

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

PETService

Servicio Integral para Mascotas

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

María Laura García da Rosa, 225759

Sebastián Guadalupe, 157207

Miguel Bardier, 222702

Tutor: Miguel Rossi

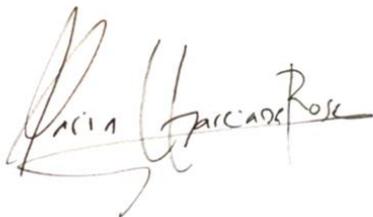
2019

Declaración de Autoría

Nosotros, María Laura García da Rosa, Sebastián Guadalupe y Miguel Bardier, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad; - Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas; - Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y que fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



María Laura García da Rosa



Sebastián
Guadalupe



Miguel Bardier

12 de Setiembre de 2019

Dedicatoria

Dedicamos este Plan de Negocios a nuestras familias, las que realizaron un esfuerzo durante este período y a las cuales dedicaremos los beneficios de este trabajo.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias y amigos por habernos apoyado de forma incondicional durante la elaboración de este proyecto, disculpándonos por el tiempo que no pudimos compartir con ellos y valorando el esfuerzo que realizaron durante este período de tiempo encargándose de muchas de las obligaciones que tuvimos que desatender.

A las empresas donde trabajamos, por permitirnos flexibilidad laboral durante este período de tiempo.

A Sebastián Mascheroni por su participación en las primeras etapas de este plan de negocio, en las que ocurrieron numerosos pivoteos hasta llegar a la idea final que presentamos.

A nuestro tutor, Miguel Rossi, quien nos atendió con dedicación, interés y apertura, compartiéndonos su experiencia y brindándonos su apoyo conceptual y guía técnica para mantenernos constantemente enfocados en los aspectos más importantes de un plan de negocio.

Agradecemos también a las personas que participaron junto a nosotros en la realización de algunos Obligatorios de los cuales se tomaron ideas para este Plan de Negocios.

A los representantes de los potenciales proveedores, quienes dedicaron su tiempo para ayudarnos con este proyecto. En este punto queremos reconocer especialmente a Adriana Furtado (Veterinaria VIP), Edgardo Tambasco (Friburgo), Pablo Alvarez (TopVan), Denisse Fraga (Veterinaria VEA), Catherine Forrester (SURA), Mathias Sniadower (Ilustraciones).

Finalmente, queremos expresar nuestro cariño y agradecimiento a nuestras mascotas: Fibi, Ringo, Luna, Buddy y Mitchum, por el cariño, compañía y diversión que generan para nosotros y nuestras familias y por haber sido a partir de las cuales surgió esta idea.

Resumen ejecutivo

PETService es un servicio integral diseñado para los dueños de mascotas que buscan reducir los esfuerzos requeridos para darle a sus preciados animales el cuidado y atención que se merecen. Este servicio les permite gestionar de forma sencilla todas sus necesidades a través de un único responsable, reduciendo sus incertidumbres y el tiempo dedicado a estas tareas. Al hacer foco en una atención personalizada y preventiva, PETService provee mayores beneficios que los servicios que actualmente existen en el mercado y que pueden ser contratados de manera individual: el cliente no tendrá que esperar a enfrentarse a un problema, PETService se encargará de tomar los recaudos necesarios de manera anticipada.

La marca busca posicionarse como un servicio integral, de mayor valor que la actual oferta, cubriendo todos los servicios para las mascotas: suministro de comida, consultas veterinarias de policlínica o emergencia, internación, cirugías, análisis clínicos y medicamentos, paseos, baños, guardería, servicio fúnebre, y muchos otros. Todos estos a domicilio y permitiendo al dueño de la mascota *customizar* sus planes y así poder elegir las cantidades y momentos en los que desea recibir dichos servicios o productos. Como parte del valor adicional, se incluye una plataforma digital *App/Web* que permite al cliente gestionar todos los servicios de manera sencilla, donde y cuando lo desee.

Este emprendimiento se ubicará en Montevideo debido a la alta cantidad de hogares con mascotas (66%), la alta densidad de población, la alta tasa de acceso a dispositivos conectados a internet (97%) y el crecimiento sostenido del 10% anual del mercado de productos y servicios para mascotas a lo largo de los últimos 8 años. Con estas consideraciones, el alcance de la propuesta planteada son 425.000 hogares, donde a través de encuestas con más de 700 respuestas, se ha comprobado que el 16% de estos (68.000 hogares), tiene una firme intención de contratar un servicio como el propuesto, destacando las parejas jóvenes con o sin hijos, que poseen al menos una mascota en su hogar, usuarios cotidianos de la tecnología y con muy poco tiempo disponible. La implementación del negocio se realizará paulatinamente por barrios priorizando la mayor densidad de población y mayor nivel económico.

El modelo de *pricing* propuesto es el de suscripción anual con pagos fijos mensuales lo cual es innovador para este mercado. De esta forma, el usuario podrá adaptar a sus necesidades específicas el conjunto de servicios que requiera.

La meta que se propone alcanzar al quinto año de implementación es de 8.500 hogares (2% del mercado) lo que equivale al tamaño de unas 30 veterinarias, con una cuota promedio mensual de 2.500 \$ por hogar.

La gran oportunidad que tiene este emprendimiento es la de ser la primera empresa en atender las necesidades insatisfechas del mercado y posicionarse en la mente del consumidor, innovando con el conocimiento adquirido para mantenerse en ese lugar ante la amenaza de nuevos competidores. Los integrantes del equipo emprendedor tienen una excelente sinergia debido a su formación y experiencia en todas las áreas de gestión, abarcando desde operaciones, administración, finanzas y desarrollo de nuevos negocios. Habilidades que serán fundamentales para llevar adelante este emprendimiento.

Financiado en un 80% con fondos propios y un 20% proveniente de préstamos bancarios, PETService requiere una inversión total de 600.000 USD, destinada al desarrollo del motor *App/web*, marketing, vehículos, reformas en establecimiento logístico y capital de trabajo. En una proyección a 5 años, se espera un VAN de 3.750.000 USD, una TIR del 89,6% y un repago a dos años. La simulación de escenarios muestra que en un 94% de los casos simulados, aún con situaciones adversas, la inversión es conveniente.

Índice

Resumen ejecutivo	5
1. Identificación de la oportunidad	9
1.1 Definición del problema y justificación de la oportunidad	9
1.2 Sector específico de la propuesta	9
1.3 Actores de la industria	10
1.4 Análisis de la intensidad competitiva	10
1.5 Análisis de tendencias y variables críticas	11
1.6 Cadena de valor	11
1.7 Mercado	11
1.8 Identificación del <i>job-to-be-done</i> por la propuesta de valor	12
1.9 Comportamiento del cliente	12
1.10 Perfil del consumidor según niveles	13
1.11 Competencia	14
1.12 Competencia potencial y respuesta esperada de los actores de la industria	15
1.13 Oportunidades y amenazas	15
1.14 Factores clave de éxito	15
2. Modelo de negocios	16
2.1 Segmentos de mercado objetivo	16
2.2 Propuesta de valor	16
2.3 Canales de distribución	17
2.4 Relación con los clientes	17
2.5 Modelo de ingresos	17
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor	18
2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor	18
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	19
2.9 Estructura de costos	19
2.10 Fortalezas y debilidades	20

3. Implementación del modelo	21
3.1 Constitución de sociedad	21
3.2 Diseño organizacional	21
3.3 Actividades	21
3.3.1 Actividades prestadas internamente	21
3.3.2 Actividades a externalizar	22
3.4 Alianzas estratégicas	23
3.5 Otros proveedores no estratégicos	24
3.6 Necesidades de intangibles	24
3.7 Necesidades de inmuebles	24
3.8 Necesidades de Vehículos	25
3.9 Contratación de Personal	25
3.10 Gestión de la calidad y mejora de procesos	25
3.11 Gestión de inventarios de mercadería	26
3.12 Marketing	26
3.13 Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento	27
3.14 Cronograma de implementación	27
3.15 Necesidades de capital	27
3.16 Intereses de los <i>stakeholders</i>	27
3.17 Objetivos estratégicos y tablero de control	27
4. Evaluación del retorno y riesgo	28
4.1 Inversión inicial y subsiguientes	28
4.2 Fundamentos de la proyección de ingresos y costo	29
4.3 Proyección de flujos de ingresos y egresos	29
4.4 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	29
4.5 Evaluación del riesgo y sensibilidad a variables críticas	30
Bibliografía	31
ANEXOS	34
Anexo 1 – Acuerdo de alcance con el emprendedor	34

Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos	35
Anexo 3 – Modelo de Osterwalder	36
Anexo 4 – Investigación de mercado cualitativa y cuantitativa.	37
Anexo 5 – Organigrama	39
Anexo 6 – Cadena de valor y análisis TCE y RBV	40
Anexo 7 – <i>Customer Journey Map</i>	41
Anexo 8 – Análisis de la industria (Pestel)	42
Anexo 9 – Análisis de factores internos y externos	43
Anexo 10 – Análisis de ventajas competitivas	44
Anexo 11 – Palancas de Control	45
Anexo 12 – Análisis del mercado de comida para mascotas	46
Anexo 13 – Comparación con competidores y Canvas estratégico de la Industria	47
Anexo 14 – Fronteras de productividad	48
Anexo 15 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	49
Anexo 16 – Estructura de costos	50
Anexo 17 – Puntos a cubrir en la herramienta informática	51
Anexo 18 – Gantt de implementación y Categorías de clientes adoptantes	52
Anexo 19 – Evolución de penetración en el departamento de Montevideo	53
Anexo 20 – Intereses de los <i>stakeholders</i>	54
Anexo 21 – Ideas de promoción y alianza con tarjetas de crédito	55
Anexo 22 – Logística interna y operaciones	56
Anexo 23 – Presupuestos de potenciales proveedores	57
Anexo 24 – Objetivos estratégicos	59
Anexo 25 – Tablero de Control	60
Anexo 26 – Flujo de Fondos Proyectados	61
Anexo 27 – Análisis de sensibilidad y escenarios	62
Anexo 28 – Matriz de Riesgo y <i>@Risk</i>	63

1. Identificación de la oportunidad

1.1 Definición del problema y justificación de la oportunidad

Desde hace miles de años, las mascotas han sido un integrante preciado por las familias humanas. En un principio, por sus servicios como cazadores, pastores, guardianes o eliminadores de plagas, hasta llegar al día de hoy, a su papel de animales de compañía, rol en el que tienen un impacto extremadamente positivo para sus propietarios en aspectos psicológicos, terapéuticos y psicosociales (Gómez, Atehortúa y Orozco, 2007).

El aumento de los animales de compañía en todo el mundo, está vinculado a la necesidad de llenar espacios afectivos, al aumento de las posibilidades económicas para poder mantenerlos y al desplazamiento de poblaciones desde las áreas rurales a las urbanas, trayendo consigo la cultura de posesión de animales (Gómez et. al., 2007).

En particular, las mascotas juegan un papel cada vez más importante en la integración de las familias jóvenes a nivel mundial (Fromm, 2017 Octubre 10) (Fromm, 2017 Octubre 24). Las parejas de millennials suelen casarse y tener hijos a mayor edad que las generaciones anteriores y existe una clara tendencia a que tengan un perro o gato como el primer paso para el crecimiento de dichas familias (Taylor, 2019) (Hall, 2018) (Main, 2017).

Esta tendencia mundial (GFK, 2016) tiene en Uruguay un muy buen ambiente para germinar (Mujica, 2017): actualmente el 66% de los hogares en la zona metropolitana de Uruguay tiene al menos un perro o un gato como mascota (lo que lo ubica en uno de los países con mayor densidad de mascotas), y el 93% de quienes tienen mascotas las valoran por la compañía y el entretenimiento que dichas mascotas les brindan (Equipos Consultores, 2017).

En el mercado uruguayo, los productos y servicios que los propietarios necesitan contratar para brindar a sus mascotas los mejores cuidados, son ofrecidos por una gran cantidad de proveedores diferentes y es el propietario quien debe encargarse de coordinar con cada uno de ellos por separado. Esto trae aparejado un esfuerzo importante y continuo por parte de los dueños de las mascotas para lograrlo.

A partir de investigaciones propias (ver anexo 4) y lo mencionado anteriormente, se establece el siguiente *Insight*: “En un mundo cada vez más complejo y demandante, las personas quieren a sus mascotas, pero desean hacer el menor esfuerzo posible por tenerlas en las mejores condiciones”.

El continuo aumento en la relevancia que tienen las mascotas, el esfuerzo creciente para resolver sus cuidados, la menor disponibilidad de tiempo para lograrlo y la sensación de culpa que tienen los dueños de mascotas al no poder dar todos los cuidados a uno de los integrantes de su familia, constituyen la situación a resolver. Teniendo en cuenta que en Uruguay no hay una solución holística para esta problemática, se encuentra una oportunidad de negocios en la que PETSservice propone un servicio centralizado e integral para perros y gatos en Montevideo, que reduce los esfuerzos mencionados ofreciendo a domicilio todos los servicios que se requieran, permitiendo gestionarlos a través de una única *App*, con horarios extendidos y plazos de respuesta cortos. Esto resulta en un posicionamiento único y diferencial.

1.2 Sector específico de la propuesta

La industria en la que se desarrollará el emprendimiento es la de los bienes y servicios para perros y gatos. Esta abarca los servicios veterinarios de policlínica, urgencia, internaciones, análisis clínicos, cirugías y provisión y administración de medicamentos; los servicios no veterinarios de paseo, peluquería, baños, guardería; así como la provisión de comida para perros y gatos. Los participantes son diferentes según el servicio o el bien que se trate, aunque en todos los sectores se observa el

mismo comportamiento: un continuo y marcado crecimiento a lo largo del tiempo a nivel mundial (Pawisible marketing, 2018) (Peterson, 2019), donde el comportamiento en Uruguay no es la excepción (Mujica, 2017), (Beltrán y Varela 2019), (El País, 2019), (Montevideo Portal, 2019)

1.3 Actores de la industria

En la industria de los bienes y servicios para perros y gatos intervienen numerosos actores. En cuanto a los bienes, el principal es la comida para las mascotas. En Uruguay casi no existe producción de raciones para animales domésticos y la mayor parte es introducida al mercado por importadores. Las raciones pueden llegar a los propietarios de mascotas de diversas formas ya que son ofrecidas por los propios importadores, los distribuidores, las veterinarias, los supermercados o incluso por los pequeños almacenes de barrio. Otro de los bienes que forma parte de la industria son los accesorios donde, nuevamente, la gran mayoría es importada y se ofrece a través de los mismos puntos mencionados para la comida.

En cuanto a los servicios, se pueden clasificar en médicos y no médicos. En los primeros, las veterinarias y los hospitales de mascotas son los proveedores principales. En los segundos se encuentran los paseadores, los alojamientos para mascotas, las personas o empresas que se dedican a baños y peluquería de mascotas, e incluso los cementerios para mascotas, entre otros. La competencia en cada una de estas ramas no es aislada puesto que, por ejemplo, las veterinarias brindan servicios médicos, no médicos (baños) e incluso venden comida y accesorios.

Dentro de esta industria también están reguladores como la DGI, BPS, la comisión de Zoonosis, la CoTRyBA y las Intendencias Municipales.

Las aseguradoras son un nuevo participante en el mercado de mascotas y se posicionan como un producto complementario a la cuota veterinaria, reembolsando gastos por responsabilidad civil, gastos médicos, cobertura fúnebre, medicamentos y ciertos servicios no veterinarios.

Otros actores son las asociaciones no gubernamentales, los clubes para la promoción y el cuidado de los animales y algunos medios especializados. También ocurren eventos sociales organizados.

Es entonces en esta industria en la que el emprendimiento deberá integrarse, buscando el mejor posicionamiento posible para su continuo crecimiento (ver anexo 8).

1.4 Análisis de la intensidad competitiva

Realizando el análisis de la intensidad competitiva en el sector a través del modelo de las “Cinco Fuerzas de Porter” (Porter, 1979), tal como se detalla en el anexo 15, se llega a la conclusión de que existe un atractivo bajo para el ingreso en el mercado de bienes y servicios para perros y gatos si se ofrecen productos similares a los existentes.

Sin embargo, ofreciendo un servicio integral para mascotas, se logran minimizar las amenazas que el sector tiene, ya que se mejoran varios de los factores que hacen a esta industria muy poco atractiva: se reducen las amenazas de cualquier potencial ingreso de productos sustitutos no integrales, y se reduce el poder de negociación de los clientes, debido al esfuerzo del cambio que les implicaría pasar de tener un único proveedor a varios proveedores. Además, se pueden generar algunos atenuantes adicionales frente a las amenazas mencionadas previamente, por el hecho de ser el primero en ofrecer un servicio integral, como, por ejemplo: el posicionamiento como marca integral, el *know-how* y la economía de escala que pueda lograr establecerse antes del ingreso de un competidor que brinde los mismos servicios.

Sin embargo, debido al posicionamiento de marca elegido, un mal caso o un cliente disconforme genera un impacto negativo mayor que el que le puede generar a la competencia.

1.5 Análisis de tendencias y variables críticas

Se identificaron tres variables críticas para este proyecto:

- a) El aumento de la población de mascotas y en especial el incremento de los gastos en ellas por encima del aumento de su población (Aguirrezabala, 2015) (APPA, 2019-1) (Abinpet, 2018). Esta tendencia mundial difícilmente se revierta en un futuro cercano (APPA, 2019-2). Las mascotas tienden a vivir más al permanecer dentro de los hogares y al estar mejor controladas, lo que retroalimenta positivamente el incremento del gasto en ellas. Uruguay no es la excepción e incluso tiene una cantidad de mascotas per cápita superior a muchos países del mundo (GFK, 2016) (Equipos Consultores, 2017).
- b) La digitalización de la población y en especial de los millennials: es un fenómeno mundial que no se detiene, llevando a las personas a utilizar cada vez más los dispositivos móviles para simplificar sus tareas, su agenda y realizar compras, usándolos incluso para atender las necesidades de sus mascotas (Pawsible Marketing, 2018). Uruguay se destaca claramente en esta área siendo el país más digitalizado y con mayor y mejor conexión a internet de toda Sudamérica (CUTI, 2017).
- c) Las fluctuaciones económicas: claramente, una situación de crisis económica puede traer una contracción en los gastos en servicios o productos para las mascotas de las familias, pero aun en dichas circunstancias las familias continúan contratando los productos y servicios mínimos imprescindibles (comida, atenciones de urgencia) por lo que aún en estas circunstancias, es posible mantener los servicios alineándose con la demanda.

1.6 Cadena de valor

Como parte del análisis estratégico, se estudia la cadena de valor del negocio propuesto, determinando actividades primarias y de soporte de forma de identificar fundamentos de las ventajas competitivas que pudieran existir (ver anexo 6).

Entre las actividades primarias que se identifican como generadoras de valor para los clientes, se destacan la realización de los servicios a domicilio (visitas de veterinarios, entrega de comida, realización de baños, etc.), el seguimiento clínico de los casos y el soporte al cliente. Entre las actividades de soporte, las de tecnología que tienen relación con el desarrollo y la mejora de la aplicación móvil, es la más destacada, al permitirle a los socios tener presente los recordatorios de los productos, servicios y rutinas de prevención que deben cumplir con sus mascotas para mejorar la calidad de vida de ellas.

1.7 Mercado

El mercado de los productos y servicios para perros y gatos incluye, entre otros: comida para perros y gatos, servicios veterinarios, paseos, baños, alojamiento para mascotas, servicios de urgencia, hospitalización, servicio fúnebre, patentes, entre otros. A partir de las investigaciones de mercado realizadas específicamente para este proyecto (2 encuestas por un total de 700 hogares) se detectaron características importantes (ver anexo 4): el 68% de los hogares de Montevideo tiene al menos un perro o un gato. En cuanto a los bienes y servicios que estos hogares contratan para sus mascotas, destacan la comida (90%), el servicio veterinario (65%), los baños (21%) y los paseos (4%). Existe una baja penetración de las aplicaciones móviles para realizar la compra de comida o la contratación de servicios (menor a 7% en el caso de la comida y prácticamente nula en el caso de los demás bienes y servicios).

