



*Universidad Tecnológica Nacional  
Facultad Regional Buenos Aires*



**UTN.BA**  
**ESCUELA DE**  
**POSGRADO**

## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**Especialización en Ingeniería Gerencial**



**Alumno/a: María Virginia Etchanchú**

**Director/a de la Carrera: Dr. Ing. Fernando Luis Gache**

**CABA, 19 de octubre de 2018**

**ÍNDICE**

Resumen Ejecutivo	3
Descripción del Producto	5
Características generales	5
Tecnología y formas de uso	5
Módulos componentes del sistema	6
Análisis de Mercado	9
Visión, Misión y Objetivos de <i>Pata365</i>	13
Visión	13
Misión	13
Valores	14
Objetivo del Negocio	14
Objetivos Económico-Financieros	14
Ética y Responsabilidad Social Empresarial	15
Planeamiento Estratégico	17
Análisis del Macro-entorno	17
Análisis del Micro-entorno	19
FODA	21
Análisis FODA y estrategias	22
Estrategia de Marketing (las 5 P's)	22
Metas	23
Análisis de escenarios futuros	23
Estrategias de Producto y Servicio	25
Análisis y propuesta estratégica de <i>Pata365</i>	25
Análisis y propuesta estratégica de los Servicios	26
Análisis legal y riesgos	27
Análisis Legal	27
Riesgos	28
Análisis Técnico	29
Estructura de Costos	29
Capital Humano	29
Perfiles del Personal	29
Organigrama del Personal Efectivo	31

Equipos y Mobiliarios	31
Costos Operativos y de Comercialización	31
Estrategia de fijación de precio	32
Objetivos	32
Metodología para la fijación del precio	33
Plan Económico-Financiero	34
Resultados	36
Bibliografía	37

## Resumen Ejecutivo

A través del tiempo y en diferentes culturas, el ser humano siempre estuvo acompañado por mascotas. Las mascotas no solo son la mejor compañía para el hombre, sino que ayudan a mejorar su salud física y mental y, por lo tanto, brindan una mejor calidad de vida a quienes las tienen.

Ante el dolor, la decepción, la pérdida de una relación, situaciones que influyen en que una persona cambie su carácter, se incremente su desconfianza o inicie un proceso de aislamiento social en el que se queda solo por miedo a volver a sufrir es especialmente recomendable tener una mascota, ya que resulta "un poderoso antídoto" contra la soledad.

Por otro lado, y en términos de vida familiar, además de ser un compañero de juegos para los niños, crecer con una mascota es una oportunidad para enseñarles a ser responsables y a respetar a los animales y a la naturaleza. Los perros, por ejemplo, se convierten en maestros excelentes, fuente inagotable de estímulos que despiertan los sentidos del niño.

Cada vez más hogares tienen mascotas. Estas mascotas requieren tiempos de cuidados y atenciones por parte de sus tenedores, y éstos a su vez adquieren deberes y obligaciones que deben ser cumplidas para poder contribuir con una mejor convivencia, tanto en el hogar como en el espacio público.

Como bien sabemos el tiempo es un recurso escaso en la vida diaria e imposible de controlar aún con los avances tecnológicos. El ser humano pasa una tercera parte del día y a veces más en su trabajo, otra parte igual descansando y el resto debe administrarlo para el resto de sus actividades personales dentro de las cuales está la atención de su mascota.

Entendiendo como parte de la tenencia responsable la provisión de los requerimientos básicos para el bienestar del animal, su salud y alimentación adecuada, es objetivo de *Pata365* cubrir mediante una plataforma digital estos aspectos los 365 días del año y para cualquier tipo de animal. Será útil tanto para la atención médica y compra de medicamentos recetados de manera online como para la obtención de los productos alimenticios, de higiene como también paseo y guardería, permitiendo que el tenedor de una mascota no deje la comodidad de su hogar en ningún momento, evitando además que tenga que trasladar a su animal hasta un centro de atención.

Este producto será una herramienta que genere valor para todos los integrantes de la cadena de cuidado de mascotas, médicos veterinarios, comercios de productos veterinarios, las

Obras Sociales, Prepagas o Instituciones con Planes Veterinarios Privados y Guarderías que busquen dar asistencia rápida, confiable, segura y de calidad a sus clientes.

Argentina es el país de la región con más mascotas por habitante. Según una encuesta, el 78% de los argentinos tiene una mascota en su hogar. Son como "miembros" e "hijos" de la familia y se observa una fuerte tendencia a su humanización. Son valoradas y cuidadas por acompañar positivamente y emocionalmente las vidas de sus dueños y es por eso que se invierte cada vez más dinero en el cuidado de las mascotas.

*Pata365* es una idea de negocio que nace de las expectativas generadas en los últimos años por el mercado de mascotas, de su amplia gama y cobertura en servicios, del atractivo latente de este sector en crecimiento, que hace que se vislumbre como una gran oportunidad de emprendimiento. Es importante que los propietarios de mascotas obtengan tranquilidad y cuenten con un respaldo cómodo, seguro y sobre todo especializado en el cuidado médico de sus mascotas como también del resto de los servicios, evitando así la preocupación que se genera cada vez que las mascotas se enferman o necesitan algún insumo, lo cual significa que en ese momento, el propietario debe contar con tiempo para dedicarse a su atención de forma urgente.

Estimamos que esta herramienta será un servicio diferenciador que logrará ingresos en hasta \$1,5 millones de pesos en los 3 primeros años de la compañía y formará alianzas estratégicas a largo plazo.

Este emprendimiento requiere de una moderada inversión inicial, que irá acompañada de una fuerza de venta experimentada y una clara gestión de los costos, por lo que esperamos generar un negocio muy rentable y de alcance internacional.

## Descripción del Producto

### Características generales

*Pata365* es un software de gestión virtual de la salud animal que permitirá mejorar la interacción entre las partes involucradas del negocio. Estas son los dueños de mascotas, médicos veterinarios, Veterinarias y obras sociales para mascotas.

En términos del negocio, el software facilitará las siguientes actividades:

- Conexión Médico Veterinario – Dueños de mascotas: a través de consultas médicas virtuales y generación de orden médica veterinaria electrónica acorde a las necesidades terapéuticas de la mascota.
- Conexión Dueño de mascota – Obra social para mascotas: Validación de cobertura de orden médica veterinaria electrónica emitida por médico veterinario.
- Conexión Veterinaria – Dueño de mascota: en la gestión de entrega del medicamento, alimentos u otros servicios tal como higiene, belleza o guardería.

### Tecnología y formas de uso

*Pata365* se desarrollará sobre una plataforma web de manera tal que sus usuarios puedan acceder a través de un navegador web desde cualquier dispositivo (computadora, tablet o teléfono con internet).

Si bien toda la información se almacenará de manera centralizada, los accesos se dividirán en dos perfiles según el tipo de usuario:

- Un **perfil de gestión de datos** accesible para las entidades (Obra Social para mascotas, Veterinaria)
- Un **portal de consulta médica veterinaria y compra de servicios veterinarios** accesible por los usuarios médicos veterinarios y dueños de mascotas desde cualquier dispositivo.

#### **Portal de gestión de datos (Privado)**

A él tendrán acceso sólo empleados de la entidad (Obra Social para mascotas y Veterinarias) que se encarguen del alta y la gestión de la información necesaria para que los dueños de

mascotas y médicos veterinarios puedan operar en el otro portal que es el de acceso público. Este portal privado llevará las tareas de back office.

### **Portal de consulta médica veterinaria y compra de servicios veterinarios (Público)**

Aquí podrán acceder los médicos veterinarios y dueños de mascotas con el objetivo de llevar a cabo la consulta médica veterinaria virtual. El médico veterinario podrá emitir la receta electrónica y el cliente pueda elegir una veterinaria con la cual comprar el medicamento, o consensuarán una cita para una atención domiciliaria (castración, vacunación, desparasitación, etc)

También será posible la contratación a una Veterinaria de servicios como higiene, paseo, belleza (corte de pelo u otros).

## Módulos componentes del sistema

El core business de *Pata365* cuenta con una serie de requerimientos y funcionalidades base adaptables a la operatoria de cada entidad, sean las Obras Sociales para mascotas o Veterinarias. Por ello se ofrece un software versátil con capacidad de ser configurado de manera personalizada y eventualmente extendido para hacer frente a las particularidades de negocio de cada uno de nuestros clientes.

Las funcionalidades que formarán parte de *Pata365* se describen a continuación:

### **a. Gestión de Mascotas**

Este módulo permitirá la administración de la información relativa a las mascotas. Entre sus funciones se encontrarán: dar de alta mascotas, modificar la información de las mismas, asociarlas al Plan de Salud Animal que la entidad de Obra Social ofrece en los casos que corresponda.

