



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Sede – San Isidro

Campus: UAI- CESYT

Carrera: Licenciatura en Comercialización

MEDIVET

Plan de negocios.

Nombre y apellido: Maria Victoria Luna

Profesor Tutor: Lic. Enrique Crespo

Título: Licenciatura en Comercialización

Año: 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto apunta a desarrollar un plan de negocios para una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas (perros y gatos), con servicio de atención a domicilio on demand en todo el territorio de la República Argentina.

A fin de evaluar su viabilidad, se determinará la necesidad, relevancia y oportunidad de implementación del plan de negocio mencionado, para lo cual se realizará la investigación de mercado correspondiente, y se elaborarán un plan de marketing y un plan financiero capaz de determinar la factibilidad económica del proyecto.

Dado el actual incremento de servicios *pet friendly* y la creciente tendencia hacia la tenencia responsable, MEDIVET propone adoptar un mecanismo similar al de una prepaga, con un servicio 100% online, donde, de acuerdo con el plan elegido, hace posible solicitar asistencia veterinaria con modalidad 24/7. Se trata de un concepto de nicho, abocado a una industria que factura por millones, considerando la importancia que se brinda hoy en día al cuidado de las mascotas.

Se considera que el proyecto ofrece una solución a la necesidad de las personas de tener una cobertura veterinaria segura y confiable para sus mascotas, evitando de ese modo los problemas a momento de resolver una emergencia, como ser traslados complicados, gastos inesperados, dificultad al momento de conseguir atención veterinaria en horarios nocturnos, etc.

La inversión de \$178.000 necesaria para poner en funcionamiento el proyecto, será cubierta en forma completa por los miembros creadores de MEDIVET y destinada a financiar la creación de la app, los acuerdos con los diferentes prestadores de servicio, las campañas de marketing y publicidad, y el personal operativo que atienda las consultas en la página web, en las redes sociales y en la propia aplicación.

El crecimiento de mercado se considera en relación a una tasa moderada, aunque el continuo aumento de servicios para perros y gatos en el país, permite esperar un incremento en la tenencia de mascotas, lo cual beneficia al presente plan de negocios.

Los flujos se han proyectado para los primeros 5 años, considerando que los avances tecnológicos pueden dejar obsoleta la aplicación y que sea necesario realizar una actualización de la misma o mudar el servicio a otro formato.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LÍNEA TEMÁTICA.....	7
ENFOQUE ESPECÍFICO.....	7
DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.....	7
NATURALEZA DEL PROYECTO	7
a. Descripción.....	8
b. Justificación.....	8
c. Marco institucional	10
d. Propósito u objetivo general y objetivos específicos.....	12
e. Componentes o resultados	13
ACCIONES A REALIZAR	13
PRIMERA PARTE: ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN AL PROYECTO.....	15
1.1 ¿QUIENES SOMOS?	15
1.2 ¿CÓMO NACIÓ LA IDEA?	15
1.3 ANTECEDENTES.....	16
1.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	17
1.5 EQUIPO DEL PROYECTO	18
1.6 ¿CÓMO FUNCIONA?	18
1.7 NOMBRE DEL PROYECTO	19
1.8 LOGO	19
1.9 SLOGAN.....	19
SEGUNDA PARTE: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	20
2.1 MISIÓN	20
2.2 VISIÓN	20
2.3 VALORES CORPORATIVOS	20
2.4 OBJETIVOS.....	20
2.5 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	21
2.6 POSICIONAMIENTO.....	23
ESTUDIO DE MERCADO.....	23
3.1 DEFINICION DEL MERCADO	23
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	25

3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	26
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	31
4.1 ANALISIS DEL ENTORNO: PESTEL	31
4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (PORTER)	36
4.3 ANALISIS SITUACIONAL: FODA.....	43
4.4 VENTAJA COMPETITIVA	45
4.5 ANALISIS CANVAS.....	45
4.6 INGRESO DEL PRODUCTO AL MERCADO: MATRIZ DE YIP.....	47
ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE MARKETING	48
5.1 SEGMENTACIÓN.....	48
5.2 MARKETING MIX: PRODUCTO.....	49
5.3 MARKETING MIX: PLAZA	49
5.4 MARKETING MIX: PROMOCIÓN	50
5.5 MARKETING MIX: PRECIO	50
ANÁLISIS ECONÓMICO.....	51
6.1 INVERSIÓN INICIAL.....	52
6.2 ANÁLISIS DE COSTOS.....	53
6.3 PROYECCIONES ANUALES	54
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	54
6.5 RENTABILIDAD	57
CONCLUSIÓN.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
Bedrossian, P. (2012). ¿Publicidad o acciones BTL con foco en el punto de venta? <i>Bluemarketing</i> . https://bluemarketing.wordpress.com/	58
CACE (2019). Estudio Anual del Comercio Electrónico. <i>Cámara Argentina de Comercio Electrónico</i> . https://www.cace.org.ar/estadisticas	58
INDEC (2019). Informes Técnicos: Estimador mensual de actividad económica, 3 (58). <i>Instituto Nacional de Estadística y Censos</i> . https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_03_19.pdf	59
La Gaceta (16 de enero de 2021). La pandemia impulsó la adopción de mascotas. <i>La Gaceta</i> . https://www.lagaceta.com.ar/nota/876888/actualidad/pandemia-impulso-adopcion-mascotas.html	60
La Nación (15 de mayo de 2020). Fin de la cuarentena en Argentina: qué se sabe al 15 de mayo. <i>La Nación</i> . https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-termina-cuarentena-que-se-sabe-al-nid2352501	60
Trenza, A. (2018). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve. <i>Mis Finanzas</i> . https://anatreza.com/analisis-pestel/	61

UCSF (2020). El cuidado y la relación con las mascotas en la pandemia. <i>Universidad Católica de Santa Fe</i> . https://www.ucsf.edu.ar/el-cuidado-y-la-relacion-con-las-mascotas-en-la-pandemia/ . 61	
Vía País (3 de enero de 2021). 2021: La economía argentina, a velocidad crucero en la “nueva normalidad”. <i>Vía País</i> . https://viapais.com.ar/argentina/2021-la-economia-argentina-a-velocidad-crucero-en-la-nueva-normalidad/ 61	
ANEXOS	56
ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA.....	56
ANEXO 2: COSTOS FIJOS MENSUALES.....	58
AÑO 1	58
AÑO 2	58
AÑO 3	59
AÑO 4	60
AÑO 5	60
ANEXO 3: PRESUPUESTO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de MEDIVET. Elaboración propia.....	19
Figura 2. Ranking de mascotas por países. GfK (2017)	24
Figura 3. Protocolo de cuidado de mascotas. UCSF (2020)	34
Figura 4. Matriz de perfil competitivo. Basado en Porter (2009)	42
Figura 5. Matriz de Yip. Bedrossian (2012)	47

Figura 6. Tipos de segmentación de mercado. Gorriz (2018)	48
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Planes de MEDIVET	22
Tabla 2. Clientes potenciales para MEDIVET	24
Tabla 3. Edad de los encuestados	26
Tabla 4. Composición familiar	27
Tabla 5. Mascota de compañía	27
Tabla 6. Cantidad de mascotas	27
Tabla 7. Tamaño de las mascotas	28
Tabla 8. Frecuencia con la que debe acudir al veterinario	28
Tabla 9. Motivo principal por el cual visita al veterinario.....	29
Tabla 10. Gasto mensual destinado a la atención de su mascota	29
Tabla 11. Problemas generados a causa de la atención médica	30
Tabla 12. ¿Le gustaría contar con una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas, con servicio de atención a domicilio on demand?	30
Tabla 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?	31
Tabla 14. ¿Qué tipo de atención le gustaría incluir en el servicio?	31
Tabla 15. Grado de atraktividad para el ingreso de nuevos competidores	37
Tabla 16. Grado de atraktividad para la negociación de los proveedores.....	38
Tabla 17. Grado de atraktividad para la negociación de los clientes.....	39
Tabla 18. Grado de atraktividad para productos sustitutos	40
Tabla 19. Grado de atraktividad para rivalidad de los competidores.....	41
Tabla 20. Resultado del análisis	41
Tabla 21. Evaluación general	42

Tabla 22. Fortalezas y Debilidades de MEDIVET	43
Tabla 23. Matriz FODA cruzada.....	44
Tabla 24. Estrategias en relación al aplicativo móvil	51
Tabla 25. Inversión inicial.....	53
Tabla 26. Punto de equilibrio año 1	51
Tabla 27. Punto de equilibrio año 2	59
Tabla 28. Punto de equilibrio año 3	59
Tabla 29. Punto de equilibrio año 4.....	60
Tabla 30. Punto de equilibrio año 5	60

LÍNEA TEMÁTICA

Marketing Digital. Estrategias y aplicaciones.

ENFOQUE ESPECÍFICO

Propuesta de intervención en el campo profesional, consistente en el desarrollo de un plan de negocios para una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas, con servicio de atención a domicilio *on demand*.

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

MEDIVET. Plan de negocios.

NATURALEZA DEL PROYECTO

Se incluye en este apartado un desarrollo de las características del proyecto: la descripción del mismo, su justificación, el marco institucional o referencial que abarca, los objetivos tanto a nivel general como específico, y los resultados que se espera obtener hacia el final del proyecto.

a. Descripción

El proyecto a desarrollar consiste en el análisis de implementación de un plan de negocios para una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas, que abarque la definición de las mismas por especie y con tratamientos específicos para cada una de ellas, nivelados por precio y con servicio de atención a domicilio *on demand*.

Se trata de un concepto poco explotado a nivel nacional, que apunta a la necesidad de las personas de tener una cobertura veterinaria segura y confiable para sus mascotas, especialmente en Argentina donde una gran cantidad de personas tienen mascotas.

El servicio se enfoca hacia esta franja de consumidores: personas que tienen una o varias mascotas a las cuales consideran como parte de su familia, y que deseen ahorrar/optimizar gastos de mantenimiento y cuidado por medio de una cuota fija mensual, la cual dependerá del plan de salud elegido.

MEDIVET propone adoptar un mecanismo similar al de un servicio de medicina prepaga para humanos, poniendo a disposición una prestigiosa y confiable red de prestadores en todo el territorio argentino, para garantizar cobertura médica veterinaria y protección de salud integral que se traduzca en tranquilidad para el dueño y seguridad para la mascota. También contempla reparar los gastos que estos cuidados médicos suelen significar en caso de eventualidades, urgencias y emergencias, e incluye beneficios exclusivos como convenios con numerosas veterinarias que permiten acceder al servicio de guardia las 24hs y a domicilio, como así también consultas programadas, chequeos, calendario de vacunación, castraciones, descuentos en medicamentos, etc.

b. Justificación

En las últimas décadas, los cambios socioculturales han ido evolucionando la forma en que las personas se relacionan con sus mascotas, y estas han tomado un papel cada vez más importante en sus vidas hasta incluso transformarse en miembros de la familia en la mayoría de los hogares. A raíz de esto, casi un 60% de la población mundial actual posee mascotas, por lo que las industrias relacionadas al rubro han comenzado a poner el foco en los mencionados cambios en relación a los hábitos de consumo y al vínculo con los animales (Angarita, 2016).

Estos cambios se explican por diversos factores que, si bien varían entre las distintas regiones mundiales, pueden alinearse en los siguientes conceptos:

- 1) La baja natalidad, la cual continúa en descenso desde hace cinco años, causada entre otros factores por la disminución de la fecundidad y del número de mujeres en edad fértil (Fernández Jara, 2020).

- 2) Los cambios en modelos familiares tradicionales derivados en hogares más pequeños, unipersonales o sin hijos, motivan a las personas a hablar más con sus mascotas, a sentir alegría cuando llegan a sus casas y se reencuentran con ellas, o a recurrir a estas cuando se sienten tristes (Angarita, 2016).
- 3) El incremento en los niveles de estrés y patologías relacionadas, los cuales fortalecen el apego emocional con las mascotas en pos de los beneficios que estas generan en la salud (GfK, 2017).

Puntualmente en Argentina, muchas personas consideran que las mascotas forman parte de su familia y eligen compartir su hábitat con un perro o un gato, por lo que se trata del país con mayor número de mascotas por habitante a nivel mundial: el 80% de las personas tiene por lo menos una mascota, es decir que existen alrededor de 12,2 millones de mascotas en todo el territorio argentino, considerando sólo perros y gatos (El Cronista, 2016).

Este fenómeno en alza involucra distintos aspectos relacionados con el cuidado de los animales, lo cual impacta directamente en el desarrollo de productos y servicios, con estándares de calidad cada vez más exigentes que atienden no solo las necesidades de las mascotas, sino también la de sus familias. Sin embargo, los modelos de contratación de servicios veterinarios para el cuidado de salud no han evolucionado, y no existe a la fecha una oferta de servicio que englobe todos los cuidados y tratamientos necesarios para garantizar la salud del animal y la tranquilidad de sus dueños.

En efecto, el proyecto nace al percibir que cuando las mascotas tienen algún problema de salud, llevarlos al veterinario cuesta mucho dinero, pues implica pagar una consulta, realizar estudios médicos y adquirir los medicamentos para el tratamiento específico, los cuales suelen no estar considerados en el presupuesto mensual. Peor aún si el animal tiene que ser intervenido quirúrgicamente o queda internado, pues los costos se elevan a sumas que a veces resultan imposibles de afrontar.

Esto, entre otras cosas, limita la posibilidad de adopciones responsables, ya que las mismas requieren de controles médicos regulares, vacunas, castraciones y otros gastos que, al pagarlos de forma particular, se vuelven altísimos, impactando en la superpoblación de animales abandonados en la calle o en refugios. Es por ello que la propuesta de abonar una cuota mensual que incluya todos los servicios en uno (incluso las eventualidades), no solo es más barato, sino mucho más práctico y seguro, a la vez que representa una tranquilidad para las familias adoptantes.

Especialmente en las zonas urbanas, existen además limitaciones complejas de movilidad, falta de tiempo, superposición de horarios, distancias, dificultad de programación de turnos, etc., por lo que se hace visible mediante la oferta del servicio, brindar una oportunidad de mejora y simplificar la experiencia de compra y venta de servicios de salud para mascotas, integrando las amplias soluciones digitales que se tienen hoy al alcance.

En este sentido, cabe mencionar diversas aplicaciones móviles que simplifican el acceso a productos y servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento: *Uber* facilita la movilidad de personas y productos, *Airbnb* y *Booking* amplifican las opciones de hospedaje, *Pedidos Ya* y *Rappi* llevan las ofertas gastronómicas a los domicilios, entre otras.

Ofrecer un servicio veterinario *all in one* a través de una aplicación móvil, puede solucionar la complejidad de las problemáticas ya mencionadas: un acceso fácil, rápido y confiable que concentre en un solo lugar la oferta y la demanda de servicios veterinarios para mascotas.

c. Marco institucional

1) Relevancia de las mascotas en la vida humana

Hoy en día se ha demostrado que la interacción con las mascotas produce gran satisfacción en las personas, dado que las induce a desarrollar sentimientos afectivos, desterrar la sensación de soledad, vivir una vida menos rutinaria, adoptar hábitos saludables y mantener la sensación de responsabilidad, de gran importancia para la psiquis humana (Lorenzo, 2012).

Asimismo, Gutiérrez (2012) considera que puntualmente la compañía de los perros suele ser un soporte emocional en el caso de familias sin hijos o con hijos únicos, de adultos solteros o separados, y de personas de mayor edad que se sienten afectadas por los efectos depresivos de la soledad. En general, las mascotas ofrecen la posibilidad de participar en eventos sociales, socializando con otras personas con iguales inquietudes, o de realizar más asiduamente actividad física.

Por su parte, la American Heart Association presentó un estudio donde demuestra que las mascotas “podrían disminuir el riesgo de contraer alguna enfermedad cardíaca” en sus dueños, y que quienes pasean a su perro tienen un “54% adicional de los niveles de energía que se aconseja para cumplir con una rutina diaria de ejercicios, pudiendo disminuir de esta manera alguna enfermedad cardiovascular” (Echeverri Castro, 2017, s.p.).

De hecho, un estudio realizado por Universidad Azabu, Japón, comprobó que el contacto visual entre los perros y sus humanos responsables incrementa en los cerebros de ambas especies una hormona llamada *oxitocina*, “al igual que en la conexión entre una madre y su hijo” (Melguizo, 2017). Esto se demostró “colocando en una habitación a varios perros con sus dueños y documentando cada interacción entre ellos durante 30 minutos”. Al medir los niveles de oxitocina se comprobaron los aumentos de esta hormona, la cual produce un estado de felicidad mediante la experimentación de “sentimientos positivos de cariño, amor y otros que alegran la vida”. En el caso de los perros, la oxitocina se hace presente “cuando son cachorros, en conductas sexuales o cuando sienten que

pertenecen a una manada”, lo que hace comprensibles los lazos entre estas dos especies (Melguizo, 2017, s.p.).

Sin embargo, tener una mascota también implica la necesidad de brindar cuidados, alimentación y recreación a los animales, de modo de contribuir a su correcto bienestar y evitar generar “mascotas tristes, estresadas y poco sociables”, tomando conciencia de que “tener una mascota en el hogar implica asumir la responsabilidad de su cuidado” (Ríos, 2017, s.p.). Finalmente, es el cariño brindado a las mascotas el que asegura un compromiso por parte del dueño en lo que respecta a su calidad de vida, alimentación y salud.