En función de la cantidad de hogares que existen en la zona metropolitana de Montevideo, la cantidad de mascotas por hogar (Equipos Consultores, 2017) y el nivel de gastos promedio por hogar de 1.600 \$/mes, encontrado a través de las encuestas realizadas (ver anexo 4), el mercado de los bienes y

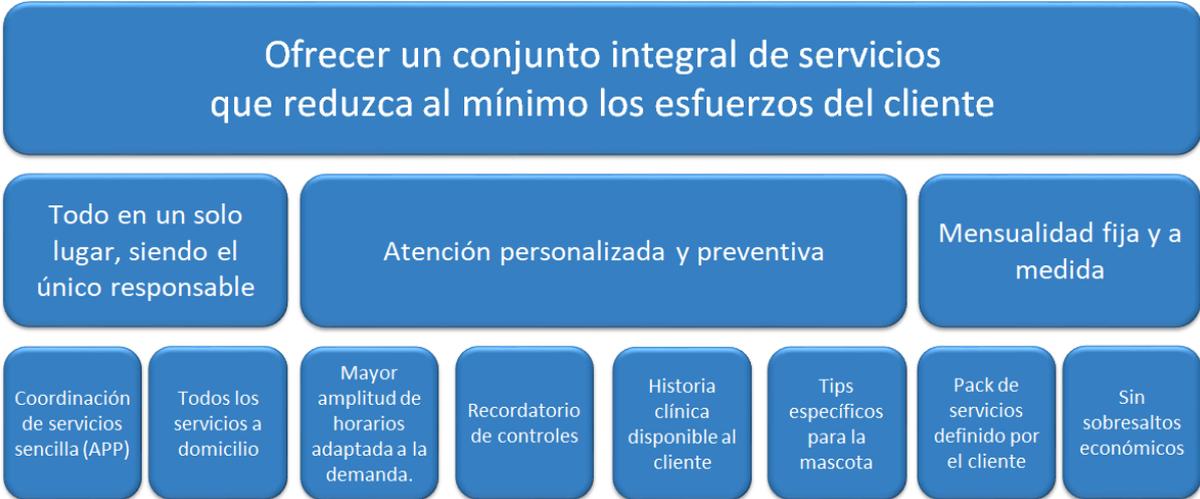
servicios para perros y gatos en la zona metropolitana de Montevideo se estima en unos 240 millones de USD/año a valores de 2018.

Asumiendo que el mercado de productos y servicios para mascotas mantiene un crecimiento similar al 9.08% anual promedio que tuvo la importación de comida para perros durante los últimos 10 años en Uruguay (ver anexo 12), y considerando que la tendencia de todos los demás bienes y servicios de esta industria en Uruguay es similar a la de otros países (APPA, 2019-1), se estima que para el año 2024, el mercado será de 252 millones de USD.



1.8 Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

El plan de negocio propone crear valor para los clientes eliminando los esfuerzos que deben realizar para darle a sus mascotas el cuidado y la atención que desean. Soluciones a domicilio, en los horarios que a los clientes les convenga, a través de servicios brindados con afecto, seguridad y a un precio conocido previamente, son los pilares de la construcción de dicho valor.



1.9 Comportamiento del cliente

De acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas, los clientes suelen olvidar realizar la vacunación, la compra de patente para sus mascotas o incluso la realización de consultas o seguimiento clínico de estas. De la misma forma, realizan la compra de comida con muy poca antelación o inclusive cuando ésta ya se les acabó, llegando a tener que pagar más por la escasa previsión al respecto. Otras compras en cambio, como por ejemplo la de collares o juguetes suelen ser por impulso, siendo aún menos planificables.

En cualquier caso, la preocupación o sentimiento de responsabilidad hacia sus mascotas es el principal motor para buscar soluciones de mejor calidad, mientras que la economía del hogar es la principal restricción para los costos.

Por otro lado, el nivel de satisfacción de los socios con sus veterinarias es bastante bajo, (NPS de 36%, con un nivel de error de +/- 10%), encontrándose que un 52% de los afiliados indica que estarían dispuestos a cambiar su afiliación, mencionando como algunos factores a tener en cuenta para hacerlo: la mejora de la relación costo-beneficio, recibir los servicios a domicilio, la posibilidad de contar con una *App* para coordinar y recordar servicios, así como tener la posibilidad de realizar donaciones periódicas a ONGs de protección animal (ver anexo 4).

En el caso de los dueños de mascotas que no las tienen afiliadas a una veterinaria, se encontró un dato revelador: el 90% no piensa que la cuota de afiliación sea cara, pero sí encuentran que necesitan servicios que no están incluidos (42%) o que no usarían todos los servicios que están incluidos (31%). De esta manera se verifica que el producto ofrecido por las veterinarias no está adecuado a los requisitos que tienen quienes hoy en día no están afiliados. Este grupo también indicó que le sería atractivo un servicio que hiciera servicios a domicilio (58%) o que les avise en caso de olvido (39%).

Paralelamente, se encontró que las familias integradas por dos mayores de edad y sin hijos son las más proclives a contratar estos servicios, llegando al 33% de los encuestados de este grupo los que indicaron su intención de contratar un servicio integral como el propuesto. Coincidentemente es el grupo más proclive a incrementar sus gastos, estando dispuestos a gastar hasta 600\$/mes por encima de lo que gastan hoy en día, pasando de 1.800 a 2.400 \$/mes.hogar. Este grupo tiene en su hogar la misma cantidad de perros y gatos que el promedio (1.3 perros y 0.55 gatos/hogar).

1.10 Perfil del consumidor según niveles

A partir de las investigaciones realizadas se pueden establecer varios perfiles de consumidores, entendiendo por consumidores a los hogares con mascotas:

- Parejas jóvenes, sin hijos y que tienen a su mascota como un integrante fundamental de la familia. Poder adquisitivo medio alto. Poco tiempo disponible. Usuarios cotidianos de dispositivos y aplicaciones electrónicas. Este conjunto de consumidores es el más interesante para la propuesta presentada por PETSservice puesto que fue el que mostró mayor interés a contratar e incluso a aumentar su nivel de gastos previo. Estos consumidores representan 69.000 hogares del departamento de Montevideo (ver anexo 19).
- Parejas jóvenes con hijos y que tienen a su mascota desde antes de tener a sus hijos o a pedido de sus hijos. Poder adquisitivo medio alto. Muy poco tiempo disponible. Usuario cotidiano de dispositivos y aplicaciones electrónicas. Es el segundo grupo de consumidores en función de su interés en la propuesta. Estos consumidores, representan 190.000 hogares del departamento de Montevideo (ver anexo 19).
- Hogares en los que sólo hay personas mayores que no usan dispositivos electrónicos, no resultaron de interés para la propuesta.
- Hogares en los que las mascotas están simplemente por razones de seguridad y no hay un afecto hacia ellas, tampoco resultaron de interés para la propuesta.
- Hogares con otras conformaciones, poder adquisitivo o disponibilidad de tiempo resultaron ser neutros a la propuesta en tanto tengan acceso y usen dispositivos y aplicaciones electrónicas.

1.11 Competencia

Actualmente no hay una empresa que brinde todo el conjunto de servicios propuestos a domicilio, por lo que desde ese punto de vista no hay competencia en las mismas condiciones (ver anexo 13). Debido a esto, se analizará cada rama de actividad por separado, aunque al ofrecer un servicio integral ya se parte de una posición positiva a los ojos del cliente en cada rama.

Provisión de comida para perros y gatos: se competirá con veterinarias, supermercados y almacenes y con distribuidores independientes que entregan a domicilio. Los distribuidores independientes ofrecen el mismo producto por menor precio y con entrega a domicilio, sin embargo, son pocos los que tienen un tamaño medio y la mayoría son unipersonales, por lo que las eficiencias de escala que PETServicio puede lograr serán un diferencial frente a ellas.

Atención veterinaria: la competencia es exclusivamente con las veterinarias. Dado que son ubicuas, la mejor forma de competir es dando un servicio a domicilio, aumentando el rango de horarios e incluyendo otros servicios, elegidos por el cliente, de forma tal que pueda personalizar el conjunto de productos y servicios que incluye en su pago mensual.

Baños: la competencia es con algunas veterinarias y con unas pocas empresas dedicadas exclusivamente a la estética de las mascotas. Pocas realizan los baños a domicilio y lo hacen de manera artesanal. La mejor forma de competir en este rubro es minimizando el esfuerzo de los clientes, dando el servicio a domicilio, en horarios extendidos y estandarizando los procesos.

Paseos: la competencia es con gran cantidad de personas que realizan el servicio en función de contactos personales o por medios electrónicos. Para competir adecuadamente, la propuesta debe dar seguridades a los dueños de mascotas: los paseadores estarán formalizados y PETServicio será el responsable de asegurar que el paseo se realice en las horas acordadas. Además, se informará al cliente el recorrido que realizó el paseador durante el paseo. Otro diferencial que se tendrá es que los paseos se realizarán como máximo combinando las mascotas de dos hogares diferentes.

Alojamientos: la competencia es con los alojamientos actualmente existentes. La forma de competir con estos es dando un servicio equivalente al mejor hospedaje, financiando los costos del alojamiento en cuotas, en lugar de tener que desembolsar un monto alto de forma puntual.

Urgencias, internación, análisis y cirugías: la competencia es con las veterinarias (para los casos sencillos y no nocturnos) y con los hospitales veterinarios que brindan cobertura de urgencia (en horario nocturno). La competencia será por la vía económica, ya que todos estos servicios excepcionales implican un gasto puntual muy alto, lo que se elimina al brindar un seguro.

Servicio fúnebre: el servicio fúnebre es prestado por muy pocas empresas y la forma de competir deberá ser por la vía económica al brindar la cobertura en caso de fallecimiento de la mascota al incluir cierto monto en la cuota mensual que paguen los socios en lugar de obligar a un pago puntual muy alto.

Seguros para mascotas: la forma de competir con las empresas aseguradoras que actúan de forma indemnizatoria ante gastos imprevistos es por la vía de integrarlos en la propuesta, simplificando a los dueños de mascotas todas las gestiones vinculadas, cubriendo el descalce financiero que sufren.

En todos los casos, los servicios deberán ser realizados con el máximo de atención a los detalles, cumpliendo con lo acordado y con el mayor profesionalismo, generando confianza a los clientes de forma sistemática de forma de tener otro diferencial frente a la competencia.

Reloj de Bowman



1.12 Competencia potencial y respuesta esperada de los actores de la industria

Desde el punto de vista externo, luego del ingreso de PETSERVICE en el mercado, al observar la tendencia hacia el servicio integral, se espera que las veterinarias de barrio converjan hacia una o más redes de forma de aumentar la oferta de servicios y poder competir en costos. De la misma forma, es posible que empresas que presten servicios diferentes se asocien para ofrecer un producto similar. Sin embargo, existen ciertos aspectos en los que aun así no podrán competir con PETSERVICE, como por ejemplo la cercanía con el cliente, ya que la aplicación permite el contacto personalizado.

Desde el punto de vista interno, para reducir amenazas, PETSERVICE innovará continuamente en los productos y servicios que ofrecerá a sus clientes, utilizando toda la información recopilada por la App y herramientas de *business intelligence*, ampliando la oferta de productos y servicios, optimizando los actuales y generando modelos más eficientes para bajar costos. En otras palabras, se apuntará a una customización masiva para que cada cliente se sienta único y tenido en cuenta.

Adicionalmente, el establecer alianzas estratégicas de largo plazo, con los proveedores más importantes contribuirá a potenciar aún más la marca, reduciendo el efecto de nuevos competidores.

1.13 Oportunidades y amenazas

La situación analizada permite aprovechar algunas oportunidades: a) este servicio puede convertirse en el primer servicio integral con un modelo de cuota única mensual a medida en el país, b) con el servicio propuesto PETSERVICE puede convertirse en la marca número uno de cuidado animal integral en Uruguay. c) existe una posibilidad de integración vertical y horizontal en determinadas unidades de negocio, así como de *spin-off* en otras a futuro, d) en un futuro, podría considerarse una internacionalización del sistema a las principales ciudades de Sudamérica.

Entre las amenazas que se identifican se encuentran: a) la posibilidad de aparición de otras empresas que brinden un servicio integral para mascotas, b) el crecimiento horizontal de empresas que brindan algunos servicios (Laika, Nueva Era, TodoPerro), c) variaciones de IPC o devaluación de la moneda debido al modelo de negocio por suscripción, por el que no se puede trasladar a corto plazo los costos ante cambios bruscos en el mercado (ver anexo 28).

1.14 Factores clave de éxito

Los factores claves de éxito de este mercado son analizados con detalle en el anexo 9.

2. Modelo de negocios

El modelo de negocios propuesto se resume en el anexo 3. A continuación, se detallan los principales puntos del mismo.

2.1 Segmentos de mercado objetivo

El plan de negocio propuesto tiene como objetivo atender principalmente dos segmentos del mercado de productos y servicios para perros y gatos, descriptos por las siguientes características:

- a) Parejas jóvenes sin hijos y que tienen a su mascota como un integrante fundamental de la familia. Poder adquisitivo medio alto. Poco tiempo disponible. Usuarios cotidianos de dispositivos y aplicaciones electrónicas. Representan aproximadamente 69.000 hogares del departamento de Montevideo (ver anexo 19).
- b) Parejas con hijos pequeños y que tienen a su mascota desde antes de tener a sus hijos o a pedido de sus hijos. Poder adquisitivo medio alto. Muy poco tiempo disponible. Usuario cotidiano de dispositivos y aplicaciones electrónicas. Representan aproximadamente 190.000 hogares del departamento de Montevideo (ver anexo 19).

Los atributos más valorados por las parejas jóvenes sin hijos son: el cuidado preventivo, la atención personalizada y la cobertura integral por encima de la cuota fija y del servicio a domicilio, que también resultan atractivos. Por el contrario, para el segmento de parejas con hijos, los atributos más destacados son el ahorro de tiempos, la reducción de esfuerzos, el sistema de recordatorios y la cuota fija, por encima de lo preventivo del servicio y la atención personalizada que quedan en segundo lugar.

Durante el primer año de implementación, se toma como objetivo atender los barrios Parque Rodó, Punta Carretas, Pocitos y Buceo de la ciudad de Montevideo, debido a que son zonas densamente pobladas (CENSO, 2011), cercanas entre sí y con un poder adquisitivo medio a alto. Posteriormente, se planifica extender los servicios a barrios aledaños, llegando a cubrir una parte importante del departamento de Montevideo al final del quinto año de implementación (ver anexo 19).

2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de PETService consiste en ofrecer un servicio centralizado e integral para perros y gatos en Montevideo, que permite reducir al mínimo los esfuerzos de los propietarios de dichas mascotas. Todos los servicios ofrecidos: asistencia veterinaria, cobertura frente a emergencias, hospitalización o cirugías, paseos, baños, peluquería, alojamiento, cobertura fúnebre y suministro de alimentos se gestionarán a través de una única *App* y son provistos bajo responsabilidad de PETService, con horarios extendidos y plazos de respuesta menores que el promedio del mercado. La aplicación móvil permite además de agendar y recordar eventos, brindar *tips* específicos. La propuesta es *customizable* para cada cliente, quien puede elegir cuáles servicios incluir, así como también la cantidad mensual o anual que contratará de cada uno de ellos. En el caso de la comida, podrá elegir la marca de su preferencia. Se establecerá un contrato anual con cobro de cuotas mensuales constantes en función de los servicios elegidos.

Adicionalmente, PETService será el primer servicio que dejará a disposición del cliente la historia clínica de su mascota. Por último, al ofrecer un sistema de consulta a domicilio y recordatorios automáticos para vacunación y controles, se brindará una atención preventiva en la salud de las mascotas, permitiendo mejorar su expectativa de vida.

La posición que debe ocupar PETService en cuanto al valor relativo percibido por los clientes y los costos relativos que se tendrá para lograr esa posición de valor, se detalla en el anexo 14.

2.3 Canales de distribución

Para dar a conocer la propuesta de valor, se han identificado como más eficientes los siguientes canales de distribución en función del segmento que se analice:

- a) Parejas jóvenes sin hijos: Eventos, Vía Pública, Redes Sociales, Spotify, Buscadores *Web*.
- b) Parejas con hijos: Vía Pública, Redes Sociales, Spotify, Buscadores *Web*.

En estos canales, y de acuerdo a lo detallado en el punto 3.12, se hará hincapié en los siguientes atributos de la propuesta de valor: a) Servicio integral brindado por un solo proveedor, b) Todos los servicios coordinados a través de una *App*, c) Atención las 24 horas, d) Responsabilidad, e) Paquete de servicios a medida.

2.4 Relación con los clientes

PETService se enfocará en adquirir y mantener a los socios en una relación de cercanía, prolongada y de confianza durante todos los años de vida de sus mascotas. La atención personalizada y a domicilio, el horario extendido para visitas previamente agendadas, y la posibilidad de reservas para paseos, consultas, análisis y vacunación, al igual que la información relevante y registro médico a través de una *App* son los pilares para ello. El cliente obtendrá una respuesta a la hora de realizar su agenda logrando así que se sienta confiado y seguro de que la empresa lo asistirá.

Esta relación se verá reforzada por continuos seguimientos de parte de los veterinarios en la evolución de la salud de las mascotas y por asignar un veterinario “de cabecera” para las mascotas de cada hogar. Esta definición es fundamental para lograr una relación con los clientes que difícilmente puedan obtener contratando los servicios por separado.

En el anexo 7 se muestra el *Customer Journey Map* donde se detallan las interacciones que tiene el cliente en las diversas etapas, pasos y puntos de contacto para procurar su servicio a través de PETService. En dichos puntos de contacto se generan “Momentos de la verdad” en los que PETService debe prestar sumo cuidado en la atención al cliente.

2.5 Modelo de ingresos

El principal ingreso económico de este modelo de negocio es por suscripción en función de un paquete de bienes y servicios, contratado con base anual y definido por el cliente en función de sus necesidades. El precio del paquete de servicios se define según su contenido.

Servicio / Producto	Unidad	Precio (\$)
Comida perro	(\$/kg)	60– 200
Comida gato	(\$/kg)	100– 200
Baño	(\$/baño)	800
Paseo individual perro	(\$/hora)	240
Acompañamiento gato	(\$/noche)	590
Alojamiento	(\$/noche)	450
Deslanado y corte	(\$/sesión)	500
Cobertura PLAN 1	(\$/mes)	820
Cobertura PLAN 2	(\$/mes)	910
Cobertura PLAN 3	(\$/mes)	1150
Patente y antipulgas	(\$/mes)	100

Caso 1

Perro mediano joven:

8 kg comida Superpremium por mes, cobertura PLAN 1, Patente anual+antipulgas

\$ 2520 / mes

Caso 2

Perro pequeño adulto:

5 kg comida SuperPremium por mes, cobertura PLAN 1, 1 hora de paseo semanal, 4 baños por año.

\$ 3100 / mes

Caso 3

1 perro y 1 gato adultos:

10kg comida Super Premium por mes (8 perro, 2 gato), cobertura PLAN 1, 5 noches de alojamiento y 5 horas de acompañamiento por año.

\$ 3990 / mes

Como ingreso económico secundario, existen algunos servicios esporádicos que podrán ser adicionales a la cuota, debido a que ocurren una sola vez en la vida del animal (castraciones, adiestramientos o cirugías estéticas) o en contadas oportunidades (partos, etc.), pero no tienen carácter anual. También es posible obtener ingresos por servicios originalmente contratados dentro de un plan anual, pero para los cuales el cliente desea un incremento que su plan anual no cubre (más cantidad de días de alojamiento en cierto momento puntual, más horas de paseo, etc.).

La utilización de un modelo de negocios por suscripción ha mostrado un crecimiento exponencial en ventas a lo largo de los últimos años, y apunta a construir un negocio a partir de los deseos y necesidades del cliente, buscando reducir dolores y basado en una base de suscriptores leales (Luna 2018). Este modelo tiene como beneficio para la empresa, el poder prever horas, insumos y necesidades de recursos, con anterioridad, pudiendo adaptarse de una manera más eficiente a la demanda. Adicionalmente, para quienes lo contratan, les permite ir amortizando gastos anuales, pudiendo mejorar su planificación económica y sin sobresaltos.

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

Los recursos clave identificados para implementar con éxito este plan de negocio son:

- Desarrollar y poner a disposición de los clientes una aplicación móvil que permita coordinar todos los servicios, así como los recordatorios y la historia clínica de las mascotas.
- Desde el punto de vista físico, disponer de una flota de vehículos acondicionada para prestar los servicios propuestos a domicilio y en las mejores condiciones: consultorios móviles veterinarios, baños móviles, distribución de comida, vendedores a domicilio. Será necesario también un establecimiento físico que oficie de depósito y centro de gestión de PETService.
- Desde el punto de vista humano, disponer de personal con una alta inclinación al servicio al cliente.
- Desde el punto de vista económico, contar con capital de trabajo para poder cubrir el desfase financiero entre que un cliente genera un gasto hasta cubrirlo con la cuota parte de la cuota fija mensual.
- También se entienden clave, los socios que se deben tener para brindar los servicios que se deciden externalizar (internación hospitalaria, alojamientos de mascotas, cementerio de mascotas).
- Finalmente, se entiende clave construir un posicionamiento de marca entre los clientes en base a una muy buena reputación y reconocimiento.

El análisis completo de recursos y capacidades se detalla en el anexo 9.

2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Se identificaron varias actividades y procesos claves que aportan a la propuesta de valor de este plan de negocio: a) la gestión interna (logística, recursos humanos, etc.) para atender los servicios ofrecidos, b) la coordinación de servicios a través de una aplicación móvil, c) la atención veterinaria a domicilio en horario extendido (de 8 a 22 h.), d) la entrega de alimentos a domicilio en horario extendido (de 8 a 22 h.), e) disponibilizar la historia clínica de la mascota en todo momento, f) el servicio de seguimiento de las consultas y la generación de recordatorios. El análisis completo de las ventajas competitivas de la empresa se detalla en el anexo 10.

