



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la elaboración de una aplicación móvil para acceder a servicios veterinarios en el Distrito Metropolitano de Quito.

AUTOR

Juan Francisco Vela Velastegui

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA APLICACIÓN MÓVIL
PARA ACCEDER A SERVICIOS VETERINARIOS EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial con énfasis en Marketing

Profesor guía

Ing. Marcelo Fernando Terán Terán

Autor

Juan Francisco Vela Velastegui

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una aplicación móvil para acceder a servicios veterinarios en el Distrito Metropolitano de Quito, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Marcelo Fernando Terán Terán

CI: 1706593231

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de creación de una aplicación móvil para acceder a servicios veterinarios en el Distrito Metropolitano de Quito, del estudiante Juan Francisco Vela Velastegui, en el semestre 2020-10 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Federico Alejandro Orbe Cajiao

C.I. 1707791123

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Juan Francisco Vela Velastegui

C.I. 1722521729

RESUMEN

El trabajo presentado a continuación se realiza para evaluar la idea de elaborar una aplicación para celulares móviles, descargable en las diferentes tiendas de aplicaciones virtuales de iOS y Android, en donde estos puedan acceder a información general y realizar otras funciones como agendar citas, pagar en línea entre otras, de clínicas veterinarias y servicios varios para mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito.

La idea nace, en primer lugar, al recabar información y notar que la industria se encuentra en constante crecimiento, ya que, según datos de la Secretaria de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, tres de cada cinco familias tienen una mascota en casa; en segundo lugar, al notar la falta de promoción y nuevas plataformas tecnológicas e innovadoras que tienen actualmente las clínicas veterinarias y servicios en general para mascotas.

Nuestro cliente objetivo serán tanto las clínicas veterinarias como los veterinarios independientes y servicios complementarios para mascotas como peluquerías, que deseen promocionarse y generar nuevos clientes por medio de nuevas plataformas innovadoras que la industria todavía no la tiene y que otras industrias si, un claro ejemplo en la industria de servicios médicos para humanos es la aplicación llamada Doctorisy.

Finalmente, para realizar el trabajo mencionado, se utilizaron algunas herramientas como el PEST y las 5 fuerzas de Porter para analizar el entorno externo, se realizaron investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas por medio de encuestas y grupos focales para entender al cliente y finalmente se realizó un exhaustivo análisis numérico para determinar la factibilidad del proyecto y analizar variables como: tasas internas de retorno, WACC, CAPM, entre otros.

ABSTRACT

The work presented below is done to evaluate the idea of developing an application for mobile phones, downloadable in the different stores of virtual applications of iOS and Android, where users can access general information and perform other functions such as schedule appointments, pay online, among others, of veterinary clinics and various services for pets in the Metropolitan District of Quito.

The business idea is born after having gathered information and noting that the pet industry is constantly growing. According to data from the Secretary of Health of the Metropolitan District of Quito, three out of five families have a pet at home; secondly, noting the lack of promotion and new technological and innovative platforms that veterinary clinics and services in general have for pets.

Our target client will be both veterinary clinics and independent veterinarians, also complementary services for pets such as pet hairdressers, who wish to promote themselves and generate new clients through innovative new platforms that the industry does not yet have and that other industries do, a clear example in the human medical services industry is the application called Doctorisy.

Finally, to perform the mentioned work, some tools, such as the PEST and Porter's five forces, were used to analyze the external environment. Both qualitative and quantitative research were conducted through surveys and focus groups to understand the client. Finally, a Comprehensive numerical analysis was performed to determine the feasibility of the project and analyze variables such as internal rates of return, WACC, CAPM, among others.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (PEST)	3
2.1.2 Análisis de la industria.....	11
2.2. Matriz EFE	16
2.3. Conclusiones análisis de entornos.....	17
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
4.1. Descripción de la oportunidad de mercado encontrada, sustentada por el análisis interno y externo del cliente.	26
5. PLAN DE MARKETING	28
5.1. Estrategia general de marketing.....	28
5.1.1 Mercado objetivo	28
5.1.2 Propuesta de valor	30
5.2. Mezcla de marketing.....	32
5.2.1. Producto	32
5.2.2. Precio	33
5.2.3. Plaza.....	34

5.2.4. Promoción	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.2. Plan de operaciones	39
6.3. Estructura organizacional.....	43
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	53
7.5. Índices financieros	55
8. CONCLUSIONES GENERALES	37
REFERENCIAS	57
ANEXOS	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Actualmente la industria de salud y cuidado para las mascotas se encuentra en constante crecimiento, según datos de la Secretaría de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, tres de cada cinco familias tienen una mascota en casa (Secretaría de Salud, 2019).

