: 805000 (F-80) SERVICIOS DE CONSULTORES EN INFORMATICA Y SUMINISTROS DE PROGRAMAS DE INFORMATICA
Mes de inicio: 11/2017
Secundaria(s):
Mes de cierre ejercicio comercial: 12

Domicilio Fiscal
VIRASORO VALENTIN 751 Piso:4B
1405-CIUDAD AUTONOMA BUENOS AIRES

Vigencia de la presente constancia: 03-12-2017 a 02-01-2018
Hors: 11:34:05 Verificador: 103736143815

Los datos contenidos en la presente constancia deberán ser validados por el receptor de la misma en la página institucional de AFIP: <http://www.afip.gov.ar>

Flyer difusión de la charla auspiciada por eVet en ExpoVeterinarias 2019



EN EL MARCO DE EXPO VETERINARIAS

CAVEPS 
Congreso Argentino de Capacitación para Veterinarios y Pet Shops

De 10 a 19 hs
Pabellón 6, Centro Costa Salguero
Buenos Aires, Argentina

AUSPICIA 

DOMINGO 30 DE JUNIO - JORNADA DE MARKETING Y NEGOCIOS
El Retail en Evolución: La adaptación es el futuro



LIC. MARTÍN RODRIGO GARCÍA

Los argentinos y el e-Commerce 

 Consultas e inscripción 11-2312-2412

Primer flyer diseñado por eVet para entregar en ExpoVeterinarias 2019



Stand en ExpoVeterinarias



Mensajes recibidos en info@evet.com.ar de usuarios que ingresaron a la web y dejaron su mensaje:



Un usuario te ha dejado un mensaje.

Este es un informe de contacto. No lo respondas

Datos del usuario:

Nombre de usuario: CARLOS JAVIER DUBIEL
 Email: carlosjavierdubiel84@gmail.com
 Teléfono: 02931400066

Mensaje: Quisiera conocer como funciona el software y s viene con posnet



Un usuario te ha dejado un mensaje.

Este es un informe de contacto. No lo respondas

Datos del usuario:

Nombre de usuario: Gabriela
 Email: gf_333@hotmail.com
 Teléfono: No definido

Mensaje: Hola quisiera saber en que consiste este sistema de gestion veterinaria y cual es su costo. Saludos!

Sitio de prueba del e-commerce de veterinaria Okito's



The screenshot shows the front page of the 'VETERINARIA OKITO'S' website. At the top, there is a search bar and navigation links. Below the header, contact information is provided, including phone numbers and email. A grid of pet food products is displayed, featuring brands like Pro Plan and Dog Selection. Each product card includes an image, name, and price. The page also features social media icons and a 'Reservá tu turno' button.

Front del sitio eVet



The banner for the eVet website features a close-up image of a bowl filled with colorful, multi-colored kibble. To the right of the bowl, the eVet logo is prominently displayed in blue, with the tagline 'TU VETERINARIA ONLINE' underneath. Below the logo, the text 'SISTEMA DE GESTIÓN VETERINARIA Y DE E-COMMERCE' is written in a smaller font.

Nota en el portal web de Vet Comunicaciones en referencia a la alianza comercial iniciada entre la firma y eVet¹⁴



Vet
COMUNICACIONES

NOTICIAS REVISTAS EVENTOS CIENCIA Y TECNOLOGÍA LABORALES ARTÍCULOS

NOTICIAS

VET COMUNICACIONES FIRMA ALIANZA COMERCIAL CON EVET

08/04/2020

Con el objetivo de brindar mejores herramientas al mercado veterinario a nivel nacional e internacional en un mundo cada vez más digitalizado, proponiendo una solución que integra gestión con ecommerce. Palabras clave: Gestión veterinaria. Ecommerce. Alianza comercial.

La empresa Vet Comunicaciones generó una alianza con el sistema integral de gestión eVet "para continuar con nuestra misión de brindar nuevas y mejores herramientas al mercado veterinario", señaló la Médica Veterinaria (MV) Analía Civetta, responsable de la misma, quien lideró este acuerdo que se desarrolló recientemente.

"Nuestra intención es la de seguir creciendo y para nosotros la experiencia es un activo que no se puede comprar", dijo Juan Ignacio Caballero, Director General de eVet. Agregó que con Vet Comunicaciones "podemos tener un mayor alcance a nivel regional como internacional para que más veterinarias y networks de habla hispana puedan tener una

¹⁴ Nota extraída del sitio web de Vet Comunicaciones, el 8 de abril de 2020:
<https://www.vetcomunicaciones.com.ar/page/noticias/id/2728/title/Vet-Comunicaciones-firma-alianza-comercial-con-eVet>

