



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales

MascotaSana: una solución integral para la mascota chilena

Autor: Pedro Emiliano López Calatayud

DNI: 35.071.764

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, Argentina

18 de marzo 2024



Escuela de Negocios – Máster en Negocios Digitales

MascotaSana
una solución integral para la mascota chilena

Autor: Pedro Emiliano López Calatayud

DNI: 35.071.764

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, Argentina

18 de marzo 2024

Agradecimiento

Al cuerpo docente de la Universidad, mi más sincero agradecimiento. Quiero hacer una mención especial al equipo que nos acompañó durante la cursada: Leila y Gustavo, quienes supieron brindarnos su apoyo en cada paso de estos dos años.

Leonardo Gargiulo, gracias por guiarnos en este proyecto. Tus debates, ideas y, sobre todo, tu aliento, fueron fundamentales desde un primer momento.

Constanza Rodriguez, mi coequiper en este proyecto y en estos dos años, gracias Coty por tu amistad, tu empuje y acompañamiento en cada paso.

Eugenia, Andrés y Emanuel, junto a Constanza conformamos el grupo 2 en el año 2022. Su motivación y ánimo se transformaron en un pilar fundamental para atravesar este camino de aprendizajes. Gracias por su amistad.

A toda la cohorte con quienes compartimos estos dos años: gracias por estar en cada paso y por sumar siempre una cuota de divertimento al desafío que emprendimos juntos. Gracias por cada palabra de aliento y momento compartido.

Finalmente, a mis incondicionales de siempre: mis padres, hermanos y amigos. Gracias por acompañarme y alentarme estos dos años. Sin lugar a duda, este logro es un poco de todos ustedes.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocios	5
II. La Propuesta de Valor	10
III. El product market fit	10
IV. El tamaño de la oportunidad	14
V. Competencia	16
VI. Contexto	19
VII. Industria	21
VIII. El modelo de negocios	23
IX. Go to market	25
X. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	28
XI. Implementación del negocio	30
XII. Equipo Emprendedor	32
XIII. Contexto macro y microeconómico	34
XIV. Modelo económico	36
XV. Requerimientos de inversión y financiamiento	39
XVI. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	40
XVII. Aspectos legales y regulatorios	41
XVIII. Fuentes	42
XIX. Anexos	43



Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

Mascota Sana: Solución Integral para el Cuidado de Mascotas

El contexto actual, pos pandemia COVID-19, generó dos hitos importantes: por un lado una marcada tendencia positiva en lo referente a tenencia de mascotas y por otro lado surgieron cambios en el comportamiento de las personas con respecto al intensivo uso de las herramientas tecnológicas, dichos hitos confluyeron en el nacimiento de Mascota Sana.

Mascota Sana viene a acompañar a los dueños de mascotas que, pese a tener poco tiempo, tienen el desafío de darle lo mejor y asegurarse de que sus mascotas tengan la mejor calidad de vida posible.

Una aplicación que te ayuda a consultar a través de una videollamada a especialistas sobre el cuidado, los controles, las vacunas, las desparasitaciones desde cualquier lugar a cualquier hora. Una emergencia de la mascota es tan importante como una emergencia del dueño y gracias a Mascota Sana se podrá tratar como tal.

Mascota Sana se dirige principalmente a dueños con poco tiempo, que valoran soluciones prácticas y eficientes para gestionar el cuidado diario, a largo plazo y urgencias de sus mascotas.

Mascota Sana se distingue por ofrecer acceso las 24 horas del día los 7 días de la semana a atención veterinaria de calidad, un historial clínico digital accesible para dueños y veterinarios, y recordatorios automáticos del calendario de vacunación y desparasitación. Estas características, combinadas con una experiencia de usuario fluida y amigable, posicionan a Mascota Sana como una solución única en el mercado.

Mascota Sana no solo proporciona un acceso simple a veterinarios las 24 horas del día los 7 días de la semana, sino que además graba las consultas, permitiéndole al usuario revivir el momento ante dudas y al equipo de Mascota Sana asegurar la calidad en la atención.

El proyecto es liderado por un equipo de profesionales experimentados en marketing, administración, y veterinaria. Su combinación de habilidades y pasión por el bienestar animal asegura una puesta en marcha exitosa y un crecimiento sostenido en el tiempo.

Mascota Sana presenta un modelo económico de negocio basado en pagos por consultas puntuales y suscripciones mensuales y anuales, ofreciendo un servicio valioso a un costo competitivo. La proyección indica que la rentabilidad sobre la inversión es prometedora.

Mascota Sana emerge como una solución integral al cuidado de las mascotas en Chile. Con una propuesta de valor única, apoyada en la transformación digital que venimos viviendo en los últimos años.



Universidad de
SanAndrés

I. Oportunidad de negocios

Mascota Sana

La pandemia y los cambios de comportamiento de las personas incrementaron en 13 puntos porcentuales la tenencia de mascotas, aumentando de 73% de los hogares con mascotas para el 2019 a 86% en 2022, muchas veces de dueños sin experiencia previa, creando una necesidad por un espacio confiable y accesible para información y asesoramiento sobre el cuidado integral de las mascotas, especialmente en urgencias.

Muchos nuevos dueños no tienen experiencia previa en el cuidado de sus mascotas o el tiempo suficiente para poder hacerlo como a ellos les gustaría. Sumado a la posibilidad de imprevistos que pueden ocurrir en cualquier momento.

Con esta premisa se diseñaron cinco segmentos pensando en Mascotas Sana:

1. Dueños primerizos: Son aquellos que buscan orientación básica sobre alimentación, comportamiento y cuidado general de su mascota. Carecen de experiencia y conocimiento sobre las necesidades de las mascotas y todo requiere un aprendizaje.
2. Dueños que ven a sus mascotas como parte de la familia: Priorizan el bienestar y la salud de su mascota, buscando el mejor cuidado posible. Están dispuestos a invertir en servicios y productos de alta calidad para sus mascotas.
3. Dueños con poco tiempo: Valoran soluciones prácticas y eficientes que les permitan ahorrar tiempo en el cuidado de su mascota. Buscan opciones que les brinden flexibilidad y accesibilidad, sin que ello signifique una menor calidad de vida para sus mascotas.
4. Dueños con necesidades específicas: Tienen mascotas con condiciones particulares que requieren cuidados especiales. Buscan información y apoyo específico para la condición de su mascota.

5. Dueños en busca de variedad: Desean tener acceso a una amplia gama de opciones de cuidado para su mascota. Comparan precios y servicios antes de tomar una decisión.

El segmento elegido para Mascota Sana es el de dueños con poco tiempo. Son aquellas personas que valoran soluciones rápidas e integradas en un solo lugar para gestionar el cuidado diario y urgencias de sus mascotas.

Son personas de entre 25 a 55 años de clase media o alta, con un estilo de vida activo, con poco tiempo libre. Priorizan la salud y el bienestar de su mascota, buscan soluciones prácticas, eficientes y confiables para el cuidado de la misma.

Para reflejar a nuestro segmento target se desarrolló un customer persona: Isidora. (Ver ANEXO 1)

Isidora tiene un perro salchicha llamado Juancho desde la pandemia del 2020, es su primera mascota y ella no es experta en los cuidados que debe tener para con él.

Juancho se transformó en su compañía de todos los días y se han vuelto inseparables. Como trabaja todo el día y está en un buen momento profesional teniendo una vida social muy activa, no tiene tiempo para investigar y llevarlo al veterinario cuando le sucede algo por primera vez y no es de gravedad inmediata. Algo que le genera angustia.

Isidora busca soluciones que se adapten a su estilo de vida, y que esto no conlleve a renunciar al bienestar de Juancho.

Se realizaron entrevistas en profundidad a 10 personas del segmento target, en la ciudad de Santiago de Chile, Viña del Mar y Concepción para comprender sus necesidades, problemas y expectativas en relación al cuidado de sus mascotas. (Ver ANEXO 2)

Las entrevistas revelan una creciente demanda por soluciones tecnológicas que faciliten el cuidado de las mascotas. El 80% de los entrevistados manifestaron explícitamente interés en una plataforma digital integral para el cuidado de

mascotas. Incluso se obtuvo una gran validación de la propuesta original de Mascota Sana de convertirse en una plataforma no solo de atención a nivel salud, sino también a la venta de todo tipo de productos y servicios relacionados con la mascota. Algo que quedo para una posterior evolución del proyecto.

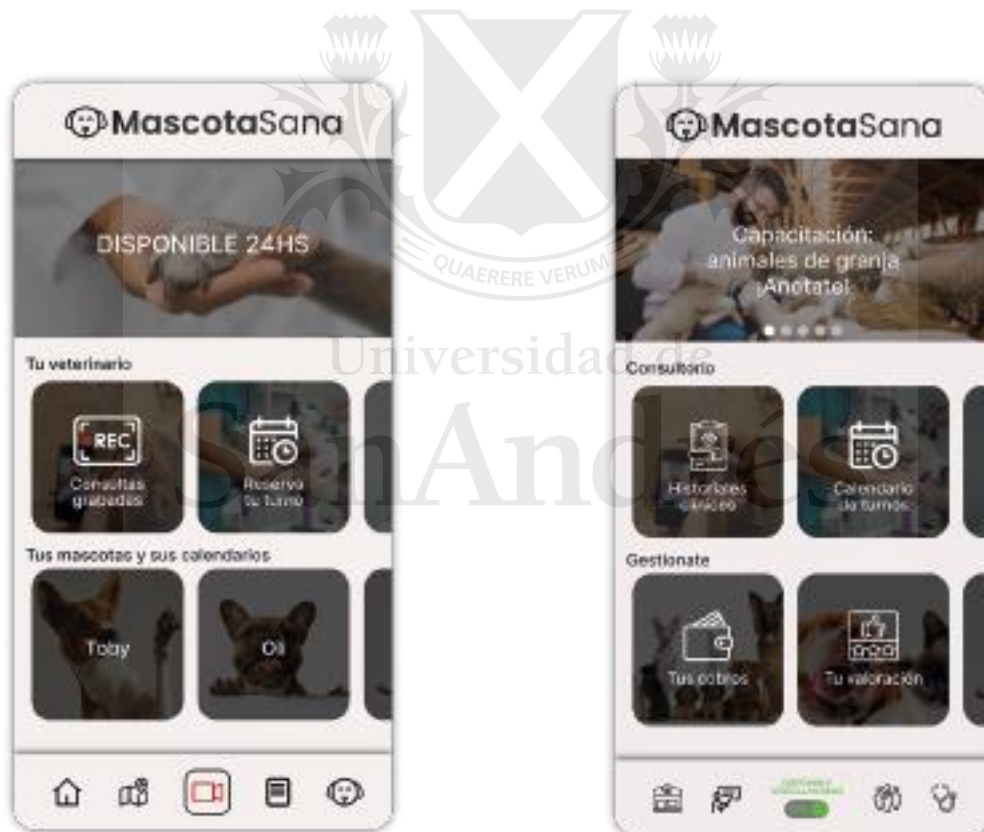
Además se elaboró un mapa de empatía para comprender mejor las experiencias, necesidades y desafíos de los dueños de mascotas en el cuidado diario de sus animales. Este enfoque permite identificar profundamente qué motiva sus acciones, cuáles son sus principales preocupaciones y cómo las soluciones tecnológicas pueden mejorar significativamente su calidad de vida y la de sus mascotas. Al ponerse en la piel de los dueños, se busca crear servicios y productos que respondan de manera efectiva y empática a sus necesidades reales. (Ver ANEXO 3)