Por otro lado, las clínicas veterinarias y servicios para mascotas no han tenido innovaciones en herramientas tecnológicas, a diferencia de otras industrias como la de servicios médicos para humanos, transporte privado o delivery de alimentos que han incursionado en nuevas formas de generación de clientes y promoción por medio de plataformas, un claro ejemplo de estas industrias es Uber, Rappi o Doctorisy que por medio de aplicaciones móviles el consumidor puede acceder fácilmente y encontrar o comprar servicios de una manera más rápida, fácil, cómoda y segura.

Por último, otras de las variables que llevaron a realizar el análisis de este trabajo fue al notar los cambios de patrones en el consumo de servicios para mascotas, actualmente las personas ven a sus mascotas como un miembro más de la familia según un sondeo realizado por la Protección Animal Mundial (Protección Animal Mundial, 2019).

Por las razones expuestas anteriormente, el presente documento se enfoca en evaluar la creación de una aplicación descargable en celulares para acceder a diferentes clínicas o servicios para mascotas (peluquerías), en esta podrán tener información básica de la institución hasta realizar pagos de servicios.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad para elaborar una aplicación móvil para acceder a servicios veterinarios en el Distrito Metropolitano de Quito por medio de análisis de entorno, investigación de mercado, plan de marketing y financiero.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo de la industria por medio de herramientas como PEST y las cinco fuerzas de Porter, con el fin de entender cómo se está comportando el sector y tener un entendimiento más amplio de las oportunidades y amenazas en el entorno.
- Realizar una investigación de mercado por medio de análisis cualitativos y cuantitativos, para entender las necesidades, gustos y preferencias del cliente.
- Diseñar un plan de marketing para tener una correcta implementación en las 4ps (producto, precio, plaza y promoción) para de esa manera también generar una propuesta de valor acorde al segmento y un posicionamiento de mercado correcto.
- Diseñar el esquema operativo y administrativo en base a las necesidades que requiere la organización.
- Elaborar un análisis financiero para verificar la viabilidad numérica general del proyecto y concluir si esta va a ser rentable.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (PEST)

Variables políticas

Dentro de las variables políticas se analizarán iniciativas y políticas que tiene actualmente el gobierno con relación a la industria de publicación de programas informáticos como aplicaciones que afecten de manera positiva o negativa al proyecto.

- **Iniciativas sector tecnológico**

Hoy en día, debido a los grandes avances tecnológicos el mundo entero se encuentra trabajando en la legislación que impulse el desarrollo tecnológico y de comunicación digital. Por esa razón en el 2014 se realizó la declaración de la CMSI + 10 la cual establece algunas acciones como: papel de los gobiernos y de todas las partes interesadas en la promoción de: herramientas digitales y tecnología para el desarrollo, acceso a la información, aplicaciones en todos los aspectos de la vida, gobiernos electrónicos, negocios electrónicos, entre otros (MINTEL, 2018)

En el mismo informe “El Libro Blanco” publicado por el Ministerio de telecomunicaciones y de la Información, indica que Ecuador es parte de la Agenda Digital eLac2020, que es un compromiso regional de apoyar y de incentivar varios ejes en el desarrollo de tecnologías digitales.

La entrada a esta importante conferencia internacional representa una oportunidad para el proyecto ya que el gobierno ecuatoriano participará en iniciativas internacionales que apoyaran al sector tecnológico.

- **Política gubernamental**

La Constitución de la República establece que la protección de los datos personales es un derecho fundamental, cuyo desarrollo en normativa inferior es necesario para su adecuada garantía y efectivo ejercicio por parte de los ciudadanos. Ecuador cuenta con normativa dispersa e incluso antagónica entre sí y es uno de los pocos países que no tiene una Ley de Protección de Datos Personales en América del Sur (Constitución del Ecuador, 2019).

Esto representa una amenaza ya que tanto el cliente como el consumidor final del servicio no tendrá confianza en ingresar datos personales que posteriormente al no tener una ley de protección clara podría ser contraproducente.

Por otro lado, la Constitución de la República y el estado ecuatoriano creó una política que establece que cualquier persona natural puede ingresar o salir de un mercado, también tienen la completa libertad para fijar el precio de sus productos; todo esto en base a principios y valores éticos. Esto se considera una oportunidad ya que existen leyes que amparan y regulan la libre competencia en el Ecuador.

Otro de los factores que influyen a este proyecto es la protección a la propiedad intelectual ya que se emiten derechos sobre la marca lo que implica total titularidad y reconocimiento de marca, para esto se requiere registrar marca, logo y nombre comercial en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (Servicio nacional de derechos intelectuales, 2019).