2) Requerimiento de productos y servicios para mascotas

Existe en la actualidad una industria de mascotas que busca satisfacer cada vez más las exigencias de humanos y animales, a partir de la creciente tendencia a la humanización de las mascotas, que incluye, entre otros, cuidado, alimentación, entrenamiento y ejercicio.

En el período comprendido entre el año 2014 y el 2016, se registró un aumento de gastos en mascotas de un 11,8%, a la vez que comenzaron a visualizarse en los buscadores de Google los clubes de mascotas, las guarderías campestres, y los hoteles caninos 5 estrellas. Los países que lideran la tendencia de búsqueda en la web acerca del cuidado de las mascotas, “utilizando el criterio de búsqueda *Dog Sitting*”, son “Reino Unido, Estados Unidos, Australia y Canadá”, mientras que en los países de habla hispana predominan Argentina y España seguidos por Chile, con una tendencia creciente desde el año 2007 (Baxter, 2016).

Por su parte, la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE, 2020), considera que la tenencia responsable “no solo implica satisfacer las necesidades básicas de la mascota, sino que se asume la responsabilidad por todo lo que ésta realice”, incluidas las acciones que repercutan en salud de todos los miembros de la familia.

En este sentido, los dueños deben realizar a sus mascotas chequeos preventivos para tratar “problemáticas relacionadas con los parásitos internos cada tres meses, especialmente cuando son cachorros y antes de vacunarse; parásitos externos, como pulgas y garrapatas; plan de vacunación para evitar el contagio de parvovirus, moquillo o hepatitis canina en el caso de los perros, y calicivirus, panleucopenia y rinotraqueítis en el caso de gatos; esterilización para disminuir peleas con otros animales, fugas, tendencia a marcar el territorio con orina, celo, embarazo y tumores de mama” (Ipsos, 2017).

3) Aspectos legales

Dado a que no hay un medio de transporte en el país que se ocupe del traslado de las mascotas en caso de tener que dirigirse a un centro médico, y las remiserías normalmente no están dispuestas a transportar animales, o solo lo harían en una jaula de forma de no ensuciar el auto. Además, las veterinarias no suelen tener disponibilidad horaria las 24hs, ni tampoco en muchos casos la tecnología avanzada como para ocuparse de cualquier tratamiento.

Frente a esto, los dueños se encuentran con la problemática de asistir responsablemente a sus mascotas, de modo de no incurrir en “malos tratos” con el animal, dado que el listado de conductas punibles, según un proyecto de modificación a la Ley 14.346 sobre la protección de los animales, incluye "no brindar a los animales de compañía asistencia médica oportuna, no cumplimentar el plan de vacunación indicado para evitar enfermedades que puedan contagiar o afectar al hombre u otros animales, no ofrecer una vivienda adecuada de acuerdo a las características propias de la especie, mantener al animal atado o enjaulado en forma permanente, y abandonar a un animal de modo tal que quede en desamparo o expuesto a un riesgo que amenace su integridad física o la de terceros”, entre otras (Díaz, 2019).

Esta ley, sancionada 1954, menciona en su Artículo 1 que “Será reprimido con prisión de quince días a un año, el que infligiere malos tratos o hiciere víctima de actos de crueldad a los animales”, considerando un acto de maltrato “no alimentar en cantidad y calidad suficiente a los animales domésticos o cautivos”. En consonancia con ella, rige en Buenos Aires la Ley 13.879, la cual prohíbe “la práctica de sacrificios de perros y gatos en todas las dependencias oficiales de todo el ámbito de la Provincia de Buenos Aires” y condena "todos los actos que impliquen malos tratos o crueldad". Asimismo, la Ley Provincial 1338/04 hace referencia al Control Poblacional de Animales Domésticos, para lo cual previene su reproducción mediante “planes de esterilización quirúrgica y gratuita de perros/as y gatos/as de modo de producir impacto poblacional”.

d. Propósito u objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general que se pretende alcanzar, consiste en:

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de MEDIVET, una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas con alcance en todo el territorio de la República Argentina.

Para ello, se sugieren los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la necesidad, relevancia y oportunidad de implementación del plan de negocio mediante evidencia sustentable.
- Realizar la investigación de mercado con el fin de obtener información del comportamiento del potencial consumidor.
- Definir el mercado objetivo, a fin de desarrollar un plan de negocios de acuerdo a las necesidades del mismo.
- Elaborar un plan de marketing que resulte efectivo para los servicios que se desea ofrecer.
- Desarrollar un plan financiero que evalúe la factibilidad económica del proyecto y las distintas formas de financiamiento.

e. Componentes o resultados

Dado el aumento en la tendencia a la crianza responsable de mascotas, MEDIVET apunta a conectar a los dueños con los profesionales veterinarios, de manera de ofrecer un servicio diferencial dentro de Argentina a través de los medios digitales existentes. El mismo se considera una oportunidad de negocio, a la vez que soluciona las problemáticas actuales de las personas que comparten su vida con animales, poniendo a su alcance un servicio completo, confiable y seguro para la salud de sus mascotas.

El proyecto analizará algunas variables del sistema de salud humana, como la formación del servicio, las tarifas de los diferentes planes, las formas de pago a los profesionales y clínicas veterinarias y los requisitos de vinculación para ser parte del proyecto. De esta manera, se pretende apuntar a un público de toda clase económica que no disponga de movilidad para realizar los cuidados necesarios a sus animales en cuanto a vacunación, esterilización y demás tratamientos de rutina, o que desee tener el control frente a una situación de emergencia, dado que, al poder elegir entre dos planes con diferentes servicios, se vuelve accesible para toda la población.

A su vez, el proyecto resulta interesante en cuanto a que no es necesaria una alta inversión inicial ni gran cantidad de personal para el desarrollo del mismo ni para ponerlo en marcha, más allá de la base de datos de profesionales y veterinarias interesadas en participar del proyecto en cada región.

ACCIONES A REALIZAR

A fin de cumplir con los objetivos propuestos, se sugiere llevar a cabo las siguientes acciones:

- Establecer la definición del negocio, detallando misión, visión, valores corporativos, y posicionamiento.

- Realizar el análisis psicográfico mediante la utilización de las herramientas C.A.N.V.A. y PESTEL.
- Realizar el análisis situacional con la herramienta FODA y la Matriz de Porter.
- Analizar el ingreso del producto al mercado con la Matriz de Yip y analizar la ventaja competitiva.
- Realizar la segmentación del público meta y aplicar las estrategias de marketing mix.
- Realizar el análisis económico y considerar los factores eventuales externos que pudiesen incidir en los resultados.
- Ponderar el impacto del proyecto.

DETERMINACIÓN DE PLAZOS O CRONOGRAMA

El cronograma tentativo se muestra en el siguiente Diagrama de Gantt:

Acciones	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Definición del negocio						
Análisis psicográfico						
Análisis situacional						
Análisis de ingreso al mercado						
Segmentación y marketing mix						
Análisis económico						
Evaluación y conclusiones						

Fuente: Elaboración propia

PRIMERA PARTE: ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

1.1 ¿QUIENES SOMOS?

Somos un equipo de jóvenes emprendedores amantes de los animales, y como parte de esta generación “pet friendly”, queremos que las mascotas se sientan y formen parte de las familias como cualquier otro miembro. Tenemos el concepto de ADOPCION RESPONSABLE como premisa de nuestro proyecto, y creemos que este servicio de cobertura médica puede llegar a ayudar muchas familias a cumplir con el compromiso y la responsabilidad que conlleva adoptar un animal, ya sea por practicidad, como también por el precio que pueden estar dispuestos a pagar.

1.2 ¿CÓMO NACIÓ LA IDEA?

El proyecto nace al percibir que cuando las mascotas tienen algún problema de salud, llevarlos al veterinario cuesta mucho dinero, pues implica pagar una consulta, realizar estudios médicos y adquirir los medicamentos para el tratamiento específico, los cuales suelen, como bien mencionamos con anterioridad, no estar considerados en el presupuesto mensual.

El proyecto analiza algunas variables del sistema de salud humana, como la formación del servicio, las tarifas de los diferentes planes, las formas de pago a los profesionales y clínicas veterinarias y los requisitos de vinculación para ser parte del proyecto. De esta manera, se pretende apuntar a un público de toda clase económica que no disponga de movilidad para realizar los cuidados necesarios a sus animales en cuanto a vacunación, esterilización y demás tratamientos de rutina, o que desee

tener el control frente a una situación de emergencia, dado que, al poder elegir entre dos planes con diferentes servicios, se vuelve accesible para toda la población.

1.3 ANTECEDENTES

Los seres humanos necesitan sentir que pueden protegerse de los imprevistos y asegurar su salud y la de sus seres queridos, dado que no siempre se puede tener el control sobre las cosas que suceden. Es así como surgieron los seguros y también los sistemas de medicina prepaga. De hecho, la primera póliza para mascotas abarcaba únicamente a caballos y ganado, pero en la actualidad existen también para los animales domésticos.

El presente trabajo no es el primero en pretender ofrecer una solución a esta situación, sino que cabe mencionar algunas otras propuestas anteriores al mismo, que pueden ser citadas a modo de antecedentes. En primer lugar, la Tesis de Grado de Gómez y Jaramillo (2018) titulada *“Plan de negocios para la implementación de seguros de salud para canes a cargo de la Empresa de Seguros La Positiva en Lima”* tomó en consideración las responsabilidades que demanda la tenencia de un perro, dado que la misma *“involucra que se cuente con los recursos económicos para asumir eventualidades, en caso de emergencias”*. La propuesta de dotar de un seguro médico a los perros de los distritos de La Molina, Miraflores y Santiago de Surco (Lima, Perú), fue avalada por reconocidos profesionales en el campo de la medicina veterinaria, y la información relevada mostró la viabilidad de la propuesta, gracias a una tendencia creciente de la humanización de los perros en los mencionados sectores.

Por su parte, Cedeño Ochoa y Pin Morocho (2018) presentaron un *“Plan de negocio para la introducción de un seguro para mascotas en la ciudad de Guayaquil”*, Ecuador, buscando *“responder a la problemática que tienen muchos dueños de mascotas, ya que es muy común que se enfermen en un momento inesperado y necesiten atención médica, que en algunos casos llega a tener valores muy costosos”*. El objetivo del mencionado trabajo consistió en *“mejorar la calidad de vida de las mascotas en el sector ya antes mencionado, con valores de pólizas mensuales acordes al mercado meta, mediante un servicio de calidad que brinde satisfacción a los asegurados”*, y fue llevado a cabo mediante la técnica investigativa de encuestas con una muestra de 150 personas dueñas de perros y gatos.

A nivel nacional, García Guevara (2018) presentó el *“Plan de Negocios: Leo’s”* con el objeto de *“evaluar una posible inversión hacia un proyecto de transporte de mascotas (...) crear una red de vehículos que transporten a dueños y animales hacia el veterinario y hospital más cercano para una buena atención”*. Según el autor, existe una demanda del *“25% de las personas que visitan regularmente hospitales y*

veterinarios teniendo que recurrir al auto de algún conocido o alguna de las pocas remiserías que acepten llevar animales”.

Finalmente, un poco más antigua, la Tesis de Grado presentada por Artola Carlos. (2015). *“Plan de Negocios: Seguro Médico Veterinario para canes Pet Medical”* pretendió, al igual que el presente trabajo, “proporcionar tranquilidad a las familias que cuentan con una mascota ante cualquier siniestro (enfermedad y/o accidente) así como afrontar y cubrir los gastos sin necesidad de endeudamiento e incluirlos dentro de los gastos familiares”. Si bien se orientó específicamente a perros, también se ofreció como “un seguro que tiene como respaldo un grupo de empresas tales como clínicas veterinarias con profesionales especializados en el cuidado médico de mascotas, laboratorios farmacéuticos, entre otros”.

1.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Como bien ya ha sido mencionado, en la actualidad la tendencia de familiarizar a las mascotas promueve una industria que factura por millones: desde alimentación y accesorios hasta servicios de peluquería y de salud. Sumado a esto, cada vez son más las normativas que respaldan la presencia de mascotas en bares, hoteles y oficinas *pet friendly*. Incluso un estudio de la consultora GfK (2017) ha demostrado que casi dos terceras partes de la población en línea de 17 países, considera que pasar tiempo regularmente con sus mascotas puede ayudar a mantener su salud física.

Actualmente, la oferta de servicios relacionados con la salud de las mascotas se canaliza a través de visitas particulares y presenciales a médicos o clínicas veterinarias y en menor medida, a través de visitas a domicilio. Una encuesta de Omnibus Kantar TNS Gallup (2017) ubica al gasto promedio para el mantenimiento de una mascota en alrededor de \$1800 mensuales. De un total de más de 800 encuestados, el 55% manifestó que no reduciría dicho gasto y el 39% afirmó que sí, pero solo en relación a aquellos gastos que no tengan que ver con la salud, sino que se relacionen con estética, belleza y esparcimiento.

Además, datos obtenidos de la World Organization for Animal Health muestran que la oferta de servicios veterinarios está en crecimiento, existiendo en Argentina alrededor de 32.000 médicos veterinarios y 4600 clínicas veterinarias al cierre del año 2019 (López, 2019).

En conclusión, es posible afirmar que existe la tendencia incremental a la crianza de mascotas con un perfil de adoptantes cada vez más responsable y atento a sus necesidades, a la vez que se observa un crecimiento de profesionales veterinarios y la ausencia de algún sistema que conecte ambas partes de manera sencilla. Como resultado, se destaca la oportunidad de ofrecer un servicio diferencial dentro de Argentina a través de los medios digitales a disposición, que solucione las problemáticas

existentes poniendo al alcance del consumidor un servicio completo, confiable y seguro para la salud de sus mascotas.

1.5 EQUIPO DEL PROYECTO

El desarrollo y la ejecución de esta idea de negocio, estará en manos de un equipo multidisciplinario conformado por 5 personas:

- 1) Un médico veterinario que nos ayude a establecer prioridades y alinear los servicios que ofreceremos. También, con su conocimiento sobre el mercado, podrá ayudarnos a definir y decidir sobre las tarifas y los precios a los que estaremos vendiendo el servicio.
- 2) Un programador para desarrollo de aplicaciones móviles y páginas web.
- 3) Un experto en marketing digital que tenga conocimiento sobre herramientas de diseño para mantener nuestras redes activas con contenido diario y con canal de atención al cliente activo.
- 4) Dos profesionales de ciencias económicas que coordinaran la administración general del negocio y velaran por diseñar las estrategias que nos permitan mantener nuestro proyecto y hacerlo crecer.

1.6 ¿CÓMO FUNCIONA?

El proyecto a desarrollar consiste en el análisis de implementación de un plan de negocios para una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas, que abarque la definición de las mismas por especie y con tratamientos específicos para cada una de ellas, nivelados por precio y con servicio de atención a domicilio *on demand*.

MEDIVET contempla reparar los gastos que estos cuidados médicos suelen significar en caso de eventualidades, urgencias y emergencias, e incluye beneficios exclusivos como convenios con numerosas veterinarias que permiten acceder al servicio de guardia las 24hs y a domicilio, como así también consultas programadas, chequeos, calendario de vacunación, castraciones, descuentos en medicamentos, etc.

Para ello, se ofrecerán dos planes con diferente cobertura: Plan Classic y Plan PRO, buscando que el proyecto sea flexible y accesible para la mayoría de los usuarios. Asimismo, el servicio se presenta 100% de manera online, a través de una aplicación móvil donde, de acuerdo con el plan elegido, se podrá solicitar el servicio que se necesite, gestionar pagos, descargar facturas, visualizar estudios y llevar la historia clínica del animal, sin necesidad de una llamada telefónica o de dirigirse a una

veterinaria. Incluso, el servicio de emergencias *on demand* permitirá a los usuarios solicitar un veterinario a domicilio en caso de emergencia con modalidad 24/7.

Dado el aumento en la tendencia a la crianza responsable de mascotas, MEDIVET apunta a conectar a los dueños con los profesionales veterinarios, de manera de ofrecer un servicio diferencial dentro de Argentina a través de los medios digitales existentes.

El proyecto se considera una oportunidad de negocio, a la vez que soluciona las problemáticas actuales de las personas que comparten su vida con animales, poniendo a su alcance un servicio completo, confiable y seguro para la salud de sus mascotas. Al mismo tiempo, el proyecto resulta tentador en cuanto a que no es necesaria una alta inversión inicial ni gran cantidad de personal para el desarrollo del mismo ni para ponerlo en marcha, más allá de la base de datos de profesionales y veterinarias interesadas en participar del proyecto en cada región.

1.7 NOMBRE DEL PROYECTO

El nombre MEDIVET fue elegido en base a la necesidad de que sea sencillo, recordable y esté relacionado 100% al servicio que brindamos. Creemos que nos da identidad, seriedad y sencillez.

1.8 LOGO

Quisimos crear un logo que sea sencillo, que refleje una organización joven y dinámica y a su vez seria y sólida. La seriedad y solidez está reflejada en la tipografía y el color. La tipografía es celeste, neutral, con carácter y tiene masa/peso. El color azul proporciona, psicológicamente, tranquilidad y seguridad. Usamos colores fríos para generar este efecto de calma y seriedad, poniendo en foco nuestro nombre para mayor recordación.