### **b. Gestión de Médicos Veterinarios**

Esta sección del software facilitará, entre otras cosas: dar de alta a los médicos veterinarios, editar sus datos, vincularlos a las mascotas en condición de médico veterinario de cabecera, etc.

### c. Integración con Obras Sociales para mascotas

El sistema dispondrá de los web-services necesarios para que tanto la información de las mascotas como de los médicos veterinarios puedan ser validados y sincronizados con su correspondiente obra social.

### d. Gestión de Veterinarias con Obras Sociales

A través de este módulo se podrán dar de alta las Veterinarias con las cuales la Obra Social haya establecido vínculos estratégicos y el sistema podrá consultar en tiempo real con los sistemas de las Veterinarias las disponibilidades de los medicamentos que fueron recetados a la mascota.

### e. Consulta médica veterinaria virtual

El portal público registrará la solicitud de atención de una mascota y se le asignará el médico veterinario requerido de acuerdo a disponibilidad. En caso que el médico veterinario solicitado no se encontrase libre, se le ofrecerá al solicitante alguno de los disponibles en pos de brindarle una rápida atención. Una vez aceptada la consulta virtual por ambas partes, el software mostrará una opción de llamada que permitirá la comunicación a través de voz y video (ésta última si los dos tuvieran los dispositivos necesarios para la emisión de imágenes)

### h. Emisión de Receta Electrónica

Para finalizar la consulta virtual, en caso de que fuese necesario, el profesional podrá crear una receta electrónica con los medicamentos prescritos. La característica de ser electrónica no sólo facilita la forma en la cual su información se almacena en la base de datos del sistema, sino que también ésta brinda la posibilidad de analizar la disponibilidad del medicamento prescripto en Veterinarias.

### i. Gestión de entrega de medicamentos

Una vez creada la receta electrónica, *Pata365* presenta al solicitante todas las Veterinarias que poseen disponibilidad de los medicamentos previamente recetados. Luego que el solicitante elige la opción que le resulta más conveniente, llega una orden de compra a la Veterinaria, ésta se encarga de la gestión del pedido y de su posterior entrega a acordar con el solicitante.

*Pata365* no se encarga del delivery del producto, pero si tiene entre sus actividades el de hacer llegar a la Veterinaria escogida la orden que indica la medicación prescrita que la



mascota necesita. Será la Veterinaria la encargada de actualizar en *Pata365* el status del pedido del solicitante y de comunicarse con él para coordinar la entrega en su domicilio.

## f. Gestión de Productos y Servicios Veterinarios

Esta funcionalidad permitirá hacer la solicitud y adquisición, en forma virtual y sin moverse de su casa ni tener que trasladar a la mascota, de un producto (alimento, productos de higiene, etc) o servicio (guardería, paseos) que las Veterinarias ofrecen. Acordados los términos y condiciones de la compra el dueño de la mascota recibirá en su domicilio el producto o servicio adquirido.

## f. Módulo de historia clínica de la mascota

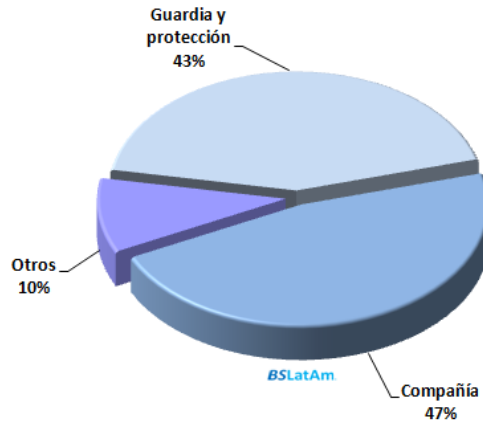
Esta funcionalidad permitirá que la información relativa a las mascotas, sus diagnósticos, estudios prescritos, estudios realizados, medicación recetada, etc se encuentren disponibles para todos los médicos veterinarios que operen en la plataforma de manera de contar con información precisa a la hora de analizar y comprender el cuadro de cada mascota.

## j. Módulo de reportes e informes estadísticos

El sistema ofrece una funcionalidad que se encarga de analizar y procesar los datos del uso de la plataforma para poder así generar informes útiles para el negocio. Estos reportes se configuran en base a la información que necesite el cliente y pueden ser emitidos en distintos formatos como ser pdf, xls, doc.

# Análisis de Mercado

La mascota ha dejado de ser un objeto para ser considerada una "persona" más dentro del hogar.



A partir de esto y analizando de lo general a lo particular sobre la creciente tendencia de las personas a tener una mascota en el hogar es interesante analizar los datos que revela el estudio de GfK realizado alrededor del mundo. Este estudio revela que el 56% de la población mundial tiene mascota y en Latinoamérica ese porcentaje llega a ser del 80% de los encuestados (GfK 2016 | Pet ownership)

GfK entrevistó en el verano de 2015 a más de 27,000 consumidores (de 15 años en adelante) en 22 países en línea.

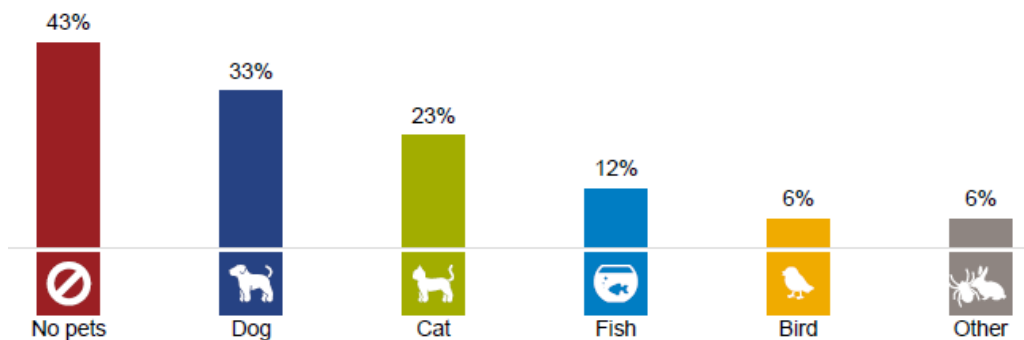
(Los datos se han ponderado para reflejar la composición demográfica de la población en línea de más de 15 años en cada mercado).

## - Países encuestados

Argentina (online/n=1011)	Japan (online/n=1533)
Australia (online/n=1000)	Mexico (online/n=1029)
Belgium (online/n=1012)	Netherlands (online/n=1001)
Brazil (online/n=1512)	Poland (online/n=1005)
Canada (online/n=1012)	Russia (online/n=1514)
China (online/n=1501)	South Korea (online/n=1000)
Czech Republic (online/n=1003)	Spain (online/n=1534)
France (online/n=1517)	Sweden (online/n=1000)
Germany (online/n=1511)	Turkey (online/n=831)
Hong Kong (online/n=1003)	UK (online/n=1501)
Italy (online/n=1521)	USA (online/n=1536)



- Propiedad por tipo de mascotas a nivel mundial (muestra sobre 22 países)



