



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Negocios Digitales**

***Vetaki***

***Vetaki - Vets: tu veterinario cerca, siempre***

**Autor: María Elena Rodríguez Sepúlveda**

**DNI: 92600167**

**Mentor de Tesis: Salvador Vicente Calogero**

**Buenos Aires - 2023**



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios - Maestría en Negocios Digitales



**Vetakí**

**Vetakí - Vets: tu veterinario cerca, siempre**

Autor: María Elena Rodríguez Sepúlveda

DNI: 92600167

Mentor de Tesis: Salvador Vicente Calogero

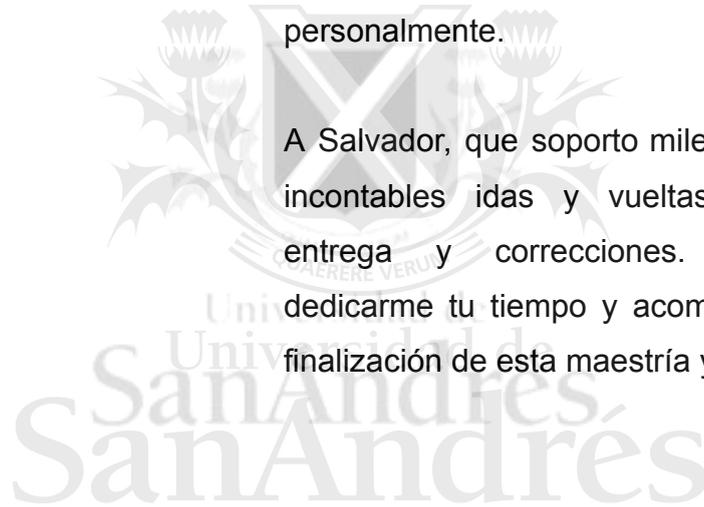
Buenos Aires - 2023

### Agradecimientos:

A mi familia, por estar siempre apoyándome incondicionalmente en todo lo que, a esta rata de biblioteca, se le ocurre emprender.

A mis compañeros de la maestría, me llevo lo mejor de ellos tanto profesional como personalmente.

A Salvador, que soporto miles de consultas, incontables idas y vueltas, retrasos de entrega y correcciones. Gracias por dedicarme tu tiempo y acompañarme en la finalización de esta maestría y tesis.



## Índice de Contenidos

<b>1. Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>2. El Cliente.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Necesidad y Problema.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Validación de la hipótesis.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.1. Objetivo.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.2. Resultados.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Propuesta de Valor.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Product Market - Fit.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. Validación de Vetakí.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Resultados del Experimento.....</b>	<b>15</b>
<b>5. Tamaño de la oportunidad.....</b>	<b>18</b>
<b>5.1. Total Addressable Market.....</b>	<b>19</b>
<b>5.2. Service Addressable Market.....</b>	<b>19</b>
<b>5.3. Service Obtainable Market.....</b>	<b>20</b>
<b>6. Modelo de Negocio.....</b>	<b>21</b>
<b>6.1. Responsables de Mascotas.....</b>	<b>22</b>
<b>6.2. Profesionales Veterinarios.....</b>	<b>22</b>
<b>7. Go to Market Plan.....</b>	<b>24</b>
<b>8. Implementación de Vetakí.....</b>	<b>28</b>
<b>9. Equipo de Entrepreneurs.....</b>	<b>30</b>
<b>10. Estructura Operativa.....</b>	<b>32</b>
<b>11. Resultados Económicos y Financieros.....</b>	<b>35</b>
<b>12. Análisis FODA.....</b>	<b>38</b>
<b>13. Conclusión.....</b>	<b>42</b>
<b>14. Fuentes y Bibliografía.....</b>	<b>43</b>
<b>15. Anexos.....</b>	<b>45</b>

# 1. Resumen Ejecutivo

**Vetaki** surge de circunstancias personales experimentadas por la creadora de este plan de negocios y por los diferentes veterinarios a los que debió de consultar durante una emergencia médica con una de sus perras, quien sufrió una doble fractura de radio y cúbito un domingo a las 21 hs. Esto sumado al contexto post pandemia COVID-19, en el cual los responsables de mascotas debieron buscar medios fuera de lo tradicionales para atender las necesidades de sus mascotas y a que el 80% de las personas en Argentina tienen al menos una mascota son el marco adecuado para la creación e implementación de una herramienta digital que solucione las diferentes problemáticas que enfrentan los profesionales veterinarios y los responsables de mascotas.

El problema de salud de una mascota puede ser de poca importancia para quien no tiene una en su hogar, sin embargo, no es así para las más de 3 millones de personas que viven en CABA<sup>1</sup> y poseen una o más mascotas o para los más de 2100<sup>2</sup> veterinarios acreditados en la misma zona geográfica.

Este modelo de negocio de **Vetaki** se centra en la propuesta que ofreceremos a los profesionales veterinarios para realizar atención médica mediante telemedicina, poder tener una agenda que resuelva la asignación de turnos tanto en el consultorio como a domicilio y la posibilidad de tener una historia clínica universal para sus pacientes.

La inversión inicial requerida para el diseño e implementación de **Vetaki** alcanza la suma de US \$283.000 y se utilizará para sustentar los costos de los dos primeros años de vida como resultado del cashflow. A partir del mes 25, logremos generar ganancias y devolver el dinero a los inversionistas. La VAN del proyecto es de US \$641.000 y arroja una TIR del 79%.

---

<sup>1</sup> Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.gob.ar,2022, Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/caba>

<sup>2</sup> Rev. med. vet. (En línea) , 2022, "Distribución de los servicios veterinarios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires estimados para el año 2019" Recuperado de : [www.someve.com.ar](http://www.someve.com.ar)

## 2. El Cliente

### 2.1. Necesidad y Problema

Dolores está casada y tiene un hijo, llamado Juan. Durante años Juan le ha pedido a Dolo y a su marido una mascota, aunque sin éxito. Finalmente, en el cumpleaños número 10 de Juan, Dolores y su esposo accedieron al pedido de su hijo y le regaló a Pily, una salchicha cariñosa y juguetona. A partir de ese momento, Dolores se enfrentó, al igual que otras personas, a la particular y difícil situación de encontrar un veterinario de confianza cercano a su hogar para atender a su perra-hija, Pily.

Quien les escribe, Male, tiene cinco caniches. Un domingo luego de un paseo por el parque junto a otros amigos perreros llegué a casa pensando en terminar el domingo descansando en el sofá con mis perros. Luego de 5 minutos, escuché que Perla, la pequeña caniche de 5 meses gritó repentinamente. No podía apoyar la pata izquierda y me ví en la necesidad de buscar una clínica con atención 24 hs para llevarla y recibir atención de urgencia. En la guardia le diagnosticaron un una doble fractura de radio y cúbito. Tardamos 3 días en encontrar a una médica veterinaria especialista en traumatología. Perla fue operada exitosamente y luego de 6 meses de controles recibió el alta definitiva.<sup>3</sup>

Ambas experiencias nos hicieron dar cuenta a Dolores del mundo que gira alrededor de nuestras mascotas. A nivel ecosistema, tiene una gran falta de tecnología la cual puede ser aplicada con el fin de hacer las cosas más sencillas, ágiles y seguras tanto para dueños de mascotas como para los profesionales veterinarios.

Los profesionales veterinarios también se enfrentan a diversas problemáticas, entre ellas las de atender las consultas por turnos en sus consultorios físicos, atender urgencias/emergencias y al mismo tiempo, atender las necesidades de

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 1 - P. 45

los pacientes que requieren atención a domicilio, ya sea por la patología del paciente como por las circunstancias de los dueños.

Otro desafío que estos últimos afrontan está relacionado con responsables de mascotas que tienen dificultades para seguir los tratamientos médicos recomendados y se les hace difícil poder llevar una historia clínica detallada de todos sus pacientes.

Mediante las entrevistas realizadas, pudimos validar algunas de las hipótesis que más inquietan a los responsables de las mascotas. La más recurrente en las entrevistas fue la necesidad de encontrar atención disponible las 24 horas del día en la zona más próxima a su domicilio para la atención de urgencias. La otra hipótesis validada está relacionada con encontrar un veterinario de confianza para poder atender a su mascota y que los guíe con respecto a cómo darle una buena calidad de vida.

Con respecto a los profesionales veterinarios, en las entrevistas validamos algunas de nuestras hipótesis. El manejo de las urgencias que se presentan en los consultorios y las correspondientes derivaciones a las pocas clínicas de atención es la primera hipótesis confirmada en las entrevistas. Otra de las hipótesis validadas en las entrevistas, es la alta recurrencia de consultas por medio de medios digitales, whatsapp e email, que no son monetizadas por los veterinarios a menos que se deba de realizar una cirugía.

Para los dueños de mascotas encontrar un veterinario de confianza para que lo ayude y guíe en el cuidado de su mascota y poder contactarlo rápidamente ante emergencias por diferentes medios, tanto presenciales como digitales.

Para los profesionales veterinarios, monetizar las consultas que recibe por los medios digitales (whatsapp, emails), tener un sistema digital que les permita llevar un seguimiento del tratamiento brindado a las mascotas y poder educar a los dueños con respecto al mismo. Por último y no menos importante, las derivaciones de urgencias que recibe en el consultorio.

Esta tesis desarrollará los diferentes features de la app para ser utilizada por los veterinarios y solucionar los *jobs to done* mencionados anteriormente.

## **2.2. Segmentos**

Para este proyecto nos enfocamos en captar a clientes que utilizarán la app/webview en dos segmentos muy marcados. Por un lado están los veterinarios/as recientemente recibidos/as que quieren y necesitan empezar la práctica profesional lo antes posible. Es a ellos a quienes les queremos brindar la posibilidad de iniciarse en la profesión y generar su primera cartera de pacientes con el servicio de videollamadas, siendo siempre asesorados y supervisados por veterinarios de amplia experiencia que trabajen con la app.

El otro segmento de clientes target está orientado a los veterinarios/as con experiencia y consultorio propio que desean expandir y mejorar su negocio mediante la incorporación de tecnología. Es a estos últimos, a quienes más les interesa tener la posibilidad de unificar los diferentes tipos de atención que pueden ofrecer a sus pacientes mediante Vetakí.

## **2.3. Validación de la hipótesis**

### **2.3.1. Objetivo**

Para validar nuestra hipótesis, entrevistamos a siete clientes target que se encuentran trabajando en alguno de los dos segmentos de veterinarios mencionados con anterioridad. Hemos de tener presente que todos ellos se dedican a la atención de pequeñas mascotas dentro del ámbito de la Capital Federal.

La metodología utilizada fue la entrevista semi estructurada mediante la realización de preguntas abiertas. En dichos encuentros, los invitados podían expresar sus opiniones de manera libre y cuando las respuestas nos llevaban a puntos interesantes del ejercicio de su profesión, les permitimos dar rienda suelta a sus respuestas ya que nos ayudaron a entender los dolores de su profesión que necesitaban solución. Elegimos esta metodología ya que nos

pareció que el outcome sería mucho más fructífero que realizando encuestas cerradas via google forms.

Se preparó un guión de entrevistas<sup>4</sup> que contenía 15 preguntas. Las mismas no fueron enviadas con antelación a los entrevistados para poder obtener respuestas más sinceras y sin sesgos con respecto al uso de tecnología en su profesión. Se tomaron notas en un documento de google individualizado por cada entrevistado donde se incluyó la fecha en la cual fue realizada la entrevista.

Las entrevistas se realizaron en horarios donde los entrevistados podían dedicarnos toda su atención y abrirse libremente a las preguntas que les fueron realizadas sin mayores distracciones. De esta forma, obtuvimos un panorama puntual de las necesidades y desafíos que enfrentan diariamente en el ejercicio de su profesión.

Contactamos a diferentes profesionales que, por diversas razones, los hemos visitado ya que poseemos mascotas en nuestro hogar. A continuación se encuentra un listado de los entrevistados:

- Guillermo Martelo - 55 años - Veterinario y cirujano - 20 años de experiencia
- Montserrat Fernández - 38 años - Veterinaria y cirugía con especialización en traumatología - 13 años de experiencia.
- Vilma Aguerre - 50 años - Veterinaria y cirugía clínica
- Florencia Bozán - 25 años - Estudiante de Veterinaria - Iniciando su carrera profesional
- Pablo Sande - 48 años - Veterinario. Especialista en Oftalmología veterinaria - 20 años de experiencia
- Beatriz Terrizzano - 45 años - Veterinaria y cirugía clínica
- Julieta Sawron - 26 años Estudiante de Veterinaria - Terminando la facultad.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 2 - P. 45

### 2.3.2. Resultados

Finalizadas las entrevistas<sup>5</sup>, encontramos diferentes *inputs* que deben ser tenidos en cuenta en la propuesta de valor de Vetakí para los clientes target.

Los mismos están mencionados según el orden de importancia dado por los veterinarios entrevistados.

**Primero**, los veterinarios necesitan una herramienta ágil y práctica para atender las consultas que se generan de manera espontánea por medios digitales tales como redes sociales y, fundamentalmente *whatsapp*. Entre dichas consultas, se encuentran el manejo y derivación de emergencias y urgencias.

**Segundo**, manejo de agenda en la cual se puedan combinar las diferentes modalidades de consulta que hoy en día se dan dentro del mercado veterinario. Entre ellas se encuentran la consulta presencial, la consulta online y, más frecuentemente desde la aparición de la pandemia de Covid-19, las consultas veterinarias a domicilio.

**Tercero**, asegurarse el adecuado seguimiento y cumplimiento, por parte de los dueños de mascotas, del tratamiento indicado para la pronta recuperación de los pacientes.

**Cuarto**, en el caso de los estudiantes y profesionales recientemente recibidos, encontrar establecimientos veterinarios en los cuales poder realizar procedimientos y prácticas reales en donde, valga la redundancia, poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años formativos de la carrera. De este *insight*, también surgió la necesidad de adquirir conocimientos con respecto a la captación de pacientes y difusión de la consulta en redes sociales.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 3 - P. 46

**Quinto**, aunque no menos importante, cómo implementar las nuevas tecnologías emergentes en una práctica que se considera tradicional en un mundo que está en constante evolución tecnológica.



### **3. Propuesta de Valor**

Tomando en cuenta los diferentes avances tecnológicos de los últimos años, el impacto de la pandemia a nivel global en nuestras vidas y la creciente necesidad de las personas de encontrarse acompañadas e incorporar una mascota a su vida familiar es que nace Vetakí: un marketplace de servicios médicos veterinarios.

Vetakí busca resolver los principales puntos de dolor, tanto de los dueños de mascotas como de los profesionales veterinarios. Dentro de los principales puntos de dolor que soluciona encontramos los siguientes: contar con un profesional de confianza cercano al domicilio, recordatorios de las próximas citas, atención domiciliaria o virtual por parte del veterinario, historia clínica online para un seguimiento más adecuado de los tratamientos de las mascotas y derivaciones a centros de atención veterinaria las 24hs.