Esto se considera una oportunidad ya que existen leyes que amparan y protegen sobre posibles plagios de ideas ya registradas en el IEPI.

VARIABLES ECONÓMICAS

En este apartado se analizarán variables económicas tales como producto interno bruto, inflación, tasas de interés para nuevos emprendimientos y ventas de la industria con el fin de evaluar la industria.

- **Producto interno bruto**

Según datos presentados por el Banco Mundial el producto interno bruto en el 2016 fue de \$98.612 MM, para el 2017 la producción total fue de \$103.057 MM lo que implica que la economía creció en un 4,5% entre los dos años analizados (Banco Mundial, 2018). Sin embargo, para el 2019 existirá un déficit del 4% con respecto al año anterior como lo aseguro el Ministerio de Economía “Esto es algo más de cuatro mil millones de dólares, aseveró, en el marco del taller sobre las proyecciones económicas y políticas Ecuador 2019” (Ministerio de Economía, 2019), esto representa una amenaza para la idea de negocio ya que si el PIB decrece la economía total del Ecuador entrara en recesión.

- **Niveles de inflación**

El Ecuador finalizó el 2017 con una inflación de 0.417%. Para octubre del 2018 la inflación acumulada es de 0.33% según datos del INEC, esta también indicó que la tasa para el mes de octubre fue mayor este año comparado con el mismo mes del 2017 (0,09%); los productos más afectados por la inflación son: comunicaciones, muebles, artículos para el hogar, prendas de vestir, calzado, hoteles, entre otros (INEC, 2018), oportunidad ya que se están teniendo niveles saludables de inflación y de igual forma está más baja con respecto al anterior año.

- **Tasas de interés**

Según datos del Banco Central la tasa de interés para adquirir préstamos para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que es el segmento donde estará ubicado el negocio es de 11,23% anual, para diciembre del 2018 la tasa de interés fue de 10,80% anual, lo que indica que hubo un incremento (Banco Central del Ecuador, 2019), esto representa una amenaza ya a medida que aumenta la tasa de interés, se deberá pagar más dólares en intereses.

- **Ventas industria**

las ventas totales de la industria de actividades de publicación de programas informáticos comerciales: sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones (J5820.00), fueron de 2,9 millones, concentrado en un 80% en las provincias del Guayas y Pichincha. (BCE, 2019), por otro lado, la industria tuvo un crecimiento del 37% entre el año 2017 con respecto al 2018.

Esto se considera una oportunidad ya que la industria en la cual va a estar dirigido el plan de negocios a tenido un crecimiento exponencial el último año.

Variables sociales

Se analizará y obtendrá información demográfica, tendencias, patrones de consumo que serán de vital importancia para la investigación del proyecto, y los cuales **me** afectarán de manera positiva o negativa a la idea de negocio.

- **Demografía**

El estudio “Antecedentes y Situación de e-commerce en Ecuador”, desarrollado por la Universidad Espíritu Santo (UEES) y liderado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, menciona que cuatro de cada 10 ecuatorianos que compran a través de Internet tienen entre 26 y 33 años; el 60% cuenta con

estudios universitarios, la mayoría tiene un nivel socioeconómico medio y las mujeres son mayoría a la hora de comprar (UESS, 2019).

Según datos del INEC el porcentaje poblacional más alto se comprende de los 25 a los 54 años, que representa un 39,38% y también son considerados un grupo en edad laboral máxima (INEC , 2018).

Esto se considera un aspecto positivo ya que el rango de edad que compran a través del internet es el que más personas tiene y también al pertenecer al grupo en edad de trabajar, tienen más poder adquisitivo.

Por otro lado, tres de cada 5 familias tienen una mascota en casa y solo en el Distrito Metropolitano en el área urbana existen 600 mil perros identificados con dueños según estadísticas de la Secretaria de Salud del Distrito Metropolitano de Quito (Secretaria de Salud, 2019).

También se considera un aspecto positivo porque mientras más personas con animales en la ciudad, más clínicas veterinarias aparecen, las cuales son nuestro mercado objetivo.

- **Tendencias**

La investigación “Antecedentes y Situación de e-commerce en Ecuador” realizada entre agosto y septiembre de este año con una muestra de 1.284 personas, muestra que el 35% de los ecuatorianos adquiere productos o servicios por Internet de forma regular (UESS, 2019).

Eso es un aspecto negativo al momento de analizar nuestro proyecto ya que, según datos del estudio, un 35% porcentaje de la población ecuatoriana compra de forma regular servicios o productos por internet, lo que viene a ser un porcentaje muy bajo dado la penetración del mercado

Un sondeo realizado por la Protección Animal Mundial con más de 100 mil dueños de perros a lo largo de Latinoamérica, estos consideran a sus mascotas como un integrante más de su familia o incluso como sus hijos, estos datos corroboran que las mascotas tienen un rol muy importante dentro de las familias y la vida de las persona (Protección Animal Mundial, 2019).