Figura 1. Logo de MEDIVET. Elaboración propia

1.9 SLOGAN

En cuanto al slogan “Mascotas cuidadas, familias felices”, colocamos la frase que representa de manera resumida nuestra misión del proyecto: que las familias confíen en nuestro servicio para cuidar

la salud de las mascotas que aman, de aquellos que son un miembro más de la familia y a los que cuidan como tal. Si cumplimos con esto, además de mascotas saludables, también habrá familias felices.

SEGUNDA PARTE: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

2.1 MISIÓN

Nuestra misión consiste en brindar un servicio seguro y confiable para el cuidado de la salud de las mascotas en todo el territorio de la República Argentina, con personal calificado y estándares de seguridad y salubridad que ofrezcan tranquilidad a sus dueños y permitan crear valor para la empresa.

2.2 VISIÓN

La visión que nos motiva es llegar a ser una empresa líder en el país en lo que respecta al acceso a servicios de salud para mascotas.

2.3 VALORES CORPORATIVOS

Nuestros valores ponen en evidencia la identidad del negocio, a la vez que sirven de guía para alcanzar los objetivos que nos proponemos. Ellos son:

- Respeto, solidez y confiabilidad en el trato con clientes y proveedores
- Compromiso con las tareas a realizar en cada una de las instancias
- Responsabilidad para llegar a cumplir con los objetivos propuestos
- Integridad en la forma de llevar adelante el negocio
- Compañerismo y colaboración en las acciones conjuntas

2.4 OBJETIVOS

El objetivo general que se pretende alcanzar, consiste en:

- Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de MEDIVET, una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas, con alcance en todo el territorio de la República Argentina, durante un período de seis meses comprendido en los años 2020-2021.

Para ello, se sugieren los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la necesidad, relevancia y oportunidad de implementación del plan de negocio mediante evidencia sustentable en los primeros dos meses del proyecto (año 2020).
- Realizar la investigación de mercado con el fin de obtener información del comportamiento del potencial consumidor durante el año 2020.
- Definir el mercado objetivo a inicios del año 2021, a fin de desarrollar un plan de negocio de acuerdo a las necesidades del mismo.
- Elaborar un plan de marketing en un plazo de dos meses, que resulte efectivo para los servicios que se desea ofrecer.
- Desarrollar un plan financiero durante el primer bimestre de 2021, el cual evalúe la factibilidad económica del proyecto y las distintas formas de financiamiento.

A fin de cumplir con los objetivos propuestos, se sugiere llevar a cabo las siguientes acciones:

- Establecer la definición del negocio, detallando misión, visión, valores corporativos, y posicionamiento.
- Realizar el análisis del entorno mediante la utilización de las herramientas C.A.N.V.A. y PESTEL.
- Realizar el análisis situacional con la herramienta FODA y la Matriz de Porter.
- Analizar el ingreso del producto al mercado con la Matriz de Yip y analizar la ventaja competitiva.
- Realizar la segmentación del público meta y aplicar las estrategias de marketing mix.
- Realizar el análisis económico y considerar los factores eventuales externos que pudiesen incidir en los resultados.
- Ponderar el impacto del proyecto.

2.5 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

MEDIVET ofrece tranquilidad, confianza, practicidad y ahorro. Nuestro servicio está creado para que la salud de las mascotas no sea una preocupación para los dueños, dado que la posibilidad de tener todos los servicios en uno solo y de manera portable, permite un ahorro económico para los dueños de las mascotas, junto a la tranquilidad de tener todo al alcance de la mano, sin papeles, sin credenciales, sin pérdidas de tiempo.

Para una mejor atención, contamos con dos tipos de planes acordes a las distintas necesidades de las mascotas: uno clásico (MEDICLASSIC) y otro con servicios plus y mayores beneficios (MEDIPRO), según puede observarse en la tabla 1 que se adjunta a continuación.

Cabe destacar que, si la familia tuviera más de 3 mascotas, obtendrá un 15% de descuento sobre el valor total de los planes elegidos.

Tabla 1. Planes de MEDIVET

	MEDICLASSIC	MEDIPRO
Cuota mensual	\$ 800	\$ 1.500
Consultas en clínica	6*	ILIMITADAS
Consultas a domicilio	4*	12*
Controles	2*	6*
Vacunas	2*	ILIMITADAS**
Plan nutricional	1*	1*
Análisis clínicos específicos	6*	10*
Estudios clínicos específicos	6*	10*
Esterilización	1*	1*
Internaciones	2*	6*
Cirugías	2*	4*
Certificado de salud	1*	1*
Odontología	4*	4*
Descuentos en farmacia	15%	25%
Descuento en accesorios	15%	15%
Descuento en peluquería	10%	15%
Cementerio/cremación	20%	30%

Fuente: Elaboración propia

* Al año. Se entiende el periodo comprendido por el rango de 12 meses transcurridos luego del primer pago mensual.

** Hasta cumplir con el calendario de vacunación anual.

2.6 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento apunta a destacar el servicio ofrecido, de modo de que su valor ocupe un lugar de relevancia en la mente de los posibles clientes.

Las características que se buscan resaltar de MEDIVET son los beneficios que brinda al cliente, los cuales son muy completos y abarcativos, y la conveniencia del precio, en relación a los precios de mercado de los tratamientos de salud para mascotas, además de las incomodidades que se generan cuando se produce una urgencia.

Por este motivo, la idea es posicionar al servicio como pionero y líder en el país, aprovechando que los servicios que ofrece la competencia no cubren de forma integral las necesidades de los consumidores y además son prácticamente desconocidos por el público general. Al ser el *first mover* o primer jugador, MEDIVET cuenta con la ventaja de poder armar y establecer ese lugar en la mente del consumidor.

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 DEFINICION DEL MERCADO

El mercado objetivo donde se desarrollará MEDIVET, es el de la República Argentina. Según la encuesta global realizada por la consultora GfK (2017), Argentina es el país con mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo, dando por resultado que el 82% de los hogares posee una mascota, mientras el promedio mundial es del 56% (ver figura 2).

Según una encuesta realizada por Millward Brown en nuestro país, el 30% de los hogares argentinos consideran a los animales como un integrante más de la familia (Infobae, 2011). Utilizando esta base y teniendo en cuenta la estructura de la población argentina según Nielsen, el 79% de población con acceso a internet y el 55% de familias que manifestaron su intención de mantener su promedio de gasto en el cuidado de sus mascotas en la encuesta ya mencionada de Omnibus Kantar TNS Gallup (2017), se puede estimar que el mercado argentino está compuesto por 836 mil potenciales clientes, tal como se observa en la tabla 2.

Pet ownership by country

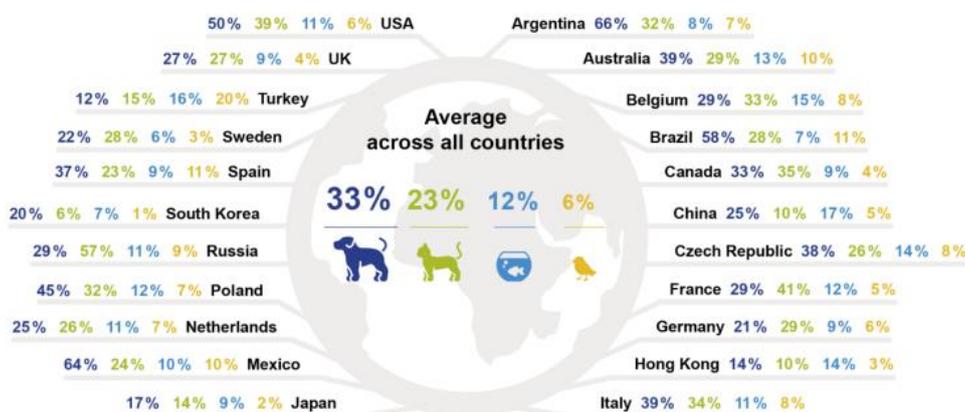


Figura 2. Ranking de mascotas por países. GfK (2017)

Tabla 2. Clientes potenciales para MEDIVET

CANTIDAD DE MASCOTAS (PERROS Y GATOS)	12.000.000
SON CONSIDERADOS MIEMBROS DE LA FAMILIA (30%)	3.600.000
CON ACCESO A INTERNET (79%)	2.844.000
NIVEL SOCIO ECONOMICO MEDIO-ALTO (53,5%)	1.521.540
NO REDUCIRIAN SU GASTO PROMEDIO EN MASCOTAS (55%)	836.847

Fuente: Elaboración propia

La industria donde MEDIVET se ubicaría es la del cuidado de la salud animal, específicamente en el sector de prestadores de salud, veterinarios y servicios relacionados. En esta industria conviven, en primer lugar, los médicos veterinarios tanto independientes (los que tienen locales o realizan consultas a domicilio), como los considerados “corporativos”, que son aquellos dueños de negocios que prestan servicios generalmente en locales de franquicias (ej: Puppy’s) donde también se ofrecen servicios como venta de medicamentos, alimentos, baño, cortes de pelo, etc.

En segundo lugar, existe una reciente oferta de prestadores de servicios de prepagas para mascotas de alcance geográfico muy limitado, algunos desarrollados por pequeñas veterinarias y otros por compañías aseguradoras que aglutinan oferta y demanda (ej: Mapfre).

En el caso de las primeras, a través de una cuota mensual, los dueños de mascotas acceden a servicios como consultorio y guardia las 24 horas, beneficios en compra de alimento balanceado y productos de *petshop*. Entre los principales prestadores, podemos nombrar los siguientes:

- FIELPET (del grupo BBVA)
- IKE MASCOTAS (del grupo NARANJA)
- OSPAM (Córdoba)
- PUPPI'S
- AVSIM (con casa central en Rosario y franquicias en Catamarca y Rio Cuarto)

Con respecto a las pólizas para mascotas, el servicio se reduce a un seguro dirigido a perros y gatos (no incluye aves, por ejemplo) quienes quedan cubiertos ante cualquier imprevisto o accidente (no cubre enfermedad). Es decir, no se trata de una cobertura médica permanente, sino que funciona ante una eventualidad. Si un accidente le ocurriera a la mascota afiliada, la familia dispone de los medios necesarios para poder hacer frente a cualquier tipo de intervención por parte de un médico veterinario.

Como se puede apreciar, en este entorno no existe en ninguna de las opciones mencionadas anteriormente una plataforma o *hub* que enlace en un solo lugar a los profesionales veterinarios y a los dueños de mascotas, con la posibilidad de contratar o prestar un servicio sin necesidad de recurrir a una tienda física, o incluso, sin necesidad de que el médico veterinario tenga una.

En lo que al consumo respecta y pese a la inestabilidad económica de los países de la región, los indicadores relevados por Euromonitor Internacional muestran que el gasto promedio en servicios de salud para las mascotas en los países de Sudamérica ha tenido un crecimiento anual sostenido del 5,7% en los últimos años, especialmente en Brasil y Argentina (Martín, 2013). La perspectiva del mercado prevé una continuidad de esta tendencia de crecimiento, a una tasa del 6% anual.

Para un mercado target inicialmente argentino, pero que podría expandirse por Sudamérica una vez comprobado su éxito, este desarrollo constante sumado a la posibilidad de crecimiento de los volúmenes de negocio, confirman el alto potencial de la industria del cuidado de salud de las mascotas.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se sugiere realizar una investigación de tipo exploratorio que permita obtener una visión general de la opinión de los posibles clientes acerca del servicio que se pretende brindar, de modo de ofrecer una solución a sus necesidades más importantes e identificar las características de mayor relevancia de los presuntos consumidores del servicio.

La técnica a utilizar en la recolección de información es la de la encuesta, la cual puede realizarse a nivel nacional a través de un formulario en Google Drive en el cual quede claramente determinado el público al que se apunta. Es decir, el criterio de selección de la muestra debe ser: personas mayores de 21 años, residentes en la República Argentina, que posean al menos un perro o un gato, que tengan acceso continuo a internet, y que consideren que su nivel socioeconómico es medio-alto.

La muestra considerada, a fin de poder llevar a cabo un método estadístico óptimo que arribara a conclusiones correctas, se obtiene a partir de la definición de mercado realizada previamente, estimando un porcentaje significativo que se tomará como objeto de estudio y que será representativo del total de la población. Por ende, la determinación de la muestra se fija en una cantidad mínima de 250 encuestas.

Para un mejor análisis de los datos obtenidos, se elaboran preguntas con respuestas cerradas que ofrecen opciones concretas a fin de arribar a conocer la viabilidad de la propuesta. El modelo de encuesta se adjunta en el Anexo 1.

3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

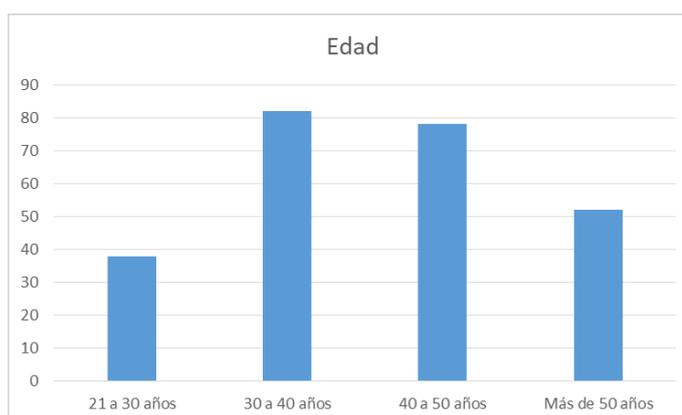
Se adjuntan a continuación los resultados obtenidos en las 250 encuestas realizadas, expresados en tablas y gráficos para una mejor comprensión y análisis de los mismos.

En primer lugar, se observa que las personas que han respondido a la encuesta según el criterio de selección propuesto, se encuentran mayormente en una edad media, ni muy jóvenes ni muy mayores.

Tabla 3. Edad de los encuestados

21 a 30 años	38
30 a 40 años	82
40 a 50 años	78
Más de 50 años	52

Fuente: Elaboración propia

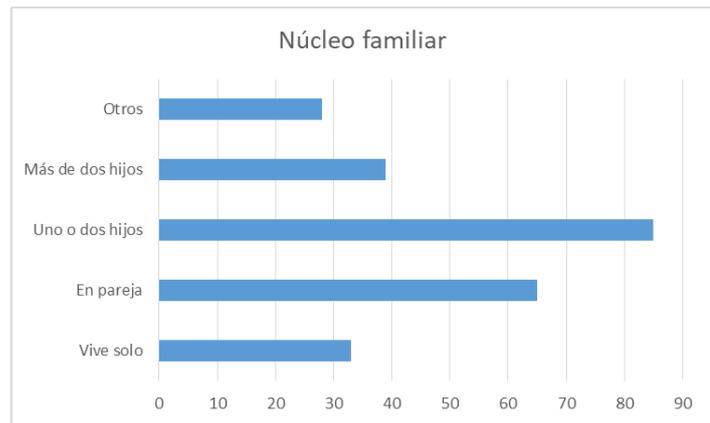


En cuanto a la cantidad de personas existentes en su grupo familiar, los encuestados respondieron lo siguiente:

Tabla 4. Composición familiar

Vive solo	33
En pareja	65
Uno o dos hijos	85
Más de dos hijos	39
Otros	28

Fuente: Elaboración propia

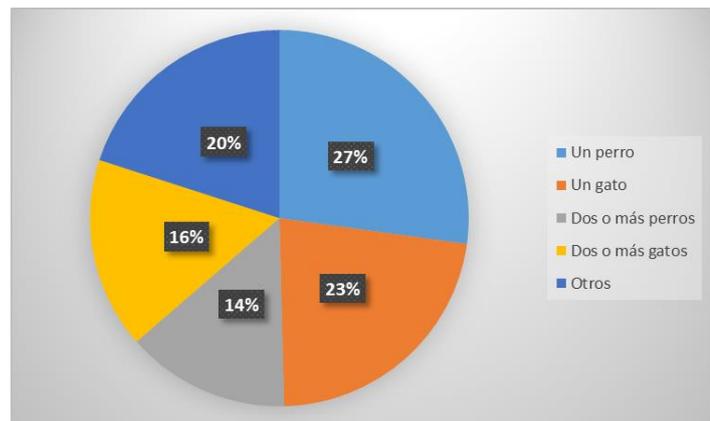


En el gráfico anterior, el ítem “otros” corresponde a personas que viven con sus padres o con amigos u otros familiares.

A continuación, se especifica la cantidad de mascotas de los entrevistados, observando cierto equilibrio entre ambas especies.

Tabla 5. Mascota de compañía

Un perro	68
Un gato	56
Dos o más perros	35
Dos o más gatos	41
Otros	50



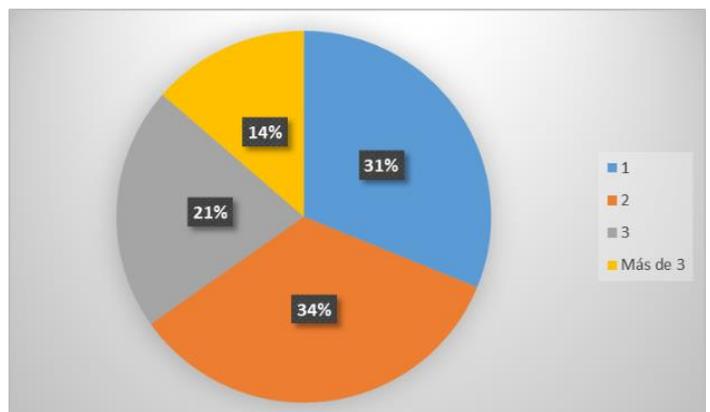
Fuente: Elaboración propia

En este caso, el ítem “otros” representa a aquellas personas que tienen perros y gatos a la vez, o alguna otra mascota además de estos.