Los dueños de mascotas enfrentan una serie de desafíos, como la dificultad para acceder a atención veterinaria oportuna, la falta de información sobre cuidados preventivos y la necesidad de conciliar el cuidado de su mascota con su vida personal y laboral. Además de contar con un servicio que sea una solución que les brinde tranquilidad, confianza y les ayude a ahorrar tiempo y enfrentar situaciones imprevistas a cualquier hora del día.

Universidad de
SanAndrés

II. La Propuesta de Valor

Mascota Sana nace como una opción integral para el cuidado de la mascota. Se diferencia de la competencia por ofrecer una propuesta completa que combina en una primera etapa: acceso las 24 horas del día los 7 días de la semana a atención veterinaria validada con un estándar de calidad, un repositorio de las consultas previas grabadas, historial clínico de la mascota con un registro digital de cada consulta y acuerdo con los especialistas para que se pueda volver a consultar tanto por el cliente como por el veterinario, recordatorios de calendario de vacunación y desparasitación. Todo en una aplicación intuitiva y fácil de usar. A continuación se pueden ver dos pantallas de la aplicación:



Mascota Sana es el aliado integral para el cuidado del mejor amigo. El gran diferencial es que ofrece una propuesta integral que combina los siguientes beneficios:

Acceso las 24 horas del día los 7 días de la semana a atención veterinaria de calidad. Veterinarios debidamente validados y habilitados.

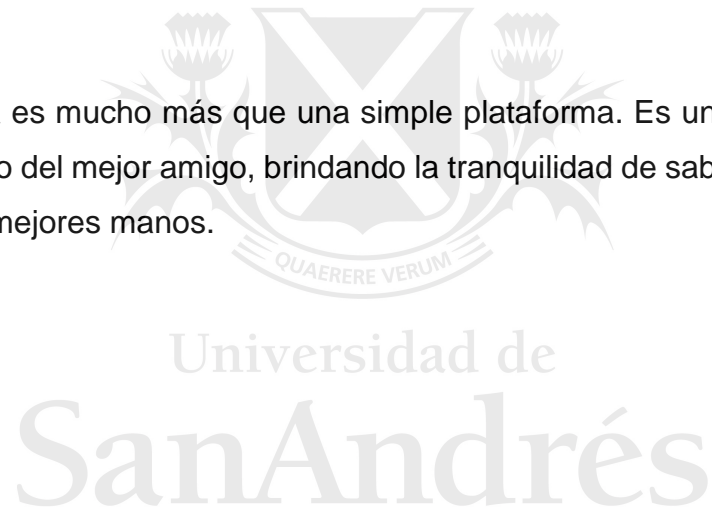
Repositorio de las consultas previas grabadas con la posibilidad de reverlas tanto el cliente como el veterinario.

Historial clínico de la mascota: para mantener un registro digital de cada consulta y acuerdo con los especialistas, cómo también el registro de las vacunaciones y desparasitaciones. La posibilidad de compartir el historial clínico con quien este cuidando a la mascota en todo momento de manera sencilla.

Recordatorios de calendario de vacunación y desparasitación para asegurar su cumplimiento.

Experiencia de usuario fluida y amigable para que la experiencia sea sencilla e intuitiva.

Mascota Sana es mucho más que una simple plataforma. Es un aliado integral para el cuidado del mejor amigo, brindando la tranquilidad de saber que siempre estará en las mejores manos.



III. El product market fit

El producto market fit de Mascota Sana se basa en la demanda creciente de soluciones prácticas y efectivas para el cuidado de la mascota.

Existe un incremento en la tenencia de mascotas, con dueños que enfrentan desafíos como la falta de tiempo, experiencia previa limitada y la necesidad de servicios confiables al alcance de la mano. Mascota Sana viene a responder estas necesidades con servicios de videollamadas las 24 horas del día los 7 días de la semana, historial de las grabaciones de las consultas, historia clínica y recordatorios de cuidados preventivos como la vacunación y desparasitación.

El fit se basa en la correlación entre la ganancia que obtienen los clientes por poder atender a sus mascotas de manera cómoda, inmediata y con la tranquilidad de estar atendidos por veterinarios validados y los pains que Mascota Sana viene a aliviar, como la ansiedad por no saber cómo actuar en una situación de emergencia o poder darle el mejor nivel de vida a la mascota.

En cuanto a los Gains Creators encontramos:

Acceso a veterinarios sin salir de casa: Permite a los dueños de mascotas consultar con veterinarios desde la comodidad de su hogar, eliminando la necesidad de trasladarse físicamente, lo cual es particularmente valioso para personas con agendas apretadas.

Actualización y accesibilidad a la historia clínica de la mascota: Facilita el seguimiento de la salud de la mascota a lo largo del tiempo y asegura que la información crítica esté disponible en caso de emergencia, al dejar la mascota al cuidado de alguien o al visitar un nuevo proveedor de servicios de salud.

Ahorro de tiempo y practicidad: Al centralizar varios servicios en una plataforma, los dueños pueden gestionar el cuidado de sus mascotas de manera más eficiente, ahorrando tiempo valioso.

Confianza y tranquilidad: El saber que tienen acceso a profesionales validados en todo momento proporciona una sensación de seguridad respecto al bienestar de la mascota.

En cuanto a los Pains Relievers encontramos:

Eliminación de la ansiedad por la espera en emergencias: Ofrecer consultas las 24 horas del día los 7 días de la semana asegura que los dueños puedan actuar rápidamente ante cualquier preocupación de salud sin la angustia de esperar horarios de atención o tener que trasladarse ante dudas o percances.

Asesoramiento rápido ante comportamientos no esperados: Proporciona a los dueños un recurso para entender y manejar comportamientos inusuales de sus mascotas, reduciendo frustraciones y ansiedades.

Confianza en las recomendaciones dadas: Al tener acceso a profesionales validados, los dueños se sentirán más seguros sobre las decisiones de salud y bienestar tomadas para con sus mascotas.

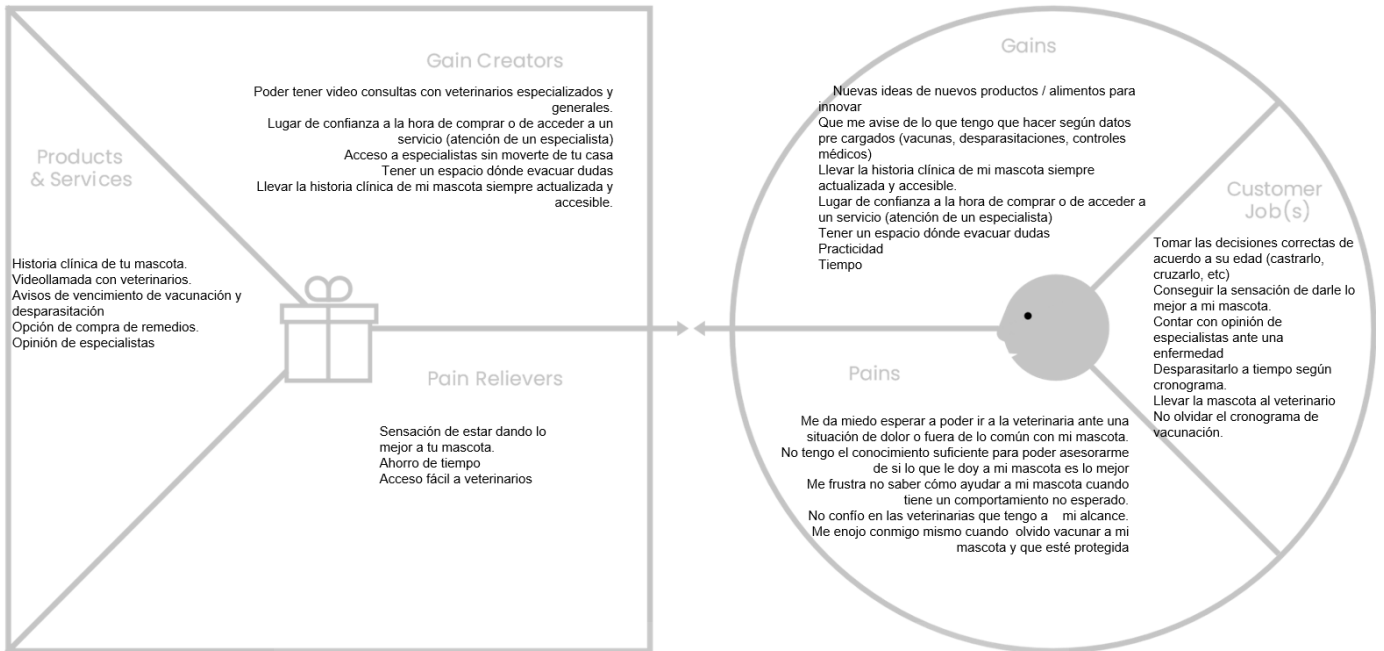
Recordatorios de cuidado preventivo: En un mundo donde la tecnología está siempre trabajando para nosotros, automatizar los recordatorios para vacunaciones y desparasitaciones ayuda a los dueños a mantener los calendarios de salud de sus mascotas.