- Propiedad por tipo de mascotas en cada país

No pets



- South Korea: 68%
- Hong Kong: 64%
- Japan: 63%

Fish



- China: 17%
- Turkey: 16%
- Belgium: 15%

Dog



- Argentina: 66%
- Mexico: 64%
- Brazil: 58%

Bird



- Turkey: 20%
- Spain: 11%
- Brazil: 11%

Cat



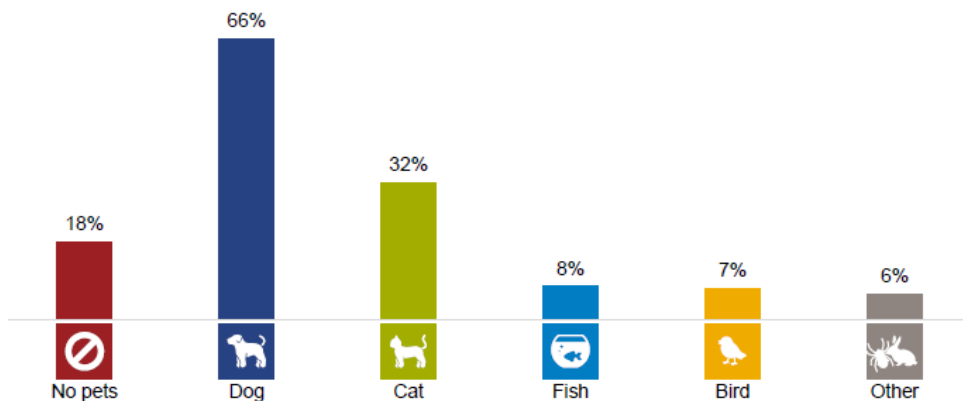
- Russia: 57%
- France: 41%
- USA: 39%

Other



- Czech Republic: 15%
- Belgium: 12%
- Poland: 11%

- Propiedad de mascotas en Argentina

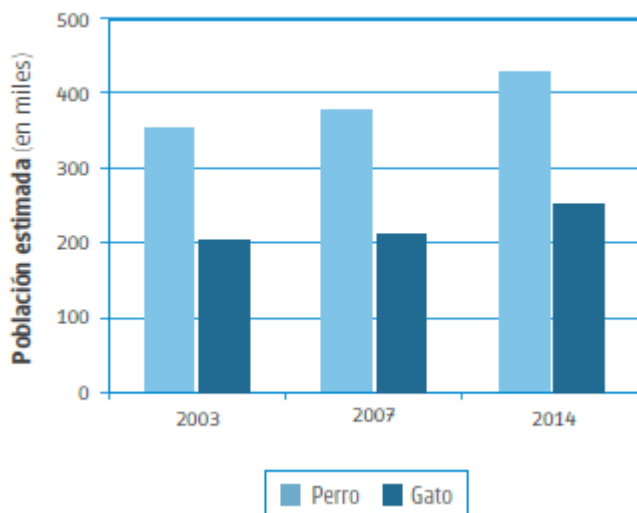


Algunas conclusiones de estos resultados son:

- ♣ Más de la mitad de las personas a nivel internacional tienen al menos una mascota
- ♣ En Latinoamérica Argentina, México y Brasil tienen el mayor porcentaje de dueños de mascotas
- ♣ Los perros son la mascota más popular en Argentina, México y Brasil

Sumado a los valores mostrados, y ya a nivel local (Ciudad de Buenos Aires) se ilustran los siguientes resultados según la Encuesta Anual de Hogares 2014.

Población estimada de perros y gatos. Ciudad de Buenos Aires. Años 2003 - 2007 - 2014



En una ciudad donde el 38,2 % de los hombres y el 61,8 % de las mujeres viven solos (según la Dirección General de Estadística y Censos en Buenos Aires), a veces las mascotas cumplen el papel alternativo de hijos/amigos/acompañantes ocasionales (o permanentes, según se mire). De allí que existe toda una gama de negocios enfocada a abastecer las demandas cada vez más sofisticadas de los animales y sus dueños, como por ejemplo la industria de insumos veterinarios.

Tanto el aumento en cantidad como el hecho de haberlo equiparado a un miembro de la familia, han generado mayor necesidad de mantenerlo en perfectas condiciones por el bienestar de todos los miembros que se interrelacionan estrechamente con la mascota.

Luego y para cerrar el estudio de mercado realizado en función de analizar los potenciales clientes que podrían adquirir el producto *Pata365* se sabe que solo en Capital Federal hay más de 500 centros veterinarios y una decena de obras sociales que como ya vimos están en expansión debido al crecimiento del negocio.

Sin duda, *Pata365* es una idea de negocio que nace de las expectativas generadas en los últimos años por el mercado de mascotas lo que hace que se vislumbre como una gran oportunidad de emprendimiento pensando que además se podrían realizar alianzas estratégicas con entidades médicas veterinarias, Spa veterinarios y entidades de obras sociales para mascotas.

## Visión, Misión y Objetivos de *Pata365*

La visión, misión y objetivos de una compañía le permiten enfocarse y establecer un fin determinado al cual orientar sus esfuerzos. A continuación, se expresará el alcance de estos conceptos que se busca lograr con *Pata365*.

### Visión

El desarrollo de la visión del negocio debe estar fundamentado en la necesidad de crear una empresa de servicio rentable, que produzca utilidades en forma sostenible, trayendo beneficios para sus accionistas, empleados y clientes confiables. Un servicio sólo tiene valor para el cliente si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido, en este caso se debe considerar el valor percibido por los dueños de mascotas, médicos veterinarios, veterinarias e instituciones de obras sociales para mascotas.

La visión de *Pata365* es:

***Ser la herramienta virtual de mayor uso en las ciudades de mayor población de Argentina que permita conectar a Dueños de mascotas, Centros Veterinarios, Médicos Veterinarios y Entidades de Obras Sociales de forma online para brindar una experiencia de atención ágil, cómoda y de calidad para sus mascotas.***

### Misión

Una organización existe para lograr algo, esta es su misión.

***Brindar una solución rápida y accesible a las consultas y servicios veterinarios, disminuyendo los tiempos de espera y priorizando la comodidad del cliente, como también la atención e integridad de las mascotas, contribuyendo a la sanidad general de las mismas.***

## Valores

Los valores sobre los cuales trabajamos en *Pata365* son:

- Eficiencia
- Integridad
- Ética
- Simplicidad
- Pasión

## Objetivo del Negocio

Es nuestro objetivo principal vender una solución del tipo llave en mano bajo un esquema de licencias complementado con el servicio de parametrización e implementación de acuerdo al cliente. Luego de esto y dando continuidad al negocio se establecerá un contrato de mantenimiento que incluirá acceso a las nuevas versiones que se irán publicando trimestralmente como también la ayuda ante incidentes en el funcionamiento del software que deberán ser respondidos bajo un SLA definido a la firma del contrato.

## Objetivos Económico-Financieros

- Captar el 20% del mercado de las Obras sociales de mascotas y Centros Veterinarios de Capital Federal en los primeros 3 años.
- Lograr un retorno de la inversión mayor al 50% en los primeros años del negocio.
- Generar una facturación de más de 8 millones de pesos en los primeros 36 meses.

# Ética y Responsabilidad Social Empresarial

Las mascotas requieren cuidados y atenciones por parte de sus tenedores, y éstos a su vez adquieren deberes y obligaciones que deben ser cumplidas para poder contribuir con una mejor convivencia, tanto en el hogar como en el espacio público.

Por esto y en atención al Programa Nacional de Tenencia Responsable y Sanidad de Perros y Gatos creado por el Ministerio de Salud en el año 2014, cuyo objetivo principal es favorecer y fomentar la tenencia responsable de mascotas, *Pata365* contribuirá al cumplimiento del mismo tendiendo al mejoramiento del estado sanitario y al bienestar de los animales más allá de buscar un beneficio económico.

También será una plataforma que permita colaborar gratuitamente con la Asociación Protectora de Animales en la prevención y protección de perros y gatos, otorgando algunos insumos necesarios para su funcionamiento. Esto será mediante una sección de conexión entre la Asociación y quienes deseen hacer donaciones de productos o servicios (por ej. médicos veterinarios que se ofrezcan gratuitamente a realizar tareas allí), como también un espacio para la registración de la búsqueda de hogar para animales callejeros, perdidos o abandonados.

A través de los canales de comunicación se difundirán las leyes a favor del cuidado del animal con el fin de cada vez más personas conozcan y se instruyan con las situaciones presentes y habrá un canal de denuncias de casos de maltrato animal uniéndose al proyecto "Cuatro Patas".

Todas estas actividades serán las de nuestro mayor interés ya que las mismas contribuyen al cuidado del animal que realmente más lo necesita.

Para ello la plataforma contará con protección al usuario, permitiendo que se puedan denunciar actividades que se consideren inapropiadas tales como:

- ✓ publicidad falsa o engañosa
- ✓ presentación de ofertas o servicios distorsionados
- ✓ mentir al cliente con el fin de conseguir una venta
- ✓ manipulación de datos de usuario y de sus reservas
- ✓ garantías engañosas
- ✓ precios injustificadamente altos
- ✓ servicios inseguros



- ✓ comentarios injustos o mentiras sobre los competidores
- ✓ actividades que atenten contra el bienestar de los animales

El Programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la organización abarcará todos los aspectos, desde RRHH hasta Finanzas. Se buscará crear una compañía transparente, que proteja a sus empleados y los comprometa a generar un servicio que logre mejorar la atención médica veterinaria de la región y el cuidado del medio ambiente.

*Pata365* estará comprometida a:

- Servir a la sociedad con un producto útil, confiable y seguro, que mantenga la confidencialidad de la información intercambiada y priorice la atención de las mascotas.
- Respetar las condiciones dignas de trabajo de cada uno de los integrantes de *Pata365*.
- Procurar el crecimiento de la compañía de una manera razonable y mantenido.
- Contribuir al medio ambiente, reduciendo la cantidad de mascotas sin atención o sin hogar.
- Mejorar las posibilidades de asistencia sanitaria para toda la comunidad incluida en *Pata365*.

Actuar con ética médica veterinaria es lo contrario a la mala praxis, y tiene que ver con la prestación de servicios médicos veterinarios teniendo en cuenta al animal sobre todo lo demás. Para ello, en *Pata365* debemos estar atentos al código de ética médico veterinario que contiene las reglas que deben seguir los médicos veterinarios en el ejercicio de su profesión, incluyendo el control al tiempo que se propone velar por el mejoramiento científico, técnico, social y económico.