2.8 Socios clave para el modelo de negocios

Para que el plan de negocio propuesto tenga éxito se han identificado un conjunto de socios clave con los que se deberá establecer un vínculo estrecho:

- a) Hospital veterinario: se deberá llegar a un acuerdo con al menos uno de los hospitales veterinarios que existen en Montevideo para poder cubrir con ellos las internaciones y cirugías de urgencia. De la misma forma, el hospital veterinario brindará los servicios de urgencia en horarios fuera de los habituales.
- b) Veterinarias fuera del área de cobertura: Para poder prestar una cobertura nacional para los socios de PETSERVICE, se deberán crear alianzas estratégicas con los centros veterinarios más reconocidos de cada ciudad.
- c) Aseguradora: A fin de minimizar los riesgos de este proyecto y debido a la falta de información sobre la probabilidad de ocurrencia de imprevistos (cirugías, internaciones, etc.), se entiende que realizar un acuerdo con alguna aseguradora que actualmente ofrece seguros para mascotas, representa un punto clave. Si bien el contar con un seguro reduce el margen de ganancia con respecto a un sistema de mutualismo, permite gestionar estas incertidumbres y riesgos en las primeras etapas del negocio.
- d) Desarrollador de software: Otro socio clave es una empresa de desarrollo de software, que comprenda las funcionalidades requeridas, brinde un servicio adecuado para que la aplicación nunca tenga problemas y satisfaga las necesidades de los clientes.
- e) Asociaciones sin fines de lucro: serán embajadores de marca, recomendando nuestros servicios. Como contrapartida PETSERVICE realizará la donación de 50\$/mes.hogar para el cuidado animal: Representan un socio fundamental debido a que gran parte del público objetivo tiene una alta conciencia por la calidad de vida y cuidado de los animales, y es por eso que se considera que parte de la cuota sea donada a instituciones sin fines de lucro, convirtiéndolos en padrinos del emprendimiento.

2.9 Estructura de costos

Los principales costos variables de la operación, están relacionados con la compra de comida para mascotas, el pago a los profesionales veterinarios y a los demás empleados de la empresa (paseadores, auxiliares de baño, choferes, repartidores y personal de depósito), el combustible y los gastos de mantenimiento para las camionetas. Otro costo variable es el pago de los servicios externalizados de alojamiento y las primas pagadas a la aseguradora, así como los deducibles que se le deban pagar en función del uso de seguro que se tenga que hacer.

Los costos fijos más importantes son: los sueldos de los jefes de áreas y restante personal de servicios internos, las patentes y los seguros de los vehículos de la empresa para prestar los servicios y el alquiler del local de administración y depósito para el alimento de mascotas y como base logística. Otro costo fijo es el del mantenimiento del *software* desarrollado.

Los costos financieros serán los derivados del descalce entre el cobro de las cuotas a los socios y el pago de bienes y servicios prestados directamente por PETSERVICE, así como el descalce entre el cobro del reembolso del seguro y el pago a los proveedores de los servicios externalizados que cubra dicho seguro.

Finalmente, otro costo a considerar, presente desde el inicio del emprendimiento, será el gasto en marketing.

En el anexo, 16 se resumen los costos fijos y variables principales de esta propuesta.

2.10 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas del negocio están basadas en las ventajas competitivas que puedan ser sostenibles en el tiempo. Gracias al modelo de suscripción anual que define al negocio propuesto:

- a) se conoce en todo momento el consumo de comida que debe suministrarse y tenerse en stock, por lo que existe una reducción de costos importante por perecería que los demás competidores tienen hoy en día debido a su modelo de venta *spot*. Esto permite que se compita en buenas condiciones aún con distribuidores más grandes.
- b) se conoce en todo momento la demanda de atención veterinaria gracias a la agenda previa, lo que permite optimizar la cantidad de veterinarios contratados según la demanda día a día teniendo un mix de veterinarios con contrato fijo y con contrato variable. El sistema de contratos por un año también permite predecir la necesidad de contrataciones permanentes.
- c) de la misma forma, se conoce la demanda de paseos y baños, por lo que puede procederse igual que en el punto anterior con los paseadores y el personal que realiza el baño de mascotas.
- d) al contar con un volumen de socios suficiente, se pueden establecer seguros con empresas aseguradoras que minimicen el riesgo por la prestación de servicios no regulares como internaciones, operaciones y fallecimiento de la mascota, lo que permite brindar esos servicios como diferenciador sistemático, sin incrementar los costos de forma desmedida. Estos seguros se obtendrán en mejores condiciones por tener un volumen importante de asegurados.
- e) contar con la historia clínica digital permite hacer un análisis efectivo de la misma y encontrar tendencias *customizando* los servicios o los controles preventivos de forma de brindar una mejor atención y mejores servicios a las mascotas.
- f) contar con una aplicación digital que esté en continua adaptación permite ofrecer servicios que tengan un diferencial sistemático con los servicios que posibles competidores podrían ofrecer.

Las principales debilidades observadas están relacionadas a:

- a) Los altos esfuerzos de logística a realizar y que son proporcionales a la cantidad de socios a atender. En este aspecto, el esfuerzo debe hacerse para aprovechar las economías de escala.
- b) El modelo de negocios propuesto por PETSERVICE no competirá por precios y en épocas de crisis puede perder *market share* frente a la competencia aun cuando la propuesta de PETSERVICE permite al cliente elegir su propio paquete a medida. En estas circunstancias, se debe permitir a los clientes realizar ajustes al plan que tengan contratado sin que tengan que esperar que el contrato concluya.
- c) Existe dificultad de trasladar variaciones de costos al cliente: por el modelo de negocio seleccionado (que incluye un contrato anual), no se pueden trasladar de forma inmediata al cliente aumentos significativos en los costos como, por ejemplo, los derivados de un aumento abrupto del dólar. En estas circunstancias, se buscará tener una cartera de contratos con vencimientos nivelados a lo largo del tiempo.
- d) El equipo conductor tiene inexperiencia en el ecosistema emprendedor y en ese mercado en particular. En este aspecto, se hará especial uso de las herramientas teóricas para analizar la situación y tomar medidas rápidamente.

3. Implementación del modelo

3.1 Constitución de sociedad

Para llevar adelante PETService, se formará una Sociedad Anónima Uruguaya. Si bien los controles, costos de constitución, mantenimiento y carga impositiva son mayores; se elige este tipo de sociedad dado que permite recibir las inversiones necesarias para implementar el negocio y a futuro adquirir un nuevo giro de negocios para aumentar los beneficios económicos en la prestación de los servicios. Ejemplo de esto son los seguros, los que para poder ser declarado como empresa aseguradora se exige tener una Sociedad Anónima como forma jurídica.

3.2 Diseño organizacional

PETService se organizará en función del organigrama descrito en el anexo 5.

Los directores de la empresa serán puestos gerenciales desempeñados por las siguientes personas:

Gerente General (CEO): Cr. Sebastián Guadalupe, con 5 años de experiencia como Gerente Financiero y Gerente de área, liderando los equipos de marketing y de desarrollo de negocios, en IRONHIDE GAME STUDIO, empresa de desarrollo de videojuegos de reconocida trayectoria internacional.

Gerente de Administración y Finanzas (CFO): Cra. María Laura García da Rosa, con 4 años de experiencia como Gerente de Administración, liderando el equipo contable, de administración y gestión de personal de Unilam, empresa de *retail* con 20 años en el mercado que cuenta con 40 sucursales en Uruguay. Experiencia en planificación estratégica, procedimientos de control interno y de mejora de procesos.

Gerente de Operaciones (COO): Ing. Quím. Miguel Bardier, con 10 años de experiencia como gerente de fábrica de Aluminios del Uruguay (6 procesos productivos, 60 operarios y 10 técnicos a cargo) y 5 años de experiencia como Jefe de Calidad, será el responsable de las Operaciones.

Como parte de la implementación del modelo de negocio y del diseño de la organización, se definen las palancas de control (sistemas de creencias, de límites, etc.) que se detallan en el anexo 11.

3.3 Actividades

A continuación, se listan todas las actividades que componen el servicio de PETService. Las actividades se agrupan en función al estudio realizado en el anexo 6 aplicando el análisis combinado de marcos teóricos "Transaction Cost Economics" y "Resource Based View".

3.3.1 Actividades prestadas internamente

- Atención al cliente y coordinación de servicios: El principal canal de contacto con el cliente va a ser a través de la *App*, donde el cliente podrá coordinar la totalidad de los servicios. Sin embargo, es de vital importancia para poder prestar un servicio de calidad, tener un *chat* y un servicio de atención telefónica en un horario extendido.
- Atención veterinaria / Policlínica a domicilio (consultas no urgentes): La atención veterinaria de policlínica a domicilio es previamente agendada a través de la *App* por el cliente. El acto médico se realizará en la policlínica móvil dispuesta para ello (camioneta adaptada) o en caso de necesidad o conveniencia, en el propio domicilio del cliente.

- Seguimiento de los casos: Luego de una atención médica de cualquier tipo, el veterinario de cabecera contactará al propietario para darle devolución de eventuales análisis y realizar el seguimiento de la mascota, informando próximos pasos de tratamiento y próximas consultas.
- Distribución de comida y otros productos: La entrega de comida a domicilio será previamente coordinada por el cliente de forma similar a los demás servicios, pudiendo elegir entre los 5 turnos posibles. Para este servicio, se realizan dos rondas (una en la mañana con los pedidos del día anterior y otra en la tarde con los pedidos recibidos durante la mañana del mismo día).
- Paseos de perros: Los paseos se organizan por pares de clientes, es decir se pasean los perros de hasta dos hogares. De forma similar a la distribución de comida, los socios eligen una fecha y horario, para que se pasee a su mascota dentro de un set de 5 turnos de una extensión de 3 horas cada uno. Este mecanismo permitirá realizar una optimización de costos, al poderse elegir la secuencia más eficiente para realizar los paseos, combinando dos hogares por paseo.
- Baños de mascotas: Siguiendo el procedimiento mencionado para las actividades anteriores, los socios eligen una fecha y horario para que se bañe a domicilio a su mascota dentro de un set 5 de turnos de una extensión de 3 horas cada uno. Esta agenda es específica para baños y peluquería. En ella, los clientes deberán ver un hueco en la agenda en un plazo no mayor a las 48 hs.
- Marketing y ventas: El departamento de *marketing* debe definir un *mix* de *marketing* con el propósito de crear una imagen corporativa, para promover la aceptación de PETSERVICE y conseguir el posicionamiento deseado, que se desarrollará en el punto 3.12.
- Traslado de mascotas: El traslado de mascotas, será entre el domicilio de los socios y el lugar donde se brindará el servicio de interés (análisis clínicos, alojamiento, etc.). En el caso del alojamiento, el traslado será realizado por alojamiento que se contrate. En el caso de los análisis, se realizará en una de las camionetas de distribución de comida que estará adaptada para los mismos, y por el mismo conductor-repartidor.
- Gestión de depósito: La gestión de depósito tendrá como principales tareas: realizar las solicitudes de reposición de *stock*, la recepción de proveedores, los controles de inventario, el armado de pedidos según solicitud del cliente y carga de camionetas.
- Servicio post venta: Para cada uno de los servicios y productos que se provean, el cliente deberá dejar constancia de la realización del mismo y tendrá la posibilidad de hacer una evaluación del nivel de atención y de su satisfacción a través de la *App* (dejando comentarios y puntuación).

3.3.2 Actividades a externalizar

- Urgencia, internación y cirugías veterinarias: Para atender urgencias, internaciones y cirugías veterinarias importantes, se propone utilizar los servicios de las dos empresas mejor posicionadas en el mercado y que cuentan con este conjunto de servicios.
- Exámenes y análisis clínicos: Respecto a los análisis clínicos, existe una amplia red de proveedores dependiendo del análisis, por lo tanto, y teniendo en cuenta la especialización necesaria, los análisis clínicos serán realizados por empresas externas.
- Guardería de perros: Siguiendo el mismo procedimiento de agenda de servicios anteriormente descritos, los socios eligen en qué fecha y horario se debe pasar a buscar a la mascota por su domicilio y una fecha y horario para su retorno en una agenda específica.
- Acompañamiento de gatos a domicilio: Los socios que se ausenten de sus domicilios y que posean gatos, podrán contratar el servicio de acompañamiento de gatos a domicilio. Este servicio se prestará durante el horario de 10 a 19 horas y será provisto por un servicio especializado. De la misma forma

que los servicios anteriormente descritos, el cliente deberá agendar el momento de acompañamiento con una antelación de 24 horas en una agenda específica.

- Servicio fúnebre: Cuando suceda el fallecimiento de una mascota, el cliente comunicará lo sucedido y se coordinará con él y con el proveedor contratado, el retiro del animal y traslado a cementerio. El servicio de retiro deberá realizarse en menos de 8 horas.
- Mantenimiento de camionetas: Se utilizarán los *services* oficiales de la marca correspondiente. Para el mantenimiento o mejora de las adaptaciones que tengan las camionetas, se contará con el mismo proveedor que haya realizado dichas modificaciones.

Teniendo en cuenta los desafíos que implica la logística para este emprendimiento, se delinearon los aspectos principales en el anexo 22.

3.4 Alianzas estratégicas

A efectos de definir las alianzas estratégicas necesarias, se hizo un relevamiento en el mercado de los actuales proveedores buscando que el prestigio y trayectoria actual de los mismos sirva para potenciar el posicionamiento de marca de PETService.

- Embajadores de marca: Se propone generar una relación con una ONG de cuidado animal como Animales Sin Hogar. El objetivo es tener una política de RSA y establecer una relación de padrinos con la misma, promoviendo la adopción animal y aportando por cada cliente la suma de \$ 50 por hogar a esta ONG. Como contrapartida, se espera que la ONG recomiende a PETService. Esta es importante para hacer conocer la marca por otros canales.
- Bancos: Se realizará una alianza con el banco ITAU, con el objetivo de formar parte del programa de beneficios de los clientes de tarjetas de crédito, a través de campañas de descuentos.
- Servicio de urgencia, internación y cirugías dentro de Montevideo: Utilizaremos como principales socios a los dos proveedores más reconocidos de este servicio en Montevideo. Estas empresas son “Hospital VEA” y “Hospital Veterinario Dr. Barriola”. En cuanto a las urgencias, se contratará los servicios “Hospital VEA” y el servicio de urgencias veterinarias “SUVET” (ver anexo 23).
- Servicio de urgencia, internación y cirugías en el Interior: Se seleccionará un centro veterinario referente por ciudad, al cual puedan concurrir los clientes de PETService ante una emergencia, en función de su capacidad de respuesta, trayectoria, calidad de instalaciones y equipamiento.
- Empresa de seguros: Se realizará una alianza estratégica con la aseguradora SURA. Esta compañía ofrece un seguro indemnizatorio para mascotas en el mercado uruguayo, y cuenta con la experiencia de tener este producto desde hace años en varios países de la región. SURA diseñó una propuesta a medida para PETService con distintos planes, en función del alcance de cobertura y monto (ver anexo 23). PETService será quien contrate directamente algunos de los planes propuestos, dependiendo del alcance de cobertura elegido por cada cliente para su mascota, asumiendo todos los esfuerzos administrativos, y decidiendo su uso en función a las necesidades y costos comparados con el deducible, para los usos que aplique.
- Desarrollo de *software* e infraestructura: Debido a que existen proveedores con la capacidad técnica y experiencia para hacerlo, se contratará a la empresa Dvelop, con quien se establecerá una relación estratégica de largo plazo, ya que se busca tener, al menos, una ventaja competitiva temporal. El detalle del alcance de funcionalidades y costos se adjunta en el Anexo 17.

3.5 Otros proveedores no estratégicos

- Equipamiento para camionetas: Con el objetivo de mantener el posicionamiento esperado, utilizaremos a la empresa “TOP VAN” para realizar las adaptaciones para los móviles de policlínica, baños y camionetas de reparto.
- Alojamiento: Para el alojamiento temporal de los perros, se contratarán los servicios del “Criadero y Guardería Shadows” y del “Criadero y Guardería Sigor”.
- Cementerio de mascotas: Para el servicio fúnebre de mascotas (entierro o cremación), se contratarán los servicios de la empresa “Jardín de las Mascotas”.
- Proveedores de comida: En función de que la inmensa mayoría de las raciones para perros y gatos son importadas, se establecerán acuerdos con los importadores principales (donde cada uno de ellos representa a una marca). Destacan entre ellos, Sadenir S.A., Junior Ltda., Nestlé del Uruguay S.A., Remiplat S.A., Agropecuaria Colon Ltda., Laor S.A. y Tecnodot S.A.

3.6 Necesidades de intangibles

El desarrollo del motor *App/Web* es un pilar fundamental de la idea porque es donde se centralizará la información de todas las mascotas y será la base para poder distribuir dicha información entre todos los miembros de la organización.

Además de poder acceder a recordatorios de controles, vacunas y antiparasitarios, la ficha médica centralizada estará accesible para los usuarios en todo momento y a tiempo real. Para ello, será de vital importancia que luego de cada servicio se deje registro del mismo. Por otro lado, cada miembro del equipo o de los servicios externalizados podrá dejar comentarios acerca de las mascotas que serán visible únicamente para otros miembros, como por ejemplo el temperamento del animal.

Por otro lado, se buscará hacer de este medio el principal canal de comunicación con el cliente, por lo que además de notificaciones, de un *chat* y de un botón de urgencia, se centralizan todas las encuestas de satisfacción a través de este medio, de manera de lograr un *feedback* rápido y confiable. Esta herramienta será un insumo importante para poder evaluar procesos y mejorarlos, así como evaluar tanto al personal propio, como a los proveedores externos.

El potencial de este canal puede ser mayor a futuro, pudiendo utilizarse para captar nuevos clientes, a través de un demo donde el cliente pueda vivir la experiencia PETSERVICE.

Se planea hacer un MVP inicial, para comenzar luego a constituir funcionalidades adicionales. Los requerimientos de cada etapa se adjuntan en el anexo 17.

3.7 Necesidades de inmuebles

PETSERVICE requiere de un centro logístico, ubicado en una zona “baricéntrica” a las áreas a cubrir tanto inicialmente como a lo largo de su implementación. El mismo deberá contar con una zona de carga y descarga, un sistema de desecho del agua utilizada para baños y carga de agua limpia, espacio para el almacenamiento de comida, insumos para la realización de los baños a domicilio, medicamentos e insumos para las policlínicas y otros productos veterinarios. También deberá contarse con un sector para administración, comedor, cocina y baños.

Debido a que se prevé un crecimiento importante año a año, y a fin de optimizar costos, se optó por alquilar y no comprar el inmueble que se emplee. Para una adecuada gestión de almacenes y de logística, las áreas necesarias son: 550m² (Año 1), 1.000m² (Año 2) 1.400m² (Año 3) y 1.500m² (Año 4) y 1.800m² (Año 5). En función de estas necesidades, será altamente interesante alquilar algún depósito que tenga posibilidades de expansión dentro de un complejo de mayor área.

3.8 Necesidades de Vehículos

Para brindar los servicios propuestos se necesitarán varios vehículos diferentes:

- Camionetas para Distribución: Las camionetas propias serán Peugeot Partner o Citroën Berlingo modelo M69. A las mismas, se les incorporará una mampara y el sistema *SliderBox*, que consiste en una plataforma deslizante que facilita la carga y descarga, reduciendo los esfuerzos de los usuarios. Adicionalmente, parte de esta flota de camionetas tendrá la posibilidad de adaptarse como camioneta de traslado de mascotas o personal. En caso de alta demanda se plantea poder contar temporalmente con vehículos adicionales alquilados a un proveedor como Multicar.
- Camionetas adaptadas para policlínica móvil: Para poder prestar el servicio de policlínica a domicilio se requerirá de camionetas Peugeot Boxer L2H2 o similar nuevas o usadas, adaptadas específicamente para este uso y por ende, la flota será 100% de camionetas propias.
- Camionetas adaptadas para baños: Para poder prestar el servicio de baños a domicilio se requerirá de camionetas Peugeot Boxer L1H1 o similar nuevas o usadas, adaptadas específicamente para este uso y, por lo tanto, la flota será 100% de camionetas propias. Se opta por este tipo de camioneta por el espacio requerido y por la posibilidad de poder ingresar a la caja y mantenerse parado. Las especificaciones en cuanto a requerimientos de cada camioneta se detallan en el anexo 23 (Camionetas TopVan).
- Bicicletas eléctricas: A efectos de proveer de movilidad a los paseadores entre los domicilios, se comprarán bicicletas eléctricas plegables de la marca Loop, que se dejarán en el domicilio del primer propietario al que se le pasearán mascotas durante el paseo. Se optó por este tipo de vehículos principalmente por la autonomía de la batería, bajo nivel de contaminación ambiental, bajo costo de operación y mantenimiento y tamaño reducido (ver anexo 23).

3.9 Contratación de Personal

Como fue mencionado anteriormente, uno de los pilares de la propuesta de valor de PETService, es su amplitud de horarios en comparación a la oferta del mercado actual. Para que esto sea posible, y aprovechando la existencia de agendas específicas por servicios, es conveniente contar con un mix de personal fijo y personal variable (zafral, a tiempo parcial o con turnos rotativos), de manera de poder adaptarse de manera eficiente a la demanda. A medida que dicha demanda se solidifique a través de nuevos contratos anuales y se conozca con mayor detalle la contratación de los distintos servicios por franja horaria o día de la semana, el personal que ingresó a la plantilla originalmente bajo la modalidad de contrato variable, pasará a tener contrato de trabajo fijo. La composición del *staff* en cuanto a cargos y perfiles se detalla en el anexo 5.