Por ende, se hace necesario conocer el promedio de mascotas (perros y gatos) que poseen los entrevistados, arribando a los siguientes resultados:

Tabla 6. Cantidad de mascotas

1	78
2	85



3	53
Más de 3	34

Fuente: Elaboración propia

Otro dato que se necesita relevar es si el mayor porcentaje de mascotas corresponde a un tamaño pequeño, mediano o grande. Las respuestas obtenidas en este sentido, dan cuenta de lo siguiente:

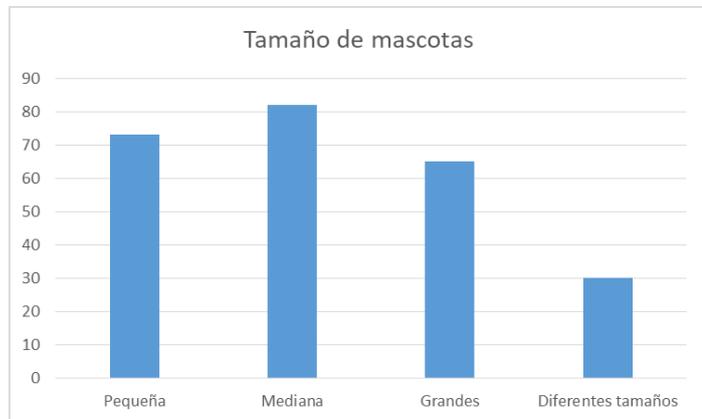


Tabla 7. Tamaño de las mascotas

Pequeña	73
Mediana	82
Grande	65
Diferentes tamaños	30

Fuente: Elaboración propia

Profundizando en las problemáticas que actualmente deben enfrentar los dueños de mascotas, se observa que mayormente estos deben acudir más de una vez por mes al veterinario.

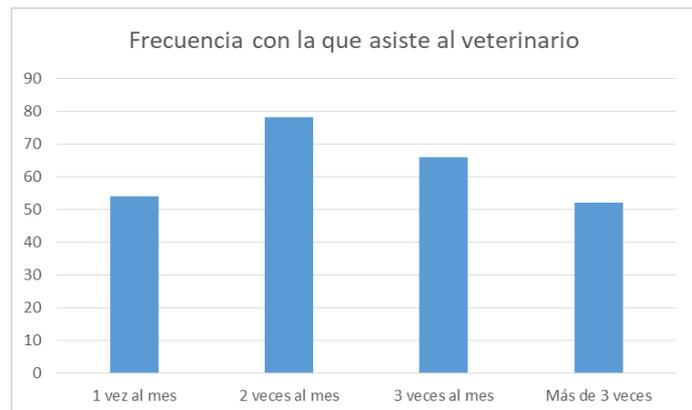


Tabla 8. Frecuencia con la que debe acudir al veterinario

1 vez al mes	54
2 veces al mes	78
3 veces al mes	66
Más de 3 veces	52

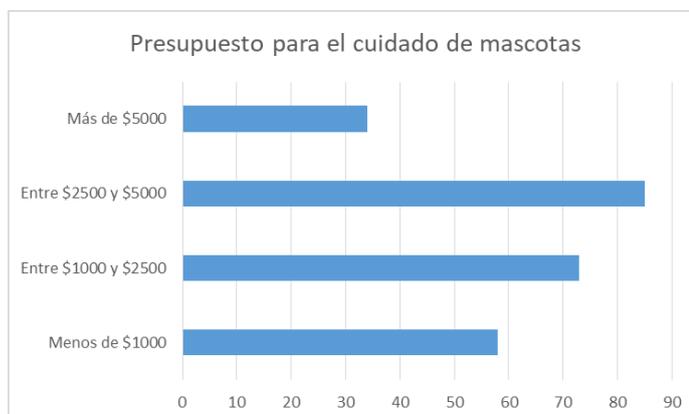
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los motivos que generan las mencionadas visitas, se observa que estos son diversos, ya que el ítem “otros” engloba respuestas diversas como: decaimiento, vómitos, heces livianas, problemas en la piel, castración, entre otros.

Tabla 9. Motivo principal por el cual visita al veterinario

Vacunación	65
Enfermedad	80
Controles de rutina	70
Otros	35

Fuente: Elaboración propia



La siguiente tabla muestra el gasto que los entrevistados destinan al cuidado de sus mascotas, donde se puede ver que el mismo iguala y hasta supera los presupuestos de los planes de MEDIVET.

Tabla 10. Gasto mensual destinado a la atención de su mascota

Menos de \$1000	58
Entre \$1000 y \$2500	73
Entre \$2500 y \$5000	85
Más de \$5000	34

Fuente: Elaboración propia

Además del costo económico, los entrevistados mencionan enfrentar ciertas problemáticas existentes para poder lograr la correcta atención de sus mascotas. Entre estas, se destacan la ausencia de movilidad y otras cuestiones como la falta de tiempo, las problemáticas laborales y familiares que colocan a la mascota en segundo plano, la ausencia de dinero al momento de la urgencia, y la imposibilidad de conseguir atención en horarios nocturnos, englobadas todas ellas en el ítem “otros”.

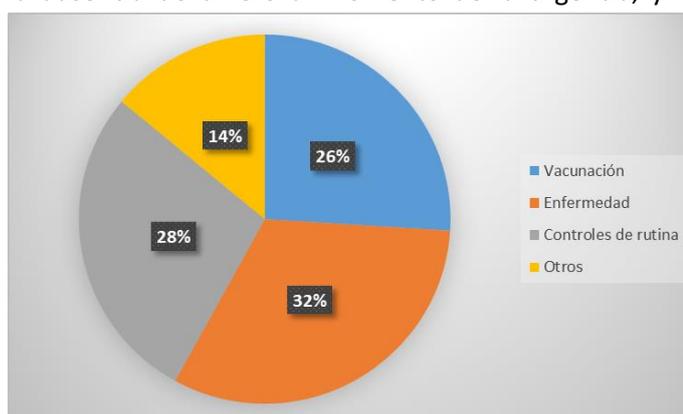
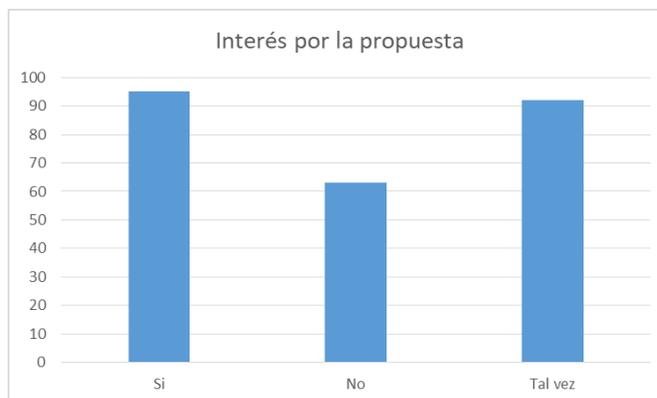


Tabla 11. Problemas generados a causa de la atención médica

El costo de traslado	48
Los horarios de atención	62
Dificultad para desplazar al animal	66
Otros	74

Fuente: Elaboración propia



Es en este momento donde se conoce la opinión de los entrevistados acerca de la propuesta que se ofrece, la cual es positiva, como puede verse:

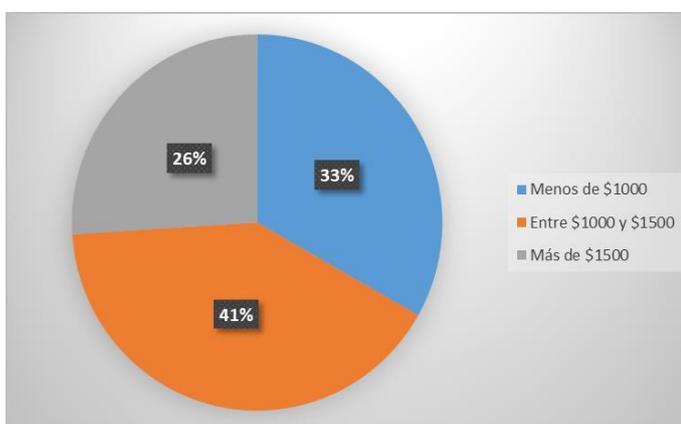
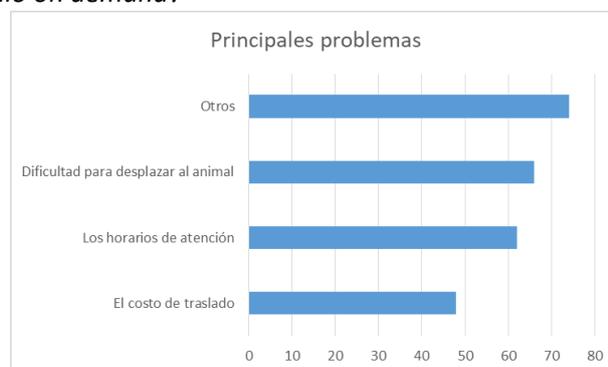


Tabla 12. ¿Le gustaría contar con una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas, con servicio de atención a domicilio on demand?

Si	95
No	63
Tal vez	92

Fuente: Elaboración propia



Aquellas personas que respondieron "tal vez", puede que se sintieran inseguros en cuanto al costo económico de la propuesta, por lo cual se profundiza en este aspecto, observando que es factible de aplicación el precio sugerido.

Tabla 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?

Menos de \$1000	83
Entre \$1000 y \$1500	102
Más de \$1500	65

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se pretende obtener mayor información acerca de los servicios solicitados por los posibles clientes, llegando a la conclusión de que hemos tenido en cuenta todo lo que podría surgir en cuanto a la atención integral de las mascotas.

Tabla 14. ¿Qué tipo de atención le gustaría incluir en el servicio?

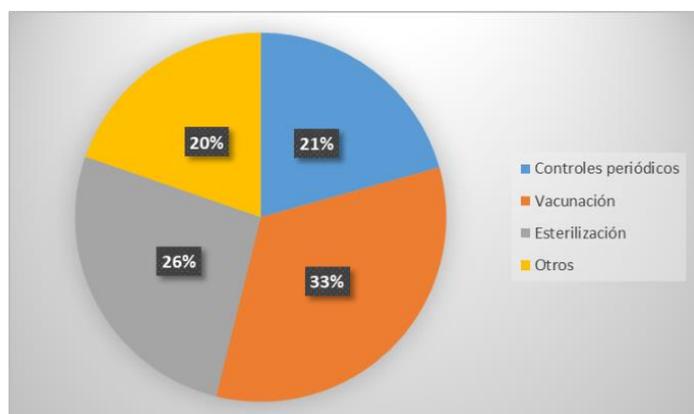
Controles periódicos	64
Vacunación	103
Esterilización	82
Otros	61

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 ANALISIS DEL ENTORNO: PESTEL

Para realizar un análisis del entorno general se empleó el modelo PESTEL, el cual posibilitó el conocimiento de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que



afectan a la organización. Se trata de una herramienta de análisis estratégico que permite analizar el macroentorno de una organización en relación a las variables mencionadas (Trenza, 2018).

➤ *Variables Políticas:*

En este grupo de variables cabe mencionar las políticas de gobierno que puedan afectar al rubro de la empresa, donde no debe dejar de mencionarse la actual pandemia y su impacto en lo que respecta a la política y economía de todos los países del mundo. Si bien el rubro de las mascotas no ha sido uno de los más perjudicados, es inevitable sufrir consecuencias negativas en una situación como esta.

En este sentido, el Gobierno Nacional ha tomado una serie de medidas desde el mes de marzo de 2020, momento en que se ha decretado el aislamiento social preventivo y obligatorio. Muchas de estas medidas impactan sobre el sector empresarial, e incluso algunas de ellas lo hacen directamente sobre el rubro de mascotas, como la decisión de “restringir o suspender las actividades de esterilización masiva de perros y gatos para evitar la concentración de personas y evitar los contagios”, adoptada por el Ministerio de Salud (UCSF, 2020).

Por su parte, si bien las autoridades nacionales de Salud Pública y los Colegios de Veterinarios provinciales trabajan de manera conjunta, las situaciones especiales de internación o cirugía quedan bajo criterio de cada veterinario, los cuales comprenden la gravedad de la pandemia y realizan las evaluaciones de riesgos correspondientes. En este sentido, mientras no existan pruebas o inexistencia de transferencia de infección por Covid-19 de un animal a otro, se considera una buena práctica mantener los animales de personas positivas aislados de otros animales, realizando la mayor parte de las consultas de manera virtual (UCSF, 2020).

A modo de resumen, se detallan las principales oportunidades y amenazas:

- Medidas restrictivas a causa de la pandemia: **amenaza** y **oportunidad**
- Aislamiento que impide la atención de salud de las mascotas: **oportunidad**
- Aumento de las consultas virtuales: **oportunidad**

➤ *Variables Económicas:*

Este sector en Argentina presenta un crecimiento sostenido desde el año 2000 de aproximadamente entre el 10% y el 20% anual (González Pérez, 2012). Los productos y servicios que se ofrecen en el país aumentan a medida que transcurre el tiempo, y debido a la gran variedad y diferencia que existe entre ellos, estos pueden agruparse en distintas áreas dentro del sector de mascotas, las cuales incluyen “alimentos balanceados, clínicas veterinarias, productos y accesorios, salud y cosmética, guardería y entrenamiento”.

En relación a ello, cabe mencionar que la ley de ordenamiento de feriados aprobada en el año 2010 con la intención de generar un mayor movimiento turístico en el país, ha tenido un fuerte impacto en el aumento de guarderías caninas. Según Romero (2013), el 5,2% de los argentinos con mascotas deciden dejarlos en guarderías al momento de realizar un viaje, y “buscando el cuidado y la atención para su mascota que no puede darle por ese periodo de tiempo”, dedican importantes sumas de dinero “para que su mascota sufra el menor estrés posible” (Guerra, 2013).

Por otra parte, la situación económica generada por la pandemia muestra un panorama complejo a nivel nacional. Si bien el Gobierno espera “un crecimiento del 5,5% del PBI en 2021”, la Argentina ha iniciado el año con necesidades de financiamiento que “alcanzan los 6,2 billones de pesos (16,7% del PIB)”, para lo cual se apelará “a la emisión monetaria, a la deuda local y a préstamos de organismos”, aunque “la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) advirtió que ningún país del mundo podrá recuperar en 2021 lo perdido por la pandemia en 2020, y en América Latina esto demandará entre cinco y diez años hacerlo” (Vía País, 2021).

Por lo tanto, entre las principales amenazas y oportunidades, se destacan:

- Crecimiento sostenido en el rubro de mascotas: **oportunidad**
- Gran variedad de oferta en productos y servicios: **amenaza y oportunidad**
- Panorama económico complejo a causa de la pandemia: **amenaza y oportunidad**
- Lenta recuperación post pandemia en América Latina: **amenaza**

➤ *Variables Sociales:*

Las repercusiones sociales frente al estado de aislamiento en el que se encuentra la población desde mediados de marzo del año pasado, han hecho que los comerciantes en general se vieran afectados (La Nación, 2020). El comportamiento social, el trabajo y el consumo, son factores que se mueven conforme los consumidores cambian de gustos y poder adquisitivo.

Por ello, resulta necesario conocer el segmento de mercado al que se apunta, y el reto de las empresas es crear productos y estrategias de marketing que les permitan llegar a ellos.

En este sentido, los datos recolectados de INDEC (2019) indicaron que, a nivel nacional, la tasa de actividad es del 46,5%, la tasa de empleo es del 42,2% y la tasa de desocupación alcanza el 9,1%, lo cual pone en evidencia las dificultades económicas de un gran porcentaje de la población.

Sin embargo, los trastornos de ansiedad experimentados por los animales durante la pandemia, fomentaron un protocolo de cuidados que se pusieron a disposición de la población, como los que expresa la Dra. Berlanda, “médica veterinaria y docente de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Católica de Santa Fe” (UCSF, 2020):



En casa



Desinfectá comederos y bebederos.

Jugá con tu mascota. Mejora el estado de ánimo de todos, nos entretiene y relaja.

Si alguien está afectado de Covid-19 en casa, debe evitar el contacto con las mascotas, dejando su cuidado a otras personas. Si esto no es posible, debe lavarse las manos antes y después de interactuar con ellos.



UCSF
Universidad Católica
de Santa Fe

Para las salidas



Deben llevar correa y collar.

No es un paseo recreativo; solo es para hacer sus necesidades.

Deben ser breves y acatar los horarios establecidos por protocolos.



UCSF
Universidad Católica
de Santa Fe

Para las salidas



Lo ideal es que durante las salidas las mascotas no se sienten, no se echen ni se revuelquen.

Los perros y gatos no necesitan barbijo.

Al ingresar al hogar, higienizar las patas con agua y jabón blanco, secar con papel tissue. No usar alcohol puro ni en gel, ni lavandina.