Se considera un aspecto positivo para el análisis ya que las personas hoy en día, al considerar a sus mascotas como un miembro más de su familia, van a cuidar más de ellos, por esa razón a medida que entren nuevos servicios novedosos para ellos, la gente los va a probar y si este les gusta y es de buena calidad van a volver a usarlo.

- **Patrones de consumo**

El informe del *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)* en su encuesta nacional de *Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales (Enighur 2011-2012)*, estos gastan 1,7 millones de dólares en servicios de veterinaria, peluquería y guardería para sus mascotas (INEC , 2018).

La investigación “Antecedentes y Situación de e-commerce en Ecuador” realizada entre agosto y septiembre de este año con una muestra de 1.284 personas, muestra que el 35% de los ecuatorianos adquiere productos o servicios por Internet de forma regular (UESS, 2019).

Se consideran aspectos positivos ya que el ecuatoriano promedio desembolsa dinero para el bienestar de su mascota, y por el otro lado las innovaciones en contratación de servicios o compra de productos por internet y aplicaciones es bien recibido por la población ya que estos están adquiriendo de manera regular dichos servicios o productos.

VARIABLES TECNOLÓGICAS

- **Penetración y uso del internet**

Para finales del 2018, la penetración del internet en nuestra región fue del 71%, creciendo 6 puntos porcentuales con respecto al 2017 (Internet World Stats , 2018).

Por otro lado, el uso del internet en la región es del 39% a finales del 2018, siendo este el segundo más alto en el continente, situándose Norte América con un 44% en primer lugar y Centro América y el Caribe por debajo con un 14% y 3% respectivamente (Internet World Stats , 2018).

El Ecuador se encuentra en el top cinco de uso de internet en la región, situándose en el puesto número 4 y por debajo de: Argentina, Paraguay y Uruguay; con un total de 13.5 millones de usuarios o un 80% (Internet World Stats , 2018).

Se considera una oportunidad ya que tenemos un 80% de la población usando el internet en su vida diaria y también porque como región estamos en segundo lugar en el continente con respecto a la penetración.

- **Utilización**

Para finales del 2018 las transacciones de e-commerce fueron de 16 millones y tuvo un crecimiento de 48% con respecto al 2018 que hubo un total de 11 millones, con respecto a las ventas por e-commerce en el 2018 se finalizó con un total de 1.286 millones de dólares y hubo un crecimiento del 35% (Superintendencia de Bancos del Ecuador , 2018).

Por otro lado, las transacciones nacionales representan un 12,70% con respecto a un 87,28% que representan las internacionales, sin embargo, el ticket

promedio nacional es cinco veces mayor al gasto promedio en una operación internacional (\$272 frente a \$53) (Superintendencia de Bancos del Ecuador , 2018).

También las ventas en portales nacionales a tenido un crecimiento del 47% frente al 2017 y se vendió un total de 546 millones (Superintendencia de Bancos del Ecuador , 2018).

Para finalizar las compras en línea lideran el crecimiento de actividades en línea en el Ecuador, este paso de un 65% a un 83%, habiendo tenido un crecimiento del 18%, entre otras actividades realizadas en internet están revisar y enviar correos con un crecimiento del 5%, pagos y transacciones bancarias con un crecimiento del 14%, entretenimiento con un crecimiento del 17%, entre otros (UESS, 2019).

Se considera un aspecto positivo ya que existen crecimientos entre el 30 y 50 por ciento en el sector y también a pesar de que las transacciones nacionales representan 12,70% el ticket promedio es mayor al promedio internacional.

- **Cobertura**

Ecuador obtuvo una cobertura poblacional del SMA en las tecnologías 3G y 4G del 90,8%; sin embargo, solo el 48,7% de la población (8.1 millones) tiene un teléfono inteligente o smartphone, dispositivo habilitante para el uso del Internet móvil, prestado a través de estas tecnologías (ARCOTEL, 2018).

Sin embargo, la tendencia de internet móvil ha sido creciente, desde el 2010 ha crecido 46 puntos, de 2,4 a 48,7 por ciento (ARCOTEL, 2018).

Se considera un aspecto negativo ya que menos de la mitad de la población cuenta con un teléfono inteligente, dispositivo que servirá para la consulta y pago de servicios por medio de la aplicación, a pesar de que esta tendencia ha sido creciente desde el 2010.