En Vetakí, los dueños de mascotas podrán encontrar los servicios de médicos veterinarios cercanos a sus hogares con review y comentarios proporcionados por otros pacientes con respecto a la atención recibida. De esta forma, los dueños de las mascotas podrán escoger el veterinario que más les convenga, ya sea por cercanía como por especialidad.

Vetakí le ofrece a los profesionales veterinarios recién recibidos la posibilidad de iniciar su práctica profesional de manera virtual, siendo asesorados por profesionales de amplia experiencia.

Los profesionales con experiencia podrán ampliar su cartera de pacientes al incorporar las visitas a domicilio y la atención por medio de videollamadas, derivaciones a centros veterinarios de urgencias y el seguimiento online de los tratamientos otorgados por medio de una historia clínica digital de fácil acceso tanto para el profesional como para los dueños de las mascotas.

Entendemos que la propuesta de valor de Vetakí se diferencia de cualquier otra solución existente en el mercado. Decimos esto porque hoy en día no existe una competencia directa a nuestra propuesta que responda de manera

unificada a las necesidades y dolores de los dueños de las mascotas y los profesionales veterinarios.



## 4. Product Market - Fit

Las entrevistas nos ayudaron a identificar profundamente los pain points de los potenciales clientes de nuestra aplicación y de esa forma desarrollar las soluciones de nuestra propuesta.

Enfocándonos en nuestro segmento de profesionales veterinarios, se detectaron los siguientes pains:

- Los responsables de mascotas no realizan los estudios recomendados para llegar a un diagnóstico acertado.
- No siguen las instrucciones sobre el cuidado de sus mascotas.
- Solo se acercan cuando la mascota está “visiblemente” mal y no antes para realizar controles.
- Dificultad para realizar prácticas para ganar experiencia en la profesión
- Falta de un registro y seguimiento del tratamiento digitalizado
- Sobre Consultas telefónicas que surgen cuando está realizando atención personalizada en su consultorio.

Teniendo en cuenta los pains mencionados anteriormente, es que trabajamos en los gains creators para mejorar la experiencia de los futuros clientes y ofrecerles aquellos servicios que no figuran o están separados en el mercado de salud veterinario de hoy en día.

Gains:

- Manejar y acceder a una historia clínica on-line completa.
- Establecer alarmas para seguimiento dinámico de los pacientes
- Disponer de una aplicación donde mis clientes puedan poner sus review y así atraer más pacientes.
- Monetizar las consultas que le realizan por whatsapp (Telemedicina)
- Disponibilidad de veterinarios por medio de geolocalización

Utilizamos el modelo Value Proposition Canvas como herramienta validadora de Vetakí.

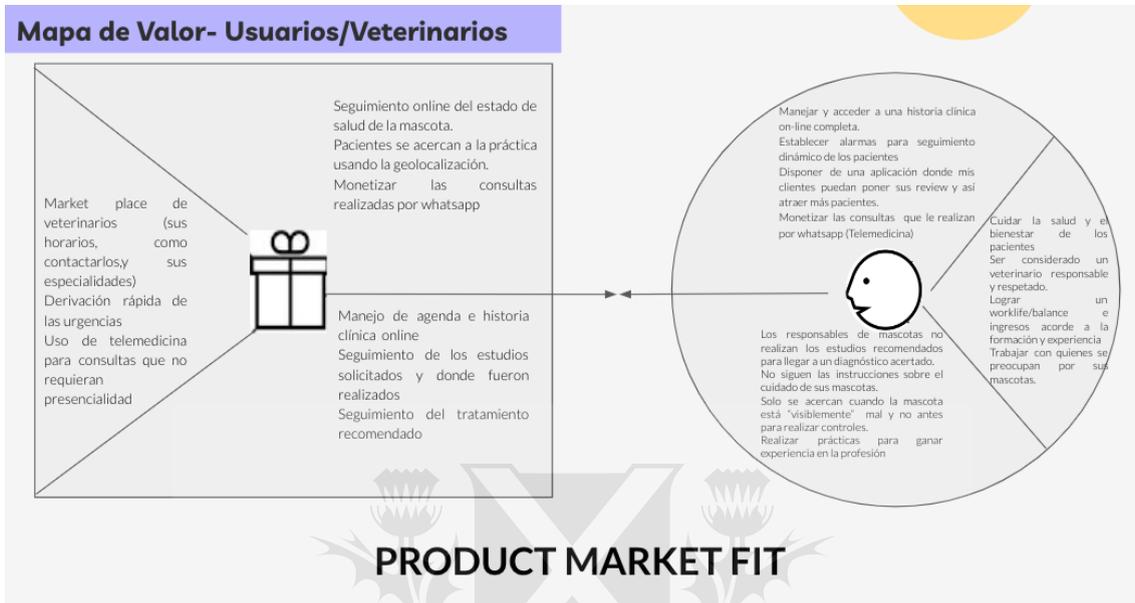


Ilustración 1 - Value proposition canvas de Vetakí. Se puede observar como Vetakí esta construido en base a la información obtenida de los profesionales veterinarios durante las entrevistas.

#### 4.1. Validación de Vetakí

Si bien nuestra solución tiene sentido de acuerdo a lo expuesto en las entrevistas, buscamos una manera de validar nuestra aplicación en la vida real.

Para ello, primero desarrollamos diferentes mockups<sup>6</sup> de Vetakí, los cuales cubren las principales soluciones que ofrecemos y forman parte de nuestra propuesta de valor.

Creamos una cuenta de Instagram<sup>7</sup> (@vetaki\_mascotas) e invertimos 50 USD con el fin de generar visualización de la cuenta en toda la red, esto lo consideramos como el primer MVP de Vetakí. Nos dimos cuenta que también

<sup>6</sup> Ver Anexo 4 - P. 46

<sup>7</sup> Ver Anexo 5 - P. 47

necesitaríamos crear una página web (<https://vetakimascotas.wixsite.com/vetaki>) para generar leads adicionales a los generados por la cuenta de Instagram de Vetakí.

Pusimos en práctica algunos de tópicos estudiados durante las clases de marketing con respecto a las redes sociales y utilizamos un listado de keywords para incrementar el alcance de los posteos

Con respecto al área geográfica, centramos el experimento en las zonas de CABA y luego lo ampliamos al GBA.

## 4.2. Resultados del Experimento

A continuación, mostramos los resultados obtenidos del experimento que realizamos para Vetakí en Instagram.

Armamos una carta previo al experimento en donde dejamos asentado el tipo de experimento, la hipótesis, test a realizar, métricas y cuál era la tasa de éxito o fracaso del experimento.

Actividad	Comentarios
Tipo de Experimento	Cuenta de Instagram
Hipótesis	Los responsables de mascotas y veterinarios necesitan una alternativa digital (app) que les permita realizar consultas online y promocionar sus servicios en todo momento
Test	Realizaremos posteos durante 20 días para validar el interés en esta solución
Métricas	A través de los followers y cantidad de consultas (leads) a obtener
Éxito	Tasa de conversión entre el 1% y el 3%

Tabla 1 - Card experiment antes de lanzar el experimento de la app Vetakí en Instagram.

Los resultados del experimento nos llevaron a confirmar que nuestra propuesta era ampliamente aceptada por nuestros clientes target.

Decimos esto porque con los **16 posteos** realizados en **20 días** alcanzamos **38.000 impresiones**, logramos **477 visitas al perfil** de Vetakí (**1% de las impresiones**) de esos 477 visitas, el **21%** se convirtió en **seguidores (101 seguidores)** y recibimos un **10% de consultas** con respecto a la propuesta ofrecida por Vetakí.<sup>8</sup>

Actividad	Comentarios
Tipo de Experimento	Cuenta de Instagram
Hipótesis	Los responsables de mascotas están dispuestos a bajarse la app para realizar consultas veterinarias online y los vets a promocionar sus servicios con la misma.
Observaciones	Realizamos <b>16 posteos</b> durante <b>20 días</b> obteniendo <b>477 profile visit</b> , <b>101 seguidores</b> y <b>10 consultas</b> al perfil de la cuenta
Métricas	Tasa de conversión obtenido del <b>10%</b> (Consultas/seguidores obtenidos)
Éxito	El resultado fue exitoso y superó nuestras expectativas ya que el <b>21%</b> de las visitas al perfil terminaron en seguidores y recibimos <b>10</b> mensajes solicitando información sobre nuestra propuesta

*Tabla 2 - Card experiment después de analizar los datos del experimento de la app Vetakí en Instagram.*

Cabe destacar que dentro de las consultas recibidas en Instagram, algunas de ellas correspondían a otros emprendimientos, pet shops y diseñadores de ropa

<sup>8</sup> Ver Anexo 6 - P. 48

para mascotas, con intenciones de sumarse a la app de Vetakí con el fin de promocionar sus productos y servicios dentro de la app.



## 5. Tamaño de la oportunidad

Debimos de identificar el mercado adecuado en el cual Vetakí se desarrollaría. Para ello, es que recopilamos información de diferentes fuentes para comprender y analizar cómo funciona el mercado de las mascotas.

En una primera instancia, pensamos en la posibilidad de un análisis considerando la cantidad de mascotas a nivel mundial, luego en la región de latinoamérica y por último, en la Argentina.

Los datos a nivel mundial muestran que existen **730 millones de mascotas**,<sup>9</sup> registrándose un **aumento del 9%** desde 2007. En la región **latinoamericana**, se estima que la adopción de mascotas **crecerá un 45%** y en la **Argentina**, la adopción de mascotas aumentó un **200%** durante la pandemia.

El **80%** de los argentinos posee, al menos, una mascota. El **63%** corresponde a **perros**, el **26%** corresponde a **gatos** y el **10%** corresponde a otros tipos de **mascotas**.<sup>10</sup>

Los costos actuales por mantener a una mascota hoy en día oscilan entre los \$10.000 y los \$15.000<sup>11</sup> pesos argentinos por mes. Si tomamos en consideración los 15 millones de perros y los 6 millones de gatos, esto nos da un potencial mercado, en Argentina, de más de **85 millones de pesos argentinos de facturación mensual**.<sup>12</sup>

Con motivo de diferenciar esta tesis, los segmentos de Total Addressable Market, Service Addressable Market y Service Obtainable Market se enfocarán

---

<sup>9</sup> White Mountain Group, Recuperado de: [https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/#:~:text=El%20incremento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,9%25%20\(60%20millones\).](https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/#:~:text=El%20incremento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,9%25%20(60%20millones).)

<sup>10</sup> Diario Perfil, 2022, Clara Fernandez Escudero, Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/en-tres-de-cada-cuatro-hogares-argentinos-hay-al-menos-una-mascota-y-mas-del-60-son-adoptadas.phtml>

<sup>11</sup> Focus Market, 2021, Lic. Damián Di Pace, Recuperado de <https://focusmarket.com.ar/newsletters/informe-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-2021.pdf>

<sup>12</sup> Revista Noticias, 2022, Marcelo Alfano, Recuperado de <https://noticias.perfil.com/noticias/empresas/el-mercado-de-perros-y-gatos.phtml>

en el segmento de profesionales veterinarios distribuidos en la República Argentina, Gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## 5.1. Total Addressable Market

Esta primera estimación nos da una idea del potencial mercado en donde Vetakí puede incursionar a largo plazo considerando a la República Argentina como mercado TAM.

En Argentina, la profesión veterinaria no para de crecer. Cada año aumenta el número de jóvenes que deciden anotarse en la carrera y el número de profesionales graduados también va en aumento.

Existen más de **20.000 profesionales matriculados**<sup>13</sup> en todo el país. Sabiendo que la población total en Argentina es de **46.044.703**<sup>14</sup> habitantes e infiriendo que el **80%** de la población argentina tiene una o hasta dos mascotas y visita al veterinario al menos dos veces al año, el ratio de veterinarios por habitantes es de **1.800** habitantes por cada veterinario.

## 5.2. Service Addressable Market

Esta estimación nos permite entender cómo nuestra aplicación puede funcionar dadas las condiciones actuales del mercado de mascotas y su relación con los profesionales veterinarios.

En esta estimación, consideramos a la provincia de Buenos Aires como mercado SAM.

Existen más de **2.108 profesionales veterinarios acreditados**<sup>15</sup> en la provincia de Buenos Aires. La población en la provincia de Buenos Aires es de

---

<sup>13</sup> Revista Weekend, 2021, Recuperado de <https://weekend.perfil.com/noticias/informativo/pro-que-se-celebra-hoy-el-dia-del-veterinario-argentino.phtml#:~:text=En%20la%20Argentina%20hay%20cerca%20de%2020.000%20veterinarios>

<sup>14</sup> <https://www.indec.gob.ar/>

<sup>15</sup> Ministerio de Economía, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Senasa, 2023, Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/senasa/capacitacion/veterinarios-acreditados>

**17.569.053** habitantes (Censo 2022)<sup>16</sup>. Al igual que lo hicimos con el Total Addressable Market, podemos inferir que el **80%** de la población posee al menos una mascota y visita al veterinario al menos en dos ocasiones al año, el ratio de veterinarios por habitantes es de **6.667** habitantes por veterinario.

### 5.3. Service Obtainable Market

Esta estimación nos permite valorar el potencial de Vetakí en el corto y mediano plazo, en este caso, vamos a considerar a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como nuestro mercado SOM.

Primero, vamos a determinar, como lo hicimos en los casos anteriores, el ratio de veterinarios/as dentro de CABA.

La población en CABA es de **3.120.612** (Censo 2022)<sup>17</sup> habitantes, siendo la comuna 13, conformada por los barrios de Nuñez, Belgrano y Colegiales, la más densamente poblada con **265.199** habitantes<sup>18</sup>. La cantidad de veterinarios/as acreditados en CABA es de **2100**. Esto nos da un ratio de veterinarios por habitantes de **1.188**.

Un dato que logramos obtener es la densidad poblacional de mascotas, para perros y gatos, en CABA. Se estimaron un total de **772.644** animales<sup>19</sup>, en donde el **61,5 %** corresponde a perros y **38,5%** corresponde a gatos <sup>20</sup>. Calculando un ratio de animales sobre veterinarios acreditados, el ratio nos da un veterinario cada **367** animales pequeños.

---

<sup>16</sup> Recuperado de:

[https://www.argentina.gob.ar/buenosaires#:~:text=Poblaci%C3%B3n%3A%2017.569.053%20habitantes%20\(Censo%202022\).](https://www.argentina.gob.ar/buenosaires#:~:text=Poblaci%C3%B3n%3A%2017.569.053%20habitantes%20(Censo%202022).)