UCSF
Universidad Católica
de Santa Fe

Figura 3. Protocolo de cuidado de mascotas. UCSF (2020)

A modo de resumen, se destacan:

- Repercusiones sociales frente al aislamiento: **amenaza** y **oportunidad**
- Aumento de la tasa de desempleo: **amenaza**
- Creación de un protocolo para el cuidado de mascotas: **oportunidad**

➤ Variables Tecnológicas:

Las tecnologías de la información y las comunicaciones mantienen una fuerte tendencia al incremento de sus potencialidades, y junto a ello, en las posibilidades de aplicar innovaciones tecnológicas para generar más ventas y lograr mayor visibilidad. Argentina presenta más del 70% de sus habitantes con acceso a tecnología digital, lo que permite una situación de mayor dinamismo a las organizaciones. Según sostiene la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2019), el consumo masivo de tecnología se encuentra a la orden del día, mostrando un aumento del 76% durante 2019.

Al respecto, Kristin Peck, quien se desempeña como “directora ejecutiva de Zoetis Inc, la compañía de salud animal más grande del mundo”, mencionó que se registró un aumento en los ingresos del comercio electrónico, “ya que los veterinarios dan atención y envían recetas por internet, con un aumento de las ventas en línea de aproximadamente un 70% durante la pandemia” (La Gaceta, 2021).

En conclusión, se observa lo siguiente:

- Incremento de las potencialidades de las TIC: **oportunidad**
- Más del 70% de la población tiene acceso a tecnología digital: **oportunidad**
- Aumento del comercio electrónico en el rubro de mascotas: **oportunidad**

➤ *Variables Ecológicas:*

El cuidado del medio ambiente es una preocupación en la actualidad para muchas empresas y organismos, los cuales promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección de los recursos naturales. Puntualmente, la empresa deberá prestar atención a la fuerte tendencia por incorporar productos ecológicos o vinculados al cuidado de la salud por parte de los usuarios.

Por otra parte, cabe mencionar que un estudio realizado por científicos del CONICET, la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), coloca a la Argentina entre los 30 países que más contaminan la atmosfera en el mundo, por lo que se requiere reducir el impacto ambiental (Ingrassia, 2018) y aumentar la tendencia hacia un estilo de vida más saludable.

Por ende, se destaca:

- Aumento de preocupación por el cuidado del medio ambiente: **oportunidad**
- Necesidad de incorporación de productos ecológicos y saludables: **oportunidad**

➤ *Variables Legales:*

Se hace referencia a la existencia de reglamentación que se debe llevar a cabo para conformar las empresas del rubro. En este sentido, cabe mencionar la existencia de “normas de carácter general aplicables a la tenencia de perros”, como la “Ley 9.685 vigente desde el año 2009 en la provincia de Córdoba, la cual regula la tenencia de canes potencialmente peligrosos tanto en inmuebles como en la vía pública” (Cadena 3, 2014).

Se menciona que rige también en todo el territorio nacional la “Ley 14.346 sancionada en el año 1954, en la cual se establecen penas para las personas que maltraten o hagan víctimas de actos de crueldad a los animales” (Infoleg, 1954).

Finalmente, cabe mencionar:

- Existencia de una normativa para la tenencia de mascotas: **oportunidad**
- Regulaciones por parte del Estado sobre el bienestar animal: **oportunidad**

A modo de conclusión del análisis PESTEL, se observa que son más numerosas las oportunidades que las amenazas, lo cual ofrece una oportunidad de crecimiento comercial para el negocio. Incluso en varios casos las amenazas pueden ser transformadas en oportunidades a través de implementar acciones correctas por parte de la empresa, tal como se observa en el apartado correspondiente al análisis FODA.

4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (PORTER)

El modelo utilizado a continuación, se constituye en una metodología de análisis que permite investigar si una empresa es rentable en un determinado sector en función a la estructura del mercado, por lo que permite determinar la capacidad real de obtener beneficios en relación a las cinco fuerzas competitivas que se detallan a continuación:

➤ *La amenaza de entrada de nuevos competidores:*

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

- *Economías de escala:* este término hace referencia al poder que tiene una empresa cuando alcanza un ritmo óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, ya que a medida que la producción en una empresa crece, sus costos unitarios se reducen. En el caso del sector de medicina prepaga, se puede decir que las economías de escala sí existen, ya que al tener un mayor número de personas afiliadas (en este caso mascotas), los costos de operación (sueldos de los desarrolladores, mantenimiento y soporte de la app, convenios con veterinarios, etc), son menores.
- *Introducción de nuevas tecnologías:* si bien todos nuestros competidores utilizan el canal digital para el manejo de sus servicios, ninguno enlaza al 100% sus prestaciones en una aplicación móvil que le dé al usuario libertad, autonomía y simplicidad de acceder tanto a los servicios como a manejar todas sus operaciones en un solo lugar. Debemos estar atentos y velar por el constante desarrollo, optimización e innovación de nuestra app, que es la estrella de nuestra propuesta y una de las herramientas con las que buscamos diferenciarnos. El factor pasa a ser una amenaza alta si no nos ocupamos de darle continuo desarrollo, ya que pasaría a ser un recurso fácilmente imitable.
- *Diferenciación e identificación de marca:* en el sector de medicina prepaga, la diferenciación de servicio es baja, ya que como se puede ver en el cuadro del primer punto, las diversas empresas oferentes del país brindan dentro de sus servicios, productos muy similares a

precios muy competitivos. En este sector la identificación de marca y la percepción de la confianza del consumidor sobre la empresa a la que está contratando y las facilidades obtenidas, son las que juegan un papel importante. Este punto hace que el sector se considere atractivo, porque como se mencionó anteriormente, la oportunidad de convertirse en el primer jugador en fidelizar el mercado está disponible para el que se proponga lograrlo.

Tabla 15. Grado de atraktividad para el ingreso de nuevos competidores

FACTOR	PESO (%)	< NADA ATRACTIVO MUY ATRACTIVO >					ATRATIVIDAD
		1	2	3	4	5	
Barreras de entrada	25	1					0,25
Economías de escala	20				4		0,8
Introducción de nuevas tecnologías	25		2				0,5
Diferenciación e identificación de marca	30					5	1,5
GRADO DE ATRACTIVIDAD							3,05

Fuente: Elaboración propia

➤ *El poder de negociación de los proveedores*

Como principales proveedores, tenemos a los profesionales veterinarios, a las clínicas veterinarias prestadoras y a los desarrolladores de la aplicación móvil.

- *Cantidad y disponibilidad de proveedores estratégicos:* por el lado de los partners estratégicos, la oferta de médicos veterinarios en el país, necesarios para dar soporte al contenido y a los servicios de la aplicación, es buena, ya que según el censo veterinario publicado por el periódico *Motivar* (2011), existirían unos 18.524 profesionales que se desempeñan activamente en Argentina.

En la provincia de Buenos Aires se concentra el 50% de los profesionales, tomando las estimaciones tanto de la provincia a nivel general (7.200 veterinarios), como de CABA (2.100 veterinarios). En segundo lugar, aparece Córdoba, con un 12% de participación, seguida por Santa Fe con el 11,8%. En estas tres provincias se encuentran cerca del 75% de los médicos veterinarios argentinos.

En cuanto a los programadores para desarrollar la plataforma, la oferta es muy competitiva, aunque hay un grado de escases debido a falta de políticas educativas según publica el diario *Clarín* (Riera, 2017).

- *Importancia en la composición del servicio:* consideramos este factor una amenaza alta, ya que, por su parte, las clínicas y los profesionales veterinarios autónomos con los cuales trabajaremos para prestar en servicio son el principal protagonista del servicio a ofrecer. Por

su parte, el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil también es preponderante ya que será nuestro valor agregado, dándole al desarrollador un lugar clave dentro de nuestro proyecto.

- *Integración hacia atrás:* en este punto, el factor imitación puede considerarse una amenaza alta. Alguna de las clínicas o profesionales puede decidir dejar de prestar sus servicios a nuestro negocio para imitar el modelo y hacerlo por su cuenta. Debemos trabajar sobre políticas y contratos de *compliance* que garanticen la seguridad de nuestro negocio.
- *Costo de cambio a otro proveedor:* este factor es positivo teniendo en cuenta la valoración de los clientes sobre los servicios y atención de las clínicas, ya que esto nos ayudará a poder rescindir de los contratos si las valoraciones y los feedbacks son negativos. Programaremos procesos de evaluaciones anuales para garantizar que estemos trabajando con clínicas y profesionales que cumplan con nuestros estándares de servicio.

Tabla 16. Grado de atraktividad para la negociación de los proveedores

FACTOR	PESO (%)	< NADA ATRACTIVO MUY ATRACTIVO >					ATRATIVIDAD
		1	2	3	4	5	
Cantidad de proveedores estratégicos	20				4		0,8
Importancia en la composición del servicio	20		2				0,4
Integración hacia atrás	40	1					0,4
Costo de cambio a otro proveedor	20				4		0,8
GRADO DE ATRACTIVIDAD							2,4

Fuente: Elaboración propia

➤ *El poder de negociación de los clientes*

- *Tamaño y concentración:* consideramos esta amenaza como “media”, ya que por un lado tenemos como negativo que nuestro mercado representa solamente el 2% de la población total del país, lo que hace que la concentración de clientes sea baja, pero a su vez, la concentración de proveedores oferentes del mismo servicio también es muy escasa. En este escenario, ser una idea de negocio que ofrece una propuesta de valor única e innovadora y la escasa competencia directa trae aparejada la ventaja de tener mayor poder de negociación, es decir, se podría aprovechar este factor para fidelizar el mercado e imponer las reglas de juego.
- *Integración hacia atrás:* este factor es considerado como casi una nula amenaza, ya que justamente lo que buscan los perfiles de familias adoptantes de nuestro segmento, es encontrar soluciones a la falta de tiempo, facilidad y optimización del gasto en salud de sus

mascotas. Por tratarse de un servicio, es mucho más factible que el cliente lo contrate a que lo haga por su cuenta. Esta última opción requiere de capacitación, tiempo e inversión económica.

- *Sensibilidad al cambio de precios:* es muy importante poder educar y fidelizar al cliente para satisfacer todas sus necesidades y motivarlo para que interprete que el precio que se paga lo vale. Generalmente el consumidor de un servicio tiene una tendencia alta a cancelar su adhesión al mismo o buscar otras opciones cuando los beneficios y la calidad de lo obtenido no tiene un valor agregado que lo cautive. Es vital mantener la innovación, la comunicación y la atención a nuestros clientes, ya que la competencia o los servicios sustitutos ya mencionados manejan precios más bajos que los nuestros y este bajo costo de cambio puede significar una amenaza para nuestro negocio.
- *Productos sustitutos:* como ya hemos mencionado anteriormente, este mercado se caracteriza por una falta de conocimiento por parte del cliente potencial sobre la existencia de este tipo de servicios. Esto puede hacer que el cliente elija por precio y no por diferenciación y pueda orientarse a otro tipo de servicios como los seguros o las obras sociales de veterinarias locales.

Tabla 17. Grado de atraktividad para la negociación de los clientes

FACTOR	PESO (%)	<NADA ATRACTIVO MUY ATRACTIVO>					ATRATIVIDAD
		1	2	3	4	5	
Concentración	25			3			0,75
Integración hacia atrás	15	1					0,15
Sensibilidad al cambio de precios	30			3			0,9
Productos sustitutos	30	1					0,3
GRADO DE ATRATIVIDAD							2,1

Fuente: Elaboración propia

➤ *Amenaza de productos sustitutos*

El servicio para considerar como sustituto dentro del sector veterinario es el ofrecido por pequeñas veterinarias locales a través de una percepción mensual, pero en líneas generales no existe un sustituto específico para una cobertura médica veterinaria o un seguro médico para mascotas. Cabe destacar, que ninguna de estas opciones se maneja a través de una aplicación móvil ni cuentan con atención a urgencias 24/7.

El factor más amenazante dentro de esta fuerza es el costo de cambio por parte del cliente, ya que son servicios muy poco conocidos y de precios bajos. Desde MEDIVET la diferenciación será un factor clave a trabajar para mitigar este riesgo y poder lograr la fidelización y un correcto posicionamiento.

Tabla 18. Grado de atraktividad para productos sustitutos

FACTOR	PESO (%)	< NADA ATRACTIVO MUY ATRACTIVO >					ATRATIVIDAD
		1	2	3	4	5	
Cantidad y tipo de productos sustitutos	40					5	2
Diferenciación	35					5	1,75
Costo de cambio a otro competidor	25		2				0,5
GRADO DE ATRACTIVIDAD							4,25

Fuente: Elaboración propia

➤ *La rivalidad entre los competidores*

La industria de servicios médicos para mascotas se conoce por estar en pleno desarrollo, ya que la tendencia de seguros o coberturas veterinarias no se conocían hasta hace algunos años.

El sector se caracteriza por:

- Ser un sector de nicho.
- Baja concentración de mercado, a diferencia de las obras sociales para personas.
- Es un sector incipiente.
- Ninguna de las compañías que ofrecen servicios de este tipo tiene una alta cuota de mercado y muchas de ellas no tiene cobertura en todo el país.
- No hay un líder reconocido ni un competidor que ofrezca el mismo servicio que MEDIVET y pueda considerarse “directo”.
- Los servicios ofrecidos no tienen aún un posicionamiento desarrollado en el consumidor, por lo tanto, no hay fidelización.
- El costo de cambio de proveedor es alto, ya que los planes, precios y servicios ofrecidos por los competidores (en líneas generales) son similares y no hay factores precisos de diferenciación.
- Las diferencias entre las distintas organizaciones están dadas por el % de cobertura de cada servicio, el precio de los planes, la cobertura geográfica, la posibilidad de poder conservar al veterinario de confianza, las limitaciones de las clínicas disponibles en la cartilla, etc.

Tabla 19. Grado de atractividad para rivalidad de los competidores

FACTOR	PESO (%)	< NADA ATRACTIVO MUY ATRACTIVO >					ATRACTIVIDAD
		1	2	3	4	5	
Cantidad de competidores	30					5	1,5
Saturación del sector	30					5	1,5
Cuota de mercado abarcada	20					5	1
Costo de cambio a otro competidor	20	1					0,2
GRADO DE ATRACTIVIDAD							4,2

Fuente: Elaboración propia

El resultante de este análisis de factores que determinan la rivalidad de los competidores desde el punto de vista de MEDIVET, se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 20. Resultado del análisis

EMPRESA	TIPOS DE SERVICIO	CANT. PLANES	PRECIOS PLANES	ANTIGÜEDAD	COBERTURA	CONSULTAS	VACUNACION	ESTUDIOS CLINICOS	DESCUENTOS FARMACIA	INTERNACION	CIRUGIAS	EMERGENCIAS 24/7	CHEQUEOS GENERALES	CASTRACION	CREMACION
	SEGURO/POLIZA (GRUPO BBVA)	2	\$410/\$570	1 AÑO	NACIONAL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	COBERTURA MEDICA (GRUPO NARANJA)	2	\$350/\$490	1 AÑO	NACIONAL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	OBRA SOCIAL	3	\$859 /\$1125 /\$2940	2 AÑOS	CORDOBA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	OBRA SOCIAL	2	\$449 /\$649	1 AÑO	BS AS (SOLO LOCALES PUPPIS)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	OBRA SOCIAL	3	\$550/\$800 /\$1000	4 AÑOS	ROSARIO/CATA MARCA/RIO CUARTO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								

Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de facilitar el análisis del sector en el cual se desempeñará MEDIVET, en el gráfico adjunto se destacan las fuerzas que influyen en la industria:

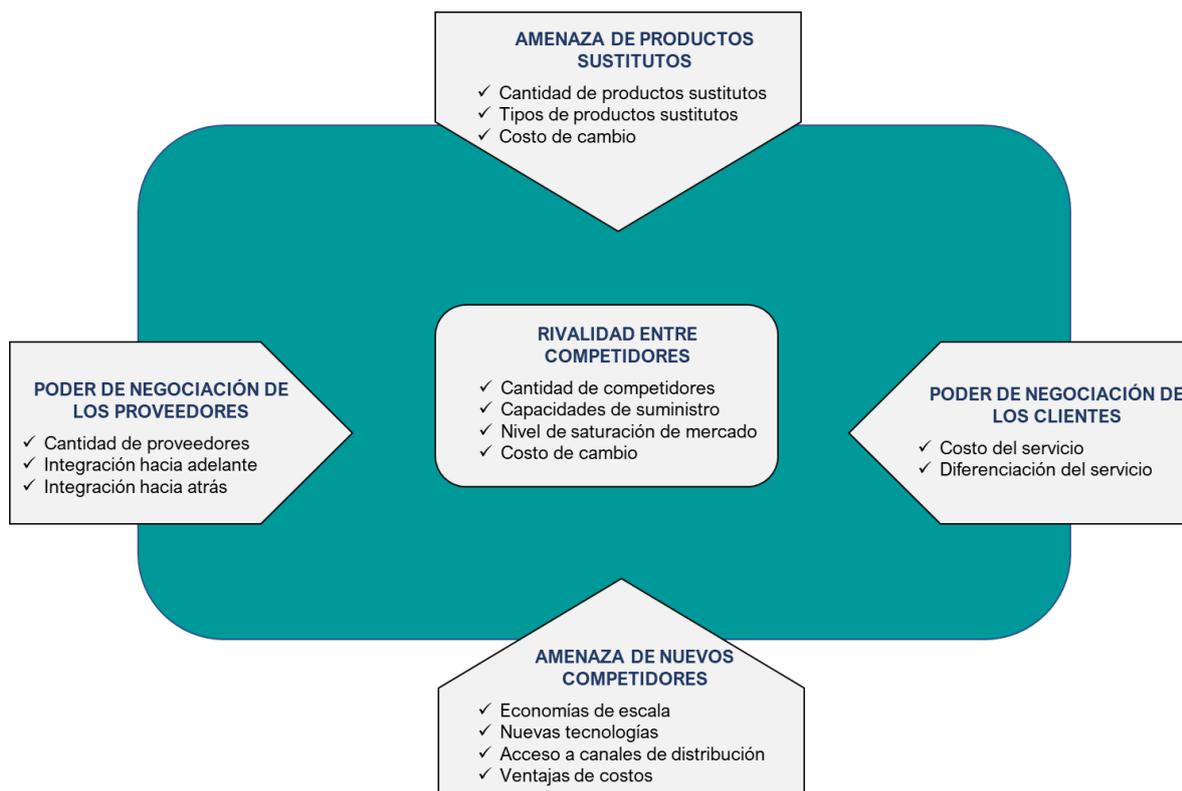


Figura 4. Matriz de perfil competitivo. Basado en Porter (2009)

Tabla 21. Evaluación general

FACTORES COMPETITIVOS	GRADO DE ATRACTIVIDAD				
Amenaza de entrada de nuevos competidores				3	
Poder de negociación de los proveedores			2,4		
Poder de negociación de los clientes			2,1		
Amenaza de productos sustitutos					4,3
Rivalidad de los competidores					4,2
EVALUACIÓN GENERAL				3,2	

Fuente: Elaboración propia

4.3 ANALISIS SITUACIONAL: FODA

Se incluye aquí el análisis FODA, el cual facilitó la clasificación de Fortalezas y Debilidades en el desempeño de la empresa, y en el cual se adjuntan las Oportunidades y Amenazas detectadas previamente, en una matriz FODA cruzada.