- **Infraestructura**

la conectividad que tiene el país con el mundo es privilegiada en la región, ya que posee tres cables submarinos: PANAM, SAM1 (Punta Carnero), PCSS (Manta), cuya capacidad internacional de acceso llega a los 403 Gbps disponibles. La cobertura parroquial del servicio de Internet es de 91,02%.

Se considera un aspecto positivo ya que Ecuador tiene una conectividad privilegia en la región y una cobertura del 91,02.

2.1.2 Análisis de la industria

El proyecto se encuentra en la industria de ... según el código industrial internacional uniforme (CIIU):

Tabla No. 1: Código CIIU

CODIGO	DESCRIPCIÓN
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
J582	PUBLICACIÓN DE PROGRAMAS INFORMATICOS
J5820.00	ACTIVIDADES DE PUBLICACIÓN DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS COMERCIALES: SISTEMAS OPERATIVOS, APLICACIONES COMERICALES Y OTRAS APLICACIONES

Para analizar la industria se desarrollará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Tabla No. 2: Factores negociación clientes.

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Concentración de clientes: existen alrededor de 2.427 veterinarias en el Distrito Metropolitano de Quito, de las cuales el 60% son clínicas medianas o pequeñas, por otro lado, un sondeo de la Secretaria de Salud del Distrito Metropolitano de Quito aseguro que existen 600.000 perros identificados con dueños. Riesgo: bajo ya que existen bastantes empresas a las cuales presentar el nuevo servicio y de igual forma muchos consumidores finales potenciales.	1			
Volumen de compra: la industria de venta de servicios o productos por internet vendió, en portales web y aplicaciones móviles locales \$546 millones de dólares en el 2018, habiendo crecido un 47% con respecto al 2017. Riesgo: medio bajo ya que existe un crecimiento en la industria y la gente cada año opta y confía más en comprar por internet.		2		
Costo de cambio de cliente: riesgo medio alto ya que las clínicas veterinarias pueden optar por comercializarse en medios tradicionales como revistas especializadas de la industria, portales web, entre otros. Por otro lado, los consumidores finales de la aplicación igualmente pueden optar por ir directamente a la clínica veterinaria y no pasar por la aplicación. Riesgo: alto ya que existe una probabilidad más alta de que el cliente opte por usar sistemas tradicionales a la búsqueda, contacto y pago del servicio, si este no es diferenciado.			3	
Información de los clientes: actualmente existe todo tipo de información sobre los clientes, por ejemplo, en una investigación realizada por la UESS, podemos encontrar datos demográficos como género, nivel educativo, edad y nivel socio económico hasta los intereses y actividades que realizan los usuarios en el internet. Riesgo: medio bajo ya que se puede acceder a todo tipo de información de fuentes confiables sin ningún costo.		2		
Diferenciación del servicio: en la industria se puede diferenciar el servicio que este puede llegar a ser personalizado dependiendo de las necesidades del cliente. Riesgo: medio bajo ya que se puede obtener el diferenciador de manera más fácil.		2		
PROMEDIO		2		

- **Poder de negociación de los proveedores**

Tabla No. 3: Factores negociación proveedores.

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Concentración de proveedores: existe una amplia gama de proveedores en la industria de desarrollo de aplicaciones y sistemas informáticos, según la Superintendencia de Compañías, existen alrededor de 945 empresas. Riesgo: bajo, ya que existen algunas opciones con diferentes rangos de precios para desarrollar la aplicación y que esta se ajuste a tus necesidades.	1			
Costo de cambio: medio alto debido a que si eliges un proveedor para desarrollar la aplicación este debe finalizarla ya que otro proveedor del mismo servicio no te la puede hacer.			3	
Capacidad de integración del proveedor: el desarrollador te entrega la aplicación y si tienes problemas posteriores o la empresa ya no existe, es más difícil encontrar una persona que te de mantenimiento o te ayude con cualquier tema posterior. Riesgo: medio alto.			3	
PROMEDIO	2,33			

- **Amenaza de nuevos competidores**

Tabla No. 4: Factores amenaza nuevos competidores.