3.10 Gestión de la calidad y mejora de procesos

Todos los servicios que brindará PETService estarán documentados a través de un manual de procedimientos estandarizado, a fin de prestar un servicio uniforme y de calidad. Con el mismo fin, se capacitará a las personas que realicen los servicios incluyendo para ello capacitaciones externas como, por ejemplo: entrenadores para quienes realizan paseos y peluqueros caninos para quienes realicen baños. En cuanto al personal veterinario se realizarán cursos de actualización.

A medida que el negocio crezca será necesario contar cada vez con más herramientas de recursos humanos para asegurar la calidad de los servicios prestados. El área de recursos humanos enfocará sus esfuerzos en potenciar al capital humano de modo tal que las acciones que realice estén alineadas con los objetivos estratégicos que se vinculan a la temática de aprendizaje y crecimiento (ver anexo 24). Herramientas como capacitaciones, evaluaciones de desempeño, encuestas de clima serán fundamentales para que los objetivos se cumplan.

3.11 Gestión de inventarios de mercadería

Al comienzo del proyecto, la empresa destinará 300 m² para almacenar el alimento solicitado por sus clientes en los contratos que realicen. La gestión de esta mercadería estará a cargo del responsable de depósito quien analizará la demanda definida por los contratos existentes y asegurará la disponibilidad de dichos productos realizando los controles de *stock* que sean necesarios de forma sorpresiva o programada. Paralelamente con la ampliación de la cantidad de clientes se aumentará el área destinada a depósitos.

3.12 Marketing

Este plan de negocios incorpora gastos en marketing para *branding* y posicionamiento. En ese sentido se consideran inversiones en el desarrollo de una identidad de marca (logotipo y manual de identidad), página *web*, y redes sociales. El resto de la inversión será destinada a promoción.

Posicionamiento de marca deseado

En base a los atributos que ofrecerá el servicio, el diferencial respecto a la actual oferta y el impacto emocional que tienen las mascotas en la vida del público objetivo, es que se basará el posicionamiento de PETService. Los atributos que se destacarán serán la confianza, la medicina preventiva y que el servicio se presta a domicilio en horarios extendidos.

Promoción

Como se menciona en el punto 2.1, el público objetivo de PETService está dividido en dos segmentos, las parejas jóvenes sin hijos y las parejas con hijos pequeños. Si bien los canales de promoción a utilizar serán comunes, los atributos más relevantes para cada uno de los segmentos y los momentos, en base a la investigación de mercado realizada, son distintos. En el anexo 18 se detallan las principales características de cada categoría de adoptantes.

Respecto a los canales de comunicación, se desarrollará una página *web* corporativa donde el usuario podrá interiorizarse acerca de la empresa, leer experiencias de actuales usuarios, solicitar más información y contratar el servicio. Asimismo, se proponen utilizar conjuntamente para los dos segmentos Facebook, Instagram y Twitter, por ser las redes sociales más frecuentadas por los uruguayos (Montevideo Portal, 2018, agosto 24). Como la edad promedio de cada segmento es distinta, la inversión de campañas pagas en cada una dependerá de dicha ponderación. También es conveniente utilizar *influencers* a través de Youtube (preferentemente por parte de organizaciones de animales y expertos reconocidos), en donde se mencionen los beneficios de PETService.

En adición, se propone tener presencia en: a) vía pública, b) eventos sociales: eventos generales masivos, por ejemplo, Expo Prado, y eventos específicos de mascotas, como Pet Expos, para dar a conocer la marca y la propuesta de valor, c) correo directo: en las campañas que se realicen, se solicitará el *email* a cada posible interesado, para posteriormente informarle sobre los detalles del servicio, d) presencia en los medios de comunicación tradicionales: A través de programas especiales para mascotas (por ejemplo: Día de Perros, Canal 4), revistas locales o suplementos para mascotas. En el anexo 21 se detallan bocetos de isologotipo, idea de campaña de reconocimiento de marca en la vía pública y medios gráficos.

Principalmente enfocado para el segmento de las parejas jóvenes, se realizarán eventos recreativos buscando fomentar la relación de las personas con sus mascotas. A modo de ejemplo se destacan: encuentros de razas, jornadas de adopción y ferias con talleres de tenencia responsable. Estos eventos se utilizarán para posicionar la marca, captar nuevos clientes y generar una comunidad PETService.

Como parte del plan de captación de clientes utilizaremos como socio estratégico al banco ITAU (Banco ITAU, 2019) y a su programa de beneficios con tarjetas de crédito, en el anexo 21 se detalla el plan previsto para ello.

Por último, en determinadas ocasiones del año se les dará la posibilidad a interesados en contratar el servicio, de recibir en su domicilio un baño gratuito para su mascota para poder validar el mismo. En dicha visita, se le mostrará la *App* y sus usos, buscando que el cliente pueda sentir y vivir la experiencia PETSERVICE.

3.13 Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

La estrategia prevista para superar las barreras de entrada al mercado consiste en emplear promotores de marca, publicidad y una prueba gratuita del servicio. Este último incluye un servicio gratuito de baño, como también la prueba de la aplicación, por ejemplo: “descargue la *App* de PETSERVICE y aproveche un baño gratis para su mascota”. Los beneficios con tarjeta de crédito adicionalmente, contribuyen para superar las barreras de entrada.

3.14 Cronograma de implementación

La implementación se realizará en etapas. Se comenzará con la constitución de la sociedad, el desarrollo de la *App* y la página *web* y se establecerán contratos con los proveedores en particular con los socios clave. Se alquilará el centro logístico. Se comprarán las camionetas y se adaptarán. Se realizará la selección de personal con posterior ingreso y paralelamente se iniciará con la campaña de publicidad. En una siguiente etapa se comenzará a darle servicio a los primeros asociados. El cronograma detallado de dicha implementación se encuentra en el anexo 18.

3.15 Necesidades de capital

Para la implementación de este negocio se definen los siguientes hitos, asociando a cada uno de ellos un capital necesario para cumplirlos y una forma prevista de conseguirlos (Manzanera, 2010):

Hito	Título	Necesidades	Capital necesario	Forma prevista de financiación
1	Aplicación funcionando	Contar con aplicación web y app	50.000 USD	Fondos propios y fondos familiares Beneficios de ANII y Uruguay XXI
2	Prestar servicio al primer socio	Vehículos, Almacenes, Empleados, Capital de trabajo para inventario mínimo	150.000 USD	Inversores ángeles
3	Primeros 1000 socios	Marketing, Aumento de la flota de vehículos e inventarios	120.000 USD	Préstamo bancario
4	Expansión a nuevas zonas y nuevas funcionalidades en app	Marketing, aumento de flota de vehículos y de inventarios	280.000 USD	Inversores: segunda ronda

Las contrapartidas propuestas para cada financiamiento se detallan en el punto 4.1.

3.16 Intereses de los stakeholders

Los intereses de los *stakeholders* se detallan en el anexo 20.

3.17 Objetivos estratégicos y tablero de control

Habiendo realizado la implementación en torno a los objetivos estratégicos definidos (ver anexo 24), se evaluará de forma rutinaria el progreso de los indicadores establecidos frente a las metas pactadas (ver anexo 25).

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1 Inversión inicial y subsiguientes

La inversión inicial de este plan de negocios incluye desembolsos para vehículos, *software*, *marketing* y la necesaria inversión en capital de trabajo para hacer frente al descalce financiero existente entre lo pagado y lo cobrado.

En cuanto a los vehículos la inversión requerida es 114.754 USD por las camionetas, 40.800 USD y por el acondicionamiento de estas, y 7.328 USD para la compra de bicicletas eléctricas. Conjuntamente con el crecimiento del negocio se seguirá invirtiendo en mayor cantidad de camionetas y se evalúa la posibilidad que a partir del tercer año cuando la empresa genere antigüedad, se adquieran las camionetas restantes mediante leasing bancarios, finalizando el período proyectado de 5 años con una flota de 22 vehículos.

En cuanto a tecnología, se invertirá fuertemente en el desarrollo del software en que PETService basará su propuesta de valor. Esta primera inversión fue cotizada en 50.000 USD lo cual incluye el proceso de desarrollo, el motor de *Workflow* y la infraestructura (*Cloud*). En una segunda etapa, se presupuestaron 50.000 USD más, lo cual requiere de un modelo de gestión de las promociones a nivel de *back office*, modificaciones a la *App* previamente creada y todo un módulo de “última milla” (ver anexo 17).

La inversión inicial de marketing será 40.000 USD y se compone básicamente de asociaciones con bancos emisores de tarjetas de crédito, publicidad en medios digitales, redes sociales, radio, cartelería y eventos.

Se estima necesaria una inversión en capital de trabajo del orden del 3% sobre ventas proyectadas.

Se buscará diversificar el financiamiento con el fin de reducir el riesgo aparejado a un negocio que recién comienza. El 80% de la inversión se realizará con fondos propios y el restante 20% será a través de préstamos bancarios. Se cotizó una tasa de interés con el Banco Santander por los fondos prestados de un 6,9% (ver anexo 23).

Considerando que el VAN del proyecto es 3.750.000 USD y que el objetivo a conseguir por parte de inversores ángeles es de 150.000 USD para alcanzar el hito 2 (como se menciona en el punto 3.15), se propone ofrecer a los inversionistas de esta ronda, una contrapartida por un total de 10% en acciones, del que corresponde un 4% por el monto invertido y un 6% como premio por el riesgo asumido al momento de la inversión (Manzanera, 2010).

De la misma manera, la segunda ronda de inversión por 280.000 USD, a realizarse durante el primer año de operación para lograr cumplir el hito 4, tendrá una contrapartida del 10% en acciones, del que corresponde un 7% por el monto invertido y un 3% de premio otorgado por el momento en el que ocurre la inversión.

Hito	Año	Capital necesario	Forma prevista de financiación	Contrapartida
1	0	50.000 USD	Fondos propios y fondos familiares Beneficios de ANII y Uruguay XXI	Acciones, pago de dividendos (en años futuros) Sin contrapartida
2	0	150.000 USD	Inversores ángeles	Acciones, pago de dividendos (en años futuros)
3	0	120.000 USD	Préstamo bancario	Pago de intereses
4	1	280.000 USD	Inversores: segunda ronda	Acciones, pago de dividendos (en años futuros)

En cuanto a la distribución de utilidades se propone realizarla de forma anual repartiendo el 90% de los resultados obtenidos descontadas las inversiones destinadas a crecimiento. El 10% restante se reservará para el patrimonio de la empresa.

4.2 Fundamentos de la proyección de ingresos y costo

La proyección de ingresos y costos se realiza a 5 años y fundamenta sus cálculos en base a la proporción de mascotas que se espera captar a lo largo del periodo analizado. El primer año se espera captar 1.833 mascotas lo que representa un 0,16% de la población total de mascotas de Montevideo, llegando al quinto año con un total de 15.693 mascotas suscriptas al PETService, las cuales representan el 1,38% de la población total (ver anexo 19).

Se estimó el Índice de precios al consumo para el período analizado, así como también el tipo de cambio del dólar estadounidense según encuesta de expectativas económicas del BCU. (BCU, 2019)

El factor de contrato de los servicios ofrecidos por PETService se determinó a partir de las respuestas obtenidas en las dos encuestas realizadas para este proyecto de negocios. (Ver anexo 4)

Para la construcción de los costos, se recurrió a presupuestos suministrados por los proveedores, información actualizada de los costos incurridos por las veterinarias, así como se consultaron aranceles y sueldos que se pagan actualmente en el sector veterinario.

En cuanto a precios, se tomaron referencias a partir de información disponible en sitios *web* de los competidores, los precios de venta al público sugeridos por los representantes de comida, encuesta realizada en cuanto a disposición a pagar por los servicios que se encuentra en el anexo 4 así como también se solicitaron precios por vía telefónica.

4.3 Proyección de flujos de ingresos y egresos

Se realizó la proyección de flujo de fondos desde el enfoque de la inversión en sí misma la cual se presenta en el anexo 26.

Se proyectan flujos de fondos negativos tanto al momento de la inversión como al primer año, sin embargo, en el segundo año ya se vislumbran resultados positivos obteniendo un resultado acumulado mayor a cero en el tercer año.

Se espera obtener un valor terminal a final del período de análisis de 132.000 USD que corresponde a la venta de la flota de vehículos automotores, así como se espera obtener un recupero del capital de trabajo invertido.

Tal como se indicó anteriormente, los principales ingresos (95% del total) están en los servicios incluidos en los contratos anuales. Dentro de estos, la principal fuente de ingresos será la de distribución de alimentos representando un 35% del total. La segunda fuente de ingresos más importante será la de cobertura móvil y cuidado preventivo. Se estima que, a lo largo del período de análisis, un promedio del 73% de los clientes contratará este servicio. Los paseos de perros a pesar de representar solamente el 17% de los ingresos, junto con la cobertura móvil y cuidado preventivo son las actividades que mayor margen de ganancia sobre ventas dejan al realizarlas.

4.4 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

El Valor Actual Neto del período resulta 3.750.179 USD y la tasa interna de retorno resulta de 89,62%, mayor a la tasa requerida por un inversor promedio por lo cual se justifica la inversión en el negocio. Para calcular la tasa de retorno requerida se utilizó el método CAPM y los betas del sector se

referencian con empresas que brindan servicios para mascotas y se encuentran dentro de la industria de *retail* y soporte de cuidados en la salud. El período de repago calculado es 2,47 años (ver anexo 26).

4.5 Evaluación del riesgo y sensibilidad a variables críticas

Existen riesgos financieros, en particular por subas del tipo de cambio del dólar americano por encima de lo previsto, o por subas del IPC más allá de lo previsto, lo que en cualquiera de los dos casos puede representar una baja del consumo del mercado entero por un aumento de los precios de los productos y servicios ofrecidos, que puede generar un descalce importante en un sistema de suscripción. Se realizó análisis de sensibilidad de la devaluación del peso uruguayo sobre el dólar estadounidense en el anexo 27 y se arribó a que el proyecto es viable incluso si en lugar de realizarse 1284 suscripciones de perros en el año 1 se realizan 400 y el tipo de cambio en 2020 sufre un aumento del 9% por encima del tipo de cambio en 2019.

Se presenta otra variable crítica del proyecto que es la cantidad de socios que PETService logrará obtener a lo largo del período de análisis. Es así como se realizó un análisis en el que se sensibilizó la cantidad de clientes que se puedan atraer el primer año y se observó que el proyecto será rentable si esta atracción es de más de 800 mascotas.

Dado que SURA es un aliado clave en el proyecto de negocios elaborado por PETService, se analizó la posibilidad de que el costo del deducible que exige cobrar frente una indemnización, así como la cuota mensual que cobra para cada uno de los planes ofrecido incrementa de forma inesperada a partir del primer año de actividad. Si esto ocurre y las suscripciones de perros descienden a 400 en lugar de las 1.284 esperadas, aun así, el proyecto seguirá siendo rentable.

El punto de equilibrio del proyecto se presenta en el anexo 27 y en el primer año ocurre cuando se concretan 1.766 suscripciones de mascotas lo que representa un monto de ingresos de 1.103.608 USD.

En el anexo 28 se presenta el análisis de simulación de Montecarlo del que se destaca que en 94,2% de 500 iteraciones reflejan un VAN positivo.

En el anexo 27 se presenta un estudio de escenarios realizado en el cual se plantearon tres escenarios distintos, el proyectado, uno optimista y otro pesimista. Las variables sensibilizadas fueron la cantidad de perros en el primer año, la devaluación de la moneda, y el promedio de consultas anuales de policlínica que se realizarán en las mascotas de los dueños que contratan el servicio de cobertura médica. Aún en el escenario pesimista, con 800 perros inscriptos el primer año, con una devaluación del 105% en el año 2020 con respecto al anterior, y con cinco consultas anuales en promedio, el VAN del proyecto es del orden de los 1.273.650 USD y la inversión se recuperaría en el cuarto año. Ante un escenario optimista, donde se proyectan 1.500 perros, una devaluación del 2% y dos consultas anuales en promedio entonces el VAN del proyecto es del orden de los 5.177.100 USD y una inversión recuperada a comienzos del segundo año.

Bibliografía

Abinpet (2018). *Mercado PET do Brasil 2018*. Accedido 27 de junio, 2019, desde http://abinpet.org.br/download/abinpet_folder_2018_d9.pdf

Agestic (2017). Resultados EUTIC 2016: transformación en el uso de dispositivos, *AGESIC*, 19 de mayo, 2017. Accedido 27 de junio, 2019, desde <https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/6306/1/agesic/resultados-eutic-2016:-transformacion-en-el-uso-de-dispositivos.html>

Aguirrezabala, C. (2015). *Reseña del mercado de alimentos para mascotas en Uruguay 2*. Accedido 27 de junio, 2019 desde <https://es.slideshare.net/CarmenAguirrezabala/resea-del-mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-uruguay-2>

APPA Inc. (2019-1). *Pet Industry Market Size & Ownership Statistics*. Accedido 27 de junio, 2019, desde https://www.americanpetproducts.org/press_industrytrends.asp

APPA Inc. (2019-2). *Historical Totals*. Accedido 27 de junio, 2019, desde <https://www.americanpetproducts.org/Uploads/MarketResearchandData/PetIndustryMarketSize2019.pdf>

Banco ITAU (2019). Beneficios de Tarjetas. *Banco ITAU*, accedido 10 de agosto 2019, desde <https://www.itau.com.uy/inst/beneficios.html#/tarjetas-credito>

Beltrán, C., Varela, M. (2019). Tu mascota feliz con dos clicks. *El País*, 13 febrero 2019. Accedido el 13 de agosto, 2019 desde <https://www.elpais.com.uy/vida-actual/mascota-feliz-clicks.html>

BCU (2019). *Encuesta de expectativas económicas Junio 2019*. Accedido 27 de junio, 2019, desde <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta%20de%20Expectativas%20Economicas/iees06i0619.pdf>

Cohen, H. (2013). Marketing: The 4 Moments of Truth [Chart], *Heidi Cohen Actionable Marketing Guide*, 27 de junio, 2013. Accedido 27 de junio, 2019 desde <https://heidicohen.com/marketing-the-4-moments-of-truth-chart/>

CUTI (2017). Uruguay se posiciona entre los 10 primeros países con más hogares conectados a Internet por fibra óptica, *CUTI*, 29 de Setiembre 2017. Accedido 27 de junio, 2019 desde <https://www.cutu.org.uy/novedades/611-uruguay-se-posiciona-entre-los-10-primeros-paises-con-mas-hogares-conectados-a-internet-por-fibra-optica>

Digesto Departamental (1981). Disposiciones generales de los paseos públicos, *Digesto Departamental*, Volumen X, Libro X, Título I, Capítulo I. Accedido 27 de junio, 2019 desde <http://normativa.montevideo.gub.uy/armado/57205>

Un seguro que busca mejorar la calidad de vida de las mascotas. (22 de febrero 2019). *El País*. Accedido el 13 de agosto de 2019, desde <https://negocios.elpais.com.uy/empresas/seguro-busca-mejorar-calidad-vida-mascotas.html>

Equipos Consultores (2017). *Estudio de cuantificación y caracterización de la población canina del Uruguay, Informe coTRYBA*. Accedido 27 de junio, 2019, desde: http://www.mgap.gub.uy/sites/default/files/informe_cotryba_0.pdf

Fromm, J. (2017 Octubre 10). The Power of Pets on Millennial Homeownership. *Millennial Marketing*, 10 de Octubre de 2017. Accedido 27 de junio, 2019, desde <http://www.millennialmarketing.com/2017/10/the-power-of-pets-on-millennial-homeownership/>

Fromm, J. (2017 Octubre 24). What You Need to Know About the Millennial Trend of Pets as Starter Children. *Millennial Marketing*, 24 de octubre de 2017. Accedido 27 de junio, 2019, desde <http://www.millennialmarketing.com/2017/10/what-you-need-to-know-about-the-millennial-trend-of-pets-as-starter-children/>

GfK, (2016). *Pet ownership. Global GfK Survey*. Accedido 27 de junio, 2019, desde https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/NL/documents/Global-GfK-survey_Pet-Ownership_2016.pdf

Gomez, L. F., Atehortúa, C. G. & Orozco, S.C. (2007). La influencia de las mascotas en la vida humana. *Rev. Col. Cienc. Pec.*, 20, 377-386. Accedido 27 de junio, 2019, desde <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n3/v20n3a16.pdf>

Grupo Radar (2018). *El Perfil del Internauta Uruguayo 15ª edición 2018, Resumen ejecutivo*. Accedido 8 de agosto 2019, desde <http://www.gruporadar.com.uy/01/16-12-2018-presentamos-la-15a-edicion-del-perfil-del-internauta-uruguayo-2018/>

Guyer & Regules (2014). *Servicios de Prevención y Salud en el Trabajo: Decreto N° 127/014*. Accedido 27 de junio, 2019, desde https://www.guyer.com.uy/es/what_we_do/news-knowledge/guyer-en-busqueda/contenido-guyer-en-busqueda/servicios-de-prevencion-y-salud-en-el-trabajo-decreto-n%C2%B0-127014/

Hall, A. (2018). Why Almost Half Of Millennials Are Choosing Pets Over Babies. *Swirled*, 18 de Agosto, 2018. Accedido el 27 de junio, 2019, desde <https://swirled.com/millennials-and-pets/>