14. Bibliografía

Bibliografía obligatoria

- Best, R. *Marketing Estratégico. Capítulos II, III, IV, V y VI*. Edición IV. Pearson Education, S.A., Madrid, 2007.
- Levitt, T. *La miopía de la Mercadotecnia*. HBR. America Latina, 2004.
- Bower, J.L. et al. *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, extraído de Harvard Business Review en <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>, 1995.
- Duncan, T. y Moriarty, S.E. *A communication based marketing model for managing relationships*, Journal of Marketing, 1998.
- Duncan, T y Everett, S (1998): "A Communication Based Marketing Model for Managing Relationships", Journal of Marketing, 62(2), pp 1-13
- Dolan, R. *Note on Marketing Strategy*, extraído de Harvard Business Review en <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=20296>, 1997.
- Jiménez D. (2007). La comunicación integral de Marketing: Análisis del fenómeno desde una perspectiva Teórico-Práctica. En: Revista Investigación y Marketing.-Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión, N.º 90. Pp. 12-18.
- Kotler & Keller (1967), Dirección de Marketing, duodécima edición, editorial Pearson.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., y Kitchen, P. *Measuring Integrated Marketing Communication by Taking a Broad Organisational Approach: the Firm-Wide IMC Scale*. European Journal of Marketing, 51(3), 692-718, 2017.
- Porcu, L.; Del Barrio-García, S. y Kitchen, P. *How Integrated Marketing communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects*. Communication & Society, Vol. 25(1), pp. 313-348, 2013.
- Reid, M., "Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes", Journal of Advertising, 34, 4, pp. 41-54, 2005.

- Schultz, D.; Tannenbaum, S. y Lauterborn, R., *Comunicaciones de Marketing Integradas*, Ed. Granica, Madrid, 1997.

Bibliografía complementaria (tomados del programa de la materia MN1212 Marketing Digital):

- Publicidad online: <https://hbr.org/product/what-s-new-about-new-media-how-multi-channel-networks-work-with-content-creators/BH738-PDF-ENG?autocomplete=true>
- A/B testing: <https://hbr.org/2017/09/the-surprising-power-of-online-experiments>
- Marketing de contenidos: <https://hbr.org/product/digital-marketing-and-social-media-whybother/BH636-PDF-ENG?autocomplete=true>
- Online sales: <https://hbr.org/2015/06/case-study-can-retailers-win-back-shoppers-who-browse-then-buy-online?autocomplete=true>
- Online Leads: <https://hbr.org/2011/03/the-short-life-of-online-sales-leads?autocomplete=true>
- Impacto en Offline sales: <https://hbr.org/2008/04/the-off-line-impact-of-onlineads?autocomplete=true>

Notas periodísticas:

- Marina Mon (9 de marzo de 2016). Perros y gatos porteños: hay una mascota cada dos hogares en la ciudad. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/perros-y-gatos-portenos-hay-una-mascota-cada-dos-hogares-en-la-ciudad-nid1877921>
- El Sol (9 de julio de 2019). Las mascotas y el marketing. El Sol. Recuperado de: <https://www.elsol.com.ar/las-mascotas-y-el-marketing>
- Total Medios (11 de diciembre de 2018). El e-commerce en Argentina no paró de crecer. Total Medios. Recuperado de: <https://www.totalmedios.com/nota/37066/el-e-commerce-en-argentina-no-paro-de-crecer>
- Stéphane Roger (11 de octubre de 2018). El crecimiento es un mix de lo online y lo offline. Kantar World Panel. Recuperado de:

<https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/El-crecimiento-es-un-mix-de-lo-online-y-lo-offline>

- Carolina Amoroso (26 de julio de 2018). Argentina mascotera: somos el país con más animales domésticos, pero también con muchos “perros callejeros”. TN. Recuperado de: https://tn.com.ar/sociedad/argentina-pais-mascotero_885446
- Facundo Sonatti (1 de agosto de 2019). Radiografía del perfil de los dueños de mascotas en la Argentina. 2+2. Recuperado de: <https://dosmasdos.com.ar/2019/08/radiografia-del-perfil-de-los-duenos-de-mascotas-en-la-argentina/>
- María Gabriela Ensínck (28 de abril de 2017). Los porteños gastan en promedio \$1500 por mes para mantener a sus mascotas. El Cronista. Recuperado de: https://www.cronista.com/negocios/Los-portenos-gastan-en-promedio--1500-por-mes-para-mantener-a-sus-mascotas-20170428-0054.html?utm_source=ecc_notas&utm_medium=cms&utm_campaign=refresh
- Daniel Blanco Gómez (7 de marzo de 2020). Cuánto cuesta mantener un perro en la Ciudad de Buenos Aires. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/07/cuanto-cuesta-mantener-un-perro-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>
- María Julieta Rumi y Andrés Krom. (1 de agosto de 2018). Un país pet friendly: la innovación llega al negocio de las mascotas. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/un-pais-pet-friendly-la-innovacion-llega-al-negocio-de-las-mascotas-nid2158015>