<sup>17</sup> Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.gob.ar,2022, Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/caba>

<sup>18</sup> Diario Perfil, 2023, Recuperado de :

<https://www.pagina12.com.ar/520151-censo-2022-cuales-son-los-barrios-mas-poblados-de-la-ciudad->

<sup>19</sup> Rev. med. vet. (En línea) , 2022, “Distribución de los servicios veterinarios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires estimados para el año 2019” Recuperado de : [www.someve.com.ar](http://www.someve.com.ar)

<sup>20</sup> “Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos. Encuesta Anual de Hogares 2018”, 2022, Recuperado de: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/>

## 6. Modelo de Negocio

Toca entonces hablar de cómo funciona el modelo de negocio de Vetakí. Para determinar el correcto modelo de negocio, utilizamos el *Business Model Canvas* para guiarnos. Este modelo nos permite identificar correctamente los *key partners*, las *key activities* y *key resources* necesarios para que nuestro negocio funcione correctamente.

Al ser una aplicación tipo marketplace, tenemos dos segmentos de usuarios, están los responsables de las mascotas por un lado y los profesionales veterinarios por el otro. La actividad comercial en ambos segmentos generará un ingreso único en lo que respecta a usuarios principales de Vetakí. Esto nos muestra que Vetakí funcionará como un intermediario de servicios veterinarios entre ambos usuarios (Ver ilustración 2).

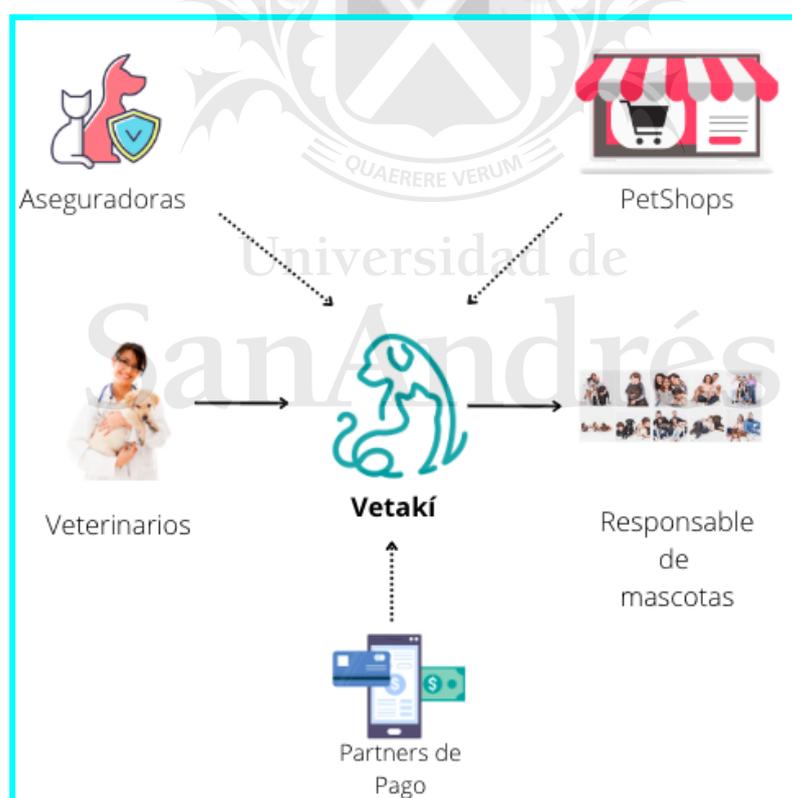


Ilustración 2 - Ecosistema de negocio de Vetakí

El modelo de costos de Vetakí está formado por costos fijos y variables entre los que se encuentran los sueldos del equipo fundacional y de soporte

administrativo conformado por tres personas, haciendo un total de 5 personas, los costos de asesoría legal y contable, gastos de servicio de la pasarela de pagos, mantenimiento de servicios en la nube y los gastos de desarrollo y mantenimiento de la aplicación.<sup>21</sup>

Si bien esta tesis se enfoca en el segmento de los profesionales veterinarios, consideramos apropiado describir, brevemente, el modelo de negocios pensado para el segmento responsables de mascotas

## 6.1. Responsables de Mascotas

La propuesta para los responsables de mascotas está basada en una combinación de los modelos de negocios freemium y pay per use. Los responsables de mascotas se podrán bajar la aplicación gratuitamente y crear su usuario para poder acceder a los servicios propuestos por Vetakí. En una primera etapa, pagarán por los servicios que utilicen, *pay per use*, como las consultas presenciales y videollamadas. Luego, en una segunda fase, podrán pasarse a un modelo de suscripción en donde pueden acceder a otros servicios adicionales tales como descargar la historia clínica online de su mascota, newsletter personalizado con tips para el cuidado y eventos sociales para dueños de mascotas.

## 6.2. Profesionales Veterinarios

Los profesionales veterinarios son nuestros *key partners* principales, ellos son quienes potencian la propuesta de valor de Vetakí. Al mismo tiempo, usarán a la aplicación como plataforma de negocio para incrementar su cartera de pacientes, especialmente para la realización de consultas online, coordinar visitas a domicilio y seguimiento de los pacientes con la historia clínica online. Debemos de tener presente que sin ellos, no habría negocio. Nuestra relación de servicio con ellos será en base a las consultas que realicen. Se les cobrará la consulta completa a los responsables de mascota y Vetakí realizará la transferencia a los profesionales veterinarios, reteniendo una comisión o fee de

---

<sup>21</sup> Ver Anexo 7 - P. 49

intermediación del 10% por cada servicio realizado. Se podrán registrar gratuitamente en la aplicación y por los primeros tres meses se les bonificará la comisión del 10 % por el uso de la plataforma.

Las aseguradoras enfocadas en los servicios para mascotas son otro interesante *key partner* para incorporar a nuestro modelo de negocio mediante el ofrecimiento de sus servicios en nuestra plataforma.

Otros *key partners* importantes del modelo de negocio son los diversos medios de pago digitales disponibles, como Mercadopago, MODO, tarjetas de crédito y débito.

Con respecto a las *key activities*, el enfoque principal estará centrado en las diversas campañas de marketing a desarrollar para generar tracción a nuestra plataforma y atraer clientes. Otras actividades no menos importantes son el mantenimiento de la aplicación, el análisis de los datos generados por nuestros clientes para mejorar nuestro servicio, las metodologías para certificar la calidad y profesionalidad de nuestros veterinarios, sin dejar de lado el aspecto de servicio al cliente.

Con respecto a los *key resources* de nuestra plataforma, el desarrollo y mantenimiento tecnológico, tercerizado, de la aplicación son el recurso fundamental para ponerla en funcionamiento junto con los recursos humanos, desde las ideólogas hasta el equipo de soporte.

## 7. Go to Market Plan

Pasaremos ahora a describir la estrategia de marketing, la cual, con el fin de diferenciar esta tesis, estará enfocada principalmente en el segmento de profesionales veterinarios.

La estrategia de marketing para los profesionales de Vetakí estará enfocada en una campaña de marketing 360, es decir, utilizaremos una estrategia en donde utilizaremos medios tradicionales y digitales de marketing con el propósito de atraer, mediante mensajes como los utilizados durante el experimento<sup>22</sup> y teniendo en cuenta en el funnel de conversión, a los profesionales veterinarios tanto con experiencia como aquellos que están terminando la carrera e iniciando su carrera profesional.

Teniendo presente que la profesión veterinaria es considerada una carrera de rama clásica, y en donde la tecnología ha estado incursionando de a poco, es que hemos definido segmentar la estrategia de marketing en tres áreas particulares. Campañas en la vía pública, presenciales y digitales. Las campañas digitales se enfocarán en una estrategia de tipo *inbound*. De esta manera, se lograrán conexiones reales con los pilares de atención de Vetakí, los profesionales veterinarios.

Las campañas en la vía pública consistirán en colocar cartelera en lugares estratégicos de la ciudad de Buenos Aires para generar awareness con respecto a la aplicación. Dentro de los lugares estratégicos, consideramos las cercanías a las universidades y lugares donde hay un alto tránsito de personas.

Para las campañas de marketing presencial, nos presentaremos con información tipo flyers con código QR direccionado a nuestra landing page y digital en las diferentes universidades donde se cursa la carrera de veterinaria.

---

<sup>22</sup> Ver Anexo 8 - P. 50

En lo que respecta a los estudiantes, nos pondremos en contacto con las universidades para poder participar de las ferias y bolsas de trabajo o prácticas que se ofrecen a los estudiantes de los últimos años de la carrera. De esta manera, atraeremos a los actuales estudiantes y futuros profesionales egresados de las mismas.

Otros lugares físicos donde realizaremos marketing presencial, son los diferentes congresos veterinarios que se realizan en el país. Solicitaremos la autorización para estar presentes con un stand y compartir nuestra propuesta. Contaremos con diferentes dispositivos electrónicos para que los profesionales puedan probar la versión disponible en dichos dispositivos.

La campaña de marketing digital la centraremos principalmente en las redes sociales orgánicas, Facebook, Instagram, Google, la página web de Vetakí y la aplicación.

Las redes sociales van a ser la principal fuente de comunicación con los potenciales clientes. Se utilizarán en combinación con la página web y la aplicación para generar la idea de comunidad entre los profesionales de Vetakí.

Detalles puntuales de las campañas se pueden observar en las ilustraciones 3 a 6 que se muestran a continuación.

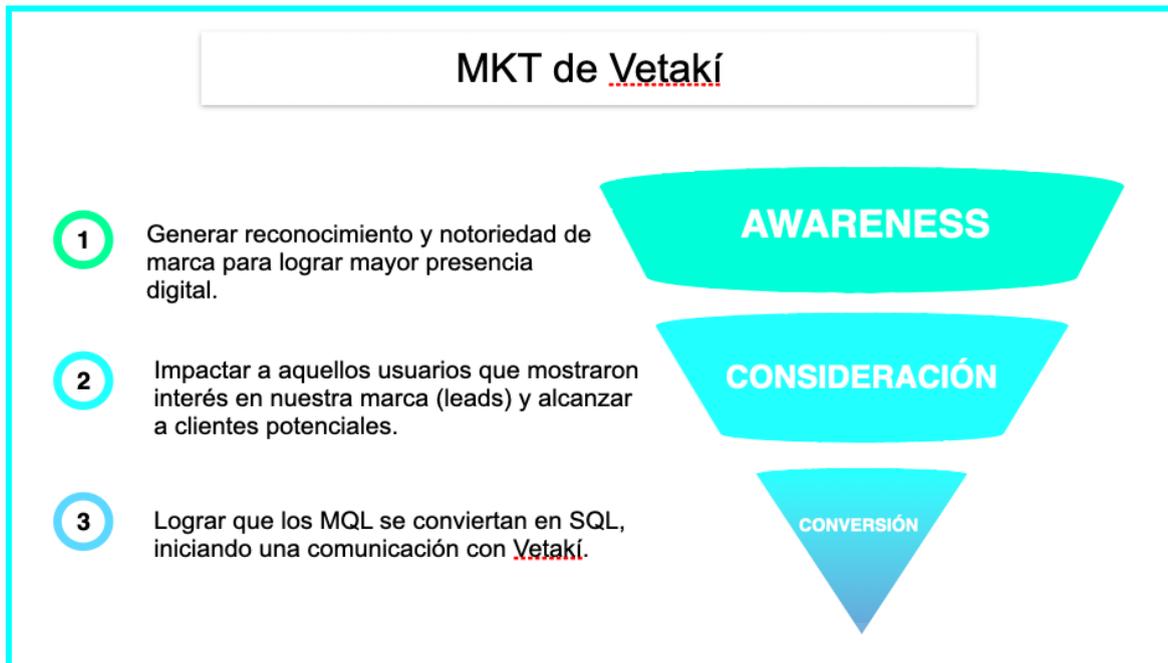


Ilustración 3 - Campaña de marketing para Vetakí según funnel de conversión.

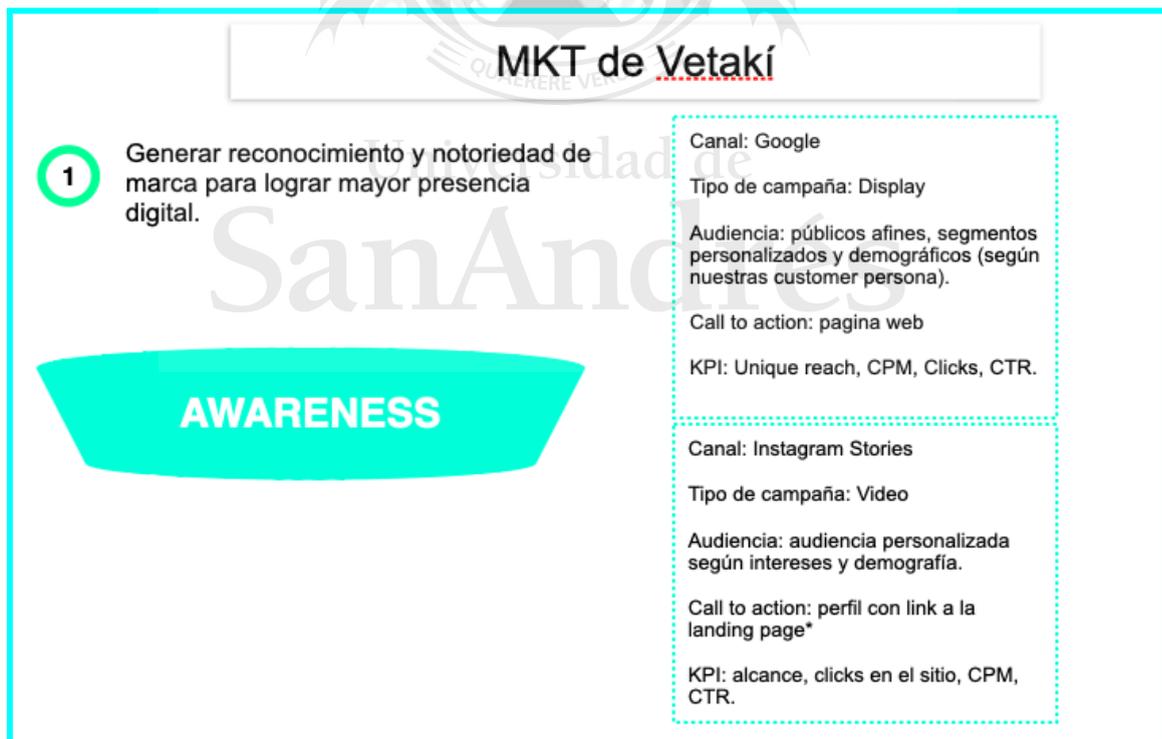


Ilustración 4 - Fase de awareness para Vetakí a utilizar en Google e Instagram.



Ilustración 5 - Fase de consideracion para Vetakí a utilizar en Google e Instagram.