INE (2011). *Encuesta nacional de gastos e ingresos de los hogares 2005-2006. Metodología y resultados, 2006*. Accedido 6 de agosto 2019, desde http://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=83d8c75c-a0f7-49d3-b5c1-1cb9548ddf1a&groupId=10181

INE (2019). *Actividad, Empleo y Desempleo, Abril 2019*. Accedido 27 de junio 2019, desde <http://www.ine.gub.uy/actividad-empleo-y-desempleo>

Ley de Tenencia Responsable de Animales (Ley 18.471), Montevideo 27 de marzo, 2009. Accedido 27 de junio 2019, desde https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes/ley/18471?width=800&height=600&hl=en_US1&iframe=true&rel=nofollow

Luna, J. (2018). Why Every Business Will Soon Be a Subscription Business. *Stanford Business*, 17 de agosto, 2018. Accedido el 27 de junio, 2019 desde <https://www.gsb.stanford.edu/insights/why-every-business-will-soon-be-subscription-business>

Main, S. (2017). 44% of Millennials See Their Pets as Starter Children, and That's a Big Opportunity for Brands. *Adweek*, 13 de agosto de 2017. Accedido 27 de junio, 2019, desde <https://www.adweek.com/brand-marketing/44-of-millennials-see-their-pets-as-starter-children-and-thats-a-big-opportunity-for-brands/>

Manzanera, A. (2010). *Finanzas para emprendedores*, Editorial Deusto, 1era. Edición. ISBN 978-84-234-2783-3

Montevideo Portal (2018, Agosto 24). Facebook sigue siendo la red social más usada por los uruguayos a pesar de su caída. *Montevideo Portal*, 24 de Agosto, 2018. Accedido 27 de junio, 2019, desde <https://www.montevideo.com.uy/Ciencia-y-Tecnologia/Facebook-sigue-siendo-la-red-social-mas-usada-por-los-uruguayos-a-pesar-de-su-caida-uc693015>

Montevideo Portal (2018, Noviembre 20). Uruguay, el país de Latinoamérica con más velocidad en Internet, según medición. *Montevideo Portal*, 20 de Noviembre, 2018. Accedido el 27 de junio, 2019, desde <https://www.montevideo.com.uy/Ciencia-y-Tecnologia/Uruguay-el-pais-de-Latinoamerica-con-mas-velocidad-en-Internet-segun-medicion-uc702296>

Montevideo Portal (2019). Seguros SURA lanza innovador Seguro para Mascotas. *Montevideo Portal*, 11 de enero, 2019. Accedido el 13 de agosto, 2019, desde <https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/Seguros-SURA-lanza-innovador-Seguro-para-Mascotas-uc707010>

MGAP (2017). Cometidos de la Cotryba. *MGAP*, 2 de octubre, 2017. Accedido 27 de junio, 2019 desde <http://www.mgap.gub.uy/unidad-organizativa/comision-de-tenencia-responsable-y-bienestar-animal/institucional/cometidos-cotryba>

Mujica, V. (2017). Las mascotas mimadas mueven millones en Uruguay. *El Observador*, 17 de mayo, 2017. Accedido el 27 de junio, 2019 desde <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-mascotas-mimadas-mueven-millones-en-uruguay-2017517500>

Pawsible marketing (2018). *The Top Pet Industry Trends For 2018*. Accedido el 27 de junio, 2019, desde <https://pawsiblemarketing.com/wp-content/uploads/2018/02/Top-Pet-Industry-Trends-for-2018.pdf>

Peterson, H. (2019). Walmart is adding veterinary clinics to 100 stores and launching a pet pharmacy as millennials spend thousands on their pets and treat them 'like their firstborn child'. *Business Insider*, 7 de mayo, 2019. Accedido el 13 de agosto, 2019 desde <https://www.businessinsider.com/walmart-adds-vet-clinics-online-pet-pharmacy-2019-5>

Porter, M.E. (1979). *How competitive forces shape strategies*. Accedido el 27 de junio de 2019, desde <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>

Presidencia de la República (2019). El 81 % de los hogares de Uruguay cuenta con servicio fijo de internet en sus hogares, *Presidencia República Oriental del Uruguay*, 4 de enero, 2019. Accedido 27 de junio, 2019, desde <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/internet-conexion-fija-fibra-optica-servicios-hogares-velocidad>

PWC (2018). *Vía Rápida. Ley de promoción del trabajo para las personas con discapacidad en el sector privado*. Accedido el 27 de junio, 2019 desde <https://www.pwc.com.uy/es/acerca-de-nosotros/publicaciones/ViaRapida/via-rapida--fomento-trabajo-personas-con-discapacidad.pdf>

Taylor, K. (2019). The \$225 billion pet care industry is exploding, as millennials delay marriage and babies while turning to pets to 'fill that void'. *Business Insider*, 27 de mayo de 2019. Accedido 27 de junio, 2019, desde <http://www.businessinsider.com/pet-care-industry-grows-as-millennials-elevate-pets-2019-5>

URSEC (2018). *Evolución del sector telecomunicaciones en Uruguay, Datos Estadísticos Junio 2018*. Accedido el 27 de junio, 2019 desde <https://www.gub.uy/unidad-reguladora-servicios-comunicaciones/sites/unidad-reguladora-servicios-comunicaciones/files/2019-01/Informe%2BTelecomunicaciones%2Bjunio%2Bde%2B2018%2B%28002%29%281%29.pdf>

Uruguay XXI (2016). *¿Por qué Uruguay?*. Accedido el 27 de junio, 2019 desde <https://www.investinuruguay.uy/es/por-que-uruguay/pais-confiable/>

ANEXOS

Anexo 1 – Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de PETServive en la ciudad de Montevideo. El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del plan de negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Capítulo 3 - Implementación**
- **Capítulo 4 - Evaluación de retorno y riesgo**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 26 de junio de 2019.

Los estudiantes:

María Laura García da Rosa, estudiante 225759: Firma

Sebastián Guadalupe, estudiante 157207: Firma

Miguel Bardier, estudiante 222702: Firma

Los emprendedores:

María Laura García da Rosa, C.I. 4855927-7 Firma

Sebastián Guadalupe, C.I. 4608922-4 Firma

Miguel Bardier, C.I. 2814800-0 Firma

Tutor:

Miguel Rossi, C.I. 2870572-9 Firma

Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos

A continuación, presentamos los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

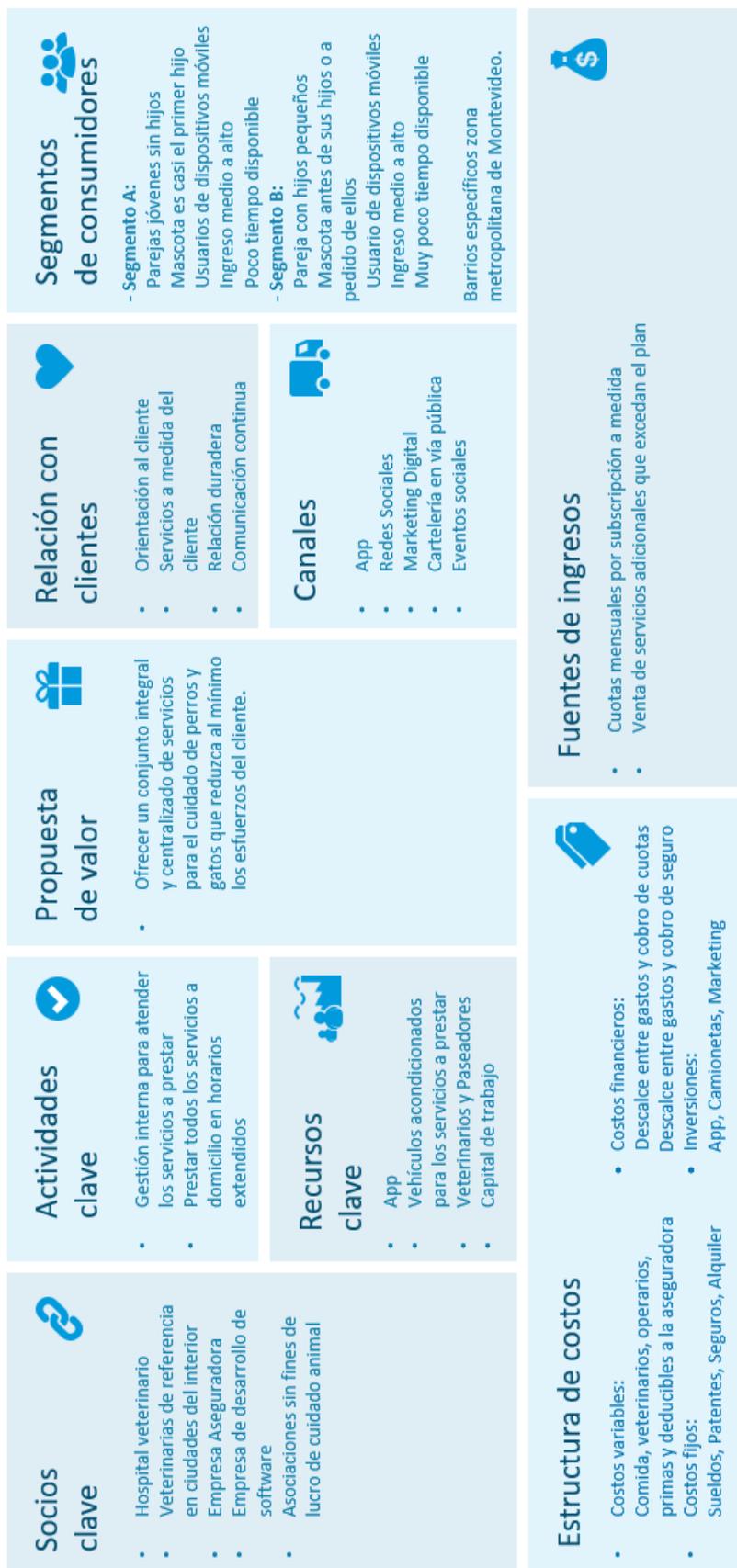
1. Mejora de eficiencia eléctrica para la planta con paneles solares y vehículos eléctricos para reparto.
2. Internacionalización a las principales ciudades de América Latina.
3. Posibilidad de integrarse hacia atrás respecto a los seguros de mascotas, aumentando los márgenes.
4. Posibilidad de crear una *spin-off* de algunos servicios claves.
5. Aumentar la cantidad de servicios a ofrecer.
6. Promocionar la marca a través de cartelera pública en los puntos más neurálgicos en los que realiza actividad el segmento de clientes seleccionado. Se presupuesta con JC Decaux campaña de 4 semanas basada en un circuito de 30 caras expuestas en la parte Sur de Montevideo los cuales consisten en cartelera del tipo “paletas” en rambla, y “mupis” en las calles. (Ver anexo 23)

Otros aspectos a considerar son:

7. *Trial run*: se encuentra en curso al momento de presentación de esta Entrega, por lo que no se pueden mostrar aún sus resultados. El *Trial Run* previsto consiste en una maqueta de la aplicación para dispositivo móvil en la que los dueños de mascotas dispuestos a probarla, interactuarán con ella y podrán expresar su *feedback* sobre la misma. A partir de dichos *feedback* se harán correcciones en la *App*.



Anexo 3 – Modelo de Osterwalder



Anexo 4 – Investigación de mercado cualitativa y cuantitativa.

Se realizaron 15 entrevistas a doctores en veterinaria, paseadores, distribuidores de comida y dueños de mascotas. Dichas entrevistas fueron hechas a modo exploratorio de una idea que ha ido evolucionando hasta llegar a la actual propuesta de valor presentada por PETService.

Entre los principales *Verbatims* se destacan los siguientes:

“Se me presentan imprevistos en mis mascotas que me significan endeudarme con las tarjetas”

“A veces nos olvidamos de darles las vacunas o ir a los controles”

“Al cliente del gato no lo perdés más”

“Yo estaría dispuesto a pagar un servicio de mayor cobertura siempre que sea la misma marca”

“A mi perro lo paseo yo, pero me gustaría complementarlo con un servicio de paseos, lamentablemente no conozco ninguno de confianza”

“La gente siempre viene apurada y a veces si no la atendés en el momento se va”

“A la gente no le gusta caminar a la veterinaria, la mayoría de veces que vamos a domicilio es por comodidad del cliente”

“La gente no sigue los tratamientos y cuando terminan viniendo es por el deterioro de no tratarlos a tiempo”

“a veces como veterinarios nos choca como les parece caro un tratamiento veterinario y compra, y gastan un montón en juguetes”

“esta no es una zona en la que haya enfermedades”

Se realizaron 2 encuestas con 700 respuestas en total.

Encuesta cuantitativa 1

El 67,8% de los hogares del departamento de Montevideo tiene al menos 1 perro o un gato. 90% de los hogares que al menos tiene un perro o un gato compran comida. Solo 7% en los hogares que tienen un perro o un gato compran por medios electrónicos y solamente 3% compran electrónicamente de forma exclusiva. (PetUY, Nueva ERA, Mercado Libre) 29 de 135 contratan baños. El 65% de los hogares que tienen al menos un perro o un gato está afiliado a una veterinaria. Ninguno conoce Apps de veterinarias. El 52% de los afiliados a veterinarias estaría dispuesto a cambiarse a otra veterinaria con más servicios considerando que la relación costo-beneficio no es buena y que tienen problemas para realizar coordinación.

Encuesta cuantitativa 2

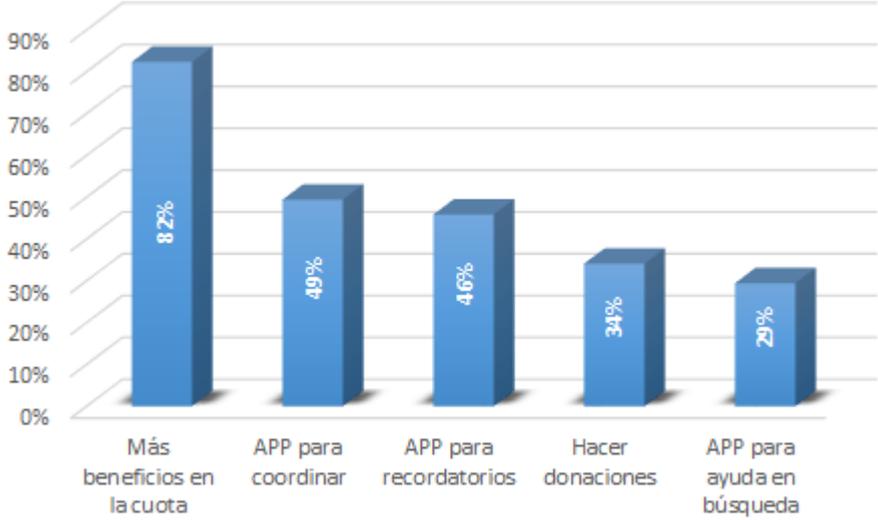
Quienes aman o quieren a sus mascotas se comportan similar en cuanto a contratar, pero no así en cuanto a sus gastos.

El gasto promedio de los hogares en el departamento de Montevideo es de \$1.800 por mes por hogar. Los hogares con mascota tienen en promedio 1,25 perros por hogar y 0,5 gatos por hogar. Una vez informados de nuestros servicios y habiendo analizado nuestra cotización para el conjunto de servicios que eligieron, el 26% de los encuestados de los actuales dueños de mascotas indicó que contrataría nuestro servicio y un 61% de ellos dejó su correo electrónico para un contacto futuro.

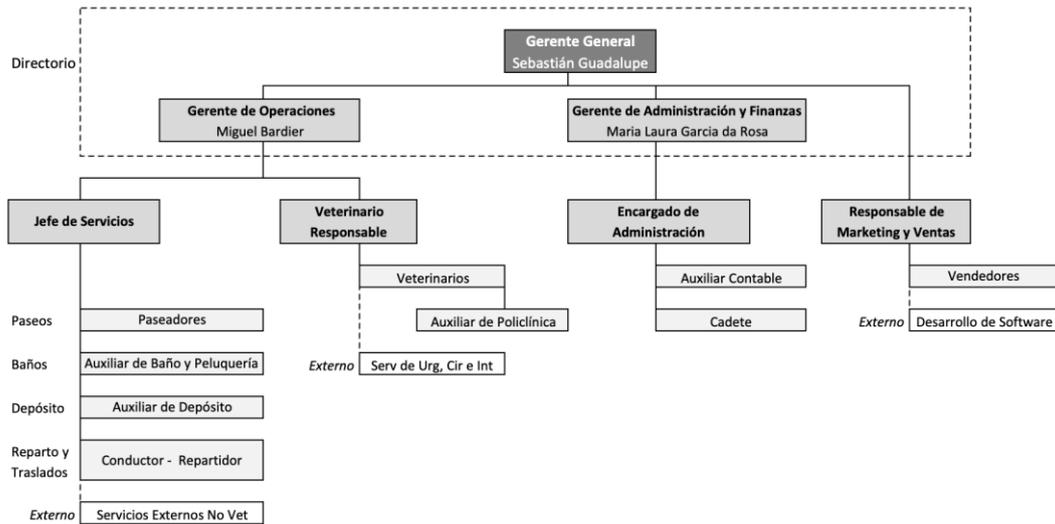
Las familias integradas por 2 mayores de edad y sin hijos son las más proclives a contratar nuestro servicio. Estos representan un 33% de los encuestados. Coincidentemente es el grupo más proclive a incrementar sus gastos estando dispuestos a gastar hasta \$600 por mes más de lo que gastan hoy pasando de \$1800 a \$2400. Este grupo tiene la misma cantidad de mascotas que el promedio. El promedio de gasto mensual en los hogares que informaron estar dispuestos a contratarnos pasa a ser \$2.000 lo que significa que con el servicio de PETService solamente incrementarían sus gastos en \$200.

No se encontraron diferencias significativas en cuanto a la preferencia de contratación de nuestro servicio en función del tipo de vivienda de la persona ni su edad.

Los aspectos más valorados por los dueños de mascotas fueron:



Anexo 5 – Organigrama



El primer año de operación se emplearán 26 puestos de trabajo de los cuales un 27% serán paseadores de perros. El resto del personal se reparte entre veterinarios, auxiliares de baño y personal administrativo. En el quinto año de operación la empresa llegará a emplear en su plantilla 118 puestos de trabajo de los cuales un 47% serán paseadores.

Descripción de los puestos de trabajo

Gerente General: Define la estrategia de la empresa y coordina todos los aspectos de la misma. Adicionalmente tiene a su cargo al departamento de marketing y ventas.

Gerente de Administración y finanzas: Debe asegurar la provisión de fondos y el correcto funcionamiento administrativo de la empresa.

Gerente de Operaciones: Debe administrar y asegurar el cumplimiento de todos los servicios que brinda PETService, realizando las compras de productos y contratación de servicios externos necesarios.

Auxiliar de Baño y Peluquería: Su principal tarea es manejar hasta los domicilios, bañar, secar y hacer recortes a las mascotas, según los procedimientos establecidos por PETService.

Conductor - Repartidor: Su principal tarea es manejar hasta los domicilios y entregar los productos.

Paseadores: Su principal tarea es presentarse en los domicilios y pasear a las mascotas.

Auxiliar de depósito: Realiza tareas de abastecimiento, depósito y logística.

Responsable de Marketing y Ventas: Tiene la responsabilidad de definir el plan de marketing y su implementación. Adicionalmente, deberá trabajar en base a las analíticas generadas a través de la *App* de satisfacción y nuevos pedidos para definir nuevos productos o modificar actuales.

Vendedor: Será el encargado de presentarse en el lugar de preferencia del cliente para que éste firme y cierre el contrato anual que realizará con PETService.

Veterinario Responsable: Es uno de los dos principales cargos de confianza de la organización. Debe dirigir al staff veterinario, establecer procedimientos, evaluar y auditar el desempeño. Se busca veterinario con experiencia reconocida.

Veterinario: El puesto está enfocado a profesionales con experiencia laboral, amantes de mascotas. Su principal responsabilidad es la policlínica a domicilio y el seguimiento de las mascotas a su cargo. Se valorarán especializaciones.

Auxiliar de Policlínica: Su principal tarea es manejar hasta los domicilios y asistir al veterinario en caso de ser necesario. Enfocado a estudiantes de veterinaria con libreta de conducir.