Los servicios que incluye Mascota Sana son:

Videollamadas con veterinarios: El servicio core de Mascota Sana, que permite realizar consultas con profesionales validados, sin salir de casa.

Historia clínica: Un sistema digital que mantiene un registro de todas las consultas, recomendaciones, tratamientos y vacunas, accesible tanto para los dueños como para los veterinarios. Además con una opción a compartir para poder enviar la historia clínica para cuando alguien distinto cuida a la mascota.

Recordatorios automáticos: Un sistema de notificaciones para recordar a los dueños sobre los tratamientos del calendario de vacunación y desparasitación para que las mascotas estén siempre con el calendario al día y recordatorios de las próximas citas con veterinarios.



Proceso de construcción del MVP

En agosto 2023 se realizó una landing page para contar los beneficios de Mascota Sana y medir el interés del público a través de un formulario para inscribirse para el lanzamiento, invitando a las personas a “unirse a la lista de espera de la nueva manera de cuidar a tu mascota”. (Ver ANEXO 4)

En la landing se detallaban los principales servicios de Mascota Sana:

Videollamadas con Veterinarios: Profesionales veterinarios 24 horas al día, 7 días a la semana disponibles para acompañar a los dueños de mascotas en cada momento.

Recordatorios de fechas importantes: Recordatorios de cuando se debe vacunar, desparasitar e incluso hacer una consulta de control con la mascota para asegurarle la mejor calidad de vida.

Historia Clínica: Toda la información clínica de la mascota siempre cerca, de manera ordenada y de manera accesible también para el profesional que la acompaña.

Además, incluía una sección que invitaba a los veterinarios a registrarse, crucial para el funcionamiento de Mascota Sana.

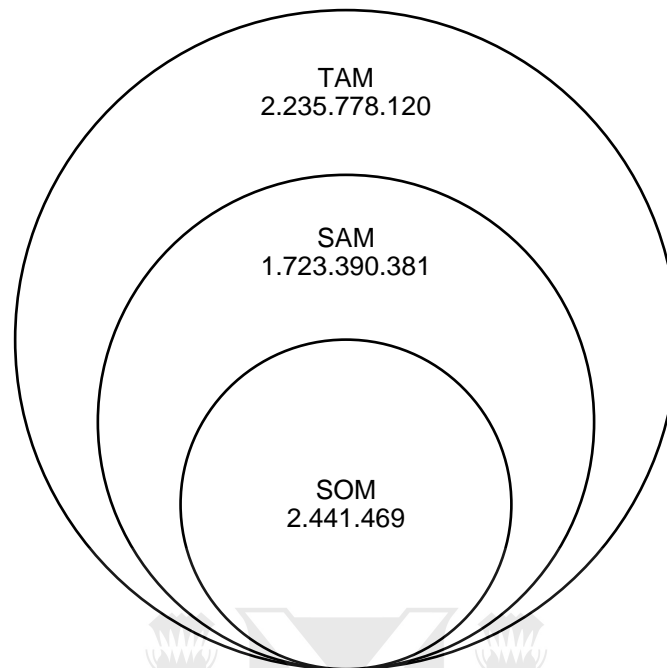
Proceso de validación del MVP

Para validar el MVP se le pidió a amigos y familia que compartan en sus círculos la landing de Mascota Sana a personas que tenían Mascotas o eran veterinarios. Se obtuvieron 180 visitas a la web, un 25% de las visitas se registró como potencial cliente y un 4,5% se registró como veterinario interesado en ser parte de Mascota Sana. (Ver ANEXO 5)

Teniendo en cuenta la falta de precisión que presentaba la landing acerca del precio del servicio de cara a los clientes y las comisiones por servicio de cara a los veterinarios por tratarse de un prelanzamiento y el método utilizado para alcanzar un buen movimiento de visitas consideramos que existe una oportunidad de negocio considerable en el nicho de la atención veterinaria on line y el cuidado de las mascotas.



IV. El tamaño de la oportunidad



El análisis TAM-SAM-SOM nos permite determinar las oportunidades y desafíos que se presentan.

TAM

Hogares en Chile: 6.499.355

Hogares con mascotas: 86% (5.589.445)

Gasto mensual por mascota en consultas veterinarias y urgencias: CLP 30.000

TAM anual: CLP 2.012.200.308.000 (USD 2.235.778.120)

El TAM indica que existe una base considerable de clientes potenciales, con más de 5.5 millones de hogares en Chile que poseen mascotas. El gasto anual en servicios veterinarios y urgencias también es significativo, lo que representa para Mascota Sana una oportunidad atractiva.

SAM

Clase media y alta: 72.8%

SAM anual: USD 1.627.646.471

Mascota Sana trabajará en el segmento de dueños con poco tiempo, que valoran soluciones rápidas e integradas en un solo lugar para gestionar el cuidado diario y urgencias de sus mascotas. Personas de entre 25 y 55 años, de clase media y alta, que representan un 72.8% de las personas, con un estilo de vida activo y poco tiempo libre. Priorizan la salud y el bienestar de su mascota, buscando soluciones prácticas, eficientes y confiables.

SOM

0.15% del SAM: USD 2.441.469

Si bien para esta primera etapa del proyecto el SON representa un porcentaje pequeño del SAM, buscamos capturar un revenue de USD 2.441.469, un objetivo alcanzable que evidencia la potencialidad de Mascota Sana.



Universidad de
SanAndrés

V. Competencia

Se identificaron cinco competidores principales para Mascota Sana: Ultrapet Chile, DoctorPlus Chile, Vet Now, Clínica Veterinaria La Reina, Salud Tech y Central Vet.

Si bien estos competidores ofrecen diversos servicios veterinarios, ninguno se enfoca en la problemática central que Mascota Sana busca abordar: la necesidad de brindar atención médica a las mascotas durante las 24 horas del día, todos los días del año. Sus principales beneficios se basan en la existencia de otras unidades de negocios como: tiendas físicas, la atención presencial o la atención médica para personas.

Esto genera que el desarrollo del servicio de telemedicina para mascotas, como los servicios adicionales que conviven en nuestro ecosistema no estén desarrollados.

En este contexto, Mascota Sana se presenta como una propuesta innovadora que pone en el centro a la mascota y su cuidado, ofreciendo un servicio flexible y adaptable a las necesidades de los usuarios. Su enfoque en la atención online las 24 horas del día los 7 días de la semana que la posiciona como una alternativa disruptiva en el mercado chileno, con el potencial de captar a un segmento de clientes que busca soluciones convenientes y accesibles para la salud de sus mascotas.

Ultrapet Chile

Ubicada en Santiago, Ultrapet Chile es un gran Pet Shop que ofrece consultas puntuales online con previa reserva a USD 16. Cuentan con una oferta de planes prepagos para acceder a descuentos en productos y servicios en las tiendas. Sin embargo, no ofrecen historial clínico o recordatorios de vacunación y desparasitación.

DoctorPlus Chile

También ubicada en Santiago, DoctorPlus Chile ofrece un servicio más completo relacionado a la telemedicina para personas, con un apartado adicional de telemedicina veterinaria con dos veterinarios. Doctor Plus cobra por consulta puntual y no ofrece historial clínico o recordatorios de vacunación y desparasitación.

Salud Tech

La propuesta central de Salud Tech tiene que ver con la telemedicina para personas, pero cuenta con un profesional veterinario para consultas puntuales.

Vet Now

Con sede en Santiago, Vet Now es el competidor con el precio más elevado. Ofrecen servicio de telemedicina para consultas puntuales, así como servicios a domicilio para realizar consultas especializadas y estudios. También tienen servicio de cirugía veterinaria. No obstante, no cuentan con historial clínico o recordatorios.

Clínica Veterinaria La Reina

Es una gran clínica veterinaria ubicada en La Reina, Santiago. Ofrecen un servicio de consultas vía Zoom, previa reserva por WhatsApp con una persona de atención al cliente.

Central Vet

Con sede en Santiago, Central Vet es una clínica con más de 24 años de trayectoria. Cuenta con un servicio de consultas online que debe coordinarse previamente por WhatsApp, no es 24 horas y la atención por WhatsApp no es inmediata.

Mascota Sana

La propuesta de Mascota Sana viene a disrumpir el mercado trayendo una opción novedosa donde el cliente puede tomar una consulta durante las 24 horas

del día. Además, permitirá volver a ver las consultas grabadas, pudiendo escuchar nuevamente las recomendaciones del profesional que atendió a la mascota. También contará con recordatorio de vacunaciones y desparasitaciones para que el cronograma de la mascota esté siempre al día.

	Servicio 24 horas	Historial clínico	Recordatorios de vacunación y desparasitación	Opción a consulta puntual	Precio consulta puntual	Suscripción	Precio suscripción
Ultra Pet	No	No	No	Si	\$16	No	-
Vet Now	No	No	No	Si	\$30	No	-
Doctor Plus	No	No	No	Si	\$16	No	-
Clinica Veterinaria La Reina	No	No	No	Si	\$21	No	-
Central Vet	No	No	No	Si	\$27	No	-
Salud Tech	No	No	No	Si	\$16	No	-
Mascota Sana	Si	Si	Si	Si	\$20	Si	\$80

VI. Contexto

El lanzamiento y desarrollo de Mascota Sana se encuentra en un contexto que incluye varias dimensiones. A través del análisis del Context Map Canvas, se identifican factores cruciales que se deben tener en cuenta en Mascota Sana, para lograr de esta un éxito.

Tendencias Demográficas

La tenencia de mascotas en Chile refleja una oportunidad grande para Mascota Sana. Con más del 80% de los hogares chilenos con al menos una mascota, y una tendencia que sigue aumentando, queda en evidencia una demanda potencial fuerte.

Avances Tecnológicos

La digitalización y la telemedicina están transformando la manera en que se prestan los servicios de salud, la atención a personas a través de este método creció en los últimos años llegando a ocupar entre el 8% y el 10% de las consultas en el sector privado y más de un 17% en el sector público. Mascota Sana llega para ofrecer consultas virtuales y acceso a historiales clínicos digitales respondiendo a esta nueva demanda de soluciones innovadoras y eficientes.