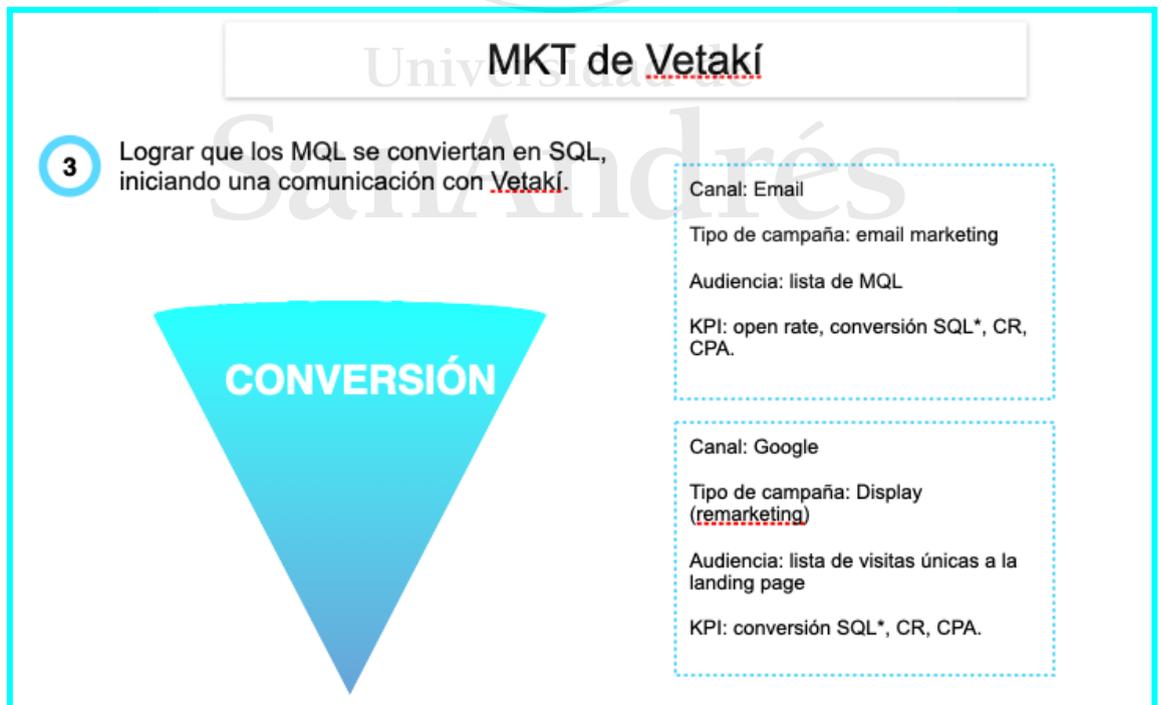


Ilustración 6 - Fase de conversión para Vetakí a utilizar en Instagram e email marketing.

## 8. Implementación de Vetakí

Pasemos ahora a considerar la implementación de Vetakí. La misma se realizará teniendo en cuenta los mercados que identificamos anteriormente, con algunos pequeños ajustes.

La implementación la realizaremos en tres etapas. El primer lanzamiento se realizará combinando CABA y el resto de la provincia de Buenos Aires. En el segundo lanzamiento, se agregarán las provincias de Córdoba y Santa Fe. Finalmente, el tercer lanzamiento se expandirá al resto de la república Argentina.

Decidimos realizar la implementación en tres etapas y no a todo el país porque consideramos que al realizarlo de esta manera nos permitirá concentrarnos en entornos controlados, entender mejor a nuestros clientes, aprender y realizar mejoras de manera ágil y eficiente.

Pasamos a detallar las acciones a realizar para cada uno de los lanzamientos mencionamos anteriormente.

**Primer lanzamiento, CABA y Buenos Aires.** Esta etapa será realizada durante los primeros seis meses de vida de Vetakí. Es lo que conocemos como el “Pre-Seeding”. Aquí nuestra propuesta de valor será acercada a los profesionales veterinarios y estudiantes de los últimos años de la carrera de veterinaria. Teniendo en cuenta el experimento realizado, nos centraremos en alcanzar el 1 o 2% del total de veterinarios registrados en CABA y Gran Buenos Aires, 4.208 veterinarios. Con la ayuda de las hipótesis planteadas, buscaremos encontrar a los clientes que consideren a nuestra aplicación una buena solución a sus problemas. Indicadores importantes de esta etapa serán la cantidad de profesionales veterinarios registrados, el NPS de los mismos y las calificaciones de los responsables de mascotas. El net revenue es otro indicador importante a tener en cuenta en esta etapa inicial, aún sabiendo que el punto de equilibrio no se alcanzará en esta primera etapa.

**En el segundo lanzamiento, se suman Córdoba y Santa Fe .** En esta fase, primero nos concentramos en analizar los aprendizajes obtenidos del primer lanzamiento y utilizarlos para captar a los que llamamos “early adopters”. De esta forma entraríamos en la etapa denominada “Early Stage”. Consideramos como “early adopters” a los profesionales veterinarios que quieren incluir a la tecnología y buscan innovar en la forma de ejercer su profesión y acercarse a los responsables de mascotas. Esta etapa sumaremos a las provincias de Córdoba y Santa Fe al universo existente conformado por CABA y Buenos Aires. Buenos Aires y CABA concentran el 50% de los veterinarios acreditados, Córdoba el 12%, seguida por Santa Fe con el 11,8%.<sup>23</sup> En esta segunda etapa, seguiremos con los mismos KPIs mencionados anteriormente y agregaremos la cantidad de responsables de mascotas registrados y el índice de recompra. Buscaremos alcanzar esta etapa a los 12 meses del lanzamiento inicial.

**Tercer lanzamiento, resto del territorio Argentino.** En esta etapa pasamos al lanzamiento a nivel nacional con lecciones aprendidas de los lanzamientos previos, con un product market fit y con un modelo de negocio más estable. Para llegar a esta estabilidad, nos concentramos en generar una excelente user experience, escuchando todo el feedback que nuestros clientes nos den por medio de diferentes canales de atención hasta lograr la omnicanalidad total. Los KPIs a sumar en esta etapa son Net Revenue y crecimiento en usuarios, tanto de profesionales veterinarios como responsables de mascotas.

Vetakí no tendrá oficinas físicas, de esta forma seremos una startup totalmente digital en donde los colaboradores podrán trabajar desde cualquier lugar del país y tendrán la posibilidad de trabajar por un período de tres meses desde el exterior una vez al año.

La meta a finales del quinto año es convertirnos en la plataforma digital para el cuidado integral de las mascotas en Argentina.

---

<sup>23</sup> Revista Veterinaria Argentina, 2022, Recuperado de:  
<https://billiken.lat/interesante/6-de-agosto-dia-del-veterinario/>

## 9. Equipo de Entrepreneurs

El equipo de entrepreneurs de Vetakí esta conformado por Dolores Medus y María Elena Rodríguez Sepúlveda. Nos conocimos, primero virtualmente, cuando cursamos el primer año de la maestría en Negocios Digitales en el 2021. Durante ese primer año, compartimos el grupo 8 junto con otros compañeros de la maestría.

Durante dicho tiempo, compartimos diferentes experiencias. Una muy particular fue el hecho que Dolores estaba por adquirir una mascota para su familia y se sentía abrumada por la abundancia de información disponible, no organizadamente, en la red. Compartimos diferentes tips ya que en mi caso, tengo 5 caniches como miembros de la familia y algo de experiencia en lo que respecta a la atención y cuidados que necesitan.

Esta experiencia fue la que nos llevó a pensar en un plataforma dedicada a las dos personas encargadas del cuidado de una mascota, el responsable y el profesional veterinario.

Dolores posee más de 20 años de experiencia en el rubro de seguros y atención al cliente en empresas como Wilobank, Teleperformance y Assist Card. Dada su amplia experiencia, es que Dolores ejercerá el rol de Chief Customer Officer para Vetakí. Su entendimiento del negocio en servicios intangibles ayudará a Vetakí, al equipo de soporte y a los partners a brindarle a nuestros clientes una experiencia única en el rubro de plataformas digitales para mascotas.

María Elena posee más de 15 años de experiencia en el rubro de la tecnología proveyendo servicio de soporte técnico para empresas como Cisco, por medio de una empresa tercerizada y actualmente trabajando dentro de Accenture Argentina como Project Manager participando del diseño e implementación de proyectos de broadcast para clientes internos y externos de la compañía a nivel global. La tecnología siempre ha formado parte de su vida profesional y es por ello que desempeñará el rol de Chief Technology Officer dentro de Vetakí.

Trabjará en constante colaboraci3n con la agencia encargada del desarrollo, implementaci3n y mantenimiento de la aplicaci3n.

Tomando en cuenta que toda startup comienza con un equipo peque1o aunque eficaz, es que las 1reas de desarrollo de la app, legales y marketing van a ser tercerizadas. Contrataremos un community manager que se encargará de nuestra imagen en las RRSS y trabajar1 en conjunto con el staff externo de marketing. Otro colaborador que nos asistir1 con el 1rea administrativa y un tercer colaborador cuyo principal objetivo ser1 trabajar estrechamente con Dolores para brindar la asistencia de soporte y atenci3n a nuestros clientes.

Sumaremos al staff estable de Vetak1 a dos profesionales veterinarios que se desempe1an en dos 1reas de la pr1ctica. Uno de ellos es Guillermo J. Martelo, veterinario con m1s de 20 a1os de experiencia. Ejerce como veterinario y cirujano general de peque1os animales. Tambi3n sumaremos al equipo a Jorge Reynal, de profesi3n veterinario y gerente de marketing para productos veterinarios de Boehringer Ingelheim. Su rol estar1 centrado en mantener a Vetak1 en contacto con los 1ltimos avances en la profesi3n y nos ayudar1 a brindar una atenci3n m1s personalizada y centrada en nuestros profesionales registrados para brindarles el servicio customizado que necesiten.

Un total de 7 personas m1s el staff tercerizado formarán el equipo de trabajo inicial para dar inicio a Vetak1.

Vetak1 ser1 establecida legalmente bajo el marco de la ley 27.349, Sociedades por Acciones Simplificadas o SAS. Escogimos este marco porque, como emprendedoras, requerimos de capital extranjero para desarrollar la aplicaci3n, probar nuestro modelo de negocio y llegar r1pidamente a la validaci3n en los mercados seleccionados.

## 10. Estructura Operativa

La tecnología con la que contamos hoy en día nos facilita la inserción de diversos negocios digitales y plataformas destinadas a cubrir las necesidades de nuestros clientes. Una cadena operativa, disponible y funcional las 24hs es imprescindible para los negocios que conectan personas con personas. Y en el caso de Vetakí, el éxito de dicha conexión implica una mejora en la calidad de vida de las mascotas, quienes son consideradas miembros importantes de las familias a las cuales pertenecen.

Los profesionales veterinarios, los responsables de mascotas y Vetakí son los principales miembros de la supply chain de Vetakí. Cada miembro de la supply chain deberá de cumplir con las diversas actividades asociadas a su rol para asegurar la calidad en el servicio que proveerá Vetakí.

Los profesionales veterinarios son fundamentales para el correcto funcionamiento de la aplicación y deberán tener sus registros dentro de Vetakí organizados para brindar el mejor servicio a nuestros clientes. Tener su perfil actualizado, certificaciones, capacitaciones y habilitaciones en concordancia con las leyes nacionales y la agenda de disponibilidad al día.

Los responsables de mascotas también cumplen un rol importante. Crearán su perfil con la mayor información, veraz y precisa, sobre sus mascotas. Una acción importante será la de calificar la experiencia en la atención que recibirán sus mascotas.

Vetakí, en su rol de plataforma digital anfitriona, deberá de atraer y seleccionar a los profesionales veterinarios que brindarán los servicios, generar la demanda en los mercados elegidos, asegurar la disponibilidad y correcto funcionamiento de las features principales, como las videollamadas, la historia clínica online, la actualización de las reviews, la eficaz derivación de emergencias a clínicas cuando sea necesario. La seguridad e integridad de los datos a intercambiar son otra actividad fundamental de la supply chain que

Vetakí deberá de proteger de acuerdo a las leyes de protección de datos vigentes.

El éxito de nuestra aplicación radicará en tener una estrategia y funcionamiento operacional fuerte con base en seis principios: *Orders Qualifiers*, *Shared Customer Insights*, *Operational Backbone*, *Digital Platform* y por último *Accountability Framework* y, por último, *External Developer Platform* <sup>24</sup>.

**Orders Qualifiers.** Son las características con las cuales contamos y pondremos a disposición de nuestros clientes. Deben de tener un correcto funcionamiento desde el día uno para ayudar a los veterinarios a proveer un excelente servicio y a los responsables de mascotas dar una buena calidad de vida a sus mascotas. Destacamos la disponibilidad para realizar videollamadas, atención de emergencias virtuales y a domicilio, información del tratamiento disponible para accederlo de forma inmediata y derivaciones a clínicas o especialistas cuando sea requerido.

**Shared Customer Insights.** Conocer a nuestros clientes, en ambos segmentos, es fundamental para darles el servicio que necesitan, cuando lo necesiten y a un precio accesible. El uso adecuado de los datos que nos proporcione será una pieza clave para poder entender qué servicios adicionales necesitan y la forma digital, de poder entregarlas en tiempo y forma. Herramientas del tipo business intelligence, plataformas de marketing digital, para hacer uso del social leasing en las RRSS, y explorar el potencial de Generative AI para resolver consultas ad-hoc que puedan surgir.

**Operational Backbone.** Entre los procesos más importantes del área operacional podemos destacar tres. Primero, la selección de los veterinarios y asegurarnos que tienen todos sus papeles en regla, según lo exigen las leyes nacionales e internacionales. Segundo, captación de responsables de mascotas en concordancia con los arquetipos<sup>25</sup> identificados durante el planteo de la hipótesis. Tercero, aunque no menos importante, un sistema de CRM que

---

<sup>24</sup> Ver Anexo 9 - P. 52

<sup>25</sup> Ver Anexo 10 - P. 52

nos permite trabajar colaborativamente para registrar las solicitudes y el feedback de nuestros clientes.

**Digital Platform.** En concordancia con lo planteado en el punto *Shared Customer Insights*, el desarrollo de Vetakí contempla la integración con otras tecnologías disponibles en el mercado de tipo SaaS con enfoque en la protección y correcta utilización de los datos. La capacitación del equipo de soporte en dichas tecnologías es lo principal para poder brindar una experiencia 100% digital y confiable.

**Accountability Framework.** En este aspecto, los procesos, las personas y la tecnología serán los responsables del éxito de nuestra aplicación. La colaboración y comunicación son los pilares fundamentales para que este pilar operacional alcance el éxito esperado. El mismo se refleja no solo en alcanzar la visión y objetivos propuestos, sino también en la selección de herramientas eficaces que permitirán una rápida experimentación y adaptación según lo requieran los mercados seleccionados.

**External Developer Platform.** El foco en este pilar es asegurar y expandir el portafolio de potenciales partners de Vetakí. Dichos partners, son los medios de pago digital, las petshops y las compañías aseguradoras que comercializan pólizas de seguro para las mascotas. Poseer una conexión transparente con las plataformas de nuestros partners otorgará mayor trazabilidad y confiabilidad a los servicios que ofrecemos en nuestra plataforma.