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Curva de experiencia: Según la revista Forbes México la industria global de las aplicaciones generaron ingresos de más de \$100.000 millones de dólares, en el artículo también se detalla que la industria se encuentra en constante crecimiento. Riesgo: medio alto ya que muchas empresas y capitales del mundo apuestan en esta nueva industria, creando aplicaciones de todo tipo, un claro ejemplo de esto es la empresa colombiana Rappi, que recibió \$1.000 millones de dólares del prestigioso grupo de fondos de inversión SoftBank.			3	
Requisitos de capital: el costo de desarrollo de la aplicación te puede costar entre unos \$3.500 hasta \$25.000 dólares dependiendo que tan compleja esta sea, por otro lado, para registrar tu marca según el IEPI el costo es de \$250. Riesgo: medio bajo ya que existe una amplia gama de precios para realizar la aplicación según tus necesidades.		2		
Costos de cambiar de proveedor: para cambiar un proveedor en la industria tecnológica y creación de aplicaciones el costo es alto debido a la especialización que se requiere en esa área. Riesgo: medio alto			3	
Accesos a canales de distribución: en el caso de la aplicación, esta estará en las principales tiendas virtuales de iOS y Android, en el caso de Apple la licencia cuesta \$99 al año para colocar una indeterminada cantidad de apps y para Android \$25. Riesgo: medio bajo ya que para colocar la aplicación en las tiendas virtuales de Apple y Samsung el desembolso de dinero es bajo	1			
PROMEDIO	2,25			

- **Amenaza de sustitutos**

Tabla No. 5: Factores amenaza de sustitutos

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Disponibilidad de sustitutos: actualmente como sustituto más fuerte a mis clientes y consumidores finales de mi servicio se encuentran los medios tradicionales y web como revistas especializadas o directorios web, que ofrecen información de cualquier empresa que se requiera. Riesgo: medio bajo ya que estos portales de información no generan ningún diferenciador al consumidor como lo va a hacer la aplicación.		2		
Precio relativo entre el servicio ofrecido y sustituto: para estar publicitado en una revista de especialización el desembolso de dinero será entre \$1.000 y \$5.000, en la aplicación se cobrará una tarifa mensual y se comisionará el 15% por cada venta que se realice en la aplicación. Riesgo: alto debido a la falta de confianza que tendrán los clientes en pasar del método tradicional a una aplicación.				4
Rendimiento y calidad comparada entre el servicio ofrecido y su sustituto: el medio tradicional o portal web indicará información sobre la veterinaria o servicio para mascotas en búsqueda, a diferencia de la aplicación que será más interactiva, en esta podrás agendar una cita, pagarla de manera segura sin tener que sacar efectivo entre otras. Riesgo medio bajo.		2		
PROMEDIO		2,67		

- **Rivalidad de los competidores**

Tabla 6.

Factores rivalidad competidores

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Concentración de competidores: En la actualidad en el Ecuador no existen empresas que se dediquen a la comercialización de servicios veterinarios por medio de una aplicación móvil, sin embargo, en la industria se está innovando para tener aplicaciones de todo tipo, desde pedir un servicio de taxi, hasta la compra de víveres o comida rápida para la casa. Riesgo: bajo.	1			
Grupos empresariales: muchas empresas y capitales del mundo apuestan en esta nueva industria, creando aplicaciones de todo tipo, un claro ejemplo de esto es la empresa colombiana Rappi, que recibió \$1.000 millones de dólares del prestigioso grupo de fondos de inversión SoftBank. Riesgo: medio bajo debido a que existen empresas fuertes en el mundo que apuestan por estas nuevas innovaciones		2		
Crecimiento de la demanda: Para finales del 2018 las transacciones de e-commerce fueron de 16 millones y tuvo un crecimiento de 48% con respecto al 2018 que hubo un total de 11 millones, con respecto a las ventas por e-commerce en el 2018 se finalizó con un total de 1.286 millones de dólares y hubo un crecimiento del 35%. Riesgo: bajo ya que la demanda está en constante crecimiento y actualmente no existe ninguna empresa que este atacando al segmento de las mascotas en el Ecuador	1			
Crecimiento de la industria: la industria se encuentra en constante crecimiento, el anterior año facturo 100.000 millones de dólares a nivel global.			2	
PROMEDIO	1,5			

En el siguiente grafico se puede observar los resultados del análisis de la industria:

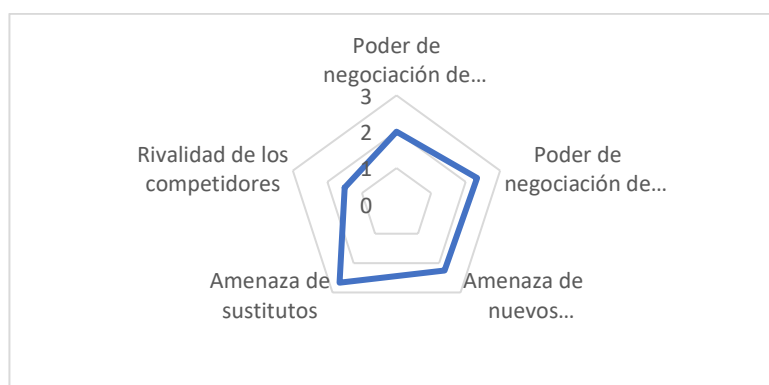


Figura 1. Análisis de la industria.