Economía

El contexto económico de Chile se caracteriza por ser una de las economías más estables de Sudamérica, si bien es una economía pujante para su posición regional es importante realizar un seguimiento constante para contar con una propuesta competitiva tanto en precio para los clientes como en comisiones para los veterinarios.

Regulaciones y Legislación

En Chile existe la Norma Técnica de Telemedicina (NTM) que regula tanto la telemedicina para personas como para mascotas. Aprobada en 2020, la misma

regula la manera en la que debe efectuarse la telemedicina. Para esto tanto la institución como los veterinarios deben estar registrados y contar con las habilitaciones correspondientes. Además, se debe asegurar la confidencialidad y protección de los datos para los pacientes.

Competencia

Cómo vimos en el apartado de competencia, existen varios competidores con consultas puntuales o algún servicio puntual. Sin embargo, no hay hoy en el mercado alguien que supla las necesidades concentradas en un único lugar dando atención en todo momento. Mascota sana brindará un servicio las 24 horas del día los 7 días de la semana, acceso al historial clínico, grabaciones de consultas anteriores y recordatorios de vacunación y desparasitación.

Oportunidades y Amenazas

Mascota Sana cuenta con la oportunidad de ingresar en un mercado con una alta tenencia de mascotas, interés en soluciones digitales, combinados con un contexto económico favorable.

La amenaza principal y punto para tener en cuenta para el éxito de Mascota Sana es la capacidad de adquirir veterinarios, entrenarlos y asegurar una calidad de servicio estándar.

VII. Industria

Mascota Sana se incorpora en la industria de la salud y bienestar animal en Chile, sector que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por un aumento en la tenencia de mascotas y una mayor concienciación sobre su cuidado y bienestar.

La industria de telemedicina veterinaria en Chile se encuentra en una fase de crecimiento acelerado, impulsada por un aumento en la tenencia de mascotas y una mayor demanda por servicios de salud accesibles.

La pandemia de COVID-19 aceleró la incorporación de telemedicina tanto para las personas como para las mascotas. Este cambio en la conducta al momento de elegir una prestación médica o veterinaria da perspectivas muy positivas para Mascota Sana.

Si hacemos un análisis utilizando la matriz de las 5 Fuerzas de Porter podemos encontrar:

Barreras de Entrada: El desarrollo tecnológico es una barrera significativa, contar con una aplicación funcional, confiable y segura es fundamental, sin embargo, la barrera de entrada de mayor impacto es la red de veterinarios que brinden el servicio.

Fuerza de los Proveedores: Los veterinarios poseen una fuerza alta, siendo esenciales para la prestación del servicio y pudiendo influir significativamente en la calidad y disponibilidad de las consultas. Los veterinarios validados tendrán una ganancia muy competitiva de \$10 por horario no pico y \$15 por horario pico, por consultas promedio de 15 minutos. Por otro lado, el proveedor de sistemas posee una fuerza media, sin embargo al existir diferentes opciones de software factories, esto podría controlarse.

Fuerza de los Distribuidores: Las alianzas estratégicas con marcas de alimentos, laboratorios y productos relacionados con las mascotas será fundamental para brindarles a los veterinarios la posibilidad de capacitarse y encontrarse

actualizados con todas las novedades del mercado. Además, existe la posibilidad de crear alianzas con veterinarias para que brinden servicio en los momentos que no cuentan con consultas presenciales, rentabilizando su tiempo.

Productos Sustitutos: Las consultas presenciales y telefónicas con veterinarios, junto con los foros de internet, representan alternativas al servicio ofrecido por Mascota Sana.

Competidores Actuales: Como fueron detallados anteriormente, existen diferentes competidores que ofrecen servicios de telemedicina y atención veterinaria presencial, pero ninguno ofrece un modelo integral las 24 horas del día los 7 días de la semana como si lo hace Mascota Sana.









Mascota Sana se inserta en una industria con un gran potencial de crecimiento, aprovechando las tendencias de digitalización y el cuidado integral de las mascotas, población que viene creciendo en los últimos años y la tendencia sigue marcando aun mejoras.

VIII. El modelo de negocios

Modelo de Negocios de Mascota Sana

A través de la aplicación del Business Model Canvas realizaremos un análisis estructurado de los 9 bloques fundamentales del negocio.

<p>Key Partnerships </p> <p>Veterinarios que realizan el servicio.</p> <p>Software fabricante que desarrolla y mantiene la aplicación.</p> <p>A futuro: empresas con las que Mascota Sana realice alianzas para incorporar nuevos servicios / productos.</p>	<p>Key Activities </p> <p>Asegurar la atención 24/7. Desarrollo de la red de veterinarios.</p> <p>Asegurar la captación de clientes / usuarios.</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Acceso las 24 horas del día los 7 días de la semana a atención veterinaria de calidad. Veterinarios debidamente validados y habilitados.</p> <p>Repositorio de las consultas previas grabadas con la posibilidad de reverlas tanto el cliente como el veterinario.</p> <p>Historial clínico de la mascota: para mantener un registro digital de cada consulta y acuerdo con los especialistas, cómo también el registro de las vacunaciones y desparasitaciones. La posibilidad de compartir el historial clínico con quien este cuidando a la mascota en todo momento de manera sencilla.</p> <p>Recordatorios de calendario de vacunación y desparasitación para asegurar su cumplimiento.</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Para cuidar el vínculo con clientes y veterinarios se realizarán encuestas de satisfacción a ambas partes después de cada intercambio.</p> <p>A su vez, la comunicación y soporte estará diferenciado para asegurar una buena experiencia de usuario.</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Dueños con poco tiempo, que valoran soluciones rápidas e integradas en un solo lugar para gestionar el cuidado diario y urgencias de sus mascotas. Personas de entre 25 y 55 años, de clase media y alta, con un estilo de vida activo y poco tiempo libre. Priorizan la salud y el bienestar de su mascota, buscando soluciones prácticas, eficientes y confiables.</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica.</p> <p>Comisiones para veterinarios.</p> <p>Gastos de marketing para ambos segmentos.</p> <p>Otros gastos: colaboradores, estudio contable-legal, alquiler de co work.</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Suscripciones, ya sea mensuales o anuales.</p> <p>Consultas puntuales.</p>		

La propuesta de valor de Mascota Sana se centra en ser una plataforma integral para el bienestar de la mascota, diseñada para dueños de mascotas con poco tiempo que valoran la confianza y la eficiencia.

La propuesta de valor

Acceso las 24 horas del día los 7 días de la semana a atención veterinaria: Consultas por videollamada con veterinarios validados a cualquier hora y desde cualquier lugar. Historial clínico on line con acceso tanto para el dueño como para el veterinario. Recordatorios sobre fechas importantes de los calendarios de vacunación y desparasitación.

Segmentos de Clientes

El principal segmento objetivo son dueños de mascotas, especialmente aquellos con poco tiempo, que buscan soluciones prácticas y eficientes para el cuidado de sus mascotas. Este grupo incluye personas de 25 a 55 años, de nivel socioeconómico medio o alto, que priorizan la salud y el bienestar de sus mascotas.

Canales

La plataforma digital de Mascota Sana será el principal canal de interacción con los clientes, permitiendo la programación de consultas, acceso al historial clínico, y recepción de recordatorios automáticos.

Relación con el Cliente

Mascota Sana se enfocará en construir relaciones sólidas con los clientes mediante una atención al cliente personalizada, soporte técnico y seguimiento post-consulta para garantizar la satisfacción y fidelización.

Flujos de Ingresos

El modelo de ingresos de Mascota Sana incluye pagos por consultas de \$20 por cada consulta veterinaria realizada a través de la plataforma por un usuario que no cuenta con suscripción, suscripciones mensuales de \$8.34 y suscripciones anuales de \$100, con 20% de descuento, el precio que pagan los clientes es de \$80

Recursos Clave

Los principales recursos necesarios para Mascota Sana incluyen una plataforma tecnológica robusta y una red de veterinarios validados. Mascota Sana deberá contar con un equipo lo suficientemente grande para poder asegurar el servicio las 24 horas del día los 7 días de la semana.

Actividades Clave

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, la gestión de relaciones con veterinarios y la activación de acciones de marketing para el continuo crecimiento de usuarios y veterinarios validados.

Socios Clave

La red de veterinarios y la software factorie serán los socios más importantes en la primer etapa.

Estructura de Costos

La estructura de costos tiene una parte fija que contempla la creación de la aplicación, su mantenimiento, presupuestos de marketing, sueldos, fee del estudio contable-legal y una parte variable que tiene que ver con la comisión de los veterinarios y las auditorías de las videollamadas.



Universidad de
SanAndrés

Estado de resultados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento YoY Usuarios			70%	50%	45%	45%
Usuarios		3.600	6.120	9.180	13.311	19.301
Ingresos por suscripciones		\$360.000	\$612.000	\$918.000	\$1.331.100	\$1.930.095
Ingresos por consultas puntuales		\$10.800	\$18.360	\$27.540	\$39.933	\$57.903
Ingresos Totales		\$370.800	\$630.360	\$945.540	\$1.371.033	\$1.987.998
CMV (comisión veterinarios)		-\$140.400	-\$238.680	-\$358.020	-\$519.129	-\$752.737
Costos de ventas (% descuento por pago anual)		-\$28.800	-\$48.960	-\$73.440	-\$106.488	-\$154.408
Auditorías a videollamadas		-\$11.340	-\$19.278	-\$28.917	-\$41.930	-\$60.798
Utilidad Bruta		\$190.260	\$323.442	\$485.163	\$703.486	\$1.020.055
Inversión inicial	-\$50.000					
Apertura de Sociedad y puesta en marcha	-\$17.000					
Mantenimiento IT		-\$10.000	-\$20.000	-\$10.000	-\$35.000	-\$10.000
Gastos veterinarios fijos		-\$54.600	-\$54.600	-\$46.800	-\$39.000	-\$39.000
Equipo Marketing		-\$27.600	-\$27.600	-\$27.600	-\$27.600	-\$27.600
Costos de Mkt (Clientes)		-\$36.000	-\$36.000	-\$30.000	-\$30.000	-\$30.000
Costos de Mkt (Veterinarios)		-\$24.000	-\$24.000	-\$18.000	-\$18.000	-\$18.000
Costo financiero		-\$29.664	-\$50.429	-\$75.643	-\$109.683	-\$159.040
Administración		-\$8.400	-\$8.400	-\$18.600	-\$18.600	-\$18.600
Equipo Atención al Cliente		-\$18.000	-\$25.200	-\$32.400	-\$32.400	-\$32.400
Honorarios Founders		-\$54.000	-\$54.000	-\$54.000	-\$54.000	-\$54.000
Estudio contable-legal		-\$4.800	-\$4.800	-\$4.800	-\$4.800	-\$4.800
Alquiler		-\$3.600	-\$3.600	-\$6.000	-\$6.000	-\$6.000
Gastos Operativos	-\$67.000	-\$270.664	-\$308.629	-\$323.843	-\$375.083	-\$399.440
Resultado operativo		-\$80.404	\$14.813	\$161.320	\$328.404	\$620.615
Amortización		\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
EBITDA	-\$67.000	-\$90.404	\$4.813	\$151.320	\$318.404	\$610.615
Resultado antes de IIGG	-\$67.000	-\$90.404	\$4.813	\$151.320	\$318.404	\$610.615
Impuesto a las Ganancias	\$0	\$0	-\$1.300	-\$40.856	-\$85.969	-\$164.866
Resultado Neto	-\$67.000	-\$90.404	\$3.514	\$110.463	\$232.435	\$445.749
Resultado Neto Acumulado	-\$67.000	-\$157.404	-\$153.890	-\$43.427	\$189.008	\$634.757