## 11. Resultados Económicos y Financieros

Primero analizaremos la inversión requerida y la forma que que dicha inversión se va a distribuir para poner a Vetakí en línea.

La inversión inicial necesaria y cubrir los dos primeros años de vida es de USD 283.000<sup>26</sup>. Esta inversión la podemos desglosar en cuatro grandes áreas. El 43% de la inversión será destinada a acciones de marketing para dar a conocer nuestra propuesta. El 31% se destinará al desarrollo, implementación y mantenimiento de la app. El 25% será destinado a gastos administrativos necesarios para el correcto funcionamiento administrativo y operativo de Vetakí entre los que se encuentran los salarios, y las consultas con las áreas tercerizadas. El restante 8% corresponderá a gastos varios y gastos bancarios. La devolución de dicha inversión se completará en el mes 26 de lanzada la aplicación.

Este desglose nos ayuda a identificar los tres key drivers financieros para poner en funcionamiento nuestra aplicación.

Si bien la inversión en la aplicación no es tan grande como la inversión en marketing, la misma se relaciona con el desarrollo de las “features”<sup>27</sup> principales y básicos para que Vetakí cumpla con la propuesta de valor inicial para los participantes del marketplace de ambos lados.

La inversión en marketing es necesaria para poder captar a nuestros clientes y generar presencia en las redes sociales y vía pública de los mercados donde queremos iniciar la actividad de nuestro proyecto. Parte de ese gasto se utilizará para capacitar a aquellos profesionales veterinarios que quieran ser parte de Vetakí y aún no tienen la captación digital, aunque si las ganas, de aplicar la tecnología en su práctica. La otra pata de este marketplace es captar a los responsables de mascotas y brindarles un servicio de calidad y dentro del costo promedio.

---

<sup>26</sup> Ver Anexo 11 - P. 55

<sup>27</sup> Ver Anexo 12 - P. 55

El tercer driver está relacionado con los gastos que toda empresa o proyecto debe enfrentar al iniciar sus actividades. Entre ellos están los requerimientos legales y los gastos relacionados con los salarios y cargas sociales. Estos consisten en el 25% de la inversión ya que para dar inicio al proyecto queremos contar con el mejor equipo de soporte posible y ofrecerles sueldos competitivos dentro de la oferta disponible en el mercado digital.

Al analizar el cuadro de resultado consolidado<sup>28</sup>, podemos observar que ya para el segundo Vetakí generará una utilidad neta positiva de USD 76.000, en el tercer año de USD 237.000, en el cuarto año de USD 486.000 y en el quinto año de USD 790.000.

En lo que respecta a los valores relacionados con los costos de adquisición de nuestros clientes (CAC) y lifetime value (LTV) estos son de USD 28, USD 18 y USD 14 los tres primeros años y de USD 81, USD 81 y USD 70 respectivamente. Esto es un reflejo del gasto en marketing a realizar para captar clientes en un típico modelo de marketplace.

En lo que respecta a la captación de inversores, Vetakí buscará iniciar con ahorros de las entrepreneurs, para complementar la inversión requerida con aportes de “*friends and family*” y “*Angels Investors*”. Dejamos fuera de este planteo inicial a los “*Venture Capitals*” debido a que estos últimos se enfocan en negocios ya establecidos y que generan rendimientos desde lo financiero en el corto plazo. Pensando en el cash flow y estado de resultados antes mencionados, Vetakí será rentable a partir del tercer año. Es a partir de este año que podremos plantear una futura expansión a nivel latinoamericano y buscar capital de riesgo de los “*Venture Capitals*” para lograr la misma.

Cabe destacar que el aporte, no solo financiero, sino también de tiempo y trabajo in situ de las entrepreneurs será importantísimo para poder darle forma al proyecto, interiorizar a futuros inversores del potencial visto en lo relacionado al mercado de mascotas y los submercados relacionados con el mismo como lo es el área de salud veterinaria.

---

<sup>28</sup> Ver Anexo 13 - P. 57

Se piensa en “*Angel Investors*” como el primer grupo inversor, sacando a los “*friends and family*”, porque se caracterizan por invertir en negocios donde puedan aportar desde el armado inicial, tienen visión para encontrar a aquellos proyectos que poseen un grado de rentabilidad a futuro aceptable y disruptivos antes que invertir en negocios que ya se encuentren funcionando y rindiendo ganancias.

Los riesgos de no poder llegar a la cantidad de clientes requeridos para poner en funcionamiento a Vetakí son varios, entre ellos no alcanzar el punto de equilibrio, no lograr realizar el retorno de la inversión y no obtener ganancias a partir del segundo año.



## 12. Análisis FODA

Si bien Vetakí no se encuentra en funcionamiento en la actualidad, consideramos importante el poder realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder darle un cierre con un análisis adecuado para esta tesis de maestría.

El objetivo de realizar este análisis y aplicar la matriz en Vetakí es obtener un diagnóstico claro para tomar las decisiones estratégicas oportunas para la futura implementación de nuestro proyecto.

Las debilidades son las que sitúan a Vetakí en desventaja con respecto a otros competidores dentro del mercado digital. Ya que se las consideran factores internos de la organización es donde el equipo fundacional de Vetakí puede y debe de trabajar para reducirlas lo máximo posible y encontrar la solución para mitigarlas. Entre las mismas, encontramos las siguientes:

- **Poca experiencia de las fundadoras en la creación de aplicaciones móviles.** Este aspecto puede llevar a errores en el armado de la aplicación, los cuales se podrán mejorar al trabajar con terceros que tengan una mayor experiencia en el ramo.
- **Baja financiación propia.** La falta de capital inicial dificulta la implementación, por lo cual buscar capital de terceros por medio de vender correctamente la propuesta de valor es fundamental para superar esta debilidad.
- **Mercado.** Posicionar a Vetakí no será fácil debido al desconocimiento del mercado potencial con respecto al uso de un marketplace para veterinarios. Las campañas de marketing bien dirigidas cambiarán esta circunstancia.
- **Patrocinadores.** La falta de conocimiento por parte de los patrocinadores dificultará el apoyo para Vetakí. Trabajar con las universidades, colegios profesionales y colegios veterinarios del país cambiará dicha situación.

Otro factor importante para el análisis interno son las fortalezas con las que cuenta el equipo de Vetakí y que deberá explotar para posicionarse en los mercados objetivos. Dichas fortalezas son las siguientes:

- **Foco en los clientes.** Poner a los usuarios finales de Vetakí en el centro de la propuesta porque conocemos los diferentes pains que experimentan al ser responsables de mascotas y tener referentes de profesionales veterinarios en el círculo íntimo de amigos.
- **Sencillez.** App sencilla enfocada en la agilidad y facilidad de uso para los clientes.
- **Comunicación.** Vetakí facilitará la comunicación directa entre profesionales veterinarios y los responsables de mascotas. Al mismo tiempo, pondrá a disposición un equipo de profesionales de soporte a usuarios centrados en brindar una atención personalizada y respuesta rápida las 24hs, los siete días del año.
- **Partners Digitales.** Facilitar el uso de la aplicación al trabajar con partners digitales que ya tienen un nombre en el mercado.
- **Servicios adicionales.** Vetakí posee los conocimientos y contactos para proveer a los clientes servicios adicionales como seguros para mascotas, profesionales y derivaciones para urgencias.
- **RRSS.** Alta presencia en redes sociales para comunicar los servicios disponibles, futuros eventos y newsletters con información relevante para nuestros clientes.

Vetakí se desempeñará en un contexto digital cambiante, lleno de oportunidades y amenazas. Entre las amenazas, encontramos las siguientes:

- **Competidores.** Posible surgimiento de competidores con una propuesta similar a nivel nacional. La expansión de posibles competidores de experiencia del mercado brasilero es la principal amenaza para Vetakí.
- **Éxodo de clientes.** Existe la posibilidad de que los clientes, una vez que han encontrado lo que buscaban por medio de Vetakí, quieran seguir utilizando los servicios por fuera de la aplicación. Un fuerte programa de

fidelización y beneficios por mantenerse dentro de Vetakí deberá generarse para evitar esta amenaza.

- **Cambios legislativos y económicos.** Posibles cambios en las leyes que faciliten el trabajo e inversión para emprendedores. Adicionalmente, los cambios económicos del contexto actual son una amenaza constante para Vetakí debido a que los costos son en dólares y los ingresos en pesos argentinos.

Las oportunidades son aspectos positivos del entorno que deben ser aprovechadas para presentar y mejorar la propuesta de valor de Vetakí. Entre las oportunidades, podemos destacar las siguientes:

- **Incremento en la adopción de mascotas.** La adopción de mascotas ha crecido un 200% luego de la pandemia, en Argentina. Esto sumado al interés de por parte de las familias de darles lo mejor a sus mascotas, hacen de este mercado nicho una buena opción para el desarrollo de Vetakí.
- **Interacción entre salud y tecnología.** La constante aplicación de la tecnología en los diferentes aspectos de la salud y su implementación en la profesión veterinaria dan un marco adecuado para nuestro proyecto.
- **Auge en la creación de startups.** El surgimiento de diferentes hubs de innovación<sup>29</sup> concentrados en ayudar a las startups latinoamericanas es una gran oportunidad que Vetakí aprovechará para buscar inversores.
- **Inversores en Latinoamérica.** Los inversores están enfocando su mirada en latinoamérica y en los emprendimientos de diferente índole para poder invertir su dinero sabiamente.

A continuación, se puede observar la ilustración 7 para una mejor visualización de nuestro análisis.

---

<sup>29</sup> Mapa de la innovación en américa latina, 2022. Recuperado de : <https://www.bbva.com/es/mapa-de-la-innovacion-en-america-latina-asi-son-las-ciudades-mas-emprendedoras/>. Ver Anexo 14 - P. 57

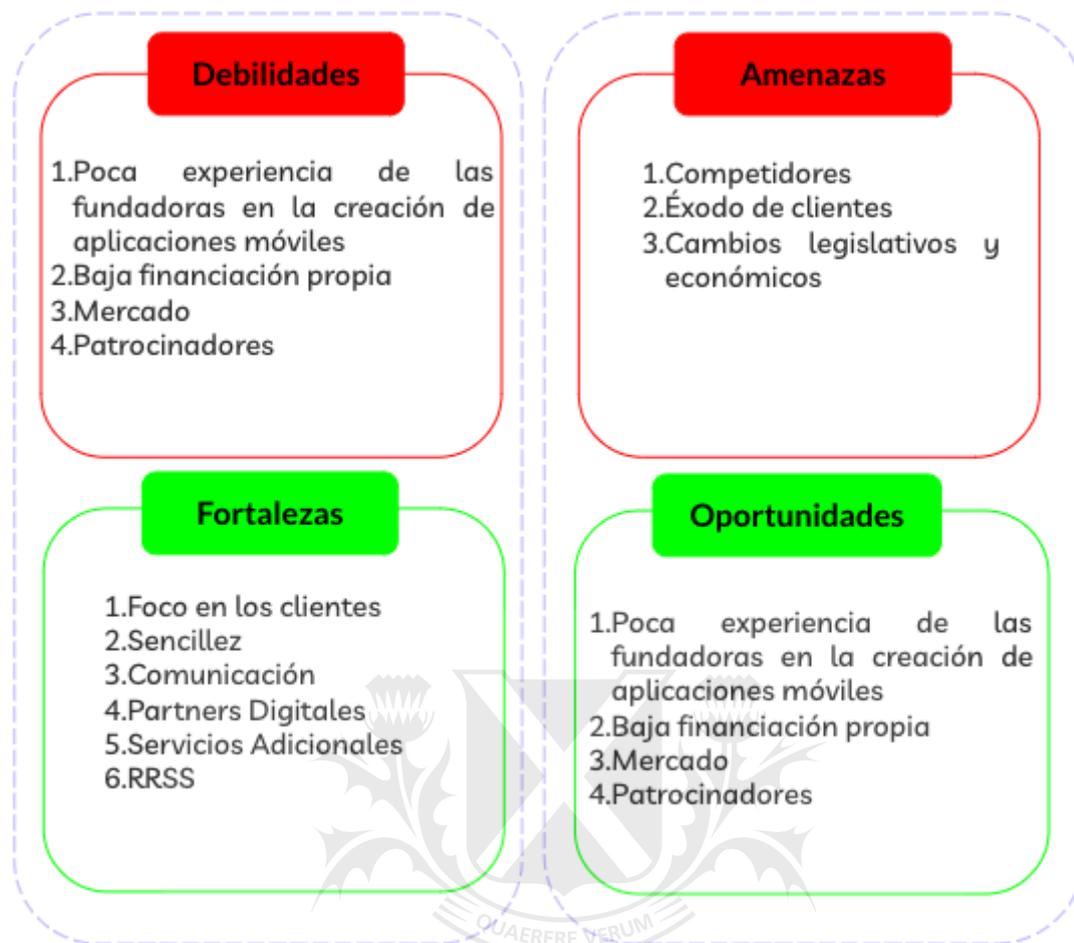


Ilustración 7 - Análisis FODA de Vetakí. Elaboración propia.

## 13. Conclusión

Al desarrollar este plan de negocio para Vetakí, notamos que se puede seguir perfeccionando teniendo presente las siguientes propuestas y explorarlas más profundamente.

**Primero**, Vetakí puede convertirse en una comunidad de servicios profesionales veterinarios donde la interacción rápida y eficaz entre los mismos y con la infraestructura de soporte ampliada tales como móviles veterinarios para atender urgencias a domicilio, cubrirá las necesidades más relevantes de los responsables de mascotas y profesionales veterinarios.

**Segundo**, incluir alianzas comerciales con las compañías de seguro de mascota e incorporar publicidad digital de futuros eventos como congresos a realizarse en el país ayudarán a diversificar los ingresos de Vetakí para mejorar los costos de implementación.

**Tercero**, implementar un marketplace dado el contexto económico actual del país no es fácil. Por ello es fundamental atraer inversores que vean el potencial a futuro y realicen las inversiones necesarias para financiar la implementación de Vetakí.

La idea de Vetakí nació de una necesidad personal y creció como resultado de compartirla con terceras personas. Combinar tecnología con salud, independientemente de si somos nosotros o nuestras mascotas, es solo el inicio de futuros proyectos digitales que impactarán en nuestras vidas.

Bajo el lema *“Vetakí, tu veterinario cerca, siempre”* buscamos ser el apoyo que nuestros clientes necesitan para brindarle a sus pacientes y sus mascotas la mejor experiencia en cuidado de salud posible.