La mayor incidencia en la industria la ejercen la amenaza de sustitutos y el poder de negociación con los proveedores, con una calificación que los ubica en el rango medio alto, representando una amenaza. La amenaza de nuevos competidores se encuentra en un rango entre medio bajo. El poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores se encuentran en un rango entre bajo y medio bajo, lo cual se asigna como una oportunidad para el análisis de la industria

2.2. Matriz EFE

Tabla No. 7: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Iniciativas sector tecnológico - entrada conferencia internacional	0,03	3	0,09
2	Política gubernamental - libre competencia en el Ecuador	0,03	3	0,09
3	Política gubernamental - protección de la propiedad intelectual	0,05	4	0,2
4	Producto interno bruto- creciente	0,03	2	0,06
5	Inflación - saludable	0,05	3	0,15
6	Ventas industria: crecimiento y concentración	0,08	4	0,32
7	Demografía: población que compra por internet	0,08	4	0,32
8	Demografía: número de mascotas con dueño en el Ecuador	0,08	4	0,32
9	Tendencias: dueños de mascotas	0,08	4	0,32
10	Patrones de consumo: gasto total en mascotas Ecuador	0,05	1	0,05
11	Penetración y uso del internet: 80% de penetración	0,02	2	0,04
12	Utilización: crecimientos entre el 50 y 30 porciento	0,02	3	0,06
Subtotal oportunidades		0,60		1,92
AMENAZAS				
11	Política gubernamental: no existe ley de protección de datos personales	0,05	2	0,1
12	Tasas de interés: crecimiento de la tasa de interés	0,03	1	0,03
13	Ventas industria: crecimiento y concentración	0,10	4	0,4
14	Cobertura: menos de la mitad de la población cuenta con un teléfono inteligente	0,05	4	0,2
15	Tendencias: porcentaje poblacional que compra por internet	0,08	4	0,32
16	Amenaza de sustitutos	0,03	1	0,03
17	poder de negociación con los proveedores.	0,06	3	0,18
Subtotal amenazas		0,40		1,08
VALORACIÓN TOTAL		1,00		3,00

La valoración total de la matriz EFE nos da un total de 3 puntos, lo que quiere decir que esta sobre el promedio y que la empresa aprovecha las oportunidades y minimiza los efectos de las amenazas.

2.3. Conclusiones análisis de entornos

- En el Ecuador existen políticas que amparan al emprendedor como la política de libre competencia, por otro lado, se debe mejorar la ley de protección de datos ya que su normativa puede llegar a ser dispersa e incluso antagónica.
- El PIB sectorial en el cual se encuentra la idea de negocio se encuentra en constante crecimiento, a pesar de que este no represente un porcentaje significativo dentro del PIB total, en cuanto a las ventas, estas tuvieron un 37% de crecimiento el 2018 con respecto al 2017.
- Existen 600 mil perros identificados con dueños en el Distrito Metropolitano de Quito, por otro lado, un 35% de ecuatorianos adquiere productos o servicios por internet de forma regular, por último, el Ecuador se encuentra en el top cinco en la región de uso de internet, con un 80% o 13.5 millones de usuarios.
- En el Distrito Metropolitano de Quito se puede evidenciar que existen 2.427 veterinarias y otros servicios para mascotas por lo cual el poder de negociación con los clientes es bajo.
- En el caso de los proveedores, podemos observar que existen una amplia gama con variedad de precios y calidad, según datos de la superintendencia de compañías existen alrededor de 1.000 empresas dedicadas a la creación de aplicaciones, software y otras herramientas tecnológicas.
- En cuanto a los nuevos competidores, encontramos que este es alto ya que el mundo está en constante cambio y proyecta que las compras por internet serán reemplazadas por los métodos tradicionales en mayor cantidad en el transcurso de los siguientes años, por otro lado, también existen grandes empresas de inversión de capital que apuestan por estas nuevas tecnologías.
- Existen algunos tipos de sustitutos a la idea de negocio, entre ellos se encuentran los directorios tanto físicos como en línea, los cuales podrían llegar a ser una amenaza si el servicio no es diferenciado.

- Actualmente no existen empresas tecnológicas que se dediquen a vender servicios para mascotas por medio de una aplicación, sin embargo, el crecimiento que está teniendo la industria de venta de servicios por aplicaciones en los últimos años como Uber, Cabify, Uber Eats, Rappi, entre otros, podría llegar a ser una amenaza ya que cada vez crearán nuevas empresas o las empresas actuales seguirán diversificándose.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Definición del problema

ENTREVISTA A EXPERTOS Y CLIENTES

Tabla No. 8: Expertos

NOMBRE	PERFIL	EMPRESA	EXPERIENCIA
Geovanny Jácome	Ing. Sistema e informática	Co - Fundador WOM - Word Of Mouth Agency	8 años Planning Digital

Según los expertos la industria tecnológica como la de aplicaciones móviles ha despuntado en los últimos años, sin embargo, muchas empresas no realizan adecuadamente ya que no existen estrategias y lineamientos con la parte comercial para obtener aplicaciones con diferenciadores.