Esta última se trata de una herramienta estratégica de análisis, cuyo principal objetivo es el de ofrecer un claro diagnóstico que permita tomar las decisiones estratégicas oportunas en función al mercado y a las posibilidades de la empresa, tal como puede observarse en la Tabla 23.

Tabla 22. Fortalezas y Debilidades de MEDIVET

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Tratamientos específicos para perros y gatos• Servicio de atención a domicilio <i>on demand</i>• Concepto poco explotado a nivel nacional• Ahorro en gastos de mantenimiento y cuidado• Prestigiosa y confiable red de prestadores en todo el país• Beneficios exclusivos• Servicio 100% online, a través de una aplicación móvil• Variadas ofertas de producto y precios competitivos• Enfoque en la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none">• El servicio se ofrece únicamente por el canal on line• No se conoce la responsabilidad y compromiso de los prestadores• Únicamente se brinda atención a perros y gatos• Implica un costo de inversión en la creación de la plataforma• No se trata en forma directa con los clientes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Matriz FODA cruzada

		INTERNOS	
EXTERNOS	FACTORES	<p>F1. Tratamientos específicos para perros y gatos</p> <p>F2. Servicio de atención a domicilio on demand</p> <p>F3. Concepto poco explotado a nivel nacional</p> <p>F4. Ahorro en gastos de mantenimiento y cuidado</p> <p>F5. Prestigiosa y confiable red de prestadores en todo el país</p> <p>F6. Beneficios exclusivos</p> <p>F7. Servicio 100% online, a través de una aplicación móvil</p>	<p>D1. El servicio se ofrece únicamente por el canal on line</p> <p>D2. No se conoce la responsabilidad y compromiso de los prestadores</p> <p>D3. Únicamente se brinda atención a perros y gatos</p> <p>D4. Implica un costo de inversión en la creación de la plataforma</p> <p>D5. No se trata en forma directa con los clientes</p>
	<p>O1. Aislamiento que impide la atención de salud de las mascotas</p> <p>O2. Aumento de las consultas virtuales</p> <p>O3. Crecimiento sostenido en el rubro de mascotas</p> <p>O4. Poca variedad de oferta en productos y servicios</p> <p>O5. Creación de un protocolo para el cuidado de mascotas</p> <p>O6. Incremento de las potencialidades de las TIC</p> <p>O7. Más del 70% de la población tiene acceso a tecnología digital</p> <p>O8. Aumento del comercio electrónico en el rubro de mascotas</p> <p>O9. Necesidad de incorporación de productos ecológicos y saludables</p> <p>O10. Existencia de una normativa para la tenencia de mascotas</p>	<p>E1. Implementar un Plan de marketing orientado al cuidado de perros y gatos en contexto de pandemia (O1, O2, O3, O8, O18, F1, F2)</p> <p>E2. Incorporar RSE con conciencia ambiental (O9, F3, F6)</p> <p>E3. Apelar a la sensibilidad de la población en cuanto a la tenencia responsable de mascotas (O1, O5, O10, F3, F5)</p> <p>E4. Aprovechamiento de las TIC para difusión y venta (O6, O7, O8, F7)</p>	<p>E7. Diseñar campañas de difusión en redes sociales (O4, O7, D1)</p> <p>E8. Incorporar un feed back en la aplicación que permita interactuar con los clientes (O7, O8, D2, D5)</p> <p>E9. Pensar en una ampliación del rubro a mediano plazo (mascotas pequeñas como aves y roedores) (O3, O4, D3, D4)</p>
	<p>A1. Medidas restrictivas a causa de la pandemia</p> <p>A2. Panorama económico complejo a causa de la pandemia</p> <p>A3. Lenta recuperación post pandemia en América Latina</p> <p>A4. Repercusiones sociales frente al aislamiento</p> <p>A5. Aumento de la tasa de desempleo</p>	<p>E5. Ofrecer paquetes variados de servicios, con el fin de adaptarse al bolsillo de cada posible cliente (A3, A4, A6, F4)</p> <p>E6. Destacar los beneficios de un servicio integral (A1, A2, A5, F2, F5, F6)</p>	<p>E10. Ofrecer capacitaciones a los dueños de mascotas vía zoom, de modo de ayudar con las problemáticas de los mismos (A1, A2, A5, D5)</p>

Fuente: Elaboración Propia

O: OPORTUNIDAD
A: AMENAZA
E: ESTRATEGIA
F: FORTALEZA
D: DEBILIDAD

4.4 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es el conjunto de características que permite identificar qué es lo que va a hacer funcionar el proyecto, y sobre todo, qué nos diferencia de la competencia. Los atributos que contribuyen a tener una ventaja competitiva son innumerables. En este caso, lo novedoso y original consiste en utilizar una app para centralizar los servicios ofrecidos, apuntar a la fidelización a través de una relación estrecha con el cliente, y principalmente el hecho de ser los primeros en ofrecer este concepto.

Michael Porter diferencia dos tipos de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y la diferenciación de producto, o dicho de otra manera, el precio y la calidad. MEDIVET ofrece dos opciones de precio y permite a los clientes elegir el que mejor se adapte a sus necesidades, optimizando de esa manera la ventaja competitiva. Asimismo, la atención que se pretende brindar a los clientes también hace la diferencia, al igual que la personalización y servicio, dado que MEDIVET se ha preocupado por conocer las problemáticas que necesitan resolver.

4.5 ANALISIS CANVAS

- *Segmentos de Clientes:* el servicio apunta a clientes mayores de 21 años de clase media y media-alta, residentes en la República Argentina, que dispongan de conectividad, que posean como mascota perros, gatos o ambos, y que consideren a sus animales como parte de la familia.
- *Propuesta de Valor:* cubrir la necesidad de los dueños de mascotas en cuanto a contar con una propuesta eficiente que reúna todos los servicios necesarios, incluidos los de emergencia, las 24 horas del día. El punto más importante que se debe considerar como principal propuesta de valor es que MEDIVET brinda un servicio que hoy en día es inexistente, el cual ofrece una solución a acontecimientos que suceden con frecuencia, apuntando a un sector de la industria en donde la demanda se encuentra desatendida.
- *Canales:* dado que el servicio es puramente virtual, se utilizarán las redes sociales como medio fundamental para la campaña de difusión. La inversión más fuerte será en Facebook Ads, ya que es la red social con más popularidad, y en Instagram, para apuntar a un público más joven. A través de las redes, se buscará entablar una relación y comunicación fluida con los clientes, a fin de que puedan contratar el servicio y abonarlo por medios digitales sin salir de sus casas. También se creará una página web que dispondrá de diferentes pestañas donde se podrá

acceder al listado de los servicios ofrecidos para un mayor conocimiento de lo que brinda la aplicación.

- *Relación con los clientes:* se buscará lograr una buena comunicación con los clientes en todo momento, ya sea a través de las redes sociales o la página web, y también desde la aplicación, una vez instalada. La misma permitirá calificar y enviar comentarios sobre la atención recibida, e interactuar con los creadores de MEDIVET a través de un chat. Esto resulta muy importante, ya que no habrá contacto físico con el cliente por parte de los creadores de MEDIVET, sino solo por medios virtuales.
- *Flujos de ingreso:* como se ha mencionado, los pagos se realizarán mensualmente a través de débito automático, por MercadoPago o por medio de tarjetas de crédito. Las ventajas de este sistema consisten en brindar un servicio al cliente que no debe salir de su casa ni contar con efectivo al momento de utilizar el servicio, mostrando flexibilidad y adaptación a sus necesidades puntuales. Por otra parte, este método genera ciertas ventajas financieras, dado que los débitos suelen realizarse los primeros días hábiles de cada mes.
- *Recursos clave:* se debe contar con la tecnología suficiente para el sostenimiento de la aplicación, además de un staff operativo y de soporte dispuesto a colaborar con los problemas que puedan surgir en la utilización del servicio. Por otra parte, se sugiere contar con personal especializado para realizar una campaña activa de marketing que atraiga continuamente nuevos clientes. Asimismo, el capital humano que se dedica al tratamiento de las mascotas, debe destacar por su profesionalidad, experiencia y formación para desempeñar su actividad con éxito.
- *Actividades clave:* para lograr alcanzar los objetivos propuestos, se debe comenzar por contactar y generar asociaciones con la mayor cantidad de hospitales veterinarios, profesionales de la salud animal y “pet shops” del país, de modo de hacer conocida la propuesta y comenzar a atraer clientes. En forma simultánea, se debe desarrollar la infraestructura tecnológica necesaria, poniendo el principal interés en el potencial que tendrá la red buscada.
- *Socios clave:* se consideran socios clave a los profesionales que estén dispuestos a brindar su servicio a través de la app de MEDIVET, y a los hospitales y clínicas veterinaria y pet shops que quieran integrarse al servicio ofrecido.

- *Estructura de costos:* se considera que los principales costos del emprendimiento serán, en primer lugar, generar la tecnología que logre sustentar la gran red informática y de atención a la que se apunta (estimada en \$45.000), luego las campañas de marketing y publicidad (estimadas en \$28.000), y finalmente el pago de sueldos del personal operativo (comenzando con 3 personas en turnos de 8 horas y dos franqueros por 12 horas los domingos, lo que hace un total aproximado de \$100.000).

4.6 INGRESO DEL PRODUCTO AL MERCADO: MATRIZ DE YIP

Se trata de una herramienta creada por el vietnamita George Yip, nacido en 1947 y formado en Marketing y Estrategias en el Reino Unido. Esta matriz ofrece cuatro estrategias diferentes para ingresar un producto al mercado, las cuales dependen de dos variables específicas: recursos y estrategias, tal como puede observarse en la figura 5.

	Con igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder
Con más recursos que el líder	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELAMPAGO
Con menos recursos que el líder	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL

Figura 5. Matriz de Yip. Bedrossian (2012)

Para el caso puntual de MEDIVET, se considera oportuno utilizar un *ataque lateral*, dado que no se cuenta con numerosos recursos pero sí con una estrategia totalmente diferente basada en una oferta virtual que centralice todos los servicios (y aún más) que ofrecen las prepagas dedicadas a la salud de las mascotas.

Para ello se ofrecen planes con precios bajos y altos, según la posibilidad económica y el nivel de calidad requerido por el cliente, y se pretende aprovechar todas las herramientas digitales existentes en pos de una correcta difusión de los servicios y beneficios ofrecidos.

ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE MARKETING

5.1 SEGMENTACIÓN

Se intenta determinar un mercado objetivo para dirigir el servicio propuesto, a partir de conocer el comportamiento y las necesidades de los dueños de mascotas. El grupo de consumidores será seleccionado a partir de sus actitudes y prácticas de compra, su localización geográfica, sus intereses, etc., según se observa en la figura 6.

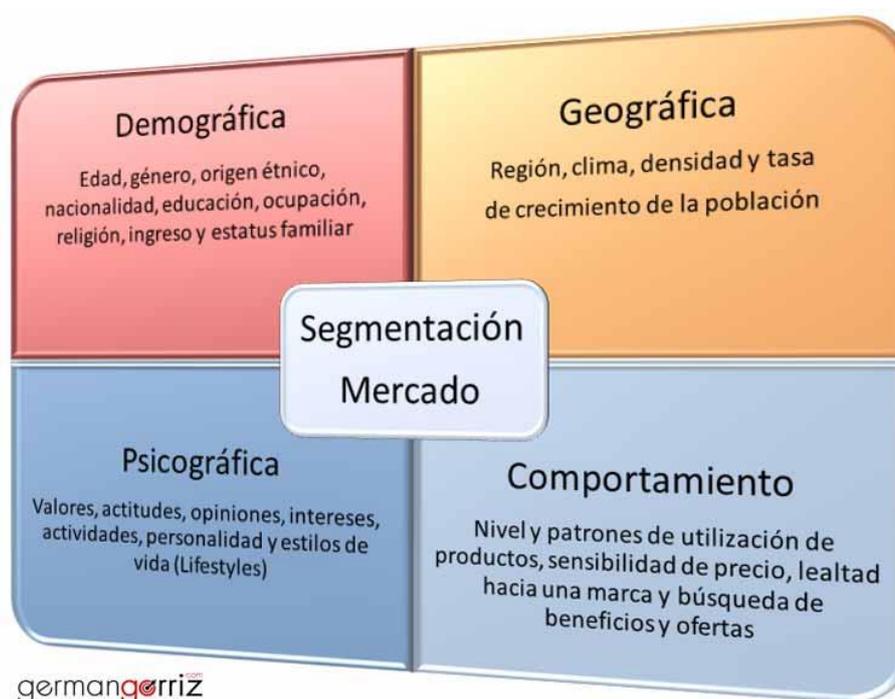


Figura 6. Tipos de segmentación de mercado. Gorriz (2018)

Segmentación Demográfica: personas de clase media y alta, de ambos sexos y distintas generaciones, mayores de 21 años, que residan en territorio argentino y que tengan una mascota en su casa (perro o gato).

Segmentación Geográfica: se pretende abarcar la mayor parte del país, para lo cual se requiere conectividad y servicios para mascotas que puedan ofrecerse dentro de la aplicación. Por lo tanto, las regiones donde no se cumpla con estas condiciones mínimas, no podrán ser incluidas. Más allá de las personas que viven en ellas, se pretende ofrecer el servicio para quienes están viajando, por ello se busca que el mismo sea lo más abarcativo posible.

Segmentación Psicográfica: se apunta a un segmento de clientes que consideren a sus mascotas como parte de la familia y estén dispuestos a invertir dinero en su cuidado y salud, lo cual se relaciona puntualmente con sus intereses y estilo de vida.

Segmentación por Comportamiento: se ofrece un servicio de calidad a un precio accesible, con dos propuestas para que cada cliente pueda adaptarlas a sus necesidades. En cuanto a la lealtad hacia la marca, no hay otra propuesta similar en el mercado, por lo cual no se considera esa pauta de comportamiento.

5.2 MARKETING MIX: PRODUCTO

MEDIVET ofrece una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas con servicio de atención médica a domicilio *on demand*, a través del establecimiento de alianzas estratégicas con profesionales, Centros Médicos Veterinarios y pet shops de todo el territorio argentino. Asimismo, se buscará también generar alianzas con proveedores y productores de bienes y servicios de alto consumo para mascotas, a fin de ofrecer servicio de peluquería, spa, productos alimenticios, etc.

La creación de una aplicación digital permite ofrecer un servicio efectivo y a la vez obtener constante retroalimentación en cuanto a la evaluación de calidad por parte de los usuarios.

Asimismo, MEDIVET se propone ofrecer beneficios mayores de acuerdo al tiempo de vinculación del cliente.

Se pretende adoptar una estrategia de diferenciación, ya que se trata de un concepto novedoso que a la fecha no ha sido explotado en nuestro país.

5.3 MARKETING MIX: PLAZA

El contacto para la incorporación de la app se realizará directamente con el propietario de la Mascota de manera virtual, a través de las redes sociales o de la página web. La prestación de servicios será a través de un pool de proveedores ya antes mencionados, distribuidos a lo largo y a lo ancho del país. El servicio llegará a todas las regiones que dispongan de conectividad.

5.4 MARKETING MIX: PROMOCIÓN

Bajo el lema “Mascotas cuidadas, familias felices”, se busca llevar un mensaje de tranquilidad a las familias que poseen perros y gatos como mascota, dado que ante un siniestro pueden contar con la atención necesaria sin moverse de sus domicilios.