## 14. Fuentes y Bibliografía

- Consejo Profesional de Médicos Veterinarios  
<https://cpmv.org.ar/>
- Revista Weekend  
<https://weekend.perfil.com/noticias/informativo/por-que-se-celebra-hoy-el-dia-del-veterinario-argentino.phtml#:~:text=En%20la%20Argentina%20hay%20cerca%20de%2020.000%20veterinarios.>
- Focus Market, 2021, Lic. Damián Di Pace, 2021  
<https://focusmarket.com.ar/newsletters/informe-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-2021.pdf>
- Diario Perfil, 2022, Clara Fernandez Escudero,  
<https://www.perfil.com/noticias/sociedad/en-tres-de-cada-cuatro-hogares-argentinos-hay-al-menos-una-mascota-y-mas-del-60-son-adoptadas.phtml>
- Revista Noticias, 2022, Marcelo Alfano,  
<https://noticias.perfil.com/noticias/empresas/el-mercado-de-perros-y-gatos.phtml>
- Revista Weekend, 2021  
<https://weekend.perfil.com/noticias/informativo/por-que-se-celebra-hoy-el-dia-del-veterinario-argentino.phtml#:~:text=En%20la%20Argentina%20hay%20cerca%20de%2020.000%20veterinarios>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de la Republica Argentina.  
<https://www.indec.gob.ar/>
- Ministerio de Economía, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Senasa, 2023  
<https://www.argentina.gob.ar/senasa/capacitacion/veterinarios-acreditados>
- Argentina.gob.ar  
[https://www.argentina.gob.ar/buenosaires#:~:text=Poblaci%C3%B3n%2017.569.053%20habitantes%20\(Censo%202022\).](https://www.argentina.gob.ar/buenosaires#:~:text=Poblaci%C3%B3n%2017.569.053%20habitantes%20(Censo%202022).)
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.gob.ar,2022,  
<https://www.argentina.gob.ar/caba>
- Diario Perfil, 2023,  
<https://www.pagina12.com.ar/520151-censo-2022-cuales-son-los-barrios-mas-poblados-de-la-ciudad->

- Rev. med. vet. (En línea)  
“Distribución de los servicios veterinarios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires estimados para el año 2019”  
[www.someve.com.ar](http://www.someve.com.ar)
- Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos. Encuesta Anual de Hogares 2018”  
<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/>
- Revista Veterinaria Argentina, 2022  
<https://billiken.lat/interesante/6-de-agosto-dia-del-veterinario/>
- Revista Motivar, 2022, Luciano Aba  
<https://www.motivar.com.ar/2022/02/por-que-el-sector-veterinario-de-animales-d-e-compania-seguira-creciendo-2>
- Mapa de la innovación en américa latina, 2022.  
[https://www.bbva.com/es/mapa-de-la-innovacion-en-america-latina-asi-son-las-ciudades-mas-emprendedoras/.](https://www.bbva.com/es/mapa-de-la-innovacion-en-america-latina-asi-son-las-ciudades-mas-emprendedoras/)
- White Mountain Group,  
[https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/#:~:text=El%20incremento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,9%25%20\(60%20millones\).](https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/#:~:text=El%20incremento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,9%25%20(60%20millones).)



## 15. Anexos

### 15.1. Anexo 1

Secuencia fotográfica de la fractura de Perla, caniche de 5 meses al momento del accidente.



### 15.2. Anexo 2

Grilla de preguntas realizadas a los entrevistados.

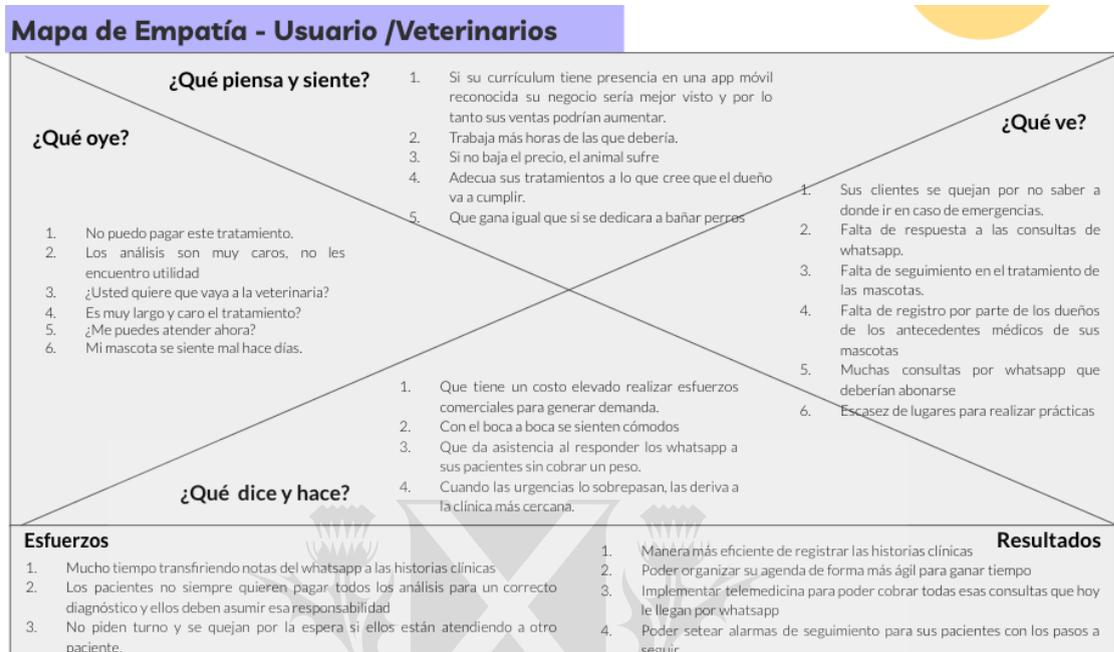
#	Datos del Entrevistado
A	Nombre
B	Edad
C	Especialidad
D	Lugar de residencia

#	Preguntas
1	Como capta clientes?
2	Como se siente con la tecnología?
3	Como maneja su agenda?
4	Que dificultades tiene a la hora de trabajar?
5	Como se maneja las urgencias?
6	Hace operaciones?
7	Tiene un equipo armado?
8	Hace seguimiento de sus pacientes?
9	Trabaja todos los días?
10	Como empieza un veterinario que recién se recibe? Hay bolsa de trabajo en las universidades? Como fue tu experiencia? que se podría mejorar?
11	Realizas visitas a domicilio?
12	Tenes una historia clinica unificada?
13	Le das tu celular personal a los pacientes?
14	Haces consultas por alguna plataforma de videoconferencia?
15	Expandirías tu cartera de pacientes si pudieras realizar consultas por videollamadas?

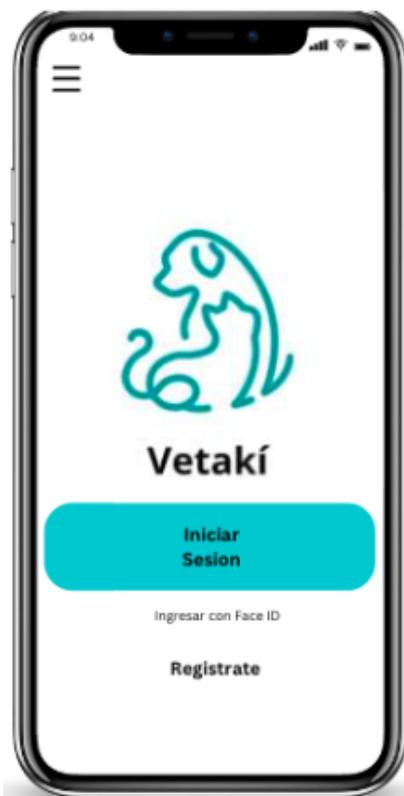
### 15.3. Anexo 3

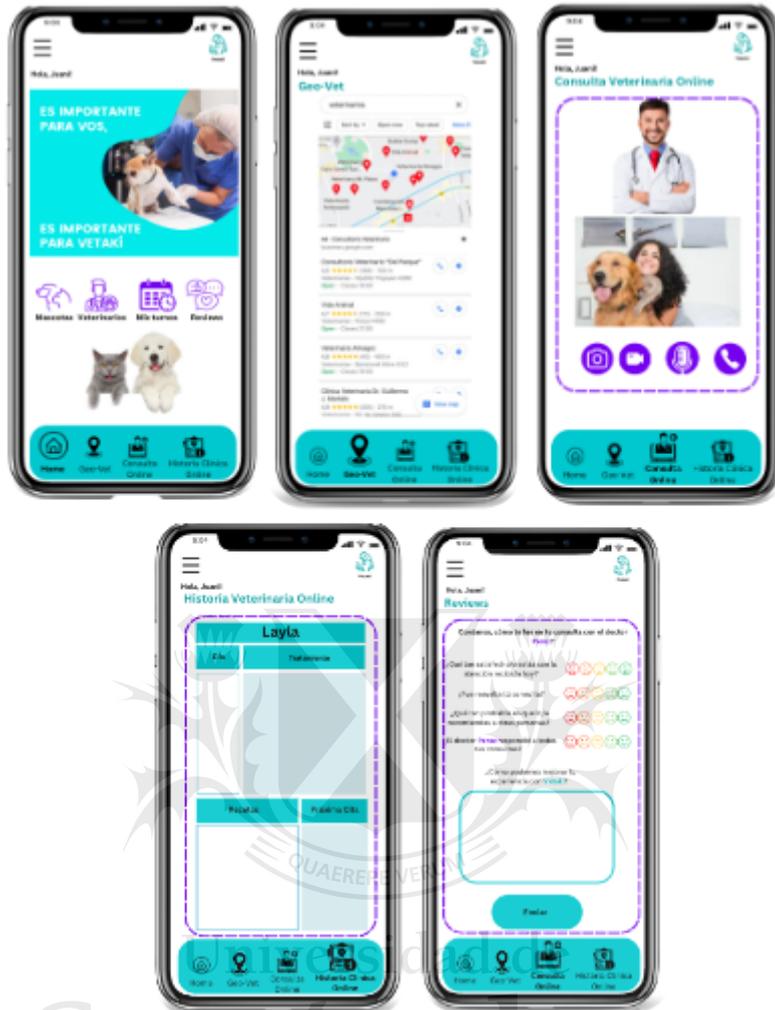
A continuación se muestra el mapa de empatía producto de las entrevistas realizadas a los clientes target.



### 15.4. Anexo 4

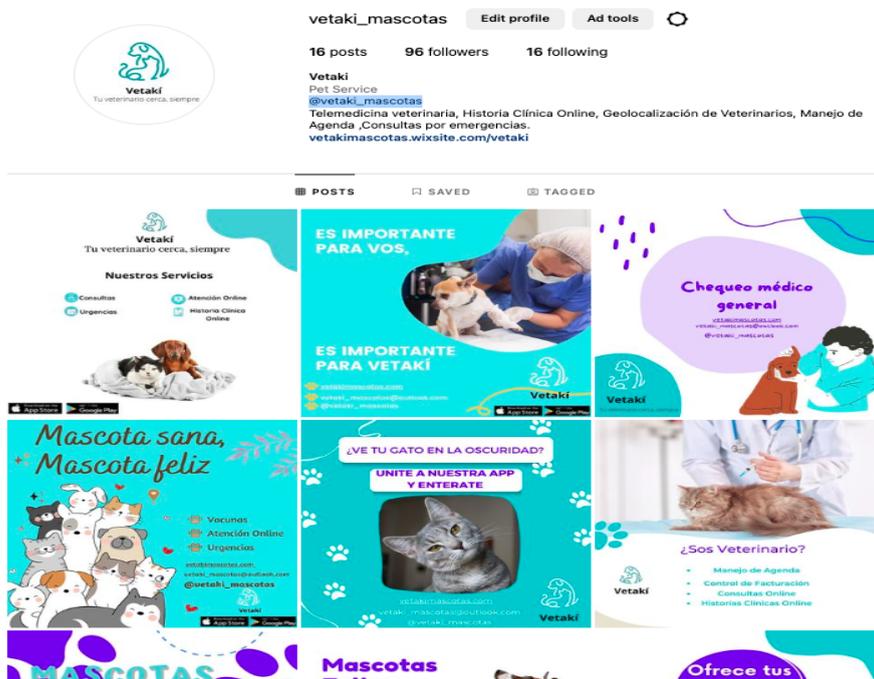
Diferentes mockups creados para visualizar la app Vetakí versión móvil.





## 15.5. Anexo 5

Cuenta de Instagram de Vetaki creada para validar la atracción de la app en la red social.



## Keywords

### Responsables de mascotas

#mascotasargentina #perrosargentina #gatosargentina #mascotasfelices  
#vetaki\_mascotas #perrosfelices #gatosfelices #petlovers #doglovers  
#catlovers #perrohijo #gatohijo #mejorcompañia #petfriendly  
#veterinarioaltoque #veterinariosencaba #cabaveterinarios  
#veterinariosconfiables

### Veterinarios

#mascotasargentina #perrosargentina #gatosargentina #mascotasfelices  
#vetaki\_mascotas #perrosfelices #gatosfelices #petlovers #catlovers #perrohijo  
#gatohijo #mejorcompañia #petfriendly #veterinariosstop #urgenciasveterinarias  
#pequeñasmascotas #veterinariosonline #veterinaria  
#emergenciasveterinarias  
#consultasveterinariasonline #veterinariocerca #veterinarios24hs  
#urgenciasveterinarias

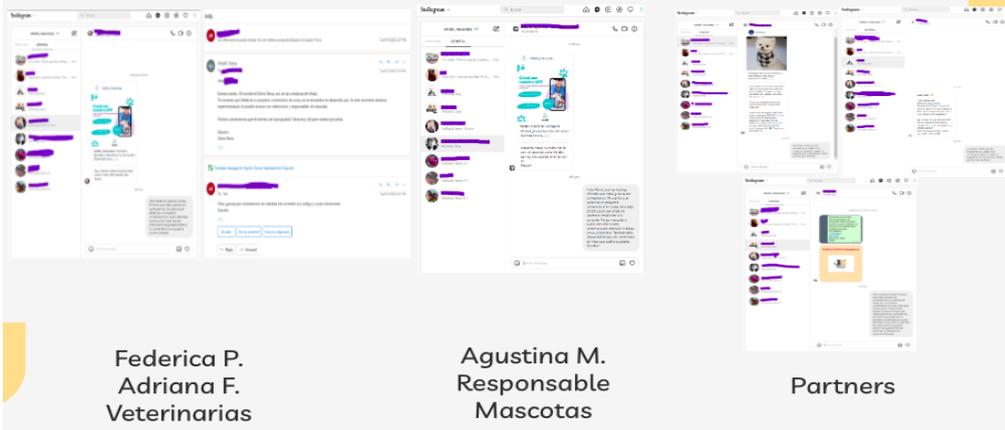
#cat #meow #pussycat #picpets #pets #kittensofinstagram #sweet #pet  
#tagblender #catsofinstagram #kitten #ilovemypet #petsagram #kitty #ilovecats  
#ilovemycat #instapets #cats #animal #nature #kittens #catlover #life #instacat  
#cutie #ilovecat #catstagram #catlovers #cutecate #petstagram

#doggy #dog #cute #adorable #precious #nature #animal #animals #puppy  
#puppies #pup #petstagram #picpets #cutie #life #petsagram #tagblender  
#dogs #instagramdogs #dogstagram #dogoftheday #pet #pets  
#dogsofinstagram #ilovemydog #ilovedog #ilovedogs #doglover #doglovers #tail

## **15.6. Anexo 6**

Muestra algunas de las consultas recibidas en Instagram solicitando información sobre Vetakí.