Analizando los distintos artículos del CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL del médico veterinario - DECRETO del Poder Ejecutivo Nacional N° 8561/67 se destaca el artículo 4:

Art. 4º Son deberes de los médicos veterinarios para con sus clientes:

- a) Evitar todo acto que pueda obrar desfavorablemente en el ánimo del cliente y que pueda contribuir al desprestigio de la profesión, limitando la actividad profesional a lo estrictamente indispensable y compatible con las necesidades de la misión a cumplir.
- b) Reducir la aplicación de la eutanasia a los casos debidamente justificados, conciliando los intereses particulares con los superiores de la comunidad, los principios básicos de la salud pública y el espíritu de las leyes protectoras de los animales.

Teniendo en cuenta todos los aspectos antes mencionados, es entonces imperante comprender que el programa de RSE de *Pata365* no sólo se enfoca en aspectos de integridad laboral, ambiental y social, sino también asistencial; por lo que el programa ético es muy importante en nuestro emprendimiento.

## Planeamiento Estratégico

En *Pata365* debemos analizar las fuerzas del macro-entorno que sean clave, y los factores del micro-entorno que afecten de manera significativa la capacidad de generar ganancias y mantener rentable la actividad de la empresa.

### Análisis del Macro-entorno

Las empresas exitosas reconocen y responden provechosamente a las necesidades y tendencias no satisfechas. Por lo tanto, es importante vigilar de cerca cuatro fuerzas importantes del entorno: demográfica, económica, sociocultural y tecnológica.

#### Entorno demográfico

La evolución demográfica suele darse a un ritmo bastante previsible. El principal factor a analizar es la población, incluyendo su tamaño y tasa de crecimiento en las ciudades, regiones y naciones; su distribución por edad y composición étnica; sus niveles educativos; sus sistemas familiares, sus características regionales, y su movimiento.

El crecimiento de la población mundial es explosivo: en 2010 alcanzaba ya los 6 800 millones de personas, y superará los 9000 millones para 2040. El crecimiento de la población es mayor en los países y comunidades que menos pueden permitírselo.

En cuanto a la edad existe una tendencia mundial hacia el envejecimiento de la población. En 1950 había sólo 131 millones de personas mayores de 65 años; en 1995 su número casi se había triplicado, llegando a 371 millones. Para 2050, uno de cada diez habitantes del mundo tendrá 65 años o más.

Argentina en particular es un país con baja densidad de población, muy concentrada en el aglomerado Gran Buenos Aires (38,9%), mayoritariamente urbana, y con una gran proporción de personas mayores de 60 años (14,3 %).

Además del envejecimiento de la población el tamaño de las familias disminuyó.

Teniendo en cuenta estas tendencias demográficas se puede afirmar que el crecimiento de las mascotas es directamente proporcional al crecimiento del número de personas de edad avanzada, lo que reduce el número de personas por hogar y promueve cambios en el estilo de vida en las ciudades.

En el caso de la Argentina, el 78% de los argentinos tiene mascotas en su casa, en su mayoría perros (63%), y en menor medida gatos (26%), a los cuales se los considera miembros de la familia.

Argentina es el país de América Latina con mayor penetración de mascotas en hogares, con 9 millones de perros y 3 millones de gatos, y supera en porcentajes a Chile (71%), México (54%), Brasil (44%) y Colombia (35%), según resulta de la última encuesta nacional de mascotas, elaborada por Millward Brown Argentina.

### El entorno económico

El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito.

La demanda de atención sanitaria de las mascotas está en crecimiento y es especialmente interesante para la teoría económica. Es en sí una demanda derivada: no interesa en sí misma sino en la medida que sea necesario para conservar el nivel de salud de las familias que poseen mascotas, que es el activo que realmente se desea y al que afectan otros muchos factores.

La demanda de un individuo por atención para su mascota depende de la edad, sexo, estado de salud y nivel educacional del individuo, y también del precio, la calidad de la atención, tiempo de espera y la distancia de los proveedores.

Elementos como la accesibilidad, y la disponibilidad de los servicios son de los más relacionados con la demanda. Con respecto a la accesibilidad (el grado de ajuste entre las características de los servicios y las características de la población) es considerada como un factor intermedio entre la demanda de atención y las características de los servicios. La disponibilidad (entendida como la capacidad para producir servicios, además de la simple presencia de recursos) también se considera otro factor intermedio, pero en este caso entre accesibilidad y las características de los servicios.

En relación al rol de los precios de los servicios médicos veterinarios como factor determinante de la demanda se emplea la elasticidad. Especialmente en salud veterinaria vale la pena señalar que se han demostrado elasticidades bajas. Es decir, los dueños de mascotas modifican muy poco la demanda de servicios ante cambios en los precios de los servicios médicos veterinarios, por ello se dice que la demanda en salud animal es inelástica respecto al precio. Sin embargo, si se analiza cómo varía la demanda en dependencia del

costo del tiempo dedicado por los dueños de mascotas a recibir la atención se encuentra que la elasticidad del costo del tiempo es mayor que la del costo en dinero lo cual significa que la demanda es más sensible a los costos del tiempo. O sea que cabe esperar que estrategias organizacionales que en su resultado alarguen los tiempos de duración de las intervenciones generan disminución de la demanda de esos servicios y viceversa.

### El entorno sociocultural

La conjunción de varios factores, entre los que se destacan cambios sociales y demográficos que implican elevada propensión a tener mascotas (mayor población urbana, población de mayor edad, gran cantidad de familias con pocos hijos, personas viviendo solas, etc); cambios sociales en términos del vínculo hacia la mascota (el animal deja de ser una “cosa” para ser “una persona”); avance de especialización en medicina veterinaria (en lugar de “veterinarios” cada vez más hay expertos en determinadas patologías o ramas, tal como ocurre en la medicina para personas) y los mayores costos de los servicios veterinarios de media y alta complejidad, generan una demanda cada vez mayor por lo que llevan al planteo de estrategias para entender la forma de responder a eso.

### El entorno tecnológico

Las aplicaciones de nuevas tecnologías permiten a los clientes acceder a los servicios de una manera más simple.

Algunos de estos métodos, más allá de las intervenciones complejas, son:

- Historias clínicas online.
- Solicitud de turnos web / por WhatsApp.
- Consultas online.
- Búsqueda y lectura de información sanitaria y de servicios por internet.
- Conexión de Sociedad protectora de animales con hogares para animales callejeros.

La utilización cada vez más frecuente de internet y sus servicios asociados, hace que la presencia web ya no sea un privilegio, sino una necesidad empresarial.

## Análisis del Micro-entorno

Una cuestión es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas, y las características del mercado.

Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competidores en el sector, entrantes

potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Las amenazas que representa cada una de las fuerzas son las siguientes:

1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento: un segmento no es atractivo si en él participa ya un gran número de competidores fuertes o agresivos. Es aún menos atractivo si es estable o está en declive, si se debe añadir capacidad de producción en grandes incrementos, si los costos fijos o las barreras de salida son altos, o si los competidores tienen mucho que perder por dejar de servir al segmento. En nuestro caso, no existen todavía soluciones integrales para la atención médica veterinaria online. Aunque algunas Obras Sociales para mascotas han empezado a generar sus propias plataformas de asistencia remota. Las mismas no incluyen todas las prestaciones que brindamos con *Pata365*.
2. Amenaza de nuevos entrantes: el segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas. Cuando tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, existe una alta probabilidad de obtener grandes ganancias, pero las empresas se enfrentan a un riesgo mayor porque las que tienen resultados menos positivos permanecerán en el mercado y darán pelea. Este segmento en particular no posee grandes barreras de entrada, sólo la inversión inicial para la plataforma, pero la infraestructura necesaria puede ser amortizada con el tiempo.
3. Amenaza de productos sustitutos: un segmento no es atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos limitan los precios y las ganancias. La asistencia sanitaria y de insumos para mascotas es una necesidad de toda la población, y no existen sustitutos que la puedan reemplazar, sin embargo, la asistencia remota entra en conflicto con la asistencia presencial. Aunque muchos clientes en el mundo ya están optando por las nuevas tecnologías para poder atender su mascota desde su domicilio, en Argentina esto es una nueva tendencia, que todavía no ha sido explotada totalmente. Nuestro objetivo es ser líderes en este mercado, iniciando nuestro negocio desde la etapa temprana de este tipo de servicio en el país.
4. Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores: en este segmento los compradores tienen un poder de negociación relativamente fuerte o en crecimiento, por tratarse de Obras Sociales o Veterinarias con alto poder adquisitivo y en un mercado competitivo. Es por ello que en *Pata365* debemos contar con una fuerza de ventas eficiente y buenas estrategias de negociación.
5. Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores: la mejor defensa consiste en crear relaciones ganar-ganar con los proveedores, o utilizar múltiples

fuentes de aprovisionamiento. En nuestro caso, dado que vamos a proveer un servicio integral, no existen proveedores con mucho poder sobre el negocio.