IX. Go to market

Utilizando el Business Model Canvas diseñado por Osterwalder podemos obtener una visión global de Mascota Sana para entender mejor su salida al mercado.

La Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Mascota Sana contempla en una primera etapa atención veterinaria las 24 horas del día, los 7 días de la semana y una serie de servicios adicionales, como historial de consultas, recordatorios del calendario de vacunación y desparasitación, entre otros.

Modelo de Ingresos y Pricing Propuesto

Mascota Sana generará ingresos a través de dos flujos principales:

Pago por Consulta: Se cobrará un precio fijo de \$20 por cada consulta veterinaria realizada a través de la plataforma.

Suscripciones Mensuales/Anuales: Para dueños que buscan una cobertura más amplia y continua, ofreceremos planes de suscripción con hasta 6 consultas al año, acceso a historiales clínicos digitales y recordatorios del calendario de vacunación y desparasitación. Los precios propuestos son \$8.34 mensuales o \$80 anuales, con un 20% de descuento sobre el precio base anual de \$100.

Validación del Modelo de Ingresos y Pricing

Mascota Sana sale al mercado con un precio por consulta puntual al valor de la media del mercado, aportando además como servicios adicionales la historia clínica y los recordatorios del calendario de vacunación y desparasitación, brindando la posibilidad de ante nueva consulta tener toda la información consolidada para que el veterinario pueda realizar una mejor consulta. Pero además de esto, Mascota Sana sería la única empresa de la industria en ofrecer un plan de suscripción anual con un importante descuento.

Funnel de Marketing

Get: Utilizaremos SEO y campañas en Google AdWords y Meta para aumentar la visibilidad y generar leads de posibles usuarios. La estrategia incluirá contenido educativo sobre el cuidado de mascotas y la importancia de la consulta preventiva al veterinario. Además, contará con un onboarding para acompañar a cada nuevo usuario en su proceso de alta y capacitación en el uso de Mascota Sana.

Keep: Se creará un programa de fidelización con beneficios exclusivos para los clientes. Buscando dar descuentos en tiendas con alianzas, capacitaciones gratuitas con expertos. Además, se enviarán comunicaciones periódicas con consejos de cuidado de las mascotas.

Grow: Para fomentar el crecimiento, incentivaremos a los usuarios a recomendar Mascota Sana a amigos y familiares mediante un programa de referidos. Por cada nuevo cliente referido, ambos recibirán un mes adicional gratis. Pagando 12 meses, contarán con el servicio 13 meses. Solo aplica para clientes con suscripción anual.

Proceso de Venta

El proceso de venta se diseñará para ser completamente digital y escalable, facilitando el registro de usuarios, la programación de consultas a través de una interfaz intuitiva y amigable. Se trabajará en la automatización en todos sus niveles, buscando que sea fácil la gestión y seguimiento de los clientes y citas.

LTV y CAC - Clientes

El Lifetime Value se calculó en base a un promedio de 3 consultas al año por usuario suscripto, teniendo un 40% de los usuarios con suscripción anual. Tomando como base para la proyección un promedio de retención de un año y medio, el LTV se posiciona en \$114 para el primer año y en \$95 para el quinto debido a la estructura de 7 veterinarios fijos durante el primer y segundo año, para asegurar la atención las 24 horas, equipo que se reduce a 6 veterinarios para el tercer año y 5 para el cuarto y quinto año; con la premisa que crecerá exponencialmente la cantidad de veterinarios atendiendo de manera independiente.

El Costo de Adquisición del Cliente (CAC) contemplando todas las inversiones presupuestadas en marketing para la adquisición de clientes da un costo unitario de \$26 para el primer año, llegando a \$11 en el quinto año.

Si observamos la relación de estos dos indicadores a lo largo del tiempo comienza en 4.5 para el primer año llegando a 8.6, mostrando lo prometedor que es la oportunidad de negocios que enfrenta Mascota Sana.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAC unitario	\$26	\$18	\$14	\$12	\$11
LTV unitario	\$114	\$105	\$99	\$96	\$95
Relación LTV/CAC	4,5	5,7	6,9	7,8	8,6

LTV y CAC - Veterinarios

El Life Time Value (LTV) se calculó en base a que los veterinarios trabajarán con Mascota Sana un promedio de 9 meses, realizando un promedio de 3 consultas por clientes. El LTV para el primer año es de \$366 terminando el quinto año en \$302. Si realizamos un análisis del Costo de Adquisición del Cliente, en este caso los costos que tendrá Mascota Sana para el reclutamiento de veterinarios, vemos que en el primer año es de unos \$86, bajando a \$14 el quinto año, apalancado sobre todo por el programa de referidos y el efecto de red que generará Mascota Sana.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAC unitario	\$86	\$51	\$30	\$21	\$14
LTV unitario	\$366	\$336	\$317	\$307	\$302
Relación LTV/CAC	4,3	6,6	10,6	14,9	21,3

Canales de Distribución

La plataforma será el medio por el que se ejecutarán los servicios de Mascota Sana. Esto permite tener el control técnico del negocio y estar preparados para escalar rápidamente si es necesario.

Para validar el modelo de ingresos y el pricing, se realizará un lanzamiento piloto y encuestas de satisfacción para recoger feedback directo de los usuarios y ajustar la estrategia según sea necesario antes del lanzamiento al mercado.

Además de todo lo referido al cliente, Mascota Sana tiene el desafío de tener una estrategia también para el armado de la red de veterinarios validados.

Para esto se desarrolló un propio funnel:

Get: Para confeccionar con una red de veterinarios en Mascota Sana se pagará una comisión competitiva en el mercado de \$10 por horario no pico y \$15 por horario pico, por consultas promedio de 15 minutos. Además, se ofrecerán capacitaciones tanto en el uso de la aplicación y como en la gestión de las redes sociales para impulsar las consultas online a través de Mascota Sana. También se contará con talleres acerca de avances en el rubro y novedades farmacológicas para acompañar y asegurar su actualización.

Keep: Los veterinarios tendrán su propio soporte para poder sortear obstáculos, y la posibilidad de compartir el caso con colegas para recaudar opiniones. Además, contarán con feedback constante por parte de sus pacientes, lo que les permitirá mejorar y tener más pacientes fidelizados con ellos, a su vez fidelizando su participación en Mascota Sana. Se dará reconocimiento, visibilidad y recompensas a aquellos veterinarios que destaquen sobre el resto.

Grow: Existirá un programa de referidos que invitará a los veterinarios a recomendar colegas a unirse a Mascota Sana, a cambio podrán acceder a diferentes tipos de beneficios de acuerdo a las campañas vigentes de reclutamiento, por ejemplo, un % de las comisiones del colega o un bono fijo, algo que el equipo de marketing podrá ir gestionando a medida que lo vea necesario para asegurar el cumplimiento de atención 24 horas los 7 días de la semana.

Mascota Sana tiene el desafío de fidelizar a sus dos públicos más importantes, los clientes dueños de mascotas y los veterinarios que ofrecen el servicio de las consultas. Su correcta gestión generará un efecto de red positivo, donde a mayor clientes más veterinarios querrán ser parte y a más y mejor atención por parte de los veterinarios más clientes querrán ser usuarios de Mascota Sana. Para esto es muy importante realizar encuestas constantes de satisfacción e ir mostrando las mejoras y cambios que ambos públicos necesiten.

X. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Cadena de valor de Mascota Sana

La cadena de valor de Mascota Sana está compuesta con la siguiente estructura:

IT: La tecnología es el pilar sobre el que se sostiene Mascota Sana. Esto incluye el software para videollamadas, la grabación y auditorias de las mismas, la gestión de citas tanto para dueños como para veterinarios, sistema de feedback, gestión de historial clínico. La elección de un partner tecnológico que acompañe a Mascota Sana en su nacimiento y crecimiento exponencial con una plataforma robusta es fundamental.

Veterinarios: El armado de una red de veterinarios es fundamental, sobre todo para asegurar la atención las 24 horas del día los 7 días de la semana. Para esto es necesario contar con un sistema de validación de títulos oficiales y validaciones de datos biométricos, así se asegura la autenticidad de los mismos.

Plan operativo

Mascota Sana cuenta con distintos procesos claves dentro de su plan operativo, entre ellos se destacan:

Registro y Onboarding de Usuarios: Tanto los dueños de mascotas como los veterinarios deberán registrarse en la plataforma, crearse perfiles, capacitarse sobre cómo usar la aplicación para poder ofrecer sus servicios en el caso de los veterinarios o tomar consultas en el caso de los dueños de mascotas. En el caso de los veterinarios deberán además subir toda la información necesaria para validar su título habilitante.

Citas: Los usuarios podrán agendar consultas con veterinarios disponibles según su necesidad y la disponibilidad del profesional.

Consulta: La videollamada será grabada y ambas partes podrán acceder tanto a la grabación como al historial clínico de la mascota.