Anexo 6 – Cadena de valor y análisis TCE y RBV



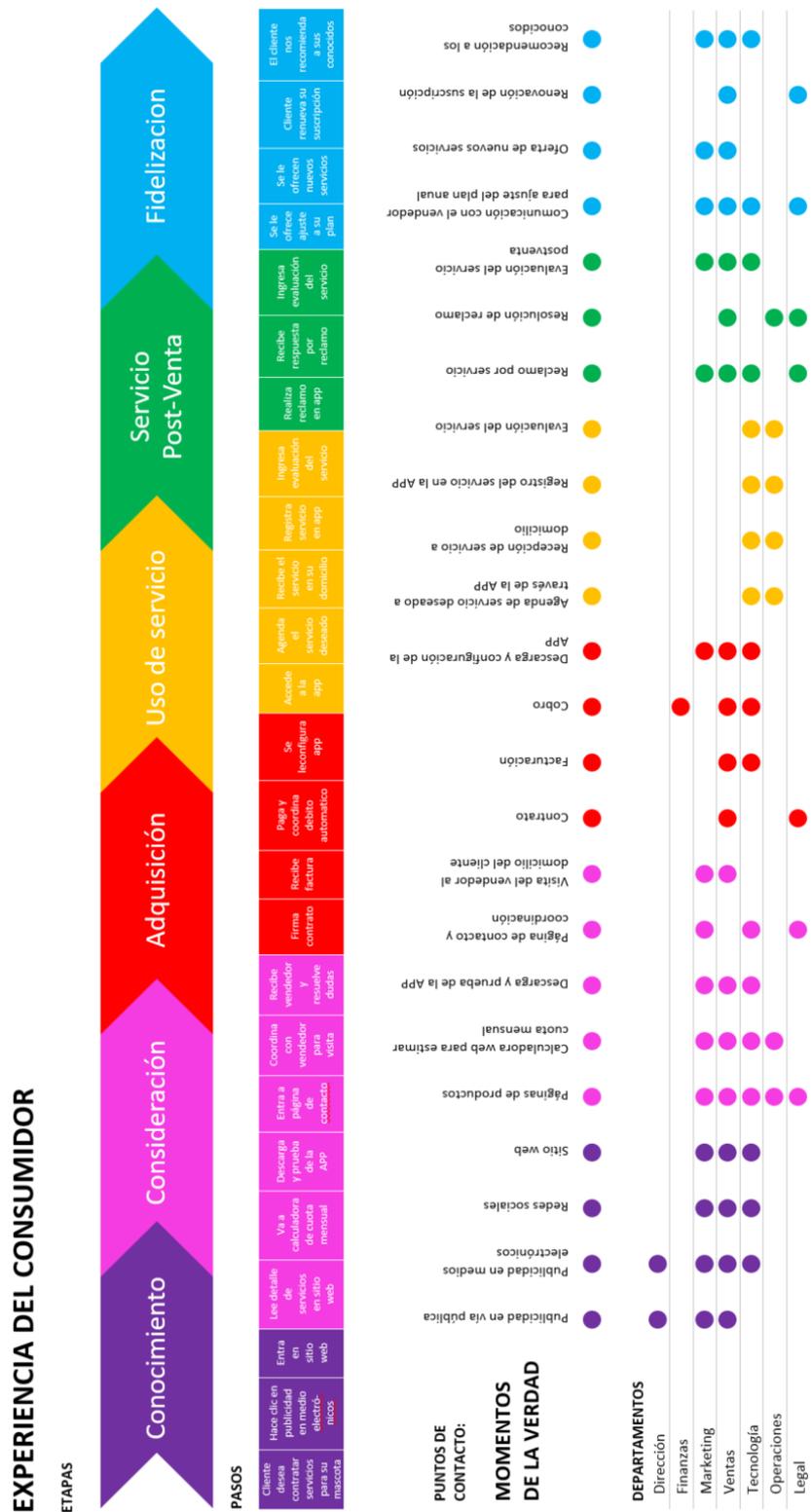
Para las principales actividades, se realizó un análisis de TCE y de desempeño propio relativo, del que resulta el siguiente cuadro de resumen:

TCE	BAJO		Traslado de mascotas	Mantenimiento de camionetas Guardería de perros
	MEDIO	Paseos de perros Baños de mascotas Atención veterinaria a domicilio Seguimiento de casos	Distribución de comida y otros Gestión de depósitos	Servicio fúnebre Análisis clínicos
	ALTO	Marketing y ventas Atención al cliente y coordinación Servicio post-venta		Acompañamiento de gatos a domicilio Urgencias, internación, cirugías Desarrollo de APP
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Desempeño propio relativo / VC (costos, calidad, acceso, tiempo)		

Idiosincrasia de activos
Aporte estratégico
Incertidumbre (riesgo)
Dificulta de medir

Anexo 7 – Customer Journey Map

Se detalla el *Customer Journey*, en donde PETService deberá tener en especial consideración los cuatro momentos de la verdad (Cohen, 2013) para maximizar en ellos la experiencia del cliente.



Anexo 8 – Análisis de la industria (Pestel)

LEGAL Y POLÍTICO
<p>GENERAL: Considerando el entorno general de Uruguay, se puede destacar el posicionamiento respecto a la región como país con alta solidez democrática y alta estabilidad política. Adicionalmente, existen bajos niveles de corrupción comparados con la región y un alto grado de desarrollo y crecimiento inclusivo. Es importante hacer referencia a la Ley de Promoción del Trabajo para las personas con Discapacidad, que exige a toda empresa privada que cuente con más de 25 trabajadores, emplear a personas con discapacidad. Otro aspecto laboral a considerar es la obligatoriedad para las empresas de implementar Servicios de Prevención y Salud en el Trabajo. (Guyer & Regules, 2014) (Uruguay XXI, 2016) (PWC, 2018)</p>
<p>ESPECÍFICO: Respecto al marco legal específico, se destaca la Ley de Tenencia Responsable de Animales, Ley 18.471, en la que en su Artículo 9 se establecen las responsabilidades de las personas con animales a cargo. El organismo de contralor a nivel nacional es la Comisión de Tenencia Responsable y Bienestar Animal, que depende del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. (Ley N° 18471, 2009) (MGAP, 2017). Adicionalmente existen regulaciones departamentales en cuanto a la permanencia de mascotas en espacios públicos (Digesto Departamental, 1981)</p>
ECONÓMICO
<p>DE MERCADO: Desde el punto de vista económico, existe un ambiente de negocios estable, de acuerdo a las siguientes consideraciones del mercado uruguayo (INE, 2019): por un lado, existe una alta intervención gubernamental a nivel económico para mantener niveles bajos de inflación y un tipo de cambio estable y, por otra parte, la tasa de desempleo se mantiene a niveles bajos respecto a la región. La ley de inclusión financiera contribuye a la bancarización de la población y esto favorece a que la población tenga un mayor acceso a las tarjetas de crédito. Esto es importante dado que el método principal de cobro de PETServicio apunta a ser esta vía.</p>
<p>DE LA INDUSTRIA: Específicamente en la industria de las mascotas en Uruguay, se puede destacar que es una industria que se encuentra en crecimiento año a año. Esto se ve reflejado a través del crecimiento de las importaciones de alimentos para mascotas, las cuales subieron continuamente entre 2010 y 2017, pasando de 16.8 a 33.7M USD por año, lo que supera incluso al crecimiento del PBI del 63% que ocurrió en el mismo período. Adicionalmente hay un crecimiento en los servicios para mascotas, donde se destaca la aparición de las compañías de seguros, con un producto exclusivo para mascotas.</p>
SOCIAL
<p>A nivel mundial hay una tendencia de que la generación <i>millennial</i> postergue cada vez más su paternidad, y que como primer paso a la misma deciden tener una mascota (Taylor, 2019). En Uruguay, este factor se replica a la totalidad, con el crecimiento de la población de mascotas y el aumento de la inversión en ellas. En cuanto a la población de mascotas, en Uruguay hay 3 veces más perros por habitante que en el promedio de los países de Europa (GFK, 2016).</p>
TECNOLÓGICO
<p>El entorno tecnológico requerido para el desarrollo del negocio es propicio. El 81% de los hogares cuenta con servicio a internet fijo, siendo el país con mayor velocidad de internet de América Latina. Adicionalmente hay un crecimiento exponencial del uso de <i>smartphones</i> y <i>tablets</i>, al igual que la contratación de planes de datos móviles. Los planes Ceibal e Ibirapitá, son un apoyo fuerte para contribuir a esta transformación tecnológica y generan un ambiente ideal para el desarrollo de <i>Apps</i> como canal para público de todas las edades (URSEC, 2018) (Presidencia de la República, 2019)(Agesic, 2017) (Montevideo Portal, 2018 Noviembre 20).</p>

Anexo 9 – Análisis de factores internos y externos

Factores críticos de éxito (CSF)

Industria	¿Qué es lo que los clientes quieren? (Análisis de la demanda)	¿Cómo sobreviven las firmas a la competencia? (Análisis de la Competencia)	Key Success Factors (KSF)
Productos y servicios para perros y gatos	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio confiable - Profesionales con experiencia - Cerca del hogar - Atención de urgencia 24hs - Razonable relación Costo / Beneficio - Variedad - Agenda disponible a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta guerra de precios - Altos niveles de stock son necesarios. - Profesionales con Experiencia. - Bajos precios mensuales y costo por servicios adicionales. - Atención de urgencia 24hs - Cercanía geográfica con el cliente - Agenda disponible a corto plazo - Amplia red de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio Responsable y de calidad - Flexibilidad horaria - Excelencia profesional - Razonable relación Costo/beneficio - Volumen de clientes - Diversificación - Agenda disponible a corto plazo - Stock disponible de insumos - Atención de urgencia 24hs - Proximidad - Amplia red de proveedores

Análisis de recursos y capacidades

Recursos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Camionetas adaptadas para baño y policlínica móvil. - Capital de trabajo elevado - Alianzas estratégicas con proveedores reconocidos
Recursos Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Motor App / Web - Procesos estandarizados - Reputación de marca (deseado)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Staff veterinario con experiencia - Equipo emprendedor calificado - Personal de baño y recorte capacitado
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio preventivo - Servicio a domicilio - Servicio integral - Modelo de suscripción

Anexo 10 – Análisis de ventajas competitivas

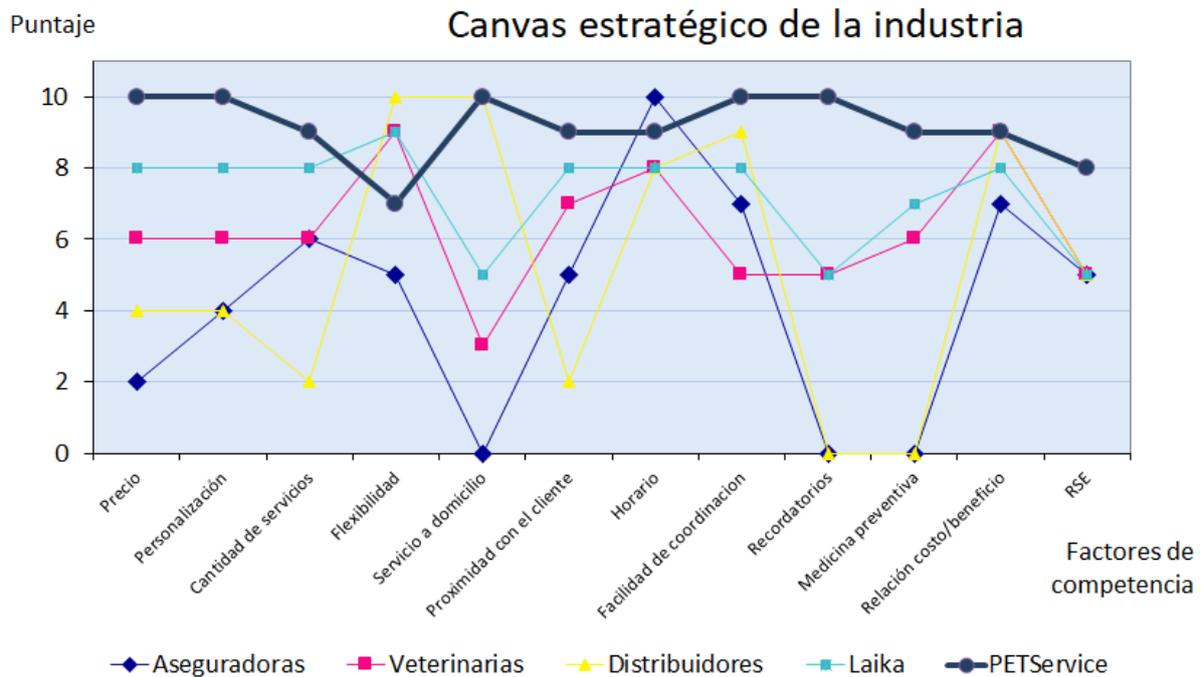
Dónde poner foco	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Estratégica
Recursos Tangibles					
Camionetas adaptadas para baño y policlínica móvil.	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Alianzas estratégicas con proveedores reconocidos	SI	NO			Paridad competitiva
Recursos Intangibles					
Motor <i>App / Web</i> (ficha médica, agenda, recordatorios, consejos)	SI	SI	Media		Ventaja competitiva temporal
Procesos estandarizados	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
<i>Time to Market</i>	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Recursos Humanos					
Staff Veterinario con experiencia	SI	NO			Paridad competitiva
Equipo emprendedor calificado	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Personal de baño y recorte capacitado	SI	NO			Paridad competitiva
Capacidades					
Servicio preventivo	SI	SI	Medio		Ventaja competitiva temporal
Servicio a domicilio	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Gestión Logística	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Horario adaptado a la demanda	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Servicio Integral	SI	SI	Medio		Ventaja competitiva temporal
Modelo de suscripción (cuota mensual uniforme)	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal

Anexo 11 – Palancas de Control

<p>Sistema de creencias</p>	<p>Visión: Ser el proveedor de servicios y productos para mascotas reconocido a nivel nacional e internacional por desarrollar un modelo integral en cuidado animal que atiende todas las necesidades de los dueños de mascotas.</p> <p>Misión: Fortalecer el vínculo emocional de las personas con sus mascotas mediante la prestación de un servicio que le permita a los dueños de mascotas resolver todas sus necesidades y dedicarse al disfrute de ellas.</p> <p>Valores: AMOR. Es nuestro valor fundamental y el principio de todo cambio social. Los animales de compañía traen amor y felicidad a los hogares y nosotros ayudamos para fortalecerlo. RESPONSABILIDAD. Usando la medicina preventiva como herramienta para promover la salud, es nuestra responsabilidad mantener sano al animal de compañía y a toda su familia. CLARIDAD: Desarrollamos un lenguaje simple y claro. Nos tomamos el tiempo de explicarle cada proceso, para garantizar su comprensión y mantener su confianza. RESPECTO. Cumplimos con nuestra responsabilidad, somos coherentes con nuestros valores y sabemos que usted es quien decide sobre el bienestar de su mascota, nosotros respetamos su decisión. COHERENCIA. Mantenemos la coherencia entre nuestro pensar, nuestro decir y nuestro actuar. Somos fieles a nuestros valores</p>
<p>Sistema de límites</p>	<p>La empresa ha definido los siguientes límites:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento en fechas y plazos y los requisitos de calidad. El no cumplimiento implica multas graduales para los proveedores y sanciones para los empleados cuando las reiteraciones lo ameriten. - Con cierto nivel de demanda los proveedores priorizarán para mejorar los tiempos de espera de los clientes.
<p>Sistema de Diagnóstico</p>	<p>La empresa entiende que es necesario monitorear los siguientes indicadores con el fin de conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de fechas de los proveedores - Cumplimiento de fechas establecidas con los clientes. - Nivel de satisfacción de los clientes. - Nivel de quejas de los clientes.
<p>Sistema Interactivo</p>	<p>A fin de cumplir con la promesa de servicio integral mejorando la satisfacción del cliente se definen algunos sistemas interactivos para procurar motivación y mejora sistemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones mensuales con los proveedores estratégicos para monitorear la actividad. - Reuniones con el personal de manera de fortalecer la coordinación y la eficiencia a la hora de responder a las necesidades de los clientes. - Reuniones periódicas de seguimiento por parte del equipo fundador para realizar ajustes y mejoras. - Jornadas de integración semestrales que motiven el trabajo en equipo.

Anexo 13 – Comparación con competidores y Canvas estratégico de la Industria

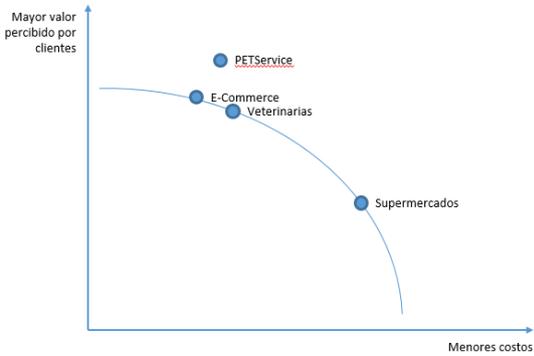
Proveedor		Veterinarias Zonales	Distribuidores	Aseguradoras	Laika	Nosotros
Intensidad		648 Veterinarias	+ 100 E-Commerce	4 Compañías	5 sucursales	-
Servicio Veterinario (Policlínica y Urgencia)		✓	X	X	✓	✓
Comida a Domicilio		✓	✓	X	✓	✓
Recorte y Baño	Si/ No	✓	X	X	✓	✓
	A Domicilio	X	X	X	X	✓
Seguro por Gastos Imprevistos		X	X	✓	X	✓
Adiestramiento y Paseos		X	X	X	X	✓
Guardería		X	X	X	✓	✓
APP Reservas		X	X	X	X	✓
Cobertura Fúnebre		X	X	✓	X	✓
Adicionales		X	X	X	X	✓
Precio		\$\$	\$	\$	\$\$\$	\$\$\$\$



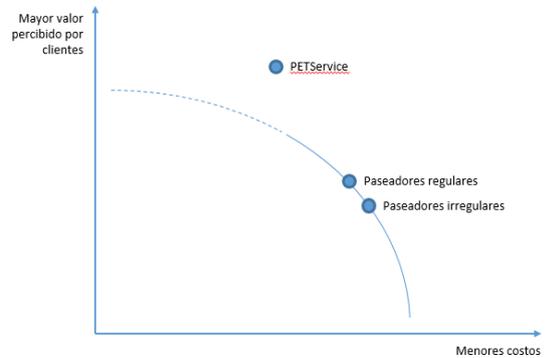
Anexo 14 – Fronteras de productividad

Se analiza la frontera de productividad para cada bien o servicio por separado, comparando con los demás prestadores que existen en el mercado.

Frontera de productividad – Comida para mascotas



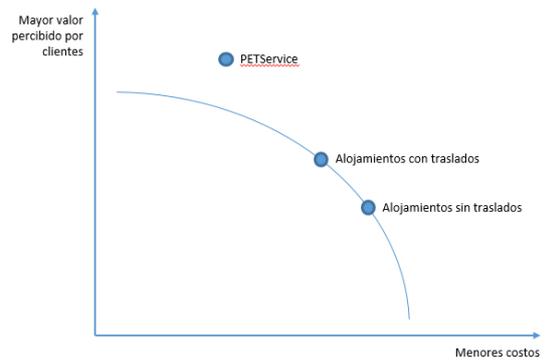
Frontera de productividad – Paseos para perros



Frontera de productividad – Baños para mascotas



Frontera de productividad – Alojamiento para mascotas



Frontera de productividad – Servicios veterinarios



Anexo 15 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

Al analizar las cinco fuerzas de Porter para la industria se encuentra lo siguiente:

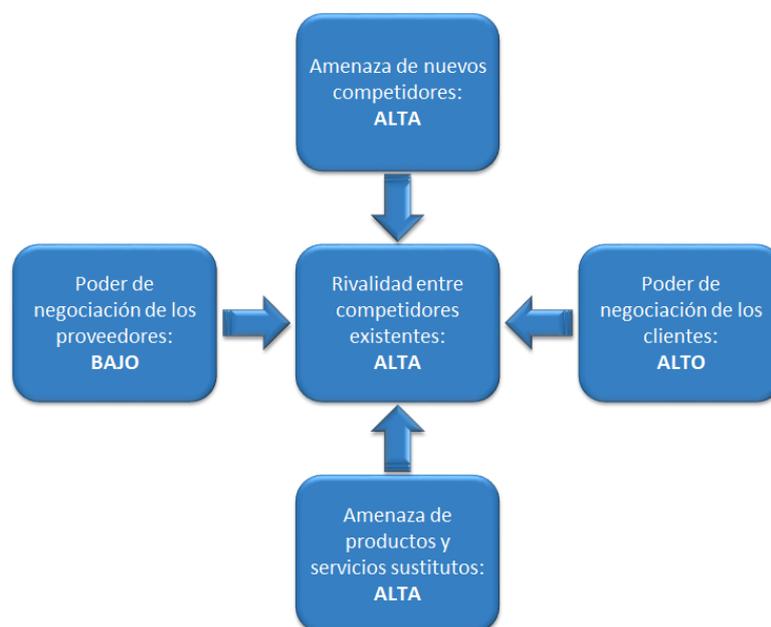
La amenaza de nuevos ingresos en cualquiera de las ramas de la industria de este proyecto es sumamente alta: con una inversión muy baja y al haber pocas regulaciones para el ingreso, puede establecerse un nuevo distribuidor de comida para mascotas o incluso una nueva veterinaria.

Si bien los proveedores de cada rama de esta industria tienen un poder de negociación diferente, yendo desde el extremo de los proveedores de servicios hospitalarios especializados (donde tres proveedores concentran toda la oferta de servicios en el departamento de Montevideo y por tanto su poder es mayor), al extremo de los profesionales veterinarios (en los que hay cientos de veterinarios disponibles), o los importadores de comida (con índices Hirshman-Herfindahl de 1191 y $C1=20\%$ en 2018, (ver anexo 12); se puede decir que el poder de negociación de los proveedores, en promedio, es bajo.

Por su parte, los compradores pueden elegir entre varios proveedores de un mismo bien o servicio, el costo que tienen frente a un cambio es bajo, la información disponible es alta, y la oferta de sustitutos es importante, por lo que, si bien no están organizados de ninguna forma para mejorar su poder de negociación, se entiende que el poder de los compradores es alto.