## FODA

El siguiente análisis FODA identifica las fortalezas y debilidades claves dentro de *Pata365*, y describe las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

### Fortalezas

- Personal capacitado y comprometido.
- Disponibilidad del equipo para responder necesidades del cliente.
- Aplicativo ajustado al mercado objetivo.
- Equipamiento informático actualizado para poder responder a cada una de las necesidades que el cliente posea.
- Buen clima organizacional.
- Integrantes con fuertes habilidades en administración.

### Oportunidades

- Grandes oportunidades en el mercado nacional e internacional.
- Implementar nuevos servicios médicos veterinarios en la región.
- Tendencia en el crecimiento de la aplicación en equipos móviles.
- Cambio de mentalidad hacia lo tecnológico en usuarios.
- Aprovechar las herramientas web para llegar a una mayor cantidad de clientes.
- Pocos competidores desarrollados.
- Posibilidad de establecer acuerdos con distintas Instituciones del Área Asistencial.
- Oferta de nuevos insumos y servicios para el cuidado integral de mascotas.

### Debilidades

- Empresa poco conocida en el mercado.
- Difícil captación de clientes.
- Pocos recursos para asignar a la investigación y desarrollo de nuevas funcionalidades.
- Capital de inversión moderado.

### Amenazas

- Altos costos de publicidad.
- Pocos clientes potenciales y con moderado poder de negociación.
- Facilidad de surgimiento de nuevas empresas competidoras dado el auge de la industria IT.
- La situación económica actual incierta y desalentadora para nuevas inversiones.

## Análisis FODA y estrategias

A continuación, se detallan las estrategias y objetivos resultantes del análisis FODA:

1. Desarrollar una imagen empresarial fuerte que demuestre la visión y misión de la compañía.
2. Implementar una estructura online para lograr un mayor alcance y participación de mercado (estrategia intensiva de mercado). La misma se basará en: página web, redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram) y publicidad web.
3. Crear un producto nuevo que ofrezca un servicio distintivo que permita destacar a nuestros clientes.
4. Formar un fuerte equipo de ventas, con habilidades de negociación y experiencia en productos intangibles.
5. Establecer un plan de mantenimiento y servicio de mejora continua para nuestros clientes.

Como se mencionó anteriormente, dada la creciente competitividad del sector, se deberá implementar una amplia publicidad mediante las redes sociales, además de proveerse de infraestructura que soporte el flujo de información que se gestionará a través de la plataforma *Pata365*.

Las fortalezas deben ser aprovechadas al máximo teniendo en cuenta que en el ámbito local será uno de los pioneros en el negocio.

Las oportunidades serán nuestra guía para el plan estratégico en general, considerando un entorno favorable capaz de generar resultados muy positivos a la organización si se consigue establecer relaciones a largo plazo con los clientes potenciales.

## Estrategia de Marketing (las 5 P's)

Para diseñar la estrategia de marketing, disponemos de cinco instrumentos básicos, que debemos combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos antes planteados:

- **Producto:** desarrollaremos un producto único, nuevo y con posibilidades de continua actualización. Este producto les permitirá a nuestros clientes diferenciarse y destacar. Además, se trata de un producto de vanguardia e innovador. Para ello también deberemos crear una imagen de marca fuerte, confiable y respetable.
- **Precio:** además de cubrir los costos, buscamos una política de precio que nos permita percibir una rentabilidad acorde para mantener un negocio en expansión continua. De todas formas, no se busca establecer un alto precio inicial, sino una relación a largo

plazo con los clientes, a través de un precio accesible, con contratos de mantenimiento y actualización anuales.

- Promoción: para comunicar las características de nuestro producto se desarrollará un fuerte plan de marketing.
- Plaza: el producto se prestará de manera íntegra a través del servidor de *Pata365*, esto permitirá mantener el producto en la empresa, vendiendo licencias, configuraciones personalizadas y contratos particulares de mantenimiento. Para la venta de la plataforma, se entrenará a un equipo de ventas fuerte para dar a conocer los beneficios del sistema. Todo esto se acompañará de distintas estrategias de comercialización que faciliten la adquisición del producto por parte del cliente (formas de pago, garantía, servicio al cliente, etc.).
- Personal / Post venta: en *Pata365* apuntamos a la completa satisfacción del cliente, para lograr vínculos de largo plazo. Se implementará para ello un sistema de CMR de comunicación continua para informar sobre las ofertas, seguimiento, sugerencias y quejas.

## Metas

A través de estas estrategias y el plan de marketing, las metas iniciales son:

1. Contar con al menos 4 prestadoras de servicios de salud veterinaria como clientes en los tres primeros años.
2. Producir una utilidad marginal sobre ventas de al menos un 35% en el segundo año de actividad.
3. Convertirse en líder del mercado en la prestación de servicios de asistencia médica veterinaria y de insumos para mascotas en forma on-line.

## Análisis de escenarios futuros

La evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planificación de nuevos negocios (servicios), como la reducción y finalización de negocios antiguos. Si existe una diferencia entre las ventas deseadas a futuro y las ventas proyectadas, deberemos desarrollar o adquirir nuevos negocios para corregirla.

Dado los posibles cambios políticos a producirse en nuestro país, se considera que las mayores repercusiones podrían darse en caso de que la gestión de gobierno actual se debilite al punto de generarse una crisis económica demasiado relevante.



En dicho caso, existe la posibilidad de que los potenciales clientes consideren poco atractivo el momento para realizar inversiones, por lo cual se establecerán estrategias de diversificación para dar solución momentánea a las bajas ventas.

Generalmente existen 3 opciones básicas para avanzar desde la cartera actual hasta las ventas deseadas. Las mismas son:

1. Identificar oportunidades de crecimiento dentro de los negocios actuales (oportunidades intensivas).
2. Identificar oportunidades para generar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales (oportunidades integradoras).
3. Identificar las oportunidades de aumentar negocios atractivos no relacionados (oportunidades de diversificación).

Teniendo en cuenta estas estrategias, se pueden considerar las siguientes opciones como alternativas para nuestro modelo de negocio:

- Servicio on-line para atención privada de médicos veterinarios a mascotas.
- Plataforma de e-commerce y publicidad para hogares de pensión de mascotas.
- Otros.

# Estrategias de Producto y Servicio

## Análisis y propuesta estratégica de *Pata365*

En *Pata365* somos conscientes que, para lograr liderazgo en el mercado, debemos ofrecer productos y servicios de calidad superior, que provean un inigualable valor a nuestros clientes.

Para ello debemos formular una oferta que logre satisfacer las necesidades y deseos de los mismos. El cliente juzgará nuestra oferta con base en tres elementos básicos: las características y la calidad de *Pata365*, la mezcla de servicios y la calidad que nuestro producto ofrece, como también el precio del mismo.

**Características de nuestro producto:** *Pata365* permite la conexión rápida y segura de dueños de mascotas y farmacias veterinarias con la validación de la Obra Social en caso que corresponda, a través de un entorno confidencial que logra desarrollar una consulta médica veterinaria, con su correspondiente prescripción y compra del medicamento o insumo, desde la comodidad del hogar. Además, a través de la plataforma, cada Obra Social o Institución veterinaria puede solicitar la personalización de su entorno y podrá incluir a cuantos médicos veterinarios y farmacias veterinarias considere suficiente para dar asistencia a sus suscriptores.

La personalización de la plataforma es un factor fundamental para aquellos clientes que deseen que cada uno se sienta seguro y cuidado por su prestadora de salud veterinaria de confianza.

Dadas las habilidades de nuestro personal capacitado, podemos asegurar también que la fiabilidad y calidad, tanto de los resultados como de ajuste, serán óptimas en cada una de las consultas online realizadas. Esto se logra a través de servidores y tecnologías de vanguardia.

De esta manera, *Pata365* es la clave para el éxito competitivo de los clientes, añadiendo un servicio valioso a sus carteras, mejorando la calidad de la asistencia sanitaria veterinaria y diferenciando el producto.

Las características de los servicios de la plataforma se mencionan a continuación, y más adelante se dará detalles del precio del producto/servicio.

## Análisis y propuesta estratégica de los Servicios

*Pata365* es un producto completo que le permitirá a los clientes diferenciarse de la competencia, y para ello debe estar complementado con una buena cartera de servicios.