Seguimiento: Una vez finalizada la consulta el veterinario podrá programar una pregunta de seguimiento a través de la aplicación en el tiempo que considere,

de la misma manera los dueños de mascotas podrán programar nuevas citas o recordatorios dentro del cronograma.

Es importante para Mascota Sana contar con veterinarios las 24 horas del día, para eso se contará con un equipo de 7 veterinarios contratados, considerando 8 horas de trabajo y francos rotativos con una persona titular y una de apoyo. Sumado a esto se deberá asegurar la escalabilidad de usuarios ya que la continuidad del servicio hará también a la calidad de este.

Recursos Clave

Plataforma Tecnológica: El desarrollo y mantenimiento de la plataforma es fundamental para el funcionamiento de Mascota Sana.

Red de Veterinarios: Veterinarios calificados y habilitados son esenciales para proveer un servicio de calidad. Es por esto por lo que, dentro del presupuesto de marketing, hay una línea especial para poder asegurar el reclutamiento de veterinarios validados.

Equipo de Soporte y Atención al cliente: Se contará con 2 personas de soporte de sistemas y 2 personas en Atención al cliente en los primeros dos años y 3 en cada uno de los equipos a partir del tercero.

Actividades Clave

Además de realizar un mantenimiento constante de la aplicación, se presupuestaron dos nuevas funcionalidades grandes para el año 2 y año 4.

Mascota Sana se propone brindar una solución integral para el cuidado de las mascotas en Chile, combinando tecnología y una red de veterinarios validados. Además, Mascota Sana viene a aportar una nueva fuente de ingresos para los veterinarios validados que cuentan con tiempo ocioso en sus horarios de trabajo o pocas oportunidades de trabajo desde el hogar o donde se encuentren.

XI. Implementación del negocio

El lanzamiento de Mascota Sana será en Chile a nivel nacional, enfocándose sobre todo para las acciones de comunicación y marketing en áreas urbanas con alta densidad de población y propensión al uso de tecnología, empezando por Santiago, Valparaíso, Concepción, La Serena junto a Coquimbo, Antofagasta y Temuco. Esta estrategia permite enfocar los presupuestos de marketing y comunicación donde existe un mayor potencial de impacto, optimizando el CAC y asegurando una rápida adquisición de usuarios, objetivo que Mascota Sana debe seguir de cerca.

Plan de Crecimiento

Usuarios: Mascota Sana buscará alcanzar los 3.600 usuarios activos el primer año y lograr una expansión a 9.180 usuarios activos para el año 3 y 19.301 para el quinto año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios	3.600	6.120	9.180	13.311	19.301

Utilidad

El objetivo de resultado neto para el año 5 es de \$445.749.

Localización

Inicialmente, Mascota Sana operará desde una oficina central en Santiago de Chile, aprovechando el ecosistema tecnológico y de espacios de co-work disponibles, además de las facilidades logísticas y de comunicación. Esta ubicación permitirá una gestión eficiente durante la fase de lanzamiento y consolidación en el mercado chileno.

Estructura

El equipo de Mascota Sana estará compuesto por un equipo de tres jefaturas internas:

Administración, que tendrá un analista el primer y segundo año e incorporará un jefe a partir del tercer año.

Atención al cliente que tendrá un operador de customer experience y una jefatura para el primer año, incorporando un operador adicional en el segundo y tercer año.

Marketing, el equipo encargado de la comunicación y hunting de clientes y veterinarios estará compuesto por un jefe y dos analistas, uno encargado de la gestión de los usuarios y otro de la gestión de los veterinarios.

En cuanto al equipo de sistemas, se contempla una inversión inicial de \$50.000 para la creación de la plataforma con una software factorie y un fee fijo de \$10.000 para su mantención. Además, se contempla una inversión adicional de \$10.000 en el segundo año y \$25.000 en el cuarto para realizar mejoras y el lanzamiento de nuevas funcionalidades.

Además, el equipo contará con tres founders que ocuparan las posiciones de CEO, COO y CRO. Serán los encargados de mantener la estrategia alineada con los objetivos principales del emprendimiento.

Tanto el objetivo como el equipo deberán seguirse de cerca para poder evaluar posibles cambios en la estrategia y su ejecución para asegurar el éxito de Mascota Sana.

XII. Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor de Mascota Sana está compuesto por tres profesionales de amplias trayectorias y competencias complementarias, asegurando que el proyecto cuenta con una base sólida para su éxito y desarrollo sostenido. Dos de ellos se conocieron realizando un magister en Negocios Digitales en la Universidad de San Andrés y al tercero lo conocieron a través de un amigo, quien recomendó que era la persona indicada para sumarse a Mascota Sana.

Chief Executive Officer: Pedro López Calatayud

Pedro es licenciado en Marketing de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, con un magíster en Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés. Posee más de 15 años de experiencia como director de Zecat, donde fue uno de los líderes de la digitalización de la compañía y es el co-fundador de Picky Haus. Pedro vivió en Ecuador durante 2 años, expatriado por una empresa multinacional para dirigir el equipo de trade marketing y actualmente se encuentra instalado en Chile hace ya dos años.

Aporta una visión estratégica en marketing y negocios digitales, fundamental para posicionar a Mascota Sana en el mercado y asegurar su crecimiento. Su experiencia en liderar proyectos digitales es clave para la estrategia de adquisición de usuarios y la construcción de la marca.

Chief Revenue Officer: Constanza Rodríguez

Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina, con un magíster en Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés. Cuenta con más de 10 años de experiencia como gerente comercial y es co-fundadora de la startup DeArriba!.

Constanza trae a Mascota Sana un profundo entendimiento del desarrollo comercial, estrategias de crecimiento y una gran habilidad en el armado de alianzas comerciales para realizar sinergia en acciones de cobranding. Su experiencia como gerente y emprendedora la posiciona en un lugar clave para seguir las operaciones comerciales, establecer las alianzas y asegurar el cumplimiento del revenue buscado por Mascota Sana.

Chief Operating Officer: Dr. José Marturano, Médico Veterinario.

Veterinario con más de 20 años de experiencia en la práctica veterinaria. Exalumno y actual docente en la Universidad de Chile, titular en más de dos cátedras y miembro del colegio médico de veterinarios.

José cumple un rol fundamental para garantizar la calidad y confiabilidad de los servicios veterinarios ofrecidos por Mascota Sana. Su amplia experiencia clínica y académica le da la autoridad necesaria para asegurar que la plataforma cumpla con los más altos estándares veterinarios. Además, su red de contactos puede ser un gran facilitador de la construcción de la red de veterinarios validados para Mascota Sana.

El equipo combina habilidades en gestión de negocios, marketing, operaciones comerciales y conocimiento veterinario especializado, creando un equilibrio ideal entre visión empresarial y conocimiento técnico, algo que fue buscado desde un principio cuando se decidió sumar a una tercera persona técnica en el proyecto. Los 3 miembros del equipo están comprometidos no solo gracias a su formación y experiencia sino además debido a que los 3 cuentan con una pasión directa con la visión de Mascota Sana del cuidado de las mascotas. Constanza y Pedro tienen mascota y Jose una vocación indiscutible al dedicar su carrera profesional al bienestar y cuidado de los animales.

SanAndrés

XIII. Contexto macro y microeconómico

Chile ostenta el PBI per cápita más elevado de Sudamérica y se proyecta que en 2026 será el primero en alcanzar los 30.000 USD. Si bien la pandemia lo contrajo en 2020 a 13.068 USD, en 2021 el país retomó su tendencia alcista con un PBI per cápita de 16.902 USD. En 2022, el PBI per cápita se situó en 15.166 USD y en 2024 se superará lo establecido en las proyecciones iniciales.

Año	Ingreso per cápita (USD)
2023	17.253
2022	15.166
2021	16.092
2020	13.068
2019	14.568

El 2020 marcó un pico en la tasa de desempleo con un 10,7%, cifra que se mantuvo en 2021. Sin embargo, en 2022 la tendencia se revirtió, con una tasa de desempleo del 8,4%, y se espera que en 2024 se continúe con la tendencia a la baja.

Año	Tasa de Desempleo
2023	8,5%
2022	8,4%
2021	10,7%
2020	10,7%
2019	7%

En Chile, 8 de cada 10 personas tienen mascotas, una cifra que ha aumentado año tras año. Entre 2019 y 2022, la tenencia de mascotas en 13 puntos porcentuales. (2022: 86% de las personas tienen mascotas, 2019: 73% de las personas tenían mascotas).

Para los millennials y la generación Z, las mascotas son más que simples animales, son miembros de la familia. Más del 90% de ellos las consideran como tal, y más del 80% se aflige cuando les sucede algo. Además, más del 75% se preocupa por mejorar su calidad de vida.



Universidad de
SanAndrés

XIV. Modelo económico

Mascota Sana tendrá ingresos a través de dos modalidades. Por un lado, por las suscripciones y por otro lado por las consultas puntuales de usuarios no suscriptos. Para la suscripción anual tendrá un valor de \$100 y la consulta puntual tendrá un valor de \$20. Está contemplado para todo el proyecto un costo de ventas adicional del 20% de la suscripción para darlo como descuento para los casos que se pague el año por adelantado. Quedando en \$80 final para el usuario.

Se espera un crecimiento año tras año en el número de usuarios y consultas, lo que incrementará los ingresos por suscripciones y consultas puntuales gracias a las acciones de marketing, activaciones y prensa.