La amenaza de productos sustitutos es muy alta ya que hay empresas que pueden aparecer y brindar servicios comparables o alternativos en cualquier momento, aunque sea de forma parcial.

Finalmente, al haber un gran número de competidores, una escasa diferenciación, costos fijos medios y bajas barreras a la salida del mercado, se entiende entonces que la rivalidad entre competidores existentes también es alta.



En función de lo expresado, se llega a la conclusión de que existe un atractivo bajo para el ingreso en el mercado de bienes y servicios para perros y gatos si es que se ofrecen productos individuales y similares a los existentes.

Anexo 16 – Estructura de costos

Los costos principales del servicio de PETService son:

Costos fijos:

- **Alquiler de depósito:** Si bien se buscará tener un contrato que permita acompañar el crecimiento, luego de hacerse efectivo el costo del alquiler se vuelve un costo fijo.
- **Sueldos:** Se consideran en este punto los sueldos de veterinarios, directorio, personal administrativo, y restantes funcionarios efectivos.
- **Patente y Seguro.**
- **Depreciación de vehículos.**
- **Capacitaciones a auxiliares de baño, paseadores y actualización veterinaria.**
- **Tributos, internet y mantenimiento de servidores y dominios web.**

Costos variables:

- **Coberturas SURA:** En función al alcance de cobertura contratado por el cliente, se contratará dicho plan a SURA de manera de absorber parte del riesgo. Este gasto será mensual y variable según la cantidad de socios, la contratación de servicio veterinario y la cobertura seleccionada.
- **Deducibles SURA:** Los deducibles dependen directamente de la cantidad de siniestros anuales de costo superior al costo del propio deducible.
- **Comida y accesorios:** Dependen de la cantidad de mascotas y características de las mismas.
- **Sueldos de veterinarios, paseadores, auxiliares de baño y depósito:** Como oportunamente se menciona, parte del personal será contratado en régimen zafra, de manera de poder adaptarse mejor a la demanda.
- **Mantenimiento de vehículos, y combustible:** Estos dos elementos dependen directamente de los KM recorridos por los vehículos.
- **Insumos de policlínica y peluquería:** Estos costos dependen de la cantidad de socios, consultas o servicios, tamaño de mascota y necesidades de la misma.
- **Servicios a proveedores no veterinarios:** Dentro de este rubro se encuentran los costos de servicios tales como, guardería, acompañamiento de gatos, y demás proveedores, por horas contratadas efectivamente utilizada o reserva de horas para poder asegurar servicio en momentos de alta demanda anual.
- **Análisis clínicos inferiores al deducible.**
- **Marketing.**
- **Energía y Telefonía.**

Anexo 17 – Puntos a cubrir en la herramienta informática

Para la aplicación móvil se definen las siguientes especificaciones básicas:

Etapa 1	<p>Sistema compuesto por un motor <i>Web / APP</i> que corre en Android y iPhone.</p> <p>El sistema soporta varios perfiles de usuario: Cliente, Proveedor, Empleado, Administrador.</p> <p>A través de la <i>APP</i> se puede: a) ingresar Clientes, registrar las mascotas del cliente y registrar su plan (para el administrador), b) ver toda la cuenta de servicios (cliente, empleado o administrador) y su estado (Servicios contratados para el mes, Servicios ya utilizados este mes, Servicios coordinados pero sin utilizar este mes, Servicios sin coordinar aun este mes), c) ver la ficha médica (empleado, administrador, cliente) con posibilidad de editarla (proveedor, empleado, administrador), d) ver los vencimientos de vacunas, antipulgas (todos los usuarios), con posibilidad de editarlas (empleado, administrador), e) tener más de un usuario cliente por cliente registrado, f) tener más de una mascota por cliente, g) ver sistema de agenda para solicitar cualquiera de los servicios (agendas individuales por servicio) y realizar proceso de solicitud (cliente) y posterior confirmación (empleado y administrador), h) tener un sistema de recordatorio automático para cada evento de agenda (coordinaciones, vencimientos de vacunas) o para avisos preventivos por cantidad de comida o servicios contratados aun no coordinados y que vencen a fin de mes, i) módulo de planificación y análisis de rutas para el administrador.</p>
Etapa 2	<ul style="list-style-type: none">- Poder contratar el servicio desde la <i>App</i> y actualizar la información de la tarjeta.- Localización / Trayecto de Paseadores (Similar a pedidos ya c/ reparto)- <i>Tips</i> acerca de los cuidados de las mascotas filtrado según las características de la mascota de cada usuario (Ejemplo: Persona con caniche con un consejo para perros pequeños)- Son <i>customizables</i> previamente programados según edad, raza, etc.

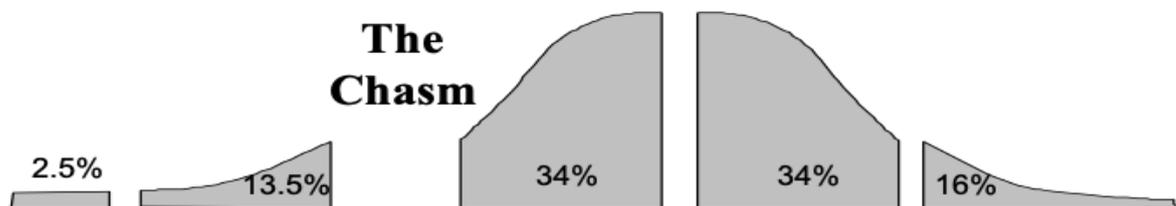
Anexo 18 – Gantt de implementación y Categorías de clientes adoptantes

Diagrama de Gantt

En la siguiente tabla se listan las principales tareas del negocio para los 5 años de estudio. Se agrega además la lista de posibles tareas que serán analizadas para evaluar si se realizan a partir del quinto año.

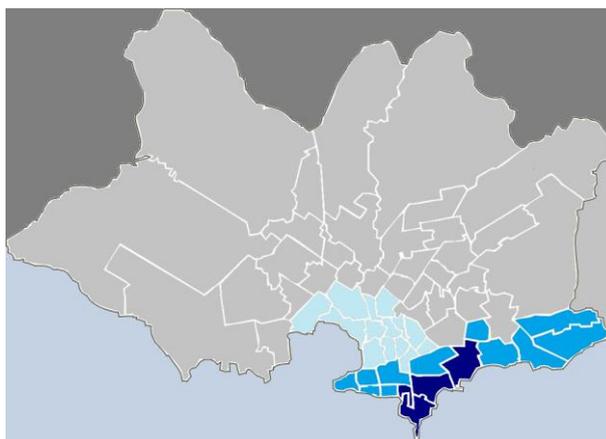
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	FUTUROS (A EVALUAR)
Constitución de la empresa	█					
Aplicación – Desarrollo del MVP	█					
Aplicación – Ampliación de funcionalidades			█	█	█	
Locales – Alquiler / ampliación o reformas	█	█	█	█	█	
Locales – Propio						█
Vehículos – Incremento de flota	█	█	█	█	█	█
Personal – Incremento de personal propio	█	█	█	█	█	█
Marketing – Inversiones	█	█	█	█	█	█
Guardería canina – Externalizada	█	█	█	█	█	
Guardería canina – Propia						█
Hospital – Externalizado	█	█	█	█	█	
Hospital – Propio						█

Categorías de Adoptantes de PETSERVICE



Innovadores Amantes de la Tecnología	<i>Early Adopters</i> Visionarios	Mayoría Temprana Pragmáticos	Mayoría Tardía Conservadores	<i>Laggards</i> Escépticos
<ul style="list-style-type: none"> - Amantes de mascota y de la tecnología motivados por la idea de ser un agente del cambio. - Tolerantes a los problemas iniciales de cualquier negocio. - Dispuestos a dar <i>feedback</i> para mejorar el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de mascotas amantes de la tecnología que quieren revolucionar las reglas del mercado con una solución innovadora. - Demandan soporte constante y atención personalizada. - Atraídos por proyectos disruptores. - Con poca sensibilidad al precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amantes de mascotas en general con baja resistencia a los cambios por innovación. - Buscar un servicio probado y con un posicionamiento ganado por ser un servicio confiable. - Llegan referenciados por clientes satisfechos. - Interesados en una solución integral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de mascotas o amantes de mascotas sensibles al riesgo y tímidos a los cambios innovadores. - Requieren soluciones totalmente validadas por el mercado. - Atraídos por mejorar la eficiencia en gestión y costo. - Sensible al precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de mascotas adversos al riesgo que buscan una solución integral que les ahorre tiempo y dinero. - Compran porque no hay soluciones mejores. - No se llevan bien con la tecnología, pero compran ya que está ya está instaurada.

Anexo 19 – Evolución de penetración en el departamento de Montevideo



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zonas adicionales que se cubren					
Total de hogares en las zonas que se cubren	64.717	167.187	260.292	260.292	260.292
Hogares que conforman el segmento objetivo en las zonas que se cubren	26.118	67.473	105.047	105.047	105.047
Cantidad de hogares que deben suscribirse a PETService (meta)	991	2.697	4.866	6.644	8.483
Meta como % de los hogares segmento objetivo	3.8%	4.0%	4.6%	6.3%	8.1%
Meta como % del total de hogares del departamento de Montevideo	0.16%	0.44%	0.79%	1.08%	1.38%
Meta (Cantidad de perros)	1.284	3.495	6.306	8.611	10.993
Meta (Cantidad de gatos)	549	1.494	2.696	3.681	4.708

En Uruguay, los hogares nucleares sin hijos representan 16.8% del total de hogares y los hogares nucleares con hijos representan el 46.3% del total de hogares (INE, 2011). Asumiendo que esta distribución no ha variado significativamente con el transcurso de los años, que el departamento de Montevideo (con un total de 641.758 hogares) tiene la misma distribución de hogares que el país en su conjunto, que la tenencia de animales es similar entre todos los grupos familiares (66% de los hogares de la zona metropolitana tienen como mascota al menos un perro o un gato) (Equipos Consultores, 2017), y que la penetración de computadoras (incluyendo *smartphones*) con acceso a internet alcanza a 97% de los hogares uruguayos (Grupo Radar, 2018), resulta entonces que los segmentos objetivo propuestos representan:

Segmento 1 - Hogares de parejas sin hijos, pero con mascotas de la ZM: 69.000 hogares aproximadamente.

Segmento 2 - Hogares de parejas con hijos y con mascotas de la ZM: 190.000 hogares aproximadamente.

Por lo tanto, los segmentos objetivo del departamento de Montevideo representan un total de 259.000 hogares, un 40.4% de todos los hogares de dicho departamento.

A partir de la encuesta realizada (con más de 700 respuestas), un 26% de todos los hogares del departamento de Montevideo con al menos una mascota en el hogar, indicó su interés en nuestros servicios. Más aún, el 16% de todos los hogares con al menos una mascota llegó a dejar su *email* para entrar en contacto y contratar los servicios propuestos. Dado que la meta definida de penetración del mercado llega en el año 5 a un 8.1% de los hogares del segmento objetivo de las zonas a cubrir, se considera que las metas propuestas son sumamente razonables.

Anexo 20 – Intereses de los stakeholders

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Inversionistas	ALTAS Esperan obtener repago al 3er año de actividad.	ALTO Realizaron una inversión significativa y no quieren perder	ALTO Los accionistas no involucrados en el negocio al no tener mayoría accionaria no tomarán decisiones constantemente pero su opinión será influyente	Presentar proyecciones de ingresos y flujos de fondos para que vean la solvencia de la empresa. Distribuir dividendos
Empleados	ALTAS Los empleados buscarán que la empresa nueva se asiente en el mercado y se posicione como una marca líder en calidad de procesos para las mascotas. Pueden ver a la empresa como un medio para trabajos posteriores.	ALTO Se interesan por desarrollarse dentro de la empresa o para destacar en su CV que han trabajado en PETService.	MEDIO En el caso de los médicos veterinarios podrán aportar un fuerte conocimiento debido a experiencias anteriores en áreas donde el equipo emprender no es experto.	Comunicar a los empleados los objetivos que tiene la empresa y cuáles serán las metas que se pretenden alcanzar de modo que ellos puedan estar alineados y vean el crecimiento real de la compañía Se capacitará a los empleados en cuanto a los paseos y baños y se presenciara charlas de actualización en cuanto a los servicios médicos para que se sientan aprendiendo.
Competidores/ Sustitutos.	BAJAS Las empresas que compiten con PETService no esperarán que prospere en el mercado.	MEDIO Deben estar atentos a la forma de operar de PETService de modo que esta empresa no se quede con su parte de mercado.	MEDIO Se vincula con las ventajas competitivas de PETService que son temporales. La competencia puede intentar replicarlas lo cual le va a llevar un tiempo pero va a tomar respuesta en cuanto a lo que haga.	PETService tendrá que trabajar en sus ventajas competitivas temporales para que se vuelvan sostenibles y para que no puedan ser replicadas por la competencia. PETService deberá bajar sus costos relativos de modo de lograr mayor eficiencia operativa frente a la competencia.
Proveedores	ALTAS Los proveedores querrán que PETService los elija a ellos como socios claves en su cadena de valor	ALTO El interés es de que la marca prospere y permanezca en el mercado	MEDIO El poder de negociación de los proveedores aumentará cuanto menos competencia tenga dentro de su sector específico de actividad	Mantener un vínculo profesional donde se elaboren contratos con cláusulas explícitas que distingan los límites.

Anexo 21 – Ideas de promoción y alianza con tarjetas de crédito

Isologotipo de PETService



Ejemplo de campaña de reconocimiento de marca en redes sociales o cartelera



Ejemplo de campaña de reconocimiento de marca en la vía pública



Alianza con tarjetas de crédito

Los beneficios principales de esta asociación son el lograr una sinergia positiva con la marca ITAU y fortalecer el posicionamiento deseado, una captación de clientes con descuento para generar masa crítica, y el utilizar los canales de comunicación del banco como canal de publicidad multi-plataforma y con alcance a parte importante del segmento objetivo.

Respecto al cronograma, se plantean realizar 2 campañas de 2 meses cada una el primer año con un público captado potencial de 1000 suscritos y los siguientes años una única campaña anual de 2 meses con un tope de clientes 500 captados. Para la primera campaña, que iniciará a los tres meses de comenzado el emprendimiento PETService asume el 100% del beneficio a otorgar, mientras que para las restantes la inversión propuesta es 50% a cargo de ITAU y 50% a cargo de PETService. Para todos los casos el descuento propuesto es de un 15% sobre todos los servicios salvo los alimentos.

El hecho de que esta campaña sea de adquisición, favorece a la rápida medición de resultados y al poder trasladar al siguiente período la inversión en marketing por los clientes no convertidos de dicha campaña o como a los otros canales de promoción. Es importante destacar, que se podrá ir alternando la sociedad o ir agregando a más bancos a la campaña, de manera de lograr alcanzar a mayor cantidad posible del público objetivo.

Anexo 22 – Logística interna y operaciones

Atención veterinaria & policlínica a domicilio (no urgentes)
<p>Se establecerán 5 turnos para que el cliente pueda seleccionar con una extensión de 3 horas cada uno, de 8 a 10, 10 a 13, 13 a 16, 16 a 19 y 19 a 22. Estos rangos permitirán diagramar una agenda en función al nivel de urgencia y a la distancia de cada domicilio mejorando la eficiencia en cuanto a costo y tiempo. El cliente siempre debe poder ver un hueco disponible en un lapso no mayor a las 36 horas, pero si lo desea, puede elegir una fecha más lejana.</p> <p>El traslado al domicilio de cada cliente será en la camioneta adaptada como policlínica móvil. La misma contará con un veterinario para realizar la atención clínica y un chofer que adicionalmente podrá asistir al veterinario en determinadas situaciones.</p>
Distribución de comida y demás entregas a domicilio
<p>La entrega de comida a domicilio será previamente coordinada por el cliente de forma similar a la distribución de comida, pudiendo elegir entre los 5 turnos posibles. Para este servicio, se realizan dos rondas (una en la mañana con los pedidos del día anterior y otra en la tarde con los pedidos recibidos durante la mañana del mismo día). Para cada ronda, se organizan las rutas para la cantidad de vehículos requerida para atender la demanda y se informa al cliente de la hora aproximada en la que se realizará la entrega. Los vehículos serán cargados por el auxiliar de depósito. Para el caso de que un cliente se encuentre con su mascota de vacaciones y requiera el envío del alimento a una dirección fuera del área de cobertura, existe la posibilidad de que el camión de reparto, entregue dicho pedido en una agencia de encomienda.</p>
Paseo de mascotas
<p>Al cierre del día anterior, se diagraman las rutas de los 5 turnos del día siguiente, y se le notifica a cada cliente una hora de retiro y devolución estimada con un margen de 30 minutos. Operativamente, los paseadores se desplazan hasta el domicilio del primer dueño de la mascota a pasear (el que contrate mayor duración de paseo), dejan su vehículo, reciben la mascota, comienzan a realizar el paseo dirigiéndose hacia el segundo domicilio, recogen la segunda mascota y realizan el paseo de ambas según un mapa previamente definido por la duración de la contratada para la segunda mascota, considerando la zona y priorizando espacios públicos con acceso permitido para mascotas, y devuelven la segunda mascota a su domicilio, continuando el paseo hasta regresar al primer domicilio. Los paseadores se trasladarán entre grupos de domicilios en bicicletas eléctricas plegables, dejándolas en la puerta o dentro del domicilio del primer dueño durante el paseo. A su vez, contarán con dispositivos con GPS, de manera de poder analizar posteriormente las rutas y optimizarlas.</p>
Baños de mascotas
<p>En este servicio, los clientes deberán ver un hueco en la agenda en un tiempo no mayor a las 48 hs. Todos los días se organizan las rutas de acuerdo a los servicios solicitados y se confirma el horario al cliente con mayor precisión. Los vehículos procuran estacionarse lo más cerca posible del domicilio del cliente y el mismo puede presenciar el baño.</p>
Traslados
<p>El servicio de traslado será prestado en una de las camionetas de distribución de comida que estará adaptada para los mismos, y por el mismo conductor-repartidor. En caso de requerir trasladar a la mascota por un análisis, PETService deja a la mascota en el centro de análisis, espera a la realización del mismo y lo lleva nuevamente hacia el domicilio.</p>
Urgencias
<p>Los llamados de urgencia serán recibidos dependiendo del horario del mismo. Si los llamados de urgencia se realizan dentro del horario de atención de PETService, los mismos serán atendidos por la central y mientras un veterinario asiste de manera telefónica, el operador coordina la urgencia con el servicio de turno previsto para ello. De caso contrario la central telefónica del proveedor es quien atenderá el llamado directamente.</p>
Exámenes y análisis clínicos
<ul style="list-style-type: none">- En caso de ser necesaria una extracción, la misma será realizada por la policlínica móvil en ocasión a la consulta y posteriormente la misma será retirada por el servicio externo en las oficinas de PETService.- En caso de necesitar muestras, las mismas serán retiradas por un cadete desde el domicilio de las mascotas hacia la oficina de PETService. Posteriormente, la misma será retirada por el servicio externo en las oficinas de PETService.- En el caso de poder prestar los servicios a domicilio, el proveedor externo de los mismos podrá ir al domicilio del cliente a su voluntad.- En caso de que la mascota esté internada, la extracción y coordinación de los análisis será realizada por el hospital veterinario.