# Testimoniales



Federica P.  
Adriana F.  
Veterinarias

Agustina M.  
Responsable  
Mascotas

Partners

## 15.7. Anexo 7

El cuadro muestra los ingresos y egresos de Vetakí durante el primer año hasta alcanzar el punto de equilibrio en el mes 26 de funcionamiento.

UNIT ECONOMICS		año 1																					
tipo de cambio	150	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19		
<b>INGRESOS</b>																							
Consultas por mes por veterinario																							
Consultas por día																							
Días trabajados por mes																							
Precio por consulta (vet\$)		\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	
Cant. de veterinarios (2x Cada Año 1, 1.5 Año 2, 0.5 Año 3)		3	6	9	12	13	14	16	18	21	25	28	33	33	41	48	57	66	74	83	91	91	
Comision por consulta vet		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ingreso totales (\$)		\$ 1,060	\$ 1,060	\$ 1,060	\$ 975	\$ 956	\$ 937	\$ 918	\$ 900	\$ 882	\$ 864	\$ 847	\$ 830	\$ 11,290	\$ 14,010	\$ 15,073	\$ 16,125	\$ 17,167	\$ 18,188	\$ 19,219	\$ 20,221	\$ 20,221	
Usuarios Captados (Cada: 2x Año 1, 1.5 Año 2, 0.5 Año 3)		450	900	1,350	1,764	2,170	2,567	2,957	3,339	3,713	4,080	4,439	4,791	4,791	5,189	5,583	5,972	6,358	6,740	7,118	7,492	7,492	
Valor del fee		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingreso totales negocio usuario (\$)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Consultas mes estimado/recurrentes		585	585	585	538	527	517	507	496	486	477	467	458	6,229	7784	8374	8958	9537	10210	10877	11529	12169	
Usuarios + Veterinarios		450	900	1,350	1,764	2,170	2,567	2,957	3,339	3,713	4,080	4,439	4,791	4,791	5,189	5,583	5,972	6,358	6,740	7,118	7,492	7,492	
Ingreso totales usuarios/vet		\$ 1,060	\$ 1,060	\$ 1,060	\$ 975	\$ 956	\$ 937	\$ 918	\$ 900	\$ 882	\$ 864	\$ 847	\$ 830	\$ 11,290	\$ 14,010	\$ 15,073	\$ 16,125	\$ 17,167	\$ 18,188	\$ 19,219	\$ 20,221	\$ 20,221	
<b>EGRESOS</b>																							
Salarios		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24,410	3	3	3	3	3	3	3	3	
Salario (\$)		\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 2,035	\$ 48,840	\$ 6,105	\$ 6,105	\$ 6,105	\$ 6,105	\$ 6,105	\$ 6,105	\$ 6,105	\$ 6,105	
Costo salarial total		\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 4,070	\$ 96,000	\$ 12,210	\$ 12,210	\$ 12,210	\$ 12,210	\$ 12,210	\$ 12,210	\$ 12,210	\$ 12,210	
<b>MARKETING</b>																							
% de conversion vet		1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	2%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	
% de conversion usuarios		1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	
Cantidad de Veterinarios (leads)		200	200	200	200	100	120	145	175	210	250	300	360	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	
Cantidad de Usuarios (leads)		30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	
Costo por veterinario		\$ 667	\$ 333	\$ 222	\$ 170	\$ 154	\$ 138	\$ 122	\$ 108	\$ 94	\$ 81	\$ 70	\$ 60	\$ 76	\$ 64	\$ 55	\$ 47	\$ 42	\$ 38	\$ 34	\$ 31	\$ 28	
Costo por usuario		\$ 11	\$ 6	\$ 4	\$ 3	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	
Costo marketing veterinarios		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	
Costo marketing usuarios		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo marketing total		\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 84,000	\$ 7,125	\$ 7,125	\$ 7,125	\$ 7,125	\$ 7,125	\$ 7,125	\$ 7,125	\$ 7,125	
<b>GRUPO MARGEN UNO</b>																							
Ingreso - Salario - Marketing (usuarios/vet)		\$ 10,010	\$ 10,010	\$ 10,010	\$ 10,095	\$ 10,114	\$ 10,133	\$ 10,152	\$ 10,170	\$ 10,188	\$ 10,206	\$ 10,223	\$ 10,240	\$ 121,550	\$ 780	\$ 1,843	\$ 2,895	\$ 3,937	\$ 4,968	\$ 5,989	\$ 6,999	\$ 6,999	
DESARROLLO APP/COMPRA EQUIPO (CAPEX)		\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 14,520	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 1,210	
GRUPO MARGEN 2		\$ 11,220	\$ 11,220	\$ 11,220	\$ 11,305	\$ 11,334	\$ 11,343	\$ 11,362	\$ 11,380	\$ 11,398	\$ 11,416	\$ 11,433	\$ 11,450	\$ 136,070	\$ 490	\$ 633	\$ 1,685	\$ 2,727	\$ 3,758	\$ 4,779	\$ 5,789	\$ 5,789	
OPER (AVANZAMIENTO NLBE, GASTOS OPERATIVOS)		793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	\$ 9,457	\$ 1,224	\$ 1,267	\$ 1,411	\$ 1,453	\$ 1,496	\$ 1,537	\$ 1,579	\$ 1,579	
GRUPO MARGEN 3		\$ 12,013	\$ 12,013	\$ 12,013	\$ 12,094	\$ 12,113	\$ 12,131	\$ 12,149	\$ 12,167	\$ 12,184	\$ 12,201	\$ 12,217	\$ 12,234	\$ 145,527	\$ 1,754	\$ 1,794	\$ 2,175	\$ 2,275	\$ 2,362	\$ 2,341	\$ 2,341	\$ 2,341	

## 15.8. Anexo 8

Mensajes utilizados en las redes sociales para promocionar a Vetakí y un modelo de stand para congresos médicos.

# ¡¡¡ CONOCENOS !!!



**AGENDA AL DÍA**  
Organiza tu práctica de la mejor manera para brindar atención de calidad.



**SEGUIMIENTO**  
Seguir el tratamiento de tus pacientes de manera actualizada.



**CONSULTA ONLINE**  
Puedes estar cerca de tus pacientes siempre que ellos lo necesiten.



**Vetaki**

Tu veterinario cerca, siempre



## Crece con nuestra APP

Únete a nuestro staff de profesionales veterinarios

Consulta Online

Agenda

Urgencias

24/7



[vetakimascotas.com](http://vetakimascotas.com)

[@vetaki\\_mascotas](https://twitter.com/vetaki_mascotas)

[vetaki\\_mascotas@outlook.com](mailto:vetaki_mascotas@outlook.com)



**¿Sos Veterinario?**

- Manejo de Agenda
- Control de Facturación
- Consultas Online
- Historias Clínicas Online

**Vetaki**

[vetakimascotas.com](http://vetakimascotas.com)      [@vetaki\\_mascotas](https://twitter.com/vetaki_mascotas)  
[vetaki\\_mascotas@outlook.com](mailto:vetaki_mascotas@outlook.com)

**Ofrece tus servicios!!!**

Veterinarios

[vetaki\\_mascotas@outlook.com](mailto:vetaki_mascotas@outlook.com) 🔍

Únete y conecta con personas que están buscando tus servicios

**Vetaki**

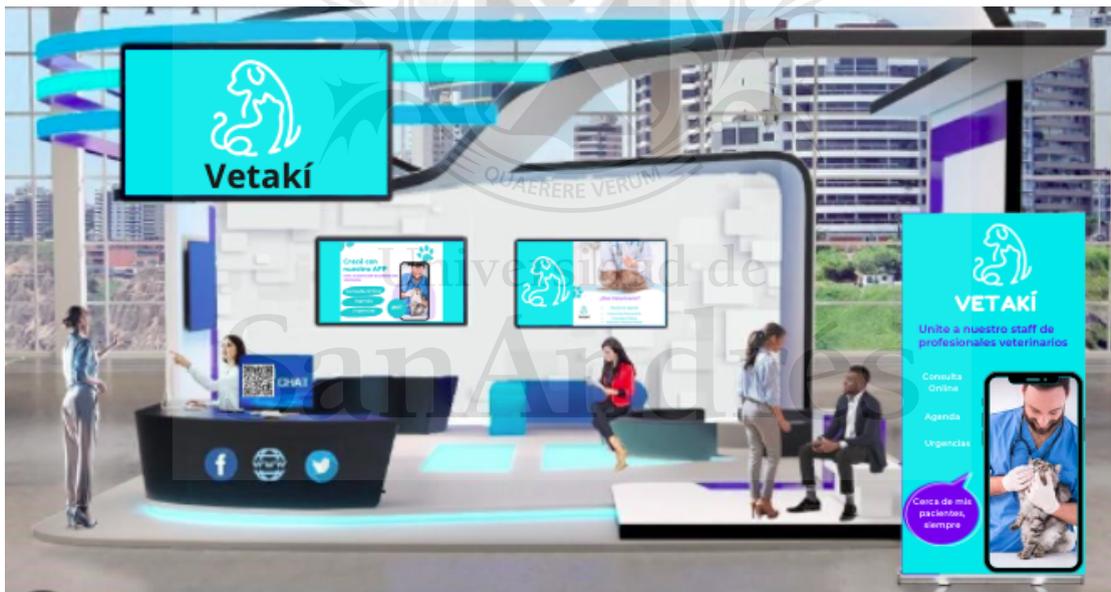


# Profesionales Veterinarios

Ofrece tus servicios en solo 3 pasos

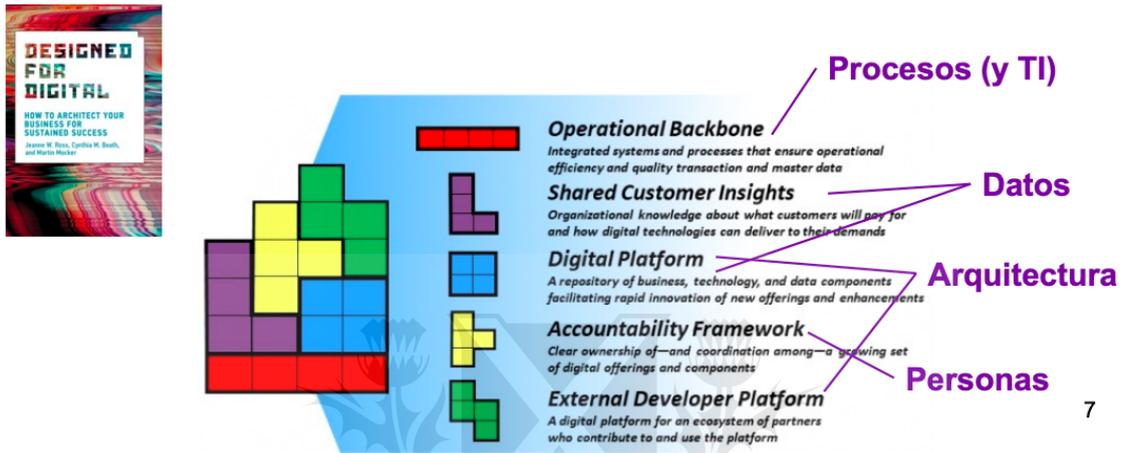
**Regístrate Ahora**

vetaki\_mascotas@outlook.com  
@vetaki\_mascotas



### 15.9. Anexo 9

Diagrama operacional para emprendimientos digitales tomado del libro **Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success** (Management on the Cutting Edge) de Jeanne W. Ross (Author), Cynthia M. Beath (Author)



### 15.10. Anexo 10

Arquetipos de persona para los responsables de mascotas y profesionales veterinarios.

#### Arquetipo Usuario Mascota 1

<b>Nombre</b>	Juan
<b>Demografía</b>	Tamaño: Edad: 30 años Género: Varon NSE: C2 Educación: universitario Familia: no Ocupación: Gerente multinacional
<b>Redes Sociales</b>	
<b>Psicografía</b>	Juan vive solo, le gusta viajar por el país y lo hace con su mascota. Juan es muy cuidadoso de su salud y por eso ha dejado de comer carnes rojas y mantiene una rutina diaria de ejercicios. Todas las mañanas sale a correr con su perro Jack y va registrando en su teléfono los progresos que hace para que su trainer pueda supervisar y modificar su rutina. Juan es muy sociable así que Jack está habituado a quedarse solo en su casa cuando su dueño sale.
<b>Ocasiones de Compra</b>	Juan lleva periódicamente a Jack para realizarle los controles de rutina.
<b>Drivers de Compra</b>	Juan es un dueño responsable que le interesa el bienestar de Jack.
<b>Motivos para la compra</b>	Juan adoptó a Jack en un refugio y sabe que tiene necesidades especiales de alimentación producto de las carencias y castigos sufridos. Es por eso que le realiza análisis todos los meses
<b>Jobs to be done</b>	Contactar al veterinario que tenga buena reputacion cerca de su hogar
<b>Pains</b>	Encontrar un veterinario de confianza cerca de su casa ya que debe trasladarse bastante lejos para continuar con su actual profesional al que no cambia por miedo a que otro le realice un mal diagnóstico que afecte la salud de su mascota. No poder afrontar los gastos en caso de internación de su mascota
<b>Gains</b>	Contar con una cobertura de salud para mascotas adecuada Tener la historia clínica de su mascota on line

## Arquetipo Usuarios Mascota 2



**Nombre**  
Fabian

**Demografía**  
Tamaño:  
Edad: 47 años  
Género: Varon  
NSE: C2  
Educación: universitario  
Familia: marido  
Ocupación: Dueño de un comercio

**Redes Sociales**  
   

### Psicografía

Fabian y Charlie tienen a Lulu como su hija, ella lo acompaña a la peluquería todos los días donde ya tiene su lugar y desde ahí observa cómo entran y salen las clientas del lugar. Tanto Fabian como Charlie están felices con la llegada de Lulu a sus vidas, todavía recuerdan el día que la buscaron del criadero. Fabian gracias a la tecnología ha logrado hacer más eficiente el uso de su tiempo ya que incorporó fichas digitales de sus clientas, sistema de booking de turnos y una playlist de spotify. Fabian usa productos orgánicos y no contaminantes. Si bien no es activista, le gusta concientizar sobre los efectos del cambio climático a sus clientes.