En el mercado chileno actualmente no existe una opción de telemedicina para las mascotas con suscripción anual y el precio de la consulta se encuentra en la media de los valores actuales del mercado, el diferencial de Mascota Sana son los servicios adicionales que ofrece a todos sus usuarios: Historial clínico y recordatorios del calendario de vacunación y desparasitación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento YoY Usuarios		70%	50%	45%	45%
Usuarios	3.600	6.120	9.180	13.311	19.301
Ingresos por suscripciones	\$360.000	\$612.000	\$918.000	\$1.331.100	\$1.930.095
Ingresos por consultas puntuales	\$10.800	\$18.360	\$27.540	\$39.933	\$57.903
Ingresos Totales	\$370.800	\$630.360	\$945.540	\$1.371.033	\$1.987.998

En cuanto a la estructura de costos Mascota Sana tendrá como costos variables la comisión que se llevan los veterinarios por cada consulta dada, el costo de ventas (20% de descuento directo a quien paga la suscripción de manera anual) y la gestión de las auditorías.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CMV (Comisión Veterinarios)	\$140.400	\$238.680	\$358.020	\$519.129	\$752.737
Costos de ventas (% descuento por pago anual)	\$28.800	\$48.960	\$73.440	\$106.488	\$154.408
Auditorías a videollamadas	\$11.340	\$19.278	\$28.917	\$41.930	\$60.798

Si observamos los costos fijos de Mascota Sana entre ellos se encuentra todo el equipo de trabajo, alquileres, presupuestos de marketing, gastos de mantenimiento de la aplicación, gestión contable-legal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de mantenimiento app	\$10.000	\$20.000	\$10.000	\$35.000	\$10.000
Gastos veterinarios fijos	\$54.600	\$54.600	\$46.800	\$39.000	\$39.000
Equipo Marketing	\$27.600	\$27.600	\$27.600	\$27.600	\$27.600
Costos de Mkt (Clientes)	\$36.000	\$36.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Costos de Mkt (Veterinarios)	\$24.000	\$24.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000
Costo financiero	\$29.664	\$50.429	\$75.643	\$109.683	\$159.040
Administración	\$8.400	\$8.400	\$18.600	\$18.600	\$18.600
Equipo Atención al Cliente	\$18.000	\$25.200	\$32.400	\$32.400	\$32.400
Honorarios Founders	\$54.000	\$54.000	\$54.000	\$54.000	\$54.000
Estudio contable-legal	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800
Alquiler	\$3.600	\$3.600	\$6.000	\$6.000	\$6.000

Key Drivers del Modelo Económico

Las principales variables y factores críticos que afectan el modelo económico de Mascota Sana incluyen el número de usuarios y consultas puntuales, la tasa de adopción de las suscripciones anuales, el costo de adquisición de clientes (CAC) y el valor de vida del cliente (LTV).

El modelo de Mascota Sana presenta una evolución en la relación entre el CAC y LTV a lo largo de los años, teniendo importantes mejoras.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAC unitario	\$26	\$18	\$14	\$12	\$11
LTV unitario	\$114	\$105	\$99	\$96	\$95
Relación LTV/CAC	4,5	5,7	6,9	7,8	8,6

Se desarrolló un estado de resultados donde puede observarse que el proyecto comienza a tener resultados positivos a partir del año 2, logrando una ganancia acumulada de más de \$600.000.

Mascota Sana tiene un gran futuro por delante cuidando estrictamente la cantidad de usuarios, el costo de adquisición de estos y los gastos que se generen.

XV. Requerimientos de inversión y financiamiento

Mascota Sana requiere de una inversión inicial de \$67.000 para poder realizar la inversión de construir la aplicación y pagina web cuyo valor estimado en \$50.000 y \$17.000 para la apertura societaria, registro de la marca y gestiones del servicio agrícola de Chile para poder contar con la habilitación correspondiente.

Cash flow resumido:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo al inicio	\$67.000	\$0	-\$80.404	-\$65.591	\$78.255	\$320.690
Ingresos Totales		\$370.800	\$630.360	\$945.540	\$1.371.033	\$1.987.998
Egresos Totales	-\$67.000	-\$451.204	-\$615.547	-\$784.220	-\$1.042.629	-\$1.367.382
Resultado operativo	\$0	-\$80.404	\$14.813	\$161.320	\$328.404	\$620.615
Impuesto a las ganancias				-\$17.474	-\$85.969	-\$164.866
Saldo al cierre	\$0	-\$80.404	-\$65.591	\$78.255	\$320.690	\$776.439

Cash Flow completo:

Cash flow						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo al inicio	\$ 67.000	\$0	-\$80.404	-\$65.591	\$78.255	\$320.690
Ingresos por suscripciones		\$360.000	\$612.000	\$918.000	\$1.331.100	\$1.930.095
Ingresos por consultas puntuales		\$10.800	\$18.360	\$27.540	\$39.933	\$57.903
Ingresos Totales	\$67.000	\$370.800	\$630.360	\$945.540	\$1.371.033	\$1.987.998
CMV (comisión veterinarios)		-\$140.400	-\$238.680	-\$358.020	-\$519.129	-\$752.737
Costos de ventas (% descuento por pago anual)		-\$28.800	-\$48.960	-\$73.440	-\$106.488	-\$154.408
Auditorias a videollamadas		-\$11.340	-\$19.278	-\$28.917	-\$41.930	-\$60.798
Inversión inicial aplicación	-\$50.000					
Apertura de Sociedad y puesta en marcha	-\$17.000					
Mantenimiento IT		-\$10.000	-\$20.000	-\$10.000	-\$35.000	-\$10.000
Gastos veterinarios fijos		-\$54.600	-\$54.600	-\$46.800	-\$39.000	-\$39.000
Equipo Marketing		-\$27.600	-\$27.600	-\$27.600	-\$27.600	-\$27.600
Costos de Mkt (Clientes)		-\$36.000	-\$36.000	-\$30.000	-\$30.000	-\$30.000
Costos de Mkt (Veterinarios)		-\$24.000	-\$24.000	-\$18.000	-\$18.000	-\$18.000
Costo financiero		-\$29.664	-\$50.429	-\$75.643	-\$109.683	-\$159.040
Administración		-\$8.400	-\$8.400	-\$18.600	-\$18.600	-\$18.600

Equipo Atención al Cliente		- \$18.000	- \$25.200	- \$32.400	- \$32.400	- \$32.400
Honorarios Founders		- \$54.000	- \$54.000	- \$54.000	- \$54.000	- \$54.000
Estudio contable-legal		- \$4.800	- \$4.800	- \$4.800	- \$4.800	- \$4.800
Alquiler		- \$3.600	- \$3.600	- \$6.000	- \$6.000	- \$6.000
Egresos Totales	- \$67.000	- \$451.204	- \$615.547	- \$784.220	- \$1.042.629	- \$1.367.382
Resultado operativo	\$0	- \$80.404	\$14.813	\$161.320	\$328.404	\$620.615
Impuesto a las ganancias				- \$17.474	- \$85.969	- \$164.866
Saldo al cierre	\$0	- \$80.404	- \$65.591	\$78.255	\$320.690	\$776.439

Utilizando una tasa de corte del 12%, teniendo en cuenta que la tasa promedio de un fondo mutuo de perfil conservador se encuentra por debajo del 10% y un perfil moderado en 11%, el valor actual neto del proyecto es de \$298.532 y cuenta con una TIR de 54%.



XVI. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Al pensar en Mascota Sana son varios los riesgos que deben tenerse mapeados para asegurar el éxito del proyecto. El principal factor crítico es la adopción por parte de usuarios y veterinarios. La rapidez con la que se logre, que los dueños de mascotas adopten una nueva manera de gestionar la salud de sus mascotas y de que los veterinarios encuentren una nueva manera de trabajar y generar ingresos, marcará la rapidez con la que Mascota Sana se posicionará en el mercado. Es por eso que además de los programas de referidos para ambos segmentos, desde el departamento de marketing se contará con una persona especial para cada público dedicada a su reclutamiento y bienestar dentro del ecosistema de Mascota Sana.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Analistas dedicados	2	2	2	2	2
Presupuesto Veterinarios	\$24.000	\$24.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000
Presupuesto Clientes	\$36.000	\$36.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000

Por otro lado, asegurar la calidad del servicio, que además de contar con un sistema de feedback y puntuación de ambas partes (dueño de mascota y veterinario) las videollamadas serán auditadas de manera azarosa y teniendo mayor control en el 10% con peores calificaciones, buscando si existen oportunidades de mejora por parte del veterinario, para esto existe un presupuesto asignado de acuerdo con la cantidad de usuarios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Auditorias a videollamadas	\$11.340	\$19.278	\$28.917	\$41.930	\$60.798

XVII. Aspectos legales y regulatorios

Para el funcionamiento de Mascota Sana, se recomienda la creación de una Sociedad por Acciones Spa en Chile, la cual es una sociedad con flexibilidad en estructura accionaria, con mecanismos sencillos de entrada y salida de accionistas y el fondeo de la sociedad. Su costo de apertura es de \$5000 y la gestión diaria a nivel contabilidad tiene un valor mensual de \$450 con el mismo estudio que haría la apertura, estudio contable-legal.

Como toda sociedad Mascota Sana estaría alcanzada por el impuesto a la renta que representa un 27% de la ganancia.

Mascota Sana debe cumplir con la Norma Técnica de Telemedicina, norma que regula la manera en la que debe realizarse la telemedicina en Chile. Asegurando cumplir con los procedimientos establecidos en dicha norma sobre la manera en la que se expresa el consentimiento, se garantiza la calidad del servicio; motivo por el cual existe una partida presupuestaria para auditoría y control de las videollamadas. La norma también establece requisitos para la protección de datos y la confidencialidad, algo que debe contemplarse como política desde el minuto uno. Finalmente establece también mecanismos para capacitación, registro y habilitación; motivo por el cual se destina una partida de \$10.000 donde se incluye además la habilitación sanitaria del Servicio Agrícola y Ganadero.

Otro de los puntos de extrema vitalidad para Mascota Sana es el asegurarse que todos los veterinarios que den sus servicios estén debidamente registrados y habilitados para ejercer la profesión en Chile, con todas las regulaciones cumplidas.

Finalmente, Mascota Sana debe registrar la marca en Chile y comprar el dominio algo que tiene un valor de aproximadamente \$2000, partida incluida en la inversión inicial necesaria para la ejecución del proyecto.

XVIII. Fuentes

Kumar, Vineet. "Making Freemium Work". Harvard Business Review F1405A (2014)

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. "Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers". (2010). Willey.