**Características de los servicios:** todos los servicios de instalación y capacitación están incluidos para todos los clientes, tanto en la etapa inicial como para el entrenamiento durante actualizaciones del sistema. Se logra así hacer un seguimiento y acompañamiento de los clientes, para que puedan sacar el máximo provecho de las cualidades de *Pata365*.

La instalación e implementación, que incluye todo trabajo realizado para que *Pata365* esté operativo para el cliente, se realiza en tan sólo 3 meses (si no se requieren personalizaciones adicionales) y, tras la capacitación, el producto ya puede empezar a ser utilizado.

El personal de ventas se encuentra altamente capacitado para otorgar una amplia facilidad de pedido y entrega, lo cual permitirá a los clientes contar con nuevas licencias, expansiones o servicios adicionales en menos de 72hs de concretada la compra.

Como servicio adicional, *Pata365* ofrece asesoría a los clientes, lo cual incluye servicios de análisis de datos, data mining y generación de reportes, que permiten al cliente una mayor percepción de valor a través de un control más detallado del funcionamiento del sistema de asistencia sanitaria veterinaria y de venta de insumos y servicios.

Los programas de mantenimiento y reparación contribuyen a que los clientes mantengan los productos que han adquirido en buen estado de funcionamiento.

El paquete de mantenimiento incluye asistencia técnica las 24 hs - 7 días de la semana, personal dedicado a cada cliente, actualizaciones de sistema y solución de problemas (bugs). Además, se encuentran incluidas todas las mejoras y prestaciones adicionales que se agreguen a la plataforma.

# Análisis legal y riesgos

## Análisis Legal

Desde el punto de vista del marco Legal:

→ en relación al software que se está entregando se garantizan los siguientes aspectos:



- **Confidencialidad:** se garantiza la confidencialidad de los datos que cada cliente de la plataforma ingresará en la base de datos, tanto sean médicos veterinarios, como entidades de obras sociales, o farmacias veterinarias.

**ARTÍCULO 992.-Deber de confidencialidad.** Si durante las negociaciones, una de las partes facilita a la otra una información con carácter confidencial, el que la recibió tiene el deber de no revelar y de no usarla inapropiadamente en su propio interés. La parte que incumple este deber queda obligada a reparar el daño sufrido por la otra y, si ha obtenido una ventaja indebida de la información confidencial, queda obligada a indemnizar a la otra parte en la medida de su propio enriquecimiento.



- **Comercio electrónico:** las transacciones de ecommerce realizadas entre el cliente y la farmacia veterinaria seleccionada estarán legalmente avaladas por lo establecido en el marco del Nuevo Código Civil y Comercial (Art 1106 - 1108)

→ En relación al contrato de mantenimiento que se celebrará con el cliente se establecerán niveles de aseguramiento de Calidad (SLA) de acuerdo al siguiente esquema:

- Incidentes críticos (bloqueantes): tiempo de resolución 2hs
- Incidentes normales (permiten seguir operando): tiempo de resolución 24hs
- Incidentes leves: tiempo de resolución 72hs

## Riesgos

Convertirse en un negocio digital ya no significa incorporar estas tecnologías a una organización. Se trata de utilizarlas para crear una trama digital más amplia que abarque a clientes, socios, empleados e industrias y viabilice nuevas propuestas que aumenten la creación de valor y el crecimiento.

Por citar algunos de los riesgos identificados y su mitigación:

- No se vende el producto a las principales obras sociales para mascotas y las cadenas de farmacias veterinarias más grandes.

Ante este escenario el equipo *Pata365* planea aplicar el criterio del descremado: reducir el precio para el segmento del mercado inmediatamente inferior.

Se buscará una reducción en el precio del producto de manera de apuntar a un segmento de clientes de menor poder adquisitivo y con menor cantidad de asociados.

- Crisis económica:

Debido al deterioro del escenario económica la empresa debe estar preparada al impacto. Se desarrollarán esquemas de pago a mayor plazo, compensando la reducción de ganancias en el corto plazo con mayores beneficios en el largo plazo.

- Ciberataques

Un incidente digital no sólo incluiría las horas (o días) durante los cuales la misma compañía, clientes o terceros no puedan ingresar a los sistemas o consultar cierta información. Se pagaría el precio también con: menores ingresos al no poder usar el sitio web, clientes que mejor hacen negocio con otros, socios que no quieren relacionarse con una organización en la que no confían, y los inversionistas actuales y/o futuros percibirán a la empresa como un negocio cuyo éxito puede verse afectado.

A manera de contexto, solamente en 2013 las fugas de datos crecieron 62% en el mundo. Sin un análisis preciso de los posibles efectos de una falla energética, una fuga de datos o ataque cibernético, se tendría un punto ciego muy grande. Por eso, el equipo de *Pata365* que apunta a tener un crecimiento a largo plazo afronta esta realidad, conoce cuál es la información más valiosa que tiene, además de entender el buen manejo de la información para su negocio. Se aplicaría un estricto control de antivirus y actualizaciones de parches en los sistemas operativos utilizados.

# Análisis Técnico

## Estructura de Costos

*Pata365* tiene la siguiente estructura de costos:

Costo de Producción: 67%

Costo Comercial: 21%

Costo de Apoyo o generales: 12%

El proyecto bajo análisis conlleva un costo muy alto en recursos humanos, ya que el desarrollo no requiere de muchos activos. Por el contrario, sólo se requiere de recursos humanos capacitados para desarrollar, mantener y actualizar el producto.

En el primer año, varios meses son de inversión, sin realizar ventas, por esta razón el costo es alto. En adelante solo se ajusta el producto enlatado a las necesidades de cada cliente y se realizan mantenimientos y actualizaciones.

De todas formas, se plantea llegar a nuestros clientes a través de nuestra fuerza de ventas al mismo tiempo que se completa el producto. De esta manera, podremos realizar demos o soluciones parciales para atraer a los clientes, y de esta manera esperamos confirmar la primera venta a los 6 meses del primer año.

## Capital Humano

### Perfiles del Personal

La mano de obra de este negocio requiere:

- 6 empleados efectivos:

- **DIRECTOR:** Personal Ejecutivo a cargo de *Pata365*. Planificará y organizará las actividades de la **empresa**, asignará **tareas** al personal y delegará responsabilidades.
- **ADMINISTRATIVO:** Personal que dependerá del área de Ventas pero que brindará servicio a la gestión de Facturación, Cobros y Liquidación de Sueldos.
- **EJECUTIVO DE VENTAS:** Personal encargado de realizar la venta de la solución a clientes.
- **LIDER DE DESARROLLO:** Personal a cargo de la coordinación del Desarrollo de la plataforma integral, como también de los recursos body-shopping que se asignarán

en cada cliente si se necesita adaptar la solución a la gestión del cliente configurando de acuerdo a sus necesidades.

- **PROGRAMADOR.** Personal Informático que desarrollo el producto de software.

- N recursos dependiendo de la demanda en modo FreeLancer para el servicio de configuración y potencial venta.

- **BODYSHOPPING:** Personal contratado en forma eventual en modalidad FreeLancer con asignación en cliente cuando sea requerido para los contratos de mantenimiento, los cuales serán contratados a partir del 7mo mes cuando se inician las ventas. También podrían aplicar para ventas.

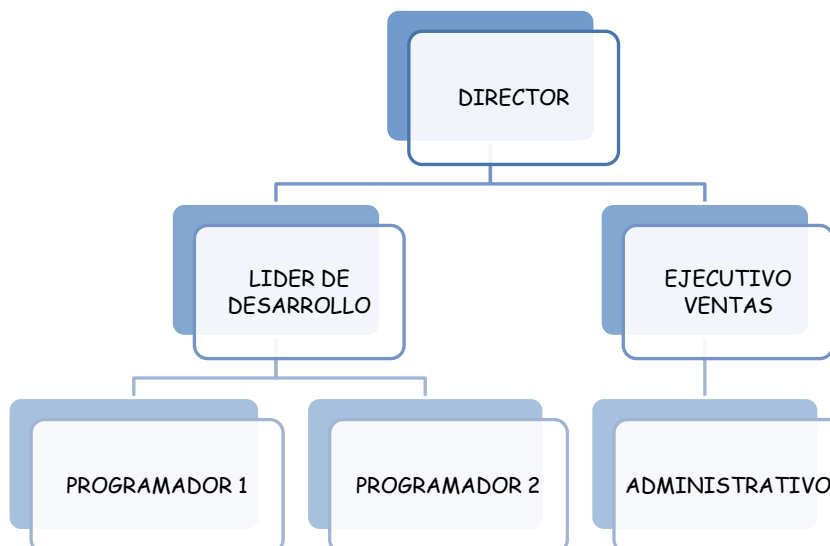
Todo el personal efectivo salvo el Director que no percibirá salario, estarán reglamentados bajo el convenio de Unión Informática.