### Ocasiones de Compra

Fabian nunca tuvo mascota así que cuando nota en Lulu algún comportamiento raro va al veterinario

### Drivers de Compra

Fabian es un dueño responsable que le interesa el cuidado y bienestar de su mascota

### Motivos para la compra

Fabian va a este veterinario porque quiere asegurarse que Lulu se encuentra sana

### Jobs to be done

Contactar con veterinario de confianza que lo guíe en la crianza de su mascota.

### Pains

Encontrar un veterinario que le pueda dedicar el tiempo que necesita para sacarse todas las dudas que tiene sobre la crianza de su mascota. Que no tenga que esperar 30 minutos cada vez que realiza una consulta.

### Gains

Poder agendar un turno on line y evitar la espera  
Poder contar con un servicio de Telemedicina que le ahorre la ida al veterinario

## Arquetipo usuarios Mascota 3



**Nombre**  
Malena

**Demografía**  
Tamaño:  
Edad: 55 años  
Género: Mujer  
NSE: ABC1  
Educación: universitario  
Familia: marido e hija  
Ocupación: Profesional independiente

**Redes Sociales**  
  

### Psicografía

Male y Pepe son un matrimonio sibarita que les gusta la buena vida. Han incorporado a India como "hermana" de Matilda. Ambos trabajan y no tienen mucho tiempo para estar con India pero se han ocupado de contratar una persona que la saque a pasear, y semanalmente va un entrenador para guiarlos en la crianza de India. Luego del día de trabajo ambos les gusta sentarse a la mesa y compartir anécdotas del día en familia. Como viajan seguido ya se han ocupado de que su cuñada cuide a India. Es una familia que ama la lectura y le inculcan ese hábito a Matilda, por eso tiene sus kindle llenos de libros de aventura. Pepe ama los deportes y comparte ese hobby con su hija

### Ocasiones de Compra

Male lleva a India al veterinario cuando se tiene que aplicar alguna vacuna.

### Drivers de Compra

Male es un dueño responsable que le interesa el cuidado y bienestar de su mascota

### Motivos para la compra

Male tiene especial cuidado con los controles médicos necesarios ya que sabe que la raza de India es muy delicada. En especial su dentadura

### Jobs to be done

Contactar con veterinario de confianza que conozca sobre las particularidades de la raza de su mascota

### Pains

La demora en responderle los whatsapp. Tener que llevar un calendario con alarma sobre las vacunas de India. No saber donde ir en caso de presentarse una urgencia

### Gains

Contar con una historia clínica on line que le genera alarmas cuando tenga que vacunar a su perro.  
Poder contar con un servicio Telemedicina que le permita un contacto directo con el veterinario ante cualquier duda.  
Contar con un lugar cercano en caso de emergencias

## Arquetipo Veterinario 1



### Nombre

Guillermo

### Demografía

Tamaño:  
Edad: 45-55 años  
Género: Masculino  
NSE: C2  
Educación: Universitario  
Familia: Casado, con tres hijos

### Redes Sociales



### Psicografía

Guillermo es amante de los animales desde chico y veterinario de profesión desde hace más de 20 años. Tiene su consultorio propio y el que comparte con un socio cerca de su lugar de residencia. Aprovecha las vacaciones para salir a pasear por el país con su familia. No cobra las consultas realizadas por los centros de refugio de animales ni a quienes tienen animales en tránsito o rescatados en su hogar. Mantiene su agenda de consultas en papel.

### Ocasiones de Compra

Atender las consultas que recibe por whatsapp.

### Drivers de Compra

Captar más pacientes.  
Brindar atención personalizada.  
Mejorar work-life balance presente.

### Motivos para la compra

Muy comprometido con el cuidado de sus pacientes. Les hace seguimiento.

### Jobs to be done

Dar atención de calidad a sus pacientes.  
Tener una historia clínica ordenada para dar un buen diagnóstico y tratamiento.  
Ser considerado un veterinario que se preocupa y ocupa de sus pacientes.

### Pains

Recibir consultas fuera del horario laboral por whatsapp sin que estas sean monetizables.  
Responsables que no siguen el tratamiento.

### Gains

Historia clínica online de sus pacientes.  
Monetizar las consultas al utilizar telemedicina.  
Derivar las urgencias a clínicas veterinarias con atención 24hs.

## Arquetipo Veterinario 2



### Nombre

Montserrat

### Demografía

Tamaño:  
Edad: 30-35 años  
Género: Femenino  
NSE: C2  
Educación: Universitario  
Familia: En pareja, sin hijos

### Redes Sociales



### Psicografía

Montserrat vive en Flores, junto a su pareja Adriana y su perro Willy. Tiene su consultorio que comparte con otro veterinario en el barrio de Balvanera. Se especializa en atención de emergencias 24\*7 en animales pequeños. Dichas atención la realiza en una clínica de urgencias ubicada en el barrio de Caballito. Suele recibir muchas consultas por whatsapp que solo monetiza cuando cobra como adicional al momento de realizar alguna cirugía de urgencia en quirófano.

### Ocasiones de Compra

Atención de emergencias y sus correspondientes derivaciones en CABA.

### Drivers de Compra

Captar aquellos pacientes que necesitan atención de emergencias 24\*7.

### Motivos para la compra

Mejorar la calidad de vida de mascotas con traumas provocados por emergencias médicas.

### Jobs to be done

Generar awareness para la disponibilidad de atención en emergencias 24\*7.

### Pains

Recibir las consultas por emergencias vía whatsapp y no poder monetizar las mismas.

### Gains

Atender las emergencias y derivar en caso de ser necesario a un centro asistencial.

### Arquetipo Veterinario 3



**Nombre**

Julieta

**Demografía**

Tamaño:  
Edad: 25 años  
Género: Femenino  
NSE: C2  
Educación: Universitario  
Familia: Soltera

**Redes Sociales**



**Psicografía**

Julieta vive en CABA, junto a sus papás y su hermana adolescente. Se recibió de veterinaria en 2019. Hizo algunas prácticas cuando estaba terminando de estudiar y luego consiguió un trabajo tomando guardias nocturnas en una clínica de urgencias para mascotas. Quiere encontrar otro trabajo para ganar más experiencia antes de especializarse en el área de oftalmología de pequeños animales. Su meta es poder tener una práctica privada propia o compartirla con otra compañera de la universidad con quien hicieron la carrera juntas.

**Ocasiones de Compra**

Adquirir más experiencia en la profesión y darse a conocer con potenciales clientes.

**Drivers de Compra**

Captar y mantener una cartera de pacientes propios.

**Motivos para la compra**

Aumentar los pacientes particulares

**Jobs to be done**

Ganar experiencia en la profesión.  
Especializarse en el área de oftalmología.  
Ganar experiencia con los pacientes y generar su cartera de pacientes propia

**Pains**

Está arrancando en la profesión y las prácticas realizadas por medio de la universidad no le resultaron suficientes.

**Gains**

Ampliar la cartera de pacientes le permitirá especializarse en un área como la oftalmología ya que no hay tantos profesionales en esa especialización.

## 15.11. Anexo 11

Análisis del cash flow consolidado para los primeros 5 años de vida de Vetakí.

Cash Flow (Consolidado)					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ingresos	\$ 11.290	\$ 296.846	\$ 570.782	\$ 971.955	\$ 1.456.558
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 11.290</b>	<b>\$ 296.846</b>	<b>\$ 570.782</b>	<b>\$ 971.955</b>	<b>\$ 1.456.558</b>
Egresos					
Desarrollo APP	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Administrativos	\$ 48.840	\$ 73.260	\$ 90.000	\$ 112.500	\$ 135.000
Gastos MKT	\$ 84.000	\$ 91.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ 103.500
Gastos Varios	\$ 9.457	\$ 21.165	\$ 32.396	\$ 48.844	\$ 68.713
Costos Bancarios	\$ 5.075	\$ 1.717	\$ 5.791	\$ 12.112	\$ 19.834
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 207.372</b>	<b>\$ 187.642</b>	<b>\$ 231.687</b>	<b>\$ 276.956</b>	<b>\$ 327.047</b>
Saldo Neto	\$ (196.082)	\$ 109.204	\$ 339.095	\$ 694.999	\$ 1.129.511
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>\$ (196.082)</b>	<b>\$ (86.878)</b>	<b>\$ 252.217</b>	<b>\$ 947.216</b>	<b>\$ 2.076.727</b>

## 15.12. Anexo 12

Cuadro de funcionalidades y priorización de las "features" de Vetakí.

## Funcionalidades



#	Funcionalidad	Descripción	Cliente	Fase
1	Onboarding para Veterinarios	Proceso de registro y validación de los Profesionales. Menú del Profesional	Veterinario	MVP
2	Onboarding para Usuarios/Responsable Mascota	Proceso de registro y validación de los Usuarios/Consumidores. Menú del Usuario	Responsable Mascota	MVP
3	Alta de Servicios/ Actividades del Veterinario	Dada de alta de los diferentes servicios ofrecidos y especificar cada uno.	Veterinario	MVP
4	Modificación de Servicios/ Actividades del Veterinario	Modificación de un Servicio/ Actividad, y modificación del Calendario del Profesional y del Usuario/Consumidor si amerita	Veterinario	
5	Baja de Servicios/ Actividades del Veterinario	Modificación de un Servicio/ Actividad, y modificación del Calendario del Profesional y del Usuario/Consumidor si amerita	Veterinario	
6	Calendario de Consultas/Telemedicina	Profesional da de alta los días y horarios disponibles para sus citas. Vamos a utilizar una API para conectarnos con google calendar.	Veterinario	MVP
7	Personalización y Modificación del Perfil - Veterinario	El profesional podrá acceder a su perfil e incorporar información relevante sobre su carrera, fotos, títulos académicos, etc.	Veterinario	MVP
8	Servicio de Geolocalización	Habilitar la facilidad de geolocalización para usuarios	Responsable Mascota	
9	Control de Ingresos / Facturación del Veterinario	Automatizar la modalidad de facturación.	Veterinario	
10	Historia clínica on line y transferencia de archivos en la nube	El profesional podrá disponibilizar análisis clínicos realizados calendario vacunatorio y toda la información relevante sobre la mascota atendida	Veterinario/Responsable Mascota	MVP
11	Regístrate para una consulta o telemedicina	El Usuario se registrará en el tipo de servicio escogido	Veterinario/Responsable Mascota	MVP
12	Darse de Baja de un Servicio / Actividad	El Usuario se podrá dar de baja de un Servicio / Actividad	Responsable Mascota	
13	Pago por Servicio. Suscripción y vista (Débito)	Para poder abonar su suscripción y/o servicios contratados. Integración a través de APIs con Hub de Pagos	Responsable Mascota	MVP
14	Pago por Servicio. Suscripción y vista (Crédito)	Para poder abonar su suscripción y/o servicio contratado. Integración a través de APIs con Hub de Pagos	Responsable Mascota	
15	Abrir Sesión de Telemedicina	Establecer comunicación con el profesional	Responsable Mascota	MVP
16	Asistir / Atender Videollamada	Establecer comunicación con los usuarios	Veterinario	MVP
17	Review/feedback del profesional	El responsable de Mascotas podrá ingresar su calificación del servicio prestado por el profesional	Responsable Mascota	MVP
18	Control de Ingresos / Facturación de Vetaxi	Automatizar la modalidad de Facturación y Cobro de Vetaxi, en donde interactúa con varios actores.	Vetaxi	
19	Publicidad/comisión vistas alianzas	Adm de Banner para Publicidad.	Vetaxi	

## Priorización de Funcionalidades



Product backlog		#	Funcionalidad	Prioridad	Sprint
1	Onboarding para Veterinarios	1		1	1
3	Alta de Servicios/ Actividades del Veterinario	3		4	1
11	Registrarse para una consulta o telemedicina	5		5	1
7	Personalización y Modificación del Perfil - Veterinario	9		9	2
13	Pago por Servicio. Suscripción y vista (Débito)	6		6	2
17	Review/feedback del profesional	18		18	2
15	Abrir Sesión de Telemedicina	7		7	3
16	Asistir / Atender Videollamada	8		8	3
4	Modificación de Servicios/ Actividades del Veterinario	10		10	4
5	Baja de Servicios/ Actividades del Veterinario	12		12	4
8	Servicio de Geolocalización	15		15	4
9	Control de Ingresos / Facturación del Veterinario	13		13	4
12	Darse de Baja de un Servicio / Actividad	11		11	4
10	Historia clínica on line y transferencia de archivos en la nube	16		16	5
14	Pago por Servicio. Suscripción y vista (Crédito)	14		14	5
18	Control de Ingresos / Facturación de Vetaki	17		17	6
19	Publicidad/comision vtas alianzas	19		19	6

### 15.13. Anexo 13

Cuadro de resultados donde se puede visualizar la utilidades bruta, operativa y neta de Vetakí a lo largo de los primeros 5 años de actividad.

P&L					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ingresos	\$ 11.290	\$ 296.846	\$ 570.782	\$ 971.955	\$ 1.456.558
Costos (Desarrollo APP)	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ (48.710)</b>	<b>\$ 296.846</b>	<b>\$ 570.782</b>	<b>\$ 971.955</b>	<b>\$ 1.456.558</b>
Gastos Administrativos	\$ 48.840	\$ 73.260	\$ 90.000	\$ 112.500	\$ 135.000
Gastos MKT	\$ 84.000	\$ 91.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ 103.500
Gastos Varios	\$ 9.457	\$ 21.165	\$ 32.396	\$ 48.844	\$ 68.713
<b>EBITDA/Utilidad Operativa</b>	<b>\$ (191.007)</b>	<b>\$ 110.921</b>	<b>\$ 344.886</b>	<b>\$ 707.111</b>	<b>\$ 1.149.345</b>
Costos Bancarios	\$ 5.075	\$ 1.717	\$ 5.791	\$ 12.112	\$ 19.834
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ (196.082)</b>	<b>\$ 109.204</b>	<b>\$ 339.095</b>	<b>\$ 694.999</b>	<b>\$ 1.129.511</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>0</b>	<b>\$ 32.761</b>	<b>\$ 101.729</b>	<b>\$ 208.500</b>	<b>\$ 338.853</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ (196.082)</b>	<b>\$ 76.443</b>	<b>\$ 237.367</b>	<b>\$ 486.499</b>	<b>\$ 790.658</b>

### 15.14. Anexo 14

Mapa los diferentes hubs de innovación destacados dentro de Latinoamérica. Entre los que se destacan Sao Paulo, Ciudad de México y Buenos Aires.

## Buenos Aires



El 'hub' emprendedor ya cuenta con un unicornio, la 'fintech' Ualá. **El ecosistema bonaerense** es el tercero en importancia de América Latina, y acaparó el 67% de la inversión recibida por las 'startups' argentinas en 2021. Una inversión que creció más de un 400% entre el primer semestre de 2020 y el de 2021 (**de 41,5 a 210 millones de dólares**), a pesar de las dificultades económicas, muestra de la resiliencia de las 'startups' de la región.