Anexo 23 – Presupuestos de potenciales proveedores

a) Hospital Veterinario VEA



Tribucio Gomez 1422 (+598) 91 404 141
Contacto Denisse Fraga

Hospital VEA Lista de Precios para Veterinarias

Urgencias a Domicilio	\$800 más medicación				
Internación	\$ 1.800 incluye medicación				
Cirugías					
TORAX					
Esofagotomía (por torax)	\$17.000	REPRODUCTOR	Quemabisteroscopia	\$9.000	GASTROINTESTINAL
Lobectomía	\$20.000	Cesárea		\$11.000	Sondaje/Lavado
Cardiovascular	\$20.000	Tumor perineal grande/ hiperplasia vaginal		\$10.000	Bileoclasia
Tumores parrilla costal chico	\$12.000	T. Perineal mediano		\$8.000	Intestinal
Tumores parrilla costal grande	\$20.000	T. Perineal chico		\$6.000	Laparotomía
Reparación de tubo torácico	\$17.000	Sacos anales		\$8.000	Tumor abdominal
	\$3.000	Tumor de mama grande		\$15.000	Esplenectomía
TRAUMATO-ORTOPEDIA					
		Mastectomía total		\$8.000	Prolapso Rectal por abdomen más pesa
Amputación	\$10.000	Tumor de mama chico		\$5.000	Jareta
Ligamento Cruzado	\$12.000	Castración canino H		\$4.500	Tubo de alimentación esofágico
Luxación de rotula	\$10.000	Castración canino M		\$3.500	Nefrectomía
Luxación de rotula c/ transposición tibial	\$12.000	Castración felino H		\$3.500	Esófago cervical
Ablación cabeza de fémur	\$10.000	Castración felino M		\$2.500	VARIAS
Fijación Luxación de cabeza de fémur	\$12.000	URINARIO			Defectaje (\$220 extra por defectaje)
Maxilar-sinfinis fractura	\$8.500	Ureterostomía perineal		\$9.500	Extracción dentales
Fractura compleja	\$15.000	Cistotomía		\$9.000	Ojo (enucleación o reintroducción c/ flap)
Fractura simple	\$10.000	Ureterostomía perineal		\$9.000	Caudectomía adultos
Vendaje R.I	\$500 / \$800	Tumor vesical		\$12.000	Otobezotomía
HERIDAS					
H/piel	\$3.300 / \$9.000	Próstata		\$11.000	Entro-ectropión
H/con enfisema	\$3.300 / \$9.000	HERNIAS			Sedación
H/piel y musculo	\$3.300 / \$9.000	Perineal		\$12.000	Amputación pabellón
H/ profunda (abdominal-tórax)	\$6.000 / \$15.000	Diafragmática		\$17.000	Protrusión glándula
H/ con evisceración o eventración	\$6.000 / \$12.000	Inguinal		\$8.000	Paladar blando
		Umbilical		\$6.500	Esófago

Cirugías después de 17:00 hrs y fines de semana se consideran de urgencia y no corresponde comisión

Comisión veterinaria 25%

TODOS LOS PRECIOS INCLUYEN IVA Y ANESTESIA INHALATORIA

b) Cartelería JCDecaux

Fecha inicio	Tipo de Soporte	Cant.	Sem.	Costo Unitario Semanal	Exhibición Total Periodo	Producción Total (+ IVA)
Fechas a definir	Mupis	20	4	\$ 3,200	\$ 256,000	\$ 29,600
Exhibición total (exento de IVA)					\$ 256,000	
Tasas de Publicidad						
Producción total + IVA (no incluido en el total)						\$ 29,600
Forma de Pago: Entrega cheque diferido a 30 días F.F.-						
Este presupuesto no implica la reserva de las ubicaciones. Disponibilidad a confirmar al momento de la contratación-						

c) Bicicletas



Nuevo - 3 vehículos

Scooter Eléctrico Plegable Loop

U\$S 1.490

Hasta 15 cuotas de \$ 2.944* sin intereses

VISA MESA

Más información

Envío gratis a todo el país

Centro, Montevideo

Más información

Cantidad: 1 unidad (0 disponibles)

Comprar

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

d) Presupuesto acondicionamiento vehículos



Montevideo, 26 de Junio de 2019

Atte. Sr. Miguel Bardier
Presente,

COTIZACION

VEHICULO: Renault Master L1H1 **TIPO:** Furgón

Proyecto Peluquería Móvil con Baño
La idea es basarse en una Peugeot o Master L1H1: La idea es generar una peluquería móvil, con baño, con autonomía para hacer por lo menos, 6 baños seguidos, sin tener que descargar los líquidos de los baños realizados.
El equipamiento contara con: Mampara fija original, un revestimiento en (PAI) totalmente lavable, piso en **mdf** y goma **pxc** (limpiado fácil). Techo lavable con iluminación led propicia para ejecutar la tarea, una mesada en acero **inox**, con pileta para baño y duchero instalado(Calefón a gas 6 L.T, mechero encendido a pilas), 2 tanques que proporcionan el agua necesaria, (bomba presurizada a 12v).
Ventana de portón, más dos lunetas traseras, estribo fijo para ingreso al vehículo **mas** agarradera.
El vehículo contara con instalación eléctrica para 220v, generador invertir (Honda Eu22), aspiradora para pelos (Bosch Pro Animal).
Se **realizara** un sistema de sujeción para el baño de las Mascotas y su responsable sujeción. También se **incorporara** un **Modulario** para Historias clínicas y desarrollo de la tarea, contara con una silla para el puesto laboral.

El presupuesto es de US\$ 15500+iva

Pablo Alvarez
VENTAS
TOP VAN Ltda.,
Tel/Fax: 22088014 – 22084719 / 099264 947
Montevideo – R.O.U.
E mail : info@topvan.com.uy
Web : www.topvan.com.uy



Montevideo, 27 de Junio de 2019

Sr. Miguel Bardier
Presente

COTIZACION

VEHICULO: Citroën o Peugeot M69 **TIPO:** Furgón

DESTINO : Furgón reparto

DESCRIPCIÓN DE EQUIPAMIENTO :

*Piso en mdf y pvc (**pata** ruedas revestido en velour negro)
Mampara divisoria adaptada (entre cabina y caja)
Tapas traseras de huecos del vehículo
Bandeja Snyderbox desizable (genera una buena postura ergonométrica para el operario)*

VALOR TOTAL DEL EQUIPAMIENTO..... US\$ 1980 + IVA

Pablo Alvarez
TOP VAN Ltda.,
Tel/Fax : 22088014 – 22084719 / 099264 947
Montevideo – R.O.U.
E mail : info@topvan.com.uy
Web : www.topvan.com.uy

e) Aseguradora SURA



SEGUROS

sura

Propuesta de Seguros
Pet Service

SEGUROS

sura

→ Seguro de Mascotas

Coberturas	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Responsabilidad Civil	\$ 200,000	\$ 300,000	\$ 400,000
Emergencias Veterinaria	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 20,000
Fallecimiento/Eutanasia	\$ 4,000	\$ 6,000	\$ 8,000
Precio IVA incl.	\$ 199	\$ 245	\$ 360

f) Presupuesto Dvelop

Cotización y Especificaciones: La etapa 1 la consideraría como un sistema con Workflow (procesos: que son los servicios a los que mencionan), de forma de poder administrar correctamente la cantidad de procesos abiertos/en ejecución/cerrados que tienen en forma correcta. Imagino una versión 1.0 que esté en el orden de los 50.000 USD lo cual incluye el proceso de desarrollo, el motor de Workflow y la infraestructura (Cloud). A nivel de plazos imagino entre 4 y 6 meses de trabajo dependiendo del equipo que se asigne y la tecnología para la realización de dichas tareas. La etapa 2 requiere de un módulo de gestión de las promociones a nivel de back office, modificaciones a la App previamente creada y todo un módulo de "última milla". Imagino 6 meses más y otros 50.000 USD más. Fuente: Agustín Napoleone, Gerente Comercial , Dvelop Software Solutions

g) Préstamo bancario

 **Tomas Cayota**
para mí

mié., 26 jun. 23:14 (hace 10 horas) ☆ ↶ ⋮

Maria como andas?

Con gusto te puedo adelantar lo que serían condiciones razonables para un préstamo para una start up, aunque claramente, cada caso debe ser analizado individualmente:

- El préstamo no debería exceder el 60/70% de la inversión total. Es decir, exigiríamos que mínimo el 30% de la inversión sea Equity.
- Deberíamos considerar algún tipo de garantía, ya sea de flujo (cesiones de contratos) o computables (hipotecas), dependiendo del negocio, etc y claramente la fianza solidaria de los accionistas.
- Nos haría falta presentación de la empresa, descripción de la base del negocio, proveedores, clientes, etc
- Necesitaríamos un flujo de fondos por el período de repago del proyecto con los correspondientes supuestos asumidos.

Teniendo todas estas cosas en cuenta y considerando un periodo de repago de 3 a 5 años deberíamos estimar una tasa indicativa de 6,90% en dólares.

Cualquier otra consulta quedó a las órdenes,
Saludos

Tomas Cayota

Ejecutivo de Cuenta
Banca Corporativa / Banco Santander

Anexo 24 – Objetivos estratégicos

Se describen los objetivos estratégicos que se propone PETService.

Objetivo Estratégicos (OE)	Descripción del objetivo
<p>OE1 <i>Crecimiento agresivo en suscripciones mensuales.</i></p>	<p>PETService pretende aumentar las ventas en el mercado local, potenciando los canales con especial énfasis en las suscripciones mensuales. Se busca crecer de forma agresiva al inicio del negocio para dar la escala necesaria para funcionar y luego mantener una venta sostenida.</p>
<p>OE2 <i>Fuerte posicionamiento de marca como el mejor servicio integral para perros y gatos.</i></p>	<p>PETService trabajará hacia un posicionamiento de marca FUERTE, enfatizando y posicionando el servicio con el diferencial de integralidad, comunicando al segmento objetivo que existe el servicio y que pueden acceder al mismo. Este posicionamiento también es necesario a la hora de poder potenciar una estrategia comercial agresiva que arroje una venta fuerte.</p>
<p>OE3 <i>Excelencia operativa en servicios internos y externalizados orientado a un nivel de calidad integral.</i></p>	<p>Del segmento de clientes, así como de los canales que se usarán, se desprende el objetivo de lograr que los clientes puedan acceder a la marca cuando ellas quieran y desde donde se encuentren en ese momento, con el mismo nivel de calidad.</p>
<p>OE4 <i>Desarrollar una excelente relación con los proveedores de los servicios principales como socios clave.</i></p>	<p>Varios proveedores son socios claves en el modelo de negocios de PETService. La relación generada con los mismos será fundamental para alcanzar los objetivos.</p>
<p>OE5 <i>Uso eficiente de la información generada, orientado a detectar servicios a medida para los clientes de forma de aumentar satisfacción.</i></p>	<p>Poder tener sistemas de información en tiempo real que detecten en las interacciones con clientes el uso que les dan a los servicios, así como también obtener de los clientes un <i>feedback</i> completo y constante para ajustar los productos a sus necesidades. La estrategia requiere de una comunicación fluida y permanente con los clientes para conocer sus necesidades.</p>

Anexo 25 – Tablero de Control

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
OE 1	IOE 1.1 Ventas en USD	Venta en términos reales 2020 1 MUSD, 2021 3 MUSD, 2022 6.2 MUSD, 2023 9 MUSD, 2024 12 MUSD	Campañas de Marketing. Promociones por suscripciones 1er baño gratis.	A definir
	IOE 1.2 % de <i>Market share</i> del departamento de Montevideo	<i>Market Share</i> 2020 1%, 2021 1%, 2022 2%, 2023 3%	Campaña de Marketing.	A definir
OE 2	IOE 2.1 Encuesta abierta	Reconocimiento de marca como la número 1 2020 5%, 2021 10%, 2022 15%, 2023 20%	Cumplimiento de horarios, mayor formación a empleados, en particular sobre atención al cliente.	A definir
OE 3	IOE3.1 Cantidad de no conformidades asociadas al proceso de servicios internos / total de gestiones	Menos del 0.5% de las gestiones internas no conforman mensualmente	A definir en función de los problemas encontrados	A definir
	IOE3.2 Cantidad de no conformidades asociadas al proceso de servicios externalizados / total de gestiones	Menos del 1% de las gestiones externalizadas no conforman mensualmente	A definir en función de los problemas encontrados	A definir
	IOE3.3 NPS en encuesta a clientes	2020 NPS>50, 2021 NPS>60, 2022 NPS>65, 2023 NPS>70	<i>Focus group</i> mejorar y evaluar el producto.	A definir
OE 4	IOE 4.1 Mejora continua de la calidad de servicio de los proveedores externalizados.	Incumplimiento de servicios contratados (en tiempo o forma) menor al 0.1%.	Coordinación y capacitación a proveedores de servicios externalizados	A definir
	IOE 4.2 Cantidad de proveedores de cada servicio clave externalizado	Contar con más de un proveedor por servicio clave en 2020	Desarrollo de proveedores a través de pruebas piloto.	A definir
OE 5	IOE 5.1 Cantidad de adaptaciones de servicios realizadas por año	Un nuevo servicio o paquete por semestre	Realizar encuestas y analizar comportamiento de clientes.	A definir

Anexo 26 – Flujo de Fondos Proyectados

Flujo de Fondos Proyectado PETService (expresado en dólares estadounidenses)					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos operativos					
<u>Alimento Mascotas</u>	406.208	1.159.475	2.193.468	3.140.542	4.204.258
<u>Paseos Perros</u>	189.798	541.757	1.024.882	1.467.396	1.964.410
<u>Baños y Peluqueria</u>	100.432	286.671	542.318	776.475	1.039.471
<u>Guardería y acompañamiento</u>	48.956	140.725	266.220	381.166	510.269
<u>Cobertura medica y preventiva</u>	307.840	970.276	1.886.720	2.782.238	3.688.109
<u>Patente y antipulga</u>	76.443	218.198	412.781	591.008	791.185
<u>Donacion ONG's</u>	15.599	44.526	84.234	120.603	161.452
Total Ingresos Brutos	1.145.276	3.361.628	6.410.624	9.259.428	12.359.153
Egresos operativos					
<u>Alimento de Mascotas</u>	-367.832	-928.090	-1.692.581	-2.374.351	-3.155.640
<u>Paseos Perros</u>	-87.554	-232.073	-424.728	-607.819	-805.072
<u>Baños y Peluqueria</u>	-53.037	-150.130	-283.438	-402.288	-537.663
<u>Guardería y acompañamiento</u>	-38.219	-115.509	-218.518	-312.867	-418.837
<u>Cobertura medica y preventiva</u>	-183.970	-465.105	-930.372	-1.330.851	-1.744.442
<u>Patente y antipulga</u>	-72.691	-207.488	-392.520	-561.999	-752.351
<u>Donacion ONG's</u>	-15.599	-44.526	-84.234	-120.603	-161.452
Total Egresos operativos	-818.901	-2.142.921	-4.026.391	-5.710.778	-7.575.457
Resultado Bruto	326.375	1.218.707	2.384.233	3.548.650	4.783.696
Margen Contribucion	28%	36%	37%	38%	39%
Otros gastos operativos					
<u>Software Mantenimiento</u>	-3.600	-3.600	-3.600	-3.600	-3.600
<u>Sueldos empleados dependientes</u>	-192.270	-360.409	-451.372	-473.283	-496.258
<u>Honorarios profesionales</u>	-4.723	-4.952	-5.193	-5.445	-5.709
<u>Marketing</u>	-40.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000
<u>Constitucion sociedad</u>		-2.362			
<u>Comision tarjetas de credito</u>	-34.358	-100.849	-192.319	-231.486	-308.979
<u>Gastos imprevistos</u>	-11.453	-33.616	-64.106	-92.594	-123.592
<u>Otros gastos operativos</u>	-2.624	-2.751	-2.885	-3.025	-3.172
Total otros gastos operativos	-283.390	-538.178	-751.475	-841.433	-941.310
<u>amortizacion vehiculos</u>	-31.111	-34.042	-37.217	-39.904	-42.835
Utilidad antes de Impuestos	11.874	646.487	1.595.541	2.667.313	3.799.551
IRAE	-2.969	-161.622	-398.885	-666.828	-949.888
Utilidad neta despues de impuestos	8.906	484.865	1.196.655	2.000.484	2.849.663
<u>Incremento amortizacion vehiculos</u>	31.111	34.042	37.217	39.904	42.835
Resultado despues de impuestos	40.017	518.907	1.233.873	2.040.389	2.892.499
Inversiones					
<u>Movilidad</u>	-162.882	-186.708	-273.805	-142.398	-186.708
<u>Sofware</u>	-50.000	0	-25.000	-25.000	0
<u>Dispositivos móviles</u>	-1.077	-1.579	-3.178	-3.180	-4.812
<u>Obra y equipamiento centi</u>	-30.000	-24.545	-21.818	-5.455	-16.364
Capital de trabajo	-34.358	-66.491	-91.470	-85.464	-92.992
Total Inversiones	-318.317	-279.323	-415.271	-261.497	-300.876
Valor Terminal					132.000
Recupero Capital de Trabajo					378.190
FF proyectados	-318.317	-239.307	103.636	972.375	1.739.513
FF acumulados	-318.317	-557.624	-453.988	518.387	2.257.900
WACC	8,93%	g: 2%			
VAN	3.750.172				
TIR	89,62%				
Repago	2,47				

Anexo 27 – Análisis de sensibilidad y escenarios

Análisis de sensibilidad variables críticas

		Cantidad de Perros Año 1						
VAN	3.750.172	400	650	1000	1284	1400	1700	2000
Devaluacion	109%	208.764	928.573	1.984.353	2.798.400	3.166.258	4.035.811	4.916.766
	105%	362.037	1.211.173	2.445.280	3.401.096	3.833.299	4.854.825	5.887.655
	104%	405.621	1.291.183	2.575.507	3.571.245	4.021.568	5.085.899	6.161.469
	103%	405.621	1.291.183	2.575.507	3.571.245	4.021.568	5.085.899	6.161.469
	101%	551.302	1.557.666	3.008.518	4.136.640	4.647.047	5.853.353	7.070.565
	100%	605.400	1.656.290	3.168.517	4.345.429	4.877.980	6.136.620	7.406.004
	99%	662.582	1.760.358	3.337.213	4.565.500	5.121.369	6.435.119	7.759.424

		Cantidad de Perros Año 1						
VAN	3.750.172	400	650	1000	1284	1400	1700	2000
Costo deducible SURA	\$ 1.200	228.983	1.093.884	2.348.616	3.319.440	3.761.521	4.800.122	5.849.941
	\$ 750	372.085	1.274.869	2.582.539	3.596.339	4.055.955	5.140.008	6.235.236
	\$ 550	435.687	1.355.307	2.686.504	3.719.405	4.186.815	5.291.069	6.406.478
	\$ 500	451.587	1.375.416	2.712.496	3.750.172	4.219.530	5.328.834	6.449.288
	\$ 350	499.288	1.435.745	2.790.470	3.842.472	4.317.674	5.442.130	6.577.720

		Cantidad de Perros Año 1						
VAN	3.750.172	400	650	1000	1284	1400	1700	2000
Costo PLAN 1 SURA	\$ 500	1.761.256	3.031.774	4.853.418	6.284.441	6.914.326	8.439.522	9.975.545
	\$ 350	1.205.000	2.328.287	3.944.130	5.208.097	5.769.802	7.118.376	8.477.906
	\$ 250	834.203	1.859.331	3.337.982	4.490.582	5.006.838	6.237.660	7.479.532
	\$ 147	452.316	1.376.339	2.713.688	3.751.583	4.221.030	5.330.567	6.451.252
	\$ 100	278.069	1.155.955	2.428.829	3.414.385	3.862.474	4.916.665	5.982.053

Resumen del escenario			
	Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:			
Cantidad de Perros Año1	1284	1500	800
Devaluacion	103%	102%	105%
Cantidad de consultas veterinarias realizadas	3	2	5
Celdas de resultado:			
VAN	3.750.172	5.177.100	1.273.650
TIR	89,62%	108,60%	44,54%
Repago	2,47	2,21	4,15

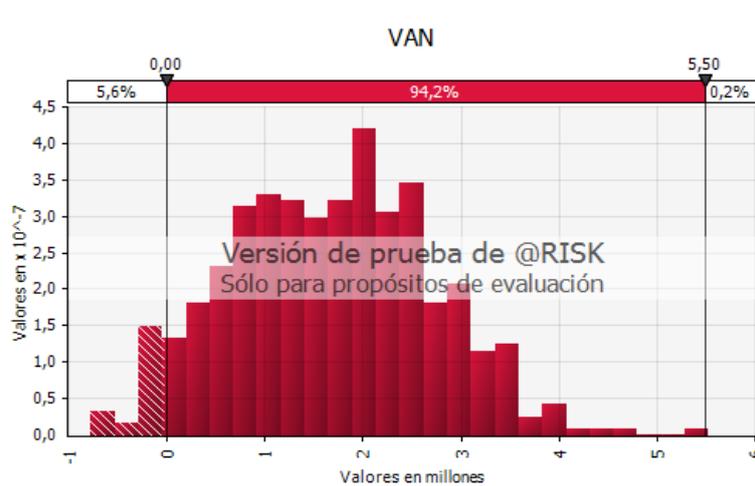
Punto de Equilibrio					
	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de mascotas	1833	4990	9003	12293	15695
Ingresos totales	1.145.276	3.361.628	6.410.624	9.259.428	12.359.153
Ingreso unitario	625	674	712	753	787
Costos variables asociad	818.901	2.142.921	4.026.391	5.710.778	7.575.457
Costos variables unitario:	447	429	447	465	483
mc	28%	36%	37%	38%	39%
Costos Fijos	314.501	572.220	788.692	881.337	984.145
Cantidad de mascotas eq	1.766	2.343	2.978	3.053	3.229
Ingresos de equilibrio	USD 1.103.608	USD 1.578.386	USD 2.120.602	USD 2.299.658	USD 2.542.636

Anexo 28 – Matriz de Riesgo y @Risk

Matriz de Riesgo

Probabilidad de ocurrencia	Devaluación del Peso Uruguayo sobre Dólar americano	Mala adecuación del paquete contratado a las necesidades de los clientes
	Comportamiento oportunista de aseguradora y proveedores	Integración horizontal de algunos actuales servicios para perros y gatos
Impacto		

@Risk



Variables de Entrada	Escenario Base	Min.	Max.
Cantidad de perros Año1	1284	200	1500
Cantidad de gatos Año 1	549	100	700
Devaluación	103%	101%	109%
Inflación anual	108%	105%	111%
Crecimiento incremental año 1 al 2	172%	20%	200%
Crecimiento incremental año 2 al 3	80%	30%	100%
Crecimiento incremental año 3 al 4	37%	10%	50%
Crecimiento incremental año 4 al 5	28%	10%	40%

Considerando variables sensibilizadas agresivamente hacia abajo (pesimista), y habiendo ejecutado una simulación MONTECARLO de 500 iteraciones, en el 94,2% de los casos el VAN resulta mayor que 0, lo que implica una solidez del negocio en sí mismo y una alta seguridad de recupero de la inversión.