PERSONAL EFECTIVO	Cantidad	Salario	Costo de M.O.
DIRECTOR	1	\$ 0	\$ 0,00
EJECUTIVO DE VENTA	1	\$ 38.226	\$ 55.618,83
ADMINISTRATIVO	1	\$ 22.332	\$ 32.493,06
LIDER DE PROYECTO	1	\$ 48.387	\$ 70.403,09
PROGRAMADOR	2	\$ 42.578	\$ 81.323,98
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>\$ 151.523</b>	<b>\$ 239.838,96</b>

PERSONAL EVENTUAL	Salario	Cantidad	Costo Total
Recursos FreeLance	\$ 40.000	3	\$ 120.000,00

Cargas Sociales	45,00%
Antigüedad	0,50%

### Organigrama del Personal Efectivo



### Equipos y Mobiliarios

EQUIPO	Cantidad	Costo	Costo + Iva	Total
PC Portátil	3	\$ 15.348	\$ 18.571	\$ 55.713
PC de Escritorio	6	\$ 15.000	\$ 18.150	\$ 108.900
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 164.613</b>

MOBILIARIO	Cant	Costo Unitario + IVA	TOTAL
Escritorio	6	\$ 2.200,00	\$ 13.200,00
Silla para escritorio	6	\$ 1.700,00	\$ 10.200,00
Armario	1	\$ 8.645,00	\$ 8.645,00
Extras (Librería, Limpieza, etc)	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35.045,00</b>

### Costos Operativos y de Comercialización

COSTOS OPERATIVOS	Costo	Meses	Costo Total
Alquiler Oficina	\$ 15.000	12	\$ 180.000,00
Imp y tasas	\$ 1.375,00	12	\$ 16.500,00
Hosting	\$ 17.000	12	\$ 204.000,00
Otros Gastos	\$ 3.000	12	\$ 36.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 436.500,00</b>



Cargos de servicios mensual	
Cargo de Energía eléctrica [\$/mes]	\$ 498,00
Cargo fijo de Agua	\$ 800,00
Cargo fijo de Gas natural	\$ 220,00
Teléfono e Internet	\$ 1.500
Total	\$ 3.018,00

COSTOS DE COMERCIALIZACION	Costo	Meses	Costo Total
Publicidad OnLine	\$ 5.000	12	\$ 60.000,00

## Estrategia de fijación de precio

### Objetivos

*Pata365* buscará **penetrar rápidamente en el mercado** y lo hará a través de precios bajos en relación a sus competidores de IT. Como el mercado no está totalmente cubierto y/o se encuentra en crecimiento, se espera que la reacción competitiva será modesta o nula, con lo cual la empresa tendrá más libertad para conseguir el objetivo sin perder el volumen de unidades necesario para sostenerlo.

La política de precios bajos provee a nuestra empresa **una barrera contra la presencia de competidores**. La organización plantea precios bajos con el fin de desalentar a competidores potenciales quienes posiblemente se sientan atraídos por el mercado, pero al ver los precios bajos del mismo estimen que sus ganancias serán bajas y el riesgo de una guerra de precios será una posibilidad real.

Será a través del contrato de mantenimiento que la organización aumentará los beneficios lo cual le permitirá desarrollar los releases de la herramienta incorporando nuevas funcionalidades en pos de generar valor hacia sus clientes.

## Metodología para la fijación del precio

La metodología utilizada para la fijación del precio fue a partir de realizar una investigación de precios de productos de IT similares donde en promedio se está cobrando alrededor de \$2.000.000 si nos basamos en estructuras como la planteada en este proyecto.

Se decide entonces que el precio de *Pata365* va a surgir de aplicar el método de fijación de precios llamado “**Técnico más Beneficio**”.

### **Precio Técnico más Beneficio:** Costo Total + Beneficios

En *Pata365* se ha decidido que el precio del producto deberá ser inferior al promedio de mercado, sacrificando una porción de los beneficios que podría adquirir la empresa, pero apuntando a aumentar la probabilidad de conseguir la venta del producto.

El modelo de negocio planteado se basa en el desarrollo de un solo producto que pueda ser vendido a diez clientes en el término de tres años, ofreciéndole además a cada uno el servicio de mantenimiento y personalización.

El precio del producto será aquel que permita no solo cubrir el costo técnico sino además obtener el beneficio esperado por la Empresa.

Si la empresa se encuentra en un escenario inflacionario muy marcado, que resulta en un aumento de los costos totales, se deberá trasladar este impacto tanto al precio del producto como al precio del servicio de mantenimiento.

PRODUCTO	Precio
Precio del swf Pata365	\$ 1.500.000,00

MANTENIMIENTO	valor hora	hs	total mes	total año
Precio de mantenimiento	\$ 500,00	20	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00

INVERSION INICIAL	Costo Unitario	Ocurrencias	Costo Total
Capacitación del Personal	\$ 10.000,00	5	\$ 50.000,00
Mobiliario	\$ 35.045,00	1	\$ 35.045,00
Equipos Informáticos	\$ 164.613	1	\$ 164.613,24
Licencias Software	\$ 100.000	1	\$ 100.000,00
Creación Sociedad	\$ 25.000	1	\$ 25.000,00
Reg marca Pata365	\$ 4.000	1	\$ 4.000,00
Otros Gastos	\$ 5.000	1	\$ 5.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 383.658,24</b>

## Plan Económico-Financiero

A continuación, se grafica el Estado de Resultado estimado de los 5 primeros ejercicios de la compañía:

- con una financiación inicial. Se expone la situación económica financiera si la inversión es financiada por un banco a 5 años con una TNA del 20%, tasa para fomentar la inversión y generar puestos de trabajo.

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas de Bienes	\$ 3.120.000,00	\$ 7.590.000,00	\$ 8.892.000,00	\$ 10.440.000,00	\$ 14.304.000,00
Costo de Ventas	-\$ 1.917.430,81	-\$ 4.410.090,87	-\$ 4.985.320,11	-\$ 5.560.549,36	-\$ 6.135.778,60
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 1.202.569,19	\$ 3.179.909,13	\$ 3.906.679,89	\$ 4.879.450,64	\$ 8.168.221,40
Honorarios al Directorio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Comercialización	-\$ 783.044,79	-\$ 900.501,51	-\$ 1.017.958,23	-\$ 1.135.414,95	-\$ 1.252.871,66
Gastos Administración	-\$ 469.116,00	-\$ 539.483,40	-\$ 609.850,80	-\$ 680.218,20	-\$ 750.585,60
Resultados Financieros y por Tenencia	-\$ 316.217,81	-\$ 273.724,55	-\$ 222.732,65	-\$ 161.542,36	-\$ 88.114,01
Otros Ingresos y Egresos (Deprec)	-\$ 119.863,30	-\$ 86.151,74	-\$ 58.433,36	-\$ 43.450,44	-\$ 47.945,32
<b>RESULTADO ORDINARIO DEL EJERCICIO</b>	-\$ 485.672,71	\$ 1.380.047,92	\$ 1.997.704,86	\$ 2.858.824,69	\$ 6.028.704,80
Impuesto a las Ganancias	\$ 0,00	-\$ 483.016,77	-\$ 699.196,70	-\$ 1.000.588,64	-\$ 2.110.046,68
Otros (Deprec)	\$ 119.863,30	\$ 74.914,56	\$ 44.948,74	\$ 29.965,82	\$ 29.965,82
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-\$ 365.809,41</b>	<b>\$ 971.945,71</b>	<b>\$ 1.343.456,89</b>	<b>\$ 1.888.201,87</b>	<b>\$ 3.948.623,95</b>

*Pata365* presenta un quebranto en su primer año de actividad, pero luego de este, comienza a generar ganancias, mejorando la situación económica de la empresa.

Con este planteo se estima un retorno de la inversión del 23% al término del 3er año.