Utilizando el logo y el slogan antes mencionado, se realizará la promoción a través de las redes sociales Facebook e Instagram, aunque no se descarta la posibilidad de colocar un stand en lugares estratégicos y de gran afluencia de público con mascotas, como plazas y parques, donde se muestre el uso de la aplicación y sea posible realizar la transacción comercial con los interesados.

También se podría acompañar con el mencionado stand las campañas médicas veterinarias realizadas por municipalidades o participar en ferias relacionadas con la población animal.

5.5 MARKETING MIX: PRECIO

Se ofrecerá la opción de escoger entre dos paquetes: MEDICLASSIC (\$800) y MEDIPRO (\$1500), con diferentes ofertas de servicio y porcentajes de cubrimiento. A fin de determinar los valores de cada plan, se determinaron los costos y se consideró un margen de ganancia en relación al que manejan las ofertas de medicina prepaga en el mercado actual.

La meta que persigue la fijación de precio es “incrementar los volúmenes de venta”, es decir, aumentar gradualmente la cantidad de personas que utilizan la aplicación MEDIVET para brindar atención médica y demás servicios a sus mascotas. Durante los primeros 6 meses se espera obtener un 20% de interacción en las redes sociales, dado que se mostrará una presencia fuerte en las mismas. Sobre un total de 836.847 posibles clientes, son aproximadamente 160.000 personas.

Asimismo, se espera lograr un mínimo de 300 cuentas, con una proyección a 2 años de 1500, es decir, un 1% de la expectativa posible, y a 5 años de 5000 cuentas, lo que equivale al 3% del total.

Los objetivos propuestos y las estrategias a utilizar a corto, mediano y largo plazo, junto con las acciones a seguir, las metas y la forma de medición de su cumplimiento, pueden verse a continuación en la tabla 24.

Tabla 24. Estrategias en relación al aplicativo móvil

Tiempo	Objetivos	Estrategia	Acciones	Meta	KPI
Corto plazo (6 meses)	Lograr el 20% de recordación de la marca	Presencia online	Creación de contenido en redes sociales y presencia en tiendas de aplicaciones de <i>market mobile</i>	300 cuentas	Nº descargas
Mediano plazo (uno a dos años)	Obtener un incremento del 30% en la cartera de clientes	Fomentar el servicio por otros medios de difusión	Creación de nuevos canales de atención a los clientes e incorporación de un stand para publicidad	1500 cuentas y 25% de incremento en prestaciones	Nº servicios pedidos por app/ servicios totales de atención de mascotas en el país
Largo plazo (3 a 5 años)	Aumentar la tasa de renovación anual de la aplicación en un 95%	Mejorar la atención al cliente por parte de los prestadores	Generar compromiso en el servicio ofreciendo beneficios para prestadores mediante alianzas con proveedores	5000 cuentas y 75% de incremento en prestaciones	Nº renovaciones actuales de usuarios/ Nº renovaciones del año anterior

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS ECONÓMICO

A fin de determinar la viabilidad económica del proyecto, se incluyen algunas consideraciones generales:

- La inversión requerida será cubierta en forma completa por los miembros creadores de MEDIVET

- El crecimiento de mercado se considera en relación a una tasa moderada de crecimiento de 2,3% anual en los primeros dos años de mayor difusión, que podría descender luego al 1,5% anual. Asimismo, el continuo aumento de servicios para mascotas y de propuestas para dueños de perros y gatos entre la población argentina, permite esperar un incremento en la tenencia de perros, lo cual beneficia al presente plan de negocios, estableciéndose una relación directamente proporcional.
- Los flujos se han proyectado para los primeros 5 años, considerando que los avances tecnológicos pueden dejar obsoleta la aplicación y sea necesario actualizarla o mudar el servicio a otro formato.
- El modelo de negocio corresponde a suscripciones anuales, que son las que permiten obtener ingresos, por lo cual se debe priorizar tanto la apertura de nuevas cuentas como la fidelización de los antiguos clientes.
- Dado que no es posible citar referencias históricas de este modelo de negocio, se considera una tasa de renovación de 60%, tomando en consideración un inicio moderado, la cual podrá ir incrementándose en la medida de que la aplicación se vaya perfeccionando y sea posible establecer feedback con los clientes que utilizan los diferentes servicios.
- Se considera que el servicio no posee una estacionalidad definida, puesto que los tratamientos y atenciones que se ofrecen a las mascotas resultan necesarias en cualquier época del año.

6.1 INVERSIÓN INICIAL

Para poner en funcionamiento el proyecto, se requiere contar con cierto capital inicial para financiar la creación de la app y los acuerdos con los diferentes prestadores de servicio del país. En cuanto al staff operativo, el trabajo será desarrollado en formato *“home office”*, dado que el mismo se ha popularizado en los últimos tiempos y resulta oportuno para este tipo de gestiones. De igual modo, los responsables del proyecto buscarán generar comunicación con los primeros clientes, a fin de conocer su opinión sobre el servicio y cuáles son aquellos aspectos que convendría perfeccionar o mejorar.

Asimismo, se hace necesario generar campañas de marketing y publicidad, y contratar personal operativo que pueda encargarse de responder las consultas en la página web, en las redes sociales y en la propia aplicación. En principio, se contará con una persona en cada turno, las 24 horas del día, los 365 días del año.

Por ende, la inversión inicial queda determinada tal como se muestra en la tabla 25 que se incluye a continuación:

Tabla 25. Inversión inicial

	Cantidad	Precio Unitario	Total
Diseño y creación de la app	1	\$45000	\$45000
Campañas de marketing	2	\$14000	\$28000
Personal operativo en turnos de 8 horas	3	\$25000	\$75000
Franqueros 12 horas	2	\$15000	\$50000
Inversión total			\$178000

Fuente: Elaboración propia

6.2 ANÁLISIS DE COSTOS

En relación a los gastos de venta, se hace necesario considerar la remuneración de los empleados y las cargas sociales. Este gasto corresponde a tres personas con un sueldo de 8 horas y dos franqueros, y se considera en cada período un aumento anual de 21%, tal como fue acordado en la paritaria de comercio a fines de enero (Infobae, 2021).

Asimismo, se debe considerar el costo fijo de internet (\$2500 por 20 gigas) y el relativo a mantener la aplicación, que se estima entre el 10 y el 15% del costo de creación, es decir, \$5.600 aproximadamente.

Finalmente, los gastos de comercialización para el primer año incluyen la difusión de campañas bimestrales en Facebook Ads y la impresión de folletería y flyers para un stand a colocar en lugares estratégicos a partir del mes de mayo, la cual podrá mantenerse de igual forma durante el segundo año, pero luego descenderá a medida que MEDIVET se haga conocida y su crecimiento surja por recomendaciones “boca a boca”.

La amortización de la inversión a 5 años, equivale a \$3000 mensuales.

Finalmente, se calcula el importe de venta mensual necesario para cubrir los gastos fijos.

Por ende, el detalle de gastos para el primer año y los subsiguientes, queda determinado de la forma en que se muestra en el Anexo 2.

6.3 PROYECCIONES ANUALES

En el Anexo 3 se adjuntan los presupuestos económicos y financieros correspondientes al primer año, para lo cual se han tomado cifras que son coherentes con lo que se maneja en el mercado digital. Los costos variables corresponden a gastos relacionados con los diferentes prestadores de servicio del país, ya sea al contactar nuevos servicios o en otras transacciones que puedan surgir durante la operatoria del negocio.

Entre el primer y segundo año se espera ver una mejora, ya que se comienza a rentabilizar el servicio. Se proyecta un porcentaje de crecimiento mensual iniciando con pocas unidades y acelerando el proceso conforme se acerca el mes de diciembre, evidenciándose cifras de ingresos favorables para ser un proyecto que apenas inicia.

Al aumentar las ventas por la difusión y alcance de MEDIVET, es posible que en el tercer año se alcance un techo, a partir del cual sobrevenga una meseta o incluso un descenso causado por la aparición de competencia o porque la app queda obsoleta.

Para la proyección a 5 años, se aplica una tasa de crecimiento del 1% año por año, y también se deben tener en cuenta los ajustes de variación de precios por inflación anual, y por periodos semestrales.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio determina el número de unidades necesarias para cubrir el costo de emprendimiento del proyecto, el cual se define con la suma de costos y gastos fijos teniendo en cuenta que está calculado a partir de los dos servicios que se ofrecen dentro de la App de MEDIVET, pero esperando mayores resultados de comisión por ventas.

Tabla 26. Punto de equilibrio Año 1

Punto de equilibrio financiero en unidades				
Año 1	Costos fijos	MEDICLASSIC	MEDIPRO	Total
	Presupuest.	\$800	\$1500	
Enero	\$210350	95	90	185
Febrero	\$182350	86	76	162
Marzo	\$210350	95	90	185
Abril	\$182350	86	76	162
Mayo	\$245350	114	103	217
Junio	\$276100	135	112	247
Julio	\$210350	95	90	185
Agosto	\$187350	90	77	163
Septiembre	\$210350	95	90	185

Octubre	\$182350	86	76	162
Noviembre	\$215350	99	91	190
Diciembre	\$276100	135	112	247
TOTAL	\$2588700	1211	1083	2290

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Punto de equilibrio Año 2

Punto de equilibrio financiero en unidades				
Año 1	Costos fijos	MEDICLASSIC	MEDIPRO	Total
	Presupuest.	\$800	\$1500	
Enero	\$225389	104	95	199
Febrero	\$253219	120	105	225
Marzo	\$219339	100	93	193
Abril	\$253219	120	105	225
Mayo	\$225389	104	95	199
Junio	\$366656	181	148	329
Julio	\$219339	100	93	193
Agosto	\$253219	120	105	225
Septiembre	\$225389	104	95	199
Octubre	\$253219	120	105	225
Noviembre	\$219339	100	93	193
Diciembre	\$366656	181	148	329
TOTAL	\$3080372	1454	1280	2734

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Punto de equilibrio Año 3

Punto de equilibrio financiero en unidades				
Año 1	Costos fijos	MEDICLASSIC	MEDIPRO	Total
	Presupuest.	\$800	\$1500	
Enero	\$264950	125	110	235
Febrero	\$264950	125	110	235
Marzo	\$264950	125	110	235
Abril	\$264950	125	110	235
Mayo	\$264950	125	110	235
Junio	\$402225	203	160	363
Julio	\$264950	125	110	235
Agosto	\$264950	125	110	235
Septiembre	\$264950	125	110	235
Octubre	\$264950	125	110	235
Noviembre	\$264950	125	110	235

Diciembre	\$402225	203	160	363
TOTAL	\$3453950	1656	1420	3076

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Punto de equilibrio Año 4

Punto de equilibrio financiero en unidades				
Año 1	Costos fijos	MEDICLASSIC	MEDIPRO	Total
	Presupuest.	\$800	\$1500	
Enero	\$319890	170	123	293
Febrero	\$319890	170	123	293
Marzo	\$319890	170	123	293
Abril	\$319890	170	123	293
Mayo	\$319890	170	123	293
Junio	\$485900	225	204	429
Julio	\$319890	170	123	293
Agosto	\$319890	170	123	293
Septiembre	\$319890	170	123	293
Octubre	\$319890	170	123	293
Noviembre	\$319890	170	123	293
Diciembre	\$485900	225	204	429
TOTAL	\$4170700	2150	1638	3788

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Punto de equilibrio Año 5

Punto de equilibrio financiero en unidades				
Año 1	Costos fijos	MEDICLASSIC	MEDIPRO	Total
	Presupuest.	\$800	\$1500	
Enero	\$386450	195	154	349
Febrero	\$386450	195	154	349
Marzo	\$386450	195	154	349
Abril	\$386450	195	154	349
Mayo	\$386450	195	154	349
Junio	\$587350	277	244	521
Julio	\$386450	195	154	349
Agosto	\$386450	195	154	349

Septiembre	\$386450	195	154	349
Octubre	\$386450	195	154	349
Noviembre	\$386450	195	154	349
Diciembre	\$587350	277	244	521
TOTAL	\$5039200	2504	2028	4532

Fuente: Elaboración propia

6.5 RENTABILIDAD

	Saldo Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Pres. Financ.
Flujo de Fondos	-\$ 178000	\$ 2588700	\$ 3080372	\$ 3453950	\$ 4170700	\$ 5039200	\$ 4861200

Valor Actual Neto (21%)	\$ 9903513
-------------------------	------------

Tasa Interna de Retorno	1472%
-------------------------	-------

CONCLUSIÓN

El proyecto desarrollado pretendió analizar la viabilidad del plan de negocios de MEDIVET, una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas (perros y gatos), con servicio de atención a domicilio on demand en todo el territorio de la República Argentina.

La investigación de mercado mostró una creciente tendencia hacia el cuidado de mascotas y lo posicionó como una oportunidad por tratarse de un concepto poco explotado a nivel nacional, abocado a una industria que factura por millones.

Como jóvenes emprendedores, consideramos que el servicio aporta un importante beneficio para los dueños de mascotas tan solo abonando una cuota mensual, lo cual resulta más práctico y seguro.

Se diseñó un plan de marketing capaz de apuntar a un público de toda clase económica, mientras que el plan financiero puso en evidencia la necesidad de una inversión inicial de \$178000 destinada a

financiar la creación de la app, los acuerdos con los diferentes prestadores de servicio, las campañas de marketing y publicidad, y el personal operativo que atienda las consultas en la página web, en las redes sociales y en la propia aplicación.

Los flujos proyectados mostraron para los primeros 5 años la viabilidad del proyecto partiendo de los indicadores que resaltan la rentabilidad, sin embargo, es importante resaltar que los resultados no van a ser inmediato, sino que habrá que esperar que la aplicación se vuelva conocida dado que se trata de una opción nueva en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Angarita, S. (29 de diciembre de 2016). Lo bueno y lo malo de tener una mascota. *Publimetro*.
<https://www.publimetro.com.mx/mx/estilo-vida/2016/12/29/mascota-no-se-traduce-mayores-niveles-bienestar.html>
- Artola Grados, C., Franco Gutiérrez, C.A., Telles Vinelli, M. y Terry Ramos, E.M. (2015). *Plan de Negocios: Seguro Médico Veterinario para canes Pet Medical*. Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Baxter, J. (21 de noviembre de 2016). Pets Get Better With Age: New Trends in Caring for Senior Pets. *American Pet Products Association*.
https://www.americanpetproducts.org/press_releasedetail.asp?v=ALL&id=143
- Bedrossian, P. (2012). ¿Publicidad o acciones BTL con foco en el punto de venta? *Bluemarketing*.
<https://bluemarketing.wordpress.com/>
- CACE (2019). Estudio Anual del Comercio Electrónico. *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*.
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cadena 3. (4 de abril de 2014). Afirman que se incumple la ley de llevar perros con bozal. *Cadena 3*.
<http://www.cadena3.com/contenido/2014/09/04/134122.asp>
- Cedeño Ochoa, D.C. y Pin Morocho, A.L. (2018). *Plan de negocio para la introducción de un seguro para mascotas en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Díaz, G. (7 de febrero de 2019). Leyes argentinas sobre derechos de los animales. *Sol Calchaquí*.
<http://diariosolcalchaqui.com/noticias/leyes-y-normativas-en-argentinas-referida-a-los-derechos-de-los-animales/>
- Echeverri Castro, D. (06 de agosto de 2017). Beneficios para nuestra salud de tener una mascota. *Mejor con Salud*. <https://mejorconsalud.com/beneficios-de-tener-mascotas-para-nuestra-salud/>

El Cronista (6 de junio de 2016). Vida de perros: Argentina es el país con más mascotas por habitante del mundo. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/informaciongral/Vida-de-perros-Argentina-es-el-pais-con-mas-mascotas-por-habitante-del-mundo-20160606-0018.html>

Fernández Jara, M. (3 de junio de 2020). La natalidad más baja desde que hay registros rebaja el saldo de población española en 2019. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/03/economia/1591182384_817578.html

García Guevara, I. (2018). *Plan de Negocios: Leo's*. Tesis de Grado, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

GfK (28 de septiembre de 2017). Datos de GfK muestran que pasar tiempo con familiares y mascotas es tan popular como alimentarse saludablemente y hacer ejercicios para mantener la 'salud física'. *Agencia EFE*. https://www.efe.com/efe/america/comunicados/datos-de-gfk-muestran-que-pasar-tiempo-con-familiares-y-mascotas-es-tan-popular-como-alimentarse-saludablemente-hacer-ejercicios-para/20004010-TEXTOE_23697999

Gómez Grados, Z. y Jaramillo Balaguer, J.M. (2018). *Plan de negocios para la implementación de seguros de salud para canes a cargo de la Empresa de Seguros La Positiva en Lima*. Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

González Pérez, L. (28 de abril de 2012). Mantener una mascota cuesta hasta \$525 por mes. *Clarín*. http://www.clarin.com/sociedad/Mantener-mascota-cuesta-mes_0_690531044.html

Gorritz, G. (2018). *Perfil Psicográfico: ¿Qué motiva a tus clientes?* <https://germangorritz.com/perfil-psicografico/>

Guerra, R. (6 de enero de 2013). Guarderías para mascotas, una demanda que crece cada año. *La Voz*. <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/guarderias-para-mascotas-demanda-que-crece-cada-ano>

Gutiérrez, J. (18 de marzo de 2012). Importancia psicológica de los animales de compañía. *Adiestradorcanino*. <https://adiestradorcanino.com/webdelperro/importancia-psicologica-de-los-animales-de-compania/>