Porter, M. (1979). Porter's five forces of competitive position analysis. Harvard Business Review

Shih, Willy. (2011) "Scale Effects, Network Effects, and Investment Strategy", Harvard Business School, 9-611-082

<https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Chile-que-Viene-Mar-2022-Mascotas.pdf>

<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>

<https://lyd.org/centro-de-prensa/noticias/2021/08/analisis-a-partir-de-casen-poblacion-en-clase-media-cae-al-62/>

<https://ultrapetchile.cl/>

<https://doctorplus.cl/>

<https://w.saludtech.cl/>

<https://www.vetnow.cl/>

<https://www.cvlareina.cl/>

<https://www.centralvet.cl/>

<https://www.df.cl/df-lab/transformacion-digital/la-telemedicina-se-alza-como-herramienta-clave-del-ecosistema-de-salud>

<https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/fmi-pib-per-capita-de-chile-es-el-mas-alto-de-sudamerica-y-sera-el-primero-en-llegar-a-los-us30-mil/KLVZXGEQKFE2VILZBXDI5YK5LM/>

<https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/03/Programa-Nacional-de-Telesalud.pdf>

<https://www.df.cl/df-lab/transformacion-digital/la-telemedicina-se-alza-como-herramienta-clave-del-ecosistema-de-salud>

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/09/10/920189/El-perfil-del-exito-de-Cornershop.html>

<https://es.statista.com/estadisticas/1284574/producto-interno-bruto-pib-per-capita-en-chile/>

<https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/cesantia/marcada-por-la-pandemia-la-tasa-de-desempleo-en-chile-aumento-a-10-7/2021-02-19/114101.html>

<https://www.pauta.cl/economia/2023/03/30/la-tasa-de-desempleo-en-chile-llego-a-un-8-4-un-aumento-del-0-9-en.html>

<https://es.tradingeconomics.com/chile/unemployment-rate>

https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/prensa-y-comunicacion/resultados_ene-nde-2021_vf-%281%29.pdf?sfvrsn=f448995f_2
<https://www.bci.cl/inversiones/soluciones-de-inversion/fondos-mutuos>



Universidad de
SanAndrés

XIX. Anexos

Anexo 1. Customer Persona: Isidora.



ISIDORA
HEAD OF PRODUCT
ADULTO (26-40)

Mini-bio | Isidora tiene un perro salchicha desde la pandemia del 2020. Juancho, es su primer mascota y ella no es experta en los cuidados que debe tener para con él. Juancho se transformó en su compañía de todos los días y se han vuelto inseparables. Le pasa que como trabaja todo el día y esta en un buen momento profesional teniendo una vida social muy activa, no tiene tiempo para investigar y llevarlo al veterinario cuando le sucede algo por primera vez y no es de gravedad inmediata.

Detalles Personales

Ubicación

Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Ingresos Familiares

+ de 3 salarios mínimos

Nivel Educativo

Universitario completo.

Situación sentimental

Soltero(a)

Detalles Profesionales

Empresa

Fintech

Tamaño de la Empresa

150 empleados

Responsabilidades

Identificar las necesidades de sus clientes y construir un producto que satisfaga sus necesidades.

Objetivos

La entrega del mejor producto posible en el tiempo adecuado, cuidando la calidad y seguridad del mismo.

Desafíos

Poder comprender las necesidades de sus clientes y bajarlo al equipo para luego cumplir con las expectativas de tiempo, funcionalidad y calidad esperadas por el cliente.

Anexo 2. Entrevista

La entrevista estaba conformada por 8 tramos con distintos objetivos conformados de la siguiente manera:

1. Datos generales

¿Cuántos años tenés?

¿Cuánto conocimiento acerca de la tecnología considerás que tenés, del 1 al 10?

2. Vivienda y familia

¿En qué tipo de vivienda vivís? (Casa, departamento, departamento antiguo, monoambiente)

¿Quiénes viven en tu casa? (Especificar edades y roles)

3. Integración de la tecnología en la vida diaria

¿De qué manera solucionas los temas cotidianos de tu día a día, como pago de servicios, compras de supermercado?

¿Cómo está la tecnología integrada en tu día a día?

¿Realizas muchas compras de elementos tecnológicos?

A la hora de comprar, ¿pensás en posibles integraciones con otros dispositivos?

¿Te sentís cómodo con el manejo de la tecnología? ¿Sentís que podés manejar estos artefactos?

¿Qué dificultades encontrás con el manejo de la tecnología en tu día a día? ¿Qué problemas te surgen?

4. Impacto futuro de la tecnología en la vida con mascotas

¿Cómo crees que la tecnología impactará en tu cotidianeidad con tu mascota en el futuro? (Pasearlo, alimentarlo, vacunar, etc.)

¿Qué alcance crees que tendría? ¿Por qué?

¿Crees que esto es beneficioso para vos y tu mascota? ¿Por qué?

¿Qué problemas encontrás en esto? ¿Por qué?

5. Gestión actual de las necesidades de la mascota

A la hora de comprar alimentos, vacunar, buscar paseadores, o solucionar algún tema de salud de tu mascota, ¿cómo lo haces?

¿Por qué preferís googlear / llamar a alguien / ir a la veterinaria / buscar

recomendaciones?

Esa persona a la que consultas, ¿qué formación tiene? ¿Tiene mascotas? ¿Por qué confías en esa persona / página / veterinaria? ¿Siempre haces lo mismo, o vas cambiando de acuerdo al tema?

6. Percepción de una web/aplicación integral para mascotas

Si existiera una web/aplicación que reúna todas las necesidades que tenés con tu mascota tanto de consulta como de compra (cosas y servicios) ¿pensás que te ayudaría a facilitarte tus responsabilidades como dueño? ¿Por qué?

¿Qué te imaginas que encontrarías ahí?

¿Qué ventajas encontrarías de contar con dicha aplicación/web? ¿Y problemas?

¿La usarías? ¿Por qué?

Si fuera una aplicación, ¿estarías dispuesto/a a descargarla en tu celular?

¿Estarías dispuesto/a a pagar por esto?

7. Dificultades y soluciones en la gestión de la mascota

¿Qué te duele o molesta de la gestión con tu mascota hoy en día? (Qué te genera frustración, molestia)

¿Crees que podría solucionarse de alguna manera?

¿Qué te haría feliz que hoy no existe en la gestión de tu mascota?

Básicamente: ¿qué te haría la vida más fácil para con tu mascota?

¿Qué valorarías de dicha aplicación/web?

¿Qué tendría que tener para que NO usarla no sea una opción?

¿Qué ventajas tendría para tu mascota? ¿Por qué?

8. Búsqueda previa de herramientas similares

¿Alguna vez buscaste este tipo de herramientas?

¿La encontraste?

Si la encontraste:

¿Qué es lo que más te llamó la atención?

¿La usaste? ¿La seguís usando? ¿Por qué?

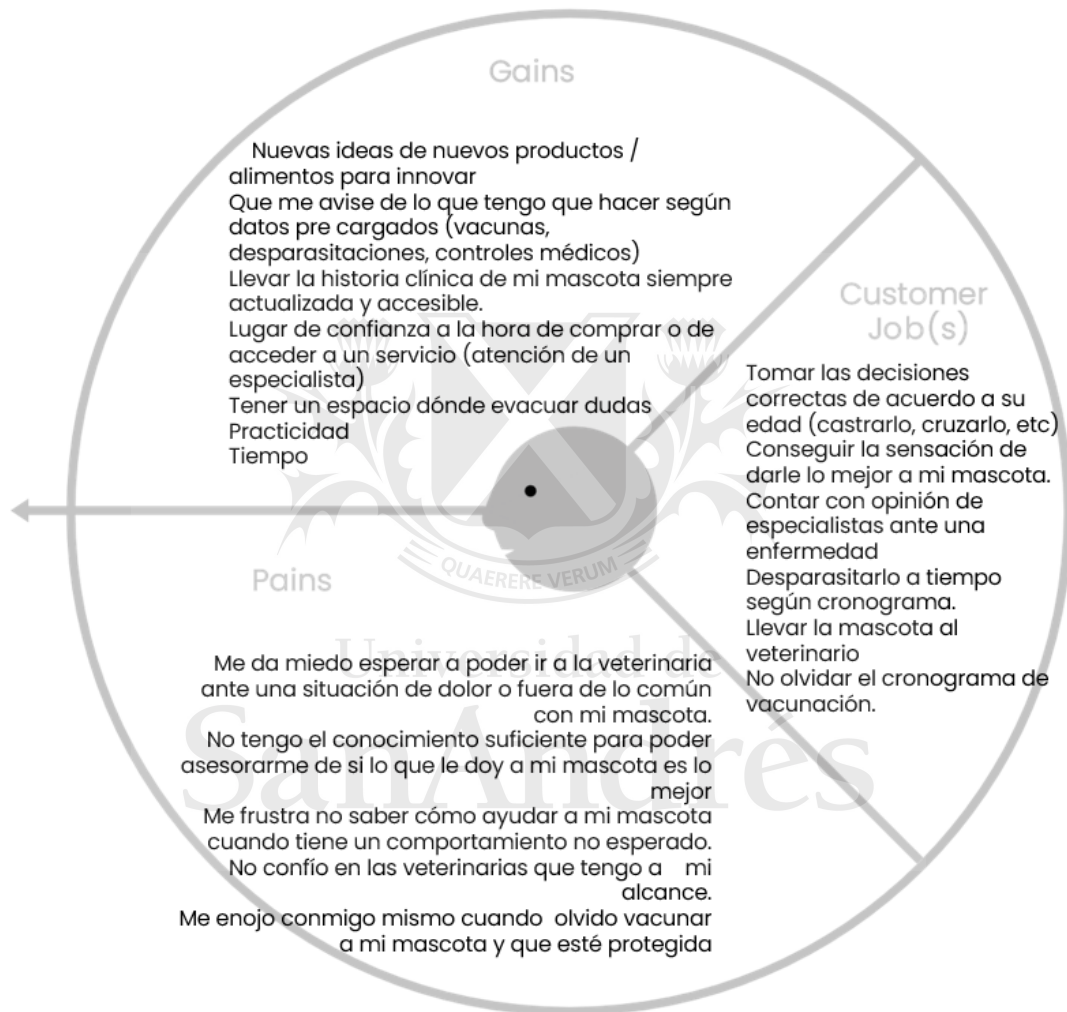
Si la usó y la dejó de usar: ¿Qué te llevó a dejar de usarla?

Si no la encontraste:

Si la hubieras encontrado, ¿hubieras estado dispuesto/a a usarla/descargarla?

Duración estimada de la entrevista: 30-40 minutos

ANEXO 3: Mapa de Empatía



ANEXO 4: Landing



ANEXO 5: Resultados Landing