- si la inversión inicial no es financiada. En este caso se proyectan 5 años de actividad ejecutados con fondos propios, sin la necesidad de financiamiento de terceros. Por tal razón no se visualizan costos financieros en los estados de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas de Bienes	\$ 3.120.000,00	\$ 7.590.000,00	\$ 8.892.000,00	\$ 10.440.000,00	\$ 14.304.000,00
Costo de Ventas	-\$ 1.917.430,81	-\$ 4.410.090,87	-\$ 4.985.320,11	-\$ 5.560.549,36	-\$ 6.135.778,60
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.202.569,19</b>	<b>\$ 3.179.909,13</b>	<b>\$ 3.906.679,89</b>	<b>\$ 4.879.450,64</b>	<b>\$ 8.168.221,40</b>
Honorarios al Directorio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Comercialización	-\$ 783.044,79	-\$ 900.501,51	-\$ 1.017.958,23	-\$ 1.135.414,95	-\$ 1.252.871,66
Gastos Administración	-\$ 472.716,00	-\$ 543.623,40	-\$ 614.530,80	-\$ 685.438,20	-\$ 756.345,60
Resultados Financieros y por Tenencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos y Egresos (Deprec)	-\$ 119.863,30	-\$ 74.914,56	-\$ 44.948,74	-\$ 29.965,82	-\$ 29.965,82
<b>RESULTADO ORDINARIO DEL EJERCICIO</b>	<b>-\$ 173.054,90</b>	<b>\$ 1.660.869,66</b>	<b>\$ 2.229.242,12</b>	<b>\$ 3.028.631,67</b>	<b>\$ 6.129.038,31</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ 0,00	-\$ 581.304,38	-\$ 780.234,74	-\$ 1.060.021,09	-\$ 2.145.163,41
Otros (Deprec)	\$ 119.863,30	\$ 74.914,56	\$ 44.948,74	\$ 29.965,82	\$ 29.965,82
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-\$ 53.191,60</b>	<b>\$ 1.154.479,84</b>	<b>\$ 1.493.956,12</b>	<b>\$ 1.998.576,41</b>	<b>\$ 4.013.840,73</b>

Con este planteo se estima un retorno de la inversión mayor, de aproximadamente el 64% al término del 3er año, lo cual demuestra que este emprendimiento es bastante atractivo, en particular luego de los primeros años de desarrollado el producto. A continuación, se presenta el flujo de fondos para esta situación.

FLUJO DE FONDO SIN FINANCIACIÓN						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
S.I. CAJA		\$ 1.581.089,05	\$ 1.434.297,45	\$ 2.361.077,29	\$ 3.588.273,41	\$ 5.273.649,82
INVERSION	\$ 1.581.089,05					
VENTAS		\$ 3.120.000,00	\$ 7.590.000,00	\$ 8.892.000,00	\$ 10.440.000,00	\$ 14.304.000,00
GASTOS DE PRODUCCIÓN		-\$ 1.917.430,81	-\$ 4.410.090,87	-\$ 4.985.320,11	-\$ 5.560.549,36	-\$ 6.135.778,60
GASTOS COMERCIAL		-\$ 783.044,79	-\$ 900.501,51	-\$ 1.017.958,23	-\$ 1.135.414,95	-\$ 1.252.871,66
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-\$ 472.716,00	-\$ 543.623,40	-\$ 614.530,80	-\$ 685.438,20	-\$ 756.345,60
IIBB		-\$ 93.600,00	-\$ 227.700,00	-\$ 266.760,00	-\$ 313.200,00	-\$ 429.120,00
GANANCIAS		0,00	-\$ 581.304,38	-\$ 780.234,74	-\$ 1.060.021,09	-\$ 2.145.163,41
PRÉSTAMO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INTERESES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>\$ 1.581.089,05</b>	<b>\$ 1.434.297,45</b>	<b>\$ 2.361.077,29</b>	<b>\$ 3.588.273,41</b>	<b>\$ 5.273.649,82</b>	<b>\$ 8.858.370,55</b>

## Resultados

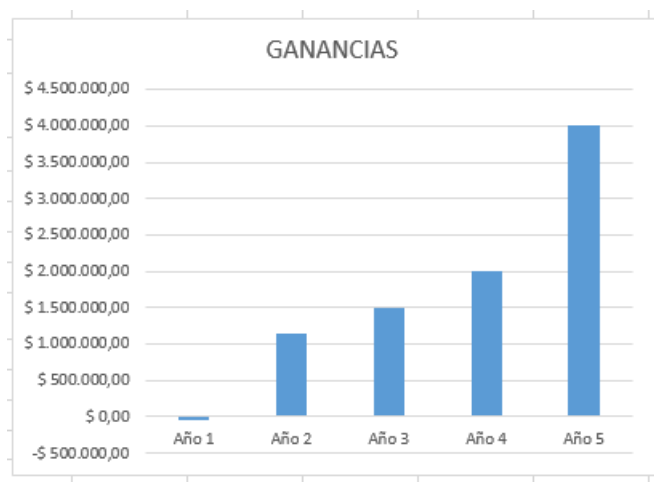
La Argentina se ubica en tercer lugar luego de Brasil y México en cuanto a volúmenes de gasto en dólares en productos y servicios para mascotas. Casualmente este ranking de consumo en el mercado de mascotas coincide con el ranking de PBI per cápita en Latinoamérica.

Este dato hace que la implementación de plataformas como *Pata365* en Argentina se vuelvan rentables.

Es por esto que a través de *Pata365* se busca:

- otorgar una plataforma confiable y segura que permita a las distintas Instituciones de atención Veterinaria a brindar consultas online y prescripción de los medicamentos correspondientes de una manera responsable, ágil y eficiente.
- dar solución a la poca disponibilidad de tiempo con la cual hoy día las personas cuentan, mejorando la salud de sus mascotas que hoy son parte de la sociedad, contribuyendo al bienestar social de todos y cuidando el medio ambiente.
- crear un negocio atractivo y rentable con múltiples posibilidades de expansión y diversificación.

A través de estrategias intensivas, un plan de marketing competitivo y un desarrollo eficiente de nuestra fuerza de ventas, esperamos incorporar en los primeros tres años a 10 clientes de la región de Capital Federal que nos permitan percibir utilidades en hasta \$1,5 millones de pesos, creando un negocio bastante rentable para los inversores. Estimamos que, tras el tercer año de desarrollo, *Pata365* percibirá \$1,9 por cada \$1 invertido, número que irá en aumento a medida que se logre la fidelización de los clientes y se incorporen nuevos atributos y servicios a la oferta actual.



Apostamos a la creación de una empresa dedicada a la generación de valor en el cuidado de la salud animal viendo que es viable en términos financieros, técnicos y de mercadeo.

## Bibliografía

- Dirección General de Estadísticas y Censos, Ciudad de Buenos Aires (2014). *Informe módulo de Tenencia responsable y sanidad de perros y gatos* ([https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/02/eah\\_2014\\_tenencia\\_responsable\\_perros\\_gatos.pdf](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/02/eah_2014_tenencia_responsable_perros_gatos.pdf))
- María Gabriela Ensinck (2017, Abril) *El Cronista* (<https://www.cronista.com/negocios/Los-portenos-gastan-en-promedio--1500-por-mes-para-mantener-a-sus-mascotas-20170428-0054.html>)
- Cristina Lucía Valdez Lezaca (2017, Febrero) *Amor animal: ¿Cuánto cuesta tener una mascota?* ([https://revistadiners.com.co/boutique/finanzas/42948\\_amor-animal-cuanto-cuesta-una-mascota/](https://revistadiners.com.co/boutique/finanzas/42948_amor-animal-cuanto-cuesta-una-mascota/))
- Tamara Muñoz. (2014, Febrero) *América Economía: Entérese de los negocios en torno a las mascotas en la región* (<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-de-los-negocios-en-torno-las-mascotas-en-la-region>)
- Grupo5. (2016) *Dimensionamiento Comercial* ([http://evaluaciondeproyectos.com.ar/wiki/index.php/2016/Grupo5/Dimensionamiento Comercial](http://evaluaciondeproyectos.com.ar/wiki/index.php/2016/Grupo5/Dimensionamiento%20Comercial))
- Maria Julieta Rumi, Andrés Krom. (2018, Agosto) *La Nación – Un país pet friendly la innovación llega al negocio de las mascotas* (<https://www.lanacion.com.ar/2158015-un-pais-pet-friendly-la-innovacion-llega-al-negocio-de-las-mascotas>)
- GfK. (2016, Mayo) *Pet ownership - Global GfK survey* ([https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/NL/documents/Glob al-GfK-survey\\_Pet-Ownership\\_2016.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/NL/documents/Glob al-GfK-survey_Pet-Ownership_2016.pdf))
- Proyecto 4 Patas (P4P) (<http://www.proyecto4patas.org/>)
- Valarezo Ortega, D. A. (2015). *Estudio del comportamiento del consumidor en relación a la tenencia y cuidado de mascotas en la ciudad de Pasaje (trabajo de titulación)*. UTMACH, Unidad Académica de Ciencias Empresariales, Machala, Ecuador
- La Nación (2017, Abril) *Día del Animal – Cuanto cuesta mantener una mascota en la ciudad* (<https://www.lanacion.com.ar/2018871-dia-del-animal-cuanto-cuesta-mantener-una-mascota-en-la-ciudad>)
- Infobae (2011). *Argentina, el país de la región con más mascotas por habitante* (<https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/>)