INDEC (2019). Informes Técnicos: Estimador mensual de actividad económica, 3 (58). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_19.pdf

Infobae (2011). Argentina, el país de la región con más mascotas por habitante. *Infobae*. <https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/>

Infobae (2021). Paritaria de comercio: el gremio acordó con las cámaras empresarias una mejora salarial en tres tramos. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2021/01/29/paritaria-de-comercio-el-gremio-acordo-con-las-camaras-empresarias-una-mejora-salarial-en-tres-tramos/>

- Infoleg (1954). Ley 14.346. *Infoleg*. <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/153011/norma.htm>
- Ingrassia, V. (9 de mayo de 2018). Argentina, entre los 30 países que más contaminan la atmósfera en el mundo. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/05/09/argentina-entre-los-30-paises-que-mas-contaminan-la-atmosfera-en-el-mundo/>
- Ipsos (2017). Mascotas 2016. *Ipsos*. <https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>
- La Gaceta (16 de enero de 2021). La pandemia impulsó la adopción de mascotas. *La Gaceta*. <https://www.lagaceta.com.ar/nota/876888/actualidad/pandemia-impulso-adopcion-mascotas.html>
- La Nación (15 de mayo de 2020). Fin de la cuarentena en Argentina: qué se sabe al 15 de mayo. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-termina-cuarentena-que-se-sabe-al-nid2352501>
- López, F.R. (22 de marzo de 2019). El sector de las clínicas veterinarias crece un 3,7% en 2018. *Animal's Health*. <https://www.animalshealth.es/profesionales/el-sector-de-las-clinicas-veterinarias-crece-un-3-7-en-2018>
- Lorenzo, M. (2012). El vacío que llenan las mascotas. *El Día*. <https://www.eldiaonline.com/el-vacio-que-llenan-las-mascotas-n283751>
- Martín, J. (2013). Euromonitor analiza el sector de mascotas. *Garden Magazine*. <https://gardenmagazine.es/articulos-noticias/mascotas/9944/euromonitor-analiza-el-sector-de-mascotas/>
- Melguizo, C. (3 de mayo de 2017). El vínculo entre un perro y su humano se parece mucho al que existe entre un bebé y su madre. *The Objective*. <http://theobjective.com/further/el-vinculo-entre-un-perro-y-su-humano-se-parecemucho-al-que-existe-entre-un-bebe-y-su-madre/>
- Motivar (4 de febrero de 2011). Los médicos veterinarios también tuvieron su Censo. *Motivar*. <https://www.motivar.com.ar/2011/02/los-medicos-veterinarios-tambien-tuvieron-su-censo-2/>
- OIE (2020). Acerca del bienestar animal. *Organización Mundial de Sanidad Animal*. <https://www.oie.int/es/bienestar-animal/el-bienestar-animal-de-un-vistazo/>
- Omnibus Kantar TNS Gallup (2017). ¿Qué vínculo tenemos los argentinos con las mascotas? *Kantar TNS*. <http://www.tns-gallup.com.ar/InformeMascotas.pdf>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Riera, A. (2017). Clarín: “Los docentes [de CTERA] le habrán hecho a Mauricio Macri en 15 meses más huelgas que al kirchnerismo en 12 años”. *Chequeado*. <https://chequeado.com/ultimas-noticias/clarin-los-docentes-de-ctera-le-habran-hecho-a-mauricio-macri-en-15-meses-mas-huelgas-que-al-kirchnerismo-en-12-anos/>

- Ríos, M. (25 de febrero de 2017). Cinco ventajas de vivir en un edificio mayor a 15 pisos, según Capeco. *Gestión*. <https://archivo.gestion.pe/inmobiliaria/cinco-ventajas-vivir-edificio-mayor-15-pisos-segun-capeco-2183013>
- Trenza, A. (2018). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve. *Mis Finanzas*. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- UCSF (2020). El cuidado y la relación con las mascotas en la pandemia. *Universidad Católica de Santa Fe*. <https://www.ucsf.edu.ar/el-cuidado-y-la-relacion-con-las-mascotas-en-la-pandemia/>
- Vía País (3 de enero de 2021). 2021: La economía argentina, a velocidad crucero en la “nueva normalidad”. *Vía País*. <https://viapais.com.ar/argentina/2021-la-economia-argentina-a-velocidad-crucero-en-la-nueva-normalidad/>

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA

Edad:

21 a 30 años	
30 a 40 años	
40 a 50 años	
Más de 50 años	

Cantidad de personas en el grupo familiar:

Vive solo	
En pareja	
Uno o dos hijos	
Más de dos hijos	
Otros	

1. ¿Cuál es la mascota de compañía que usted tiene en su hogar?

Un perro	
Un gato	
Dos o más perros	
Dos o más gatos	
Otros	

2. ¿Cuántas mascotas (perros y gatos) posee en casa?

1	
2	
3	
Más de 3	

3. ¿Cuál es el tamaño de su/sus mascotas?

Pequeña	
Mediana	
Grande	
Diferentes tamaños	

4. ¿Con que frecuencia debe acudir al veterinario?

1 vez al mes	
2 veces al mes	

3 veces al mes	
Más de 3 veces	

5. ¿Cuál es el motivo principal por el cual visita al veterinario?

Vacunación	
Enfermedad	
Controles de rutina	
Otros	

6. ¿Cuánto gasta por mes en la atención de su mascota?

Menos de \$1000	
Entre \$1000 y \$2500	
Entre \$2500 y \$5000	
Más de \$5000	

7. ¿Qué problemas le genera la atención médica de su mascota?

El costo de traslado	
Los horarios de atención	
Dificultad para desplazar al animal	
Otros	

8. ¿Le gustaría contar con una aplicación móvil de cobertura médica para mascotas, con servicio de atención a domicilio *on demand*?

Si	
No	
Tal vez	

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?

Menos de \$1000	
Entre \$1000 y \$1500	
Más de \$1500	

10. ¿Qué tipo de atención le gustaría incluir en el servicio?

Controles periódicos	
Vacunación	
Esterilización	
Otros	

ANEXO 2: COSTOS FIJOS MENSUALES

AÑO 1

Gastos fijos mensuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos	\$ 125000	\$ 125000	\$ 125000	\$ 125000	\$ 125000	\$ 200000	\$ 125000	\$ 125000	\$ 125000	\$ 125000	\$ 125000	\$ 200000	\$ 1650000
Cargas Sociales Sueldos	\$ 31250	\$ 31250	\$ 31250	\$ 31250	\$ 31250	\$ 50000	\$ 31250	\$ 31250	\$ 31250	\$ 31250	\$ 31250	\$ 50000	\$ 412500
Mantenimiento de App	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 5600	\$ 67200
Internet	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 2500	\$ 30000
Facebook Ads	\$ 28000	\$ 0	\$ 28000	\$ 0	\$ 28000	\$ 0	\$ 28000	\$ 0	\$ 28000	\$ 0	\$ 28000	\$ 0	\$ 168000
Stand, Folletería y flyers	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 35000	\$ 0	\$ 0	\$ 5000	\$ 0	\$ 0	\$ 5000	\$ 0	\$ 45000
Total	\$ 192350	\$ 164350	\$ 192350	\$ 164350	\$ 227350	\$ 258100	\$ 192350	\$ 169350	\$ 192350	\$ 164350	\$ 197350	\$ 258100	\$ 2372700

Amortización Costo Inversión:	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 36000
--------------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------------

Retiro Empresario	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 180.000
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------------

Ventas Mensuales Presupuestadas para Cubrir Gastos Fijos	\$ 210350	\$ 182350	\$ 210350	\$ 182350	\$ 245350	\$ 276100	\$ 210350	\$ 187350	\$ 210350	\$ 182350	\$ 215350	\$ 276100	\$ 2588700
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------------

AÑO 2

Gastos fijos mensuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos	\$ 151250	\$ 151250	\$ 151250	\$ 151250	\$ 151250	\$ 242000	\$ 151250	\$ 151250	\$ 151.250	\$ 151.250	\$ 151.250	\$ 242.000	\$ 1996.500
Cargas Sociales Sueldos	\$ 37.813	\$ 37.813	\$ 37.813	\$ 37.813	\$ 37.813	\$ 60.500	\$ 37.813	\$ 37.813	\$ 37.813	\$ 37.813	\$ 37.813	\$ 60.500	\$ 499.130
Mantenimiento de App	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 6.776	\$ 81.312
Internet	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 30.000
Facebook Ads	\$ 0	\$ 33.880	\$ 0	\$ 33.880	\$ 0	\$ 33.880	\$ 0	\$ 33.880	\$ 0	\$ 33.880	\$ 0	\$ 33.880	\$ 203.280
Stand, Folletería y flyers	\$ 6.050	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.050	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.050	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 18.150
Total	\$ 204389	\$ 232219	\$ 198339	\$ 232219	\$ 204389	\$ 345656	\$ 198339	\$ 232219	\$ 204.389	\$ 232.219	\$ 198.339	\$ 345.656	\$ 2828.372

Amortización Costo Inversión:	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 36000
--------------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------

Retiro Empresario	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 216.000
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Ventas Mensuales Presupuestadas para Cubrir Gastos Fijos	\$ 225389	\$ 253219	\$ 219339	\$ 253219	\$ 225389	\$ 366656	\$ 219339	\$ 253219	\$ 225389	\$ 253219	\$ 219339	\$ 366656	\$ 3080372
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

AÑO 3

Gastos fijos mensuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos	\$ 183000	\$ 183000	\$ 183000	\$ 183000	\$ 183000	\$ 292820	\$ 183000	\$ 183000	\$ 183.000	\$ 183.000	\$ 183.000	\$ 292.820	\$ 2415.640
Cargas Sociales Sueldos	\$ 45.750	\$ 45.750	\$ 45.750	\$ 45.750	\$ 45.750	\$ 73.205	\$ 45.750	\$ 45.750	\$ 45.750	\$ 45.750	\$ 45.750	\$ 73.205	\$ 603.910
Mantenimiento de App	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 8.200	\$ 98.400
Internet	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 36.000
Facebook Ads	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Stand, Folletería y flyers	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 239950	\$ 239950	\$ 239950	\$ 239950	\$ 239950	\$ 377225	\$ 239950	\$ 239950	\$ 239.950	\$ 239.950	\$ 239.950	\$ 377.225	\$ 3153.950

Amortización Costo Inversión:	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 36000
--------------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------

Retiro Empresario	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 264.000
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Ventas Mensuales Presupuestadas para Cubrir Gastos Fijos	\$ 264950	\$ 264950	\$ 264950	\$ 264950	\$ 264950	\$ 402225	\$ 264950	\$ 264950	\$ 264.950	\$ 264.950	\$ 264.950	\$ 402.225	\$ 3453.950
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------	-------------

AÑO 4

Gastos fijos mensuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos	\$ 221.430	\$ 221.430	\$ 221.430	\$ 221.430	\$ 221.430	\$ 354.300	\$ 221.430	\$ 221.430	\$ 221.430	\$ 221.430	\$ 221.430	\$ 354.300	\$ 2.922.900
Cargas Sociales Sueldos	\$ 55.360	\$ 55.360	\$ 55.360	\$ 55.360	\$ 55.360	\$ 88.500	\$ 55.360	\$ 55.360	\$ 55.360	\$ 55.360	\$ 55.360	\$ 88.500	\$ 730.600
Mantenimiento de App	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 118.800
Internet	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 43.200
Total	\$ 290290	\$ 290290	\$ 290290	\$ 290.290	\$ 290.290	\$ 456.300	\$ 290.290	\$ 456.300	\$ 3.815.500				

Amortización Costo Inversión:	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 36000
--------------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------------

Retiro Empresario	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 26.600	\$ 319.200
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------------

Ventas Mensuales Presupuestadas para Cubrir Gastos Fijos	\$ 319.890	\$ 319.890	\$ 319.890	\$ 319.890	\$ 319.890	\$ 485.900	\$ 319.890	\$ 319.890	\$ 319.890	\$ 319.890	\$ 319.890	\$ 485.900	\$ 4.170.700
---	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	---------------------

AÑO 5

Gastos fijos mensuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos	\$ 267900	\$ 26.900	\$ 267900	\$ 267900	\$ 267900	\$ 428700	\$ 267900	\$ 267900	\$ 267900	\$ 267900	\$ 267900	\$ 428700	\$ 3536.400
Cargas Sociales Sueldos	\$ 67.000	\$ 67.000	\$ 67.000	\$ 67.000	\$ 67.000	\$ 107100	\$ 67.000	\$ 67.000	\$ 67.000	\$ 67.000	\$ 67.000	\$ 107.100	\$ 884.200
Mantenimiento de App	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Internet	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 52.200
Total	\$ 351.50	\$ 351250	\$ 351250	\$ 351250	\$ 351250	\$ 552150	\$ 351250	\$ 351250	\$ 351.250	\$ 351.250	\$ 351.250	\$ 552.150	\$ 4.616.800

Amortización Costo Inversión:	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 36000
--------------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------------

Retiro Empresario	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 32.200	\$ 386.400
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Ventas Mensuales Presupuestadas para Cubrir Gastos Fijos	\$ 386450	\$ 386450	\$ 386450	\$ 386450	\$ 386450	\$ 587350	\$ 386450	\$ 386450	\$ 386.450	\$ 386.450	\$ 386.450	\$ 386.450	\$ 587.350	\$ 5039.200
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

ANEXO 3: PRESUPUESTO ECONÓMICO Y FINANCIERO

PRESUPUESTO ECONÓMICO AÑO 1

Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Gastos fijos	\$ 192350	\$ 164350	\$ 192350	\$ 164350	\$ 227350	\$ 258100	\$ 192350	\$ 169350	\$ 192350	\$ 164350	\$ 197350	\$ 258100	\$ 2372700
Gastos variables	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 444.000
Amortización inversión	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 36.000
Retiro empresario	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 15000	\$ 180.000
Total	\$ 247350	\$ 219350	\$ 247350	\$ 219350	\$ 282350	\$ 313100	\$ 247350	\$ 224350	\$ 247.350	\$ 219.350	\$ 252.350	\$ 313.100	\$ 3032.700

Facturación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Venta ideal													
MEDICLASSIC	300	300	300	300	300	300	500	500	500	500	500	500	
MEDIPRO	300	300	300	300	300	300	500	500	500	500	500	500	
Venta Estimada en %													
MEDICLASSIC	50%	50%	50%	50%	50%	83%	50%	50%	50%	80%	80%	80%	
MEDIPRO	50%	50%	50%	50%	50%	67%	40%	40%	40%	60%	60%	60%	

Venta Estimada en Unidades													
MEDICLASSIC	150	150	150	150	150	250	250	250	250	400	400	400	
MEDIPRO	150	150	150	150	150	200	200	200	200	300	300	300	
Venta Estimada en Pesos													
MEDICLASSIC	\$120000	\$120000	\$120000	\$120000	\$120000	\$200000	\$200000	\$200000	\$200000	\$320000	\$320000	\$320000	
MEDIPRO	\$225000	\$225000	\$225000	\$225000	\$225000	\$300000	\$300000	\$300000	\$300000	\$450000	\$450000	\$450000	
TOTAL INGRESOS	\$345000	\$345000	\$345000	\$345000	\$345000	\$500000	\$500000	\$500000	\$500000	\$770000	\$770000	\$770000	
RESULT. A/IMP. GANANCIAS	\$97650	\$125650	\$97650	\$125650	\$62650	\$187000	\$252350	\$275650	\$252350	\$550650	\$517650	\$456900	
IMP. A LAS GANANCIAS	\$86250	\$86250	\$86250	\$86250	\$86250	\$125000	\$125000	\$125000	\$125000	\$192500	\$192500	\$192500	
RESULT.D/IMP. GANANCIAS	\$11400	\$39400	\$11400	\$39400	-\$23600	\$62000	\$127350	\$150650	\$127350	\$358150	\$325150	\$264400	

PRESUPUESTO FINANCIERO AÑO 1

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	\$ 0	\$ 345000	\$ 690000	\$ 1035000	\$ 1380000	\$ 1725000	\$ 2225000	\$ 2725000	\$ 3225000	\$ 3725000	\$ 4495000	\$ 5265000
MEDICLASSIC	\$120000	\$120000	\$120000	\$120000	\$120000	\$200000	\$200000	\$200000	\$200000	\$320000	\$320000	\$320000
MEDIPRO	\$225000	\$225000	\$225000	\$225000	\$225000	\$300000	\$300000	\$300000	\$300000	\$450000	\$450000	\$450000
Total ventas	\$345000	\$345000	\$345000	\$345000	\$345000	\$500000	\$500000	\$500000	\$500000	\$770000	\$770000	\$770000
Total fondos del mes	\$ 345000	\$ 690000	\$ 1035000	\$ 1380000	\$1725000	\$ 2225000	\$ 2725000	\$ 3225000	\$ 3725000	\$ 4495000	\$ 5265000	\$ 6035000
Total gastos	\$ 247350	\$ 219350	\$ 247350	\$ 219350	\$ 282350	\$ 313100	\$ 247350	\$ 224350	\$ 247350	\$ 219350	\$ 252350	\$ 313.100
Ingresos menos gastos	\$97650	\$470650	\$787650	\$1160350	\$1442650	\$1911900	\$2477650	\$3000650	\$3477650	\$4275650	\$5012650	\$5721900