Muchos consumidores de aplicaciones móviles se descargan al ver algo nuevo o novedoso, pero si la aplicación no le da ningún diferenciador a la forma tradicional de realizar la acción como tomar un taxi, pedir comida a domicilio, etc. la aplicación no es usada y eliminada, de igual forma para medir la efectividad de las aplicaciones se debe analizar las interacciones que esta tenga, no el número de descargas realizadas.

Las aplicaciones deben contemplar un plus para el consumidor final, por ejemplo, según el experto Geovanny Jácome, si el cliente está buscando un e-commerce, solamente la versión web que sea compatible con teléfonos móviles es suficiente, otros ejemplos que nos da es que la aplicación tenga para agendar citas y realizar pagos, para que esta no se vuelva solamente un directorio de veterinarias en Quito.

Uno de los proyectos más interesantes en los cuales está trabajando la agencia en la cual Geovanny es co-fundador, es en la industria de mascotas, en la cual también se está realizando el trabajo.

Para lanzar la aplicación, es importante realizar un plan piloto, en primer lugar, es más económico, en caso de que no te funciones la idea, que realizar el desarrollo y lanzamiento de la aplicación.

Los costos dependen principalmente del alcance y en qué sistema se va a desarrollar, por otro lado, los pasos para realizar una aplicación son: análisis, levantamiento, diseño gráfico, acompañamiento, revisiones, implementación y publicación final, el tiempo promedio para el proceso es aproximadamente de tres meses.

Por otro lado, los costos monetarios para hacer una aplicación básica oscilan entre los US\$3.500 hasta aplicaciones móviles más complejas con un costo de US\$10.000 bajo los lineamientos que quisiéramos para la aplicación de servicios veterinarios.

Dentro de las características mejor valoradas por los consumidores en servicios médicos para humanos, son: ver disponibilidad, agendar cita y pagar la cita, de igual forma otras características que valoran son el mail de confirmación posterior a agendar y pagar la cita y el recordatoria un día antes de tu cita.

Hoy en día existen también aplicaciones híbridas que te sirven en los dos sistemas operativos principales que son Android y iOS. Muchas de las empresas que lanzan aplicaciones, le hacen en un principio para Android, que tiene una penetración en Ecuador del 90% vs 10% que tiene iOS, de igual forma en el caso que la aplicación se lance en los dos sistemas operativos, muchas veces las aplicaciones que tienen más características son en Android, para probar que tan eficiente y valorada es esta para posteriormente hacer el lanzamiento en iOS.

GRUPO FOCAL

Entre las personas seleccionadas para participar en el focus group estaban, veterinarios contratados, veterinarios independientes y dueños de veterinarias para que la información otorgada sea la más precisa posible.

Los dueños de las mascotas cada vez están más interesados en la salud de estos y desembolsan más dinero para su cuidado, de igual forma la mayoría de clientes son educados sobre cómo cuidar a su mascota y en muchas ocasiones las tratan como si fueran un miembro más de la familia.

Según Jose Javier, proveedor de insumos veterinarios, ha tenido un crecimiento en su venta ya que cada vez abren más lugares de clínicas y centros de atención para animales.

Los consultas y tratamientos que más realizan para las mascotas son las de medicina preventiva, por ejemplo, las vacunas que realizan a temprana edad a los cachorros, por otro lado, los tratamientos dermatológicos también son bastante comunes según Camila Guevara, veterinaria independiente en la ciudad de Quito.

También llegan bastantes mascotas a consultas debido a emergencias como vómitos y diarreas por varias razones, pero la principal es por la ingesta de objetos extraños por la mascota.

Otras de las consultas y tratamientos por las cuales llegan las personas para revisar a sus mascotas es por enfermedades hormonales como hipotiroidismo.

Según los participantes si han tenido un crecimiento de nuevos clientes en sus veterinarias en el primer semestre del 2019, de igual forma existe una nueva tendencia de veterinarios a domicilio, en las cuales llega el veterinario para la consulta y también realiza tratamientos básicos a la mascota en casa.

Según Ennoc Flores las clínicas veterinarias recientemente están invirtiendo en nuevas tecnologías para publicitar su negocio, por otro lado, los nuevos clientes llegan en su mayoría por recomendaciones de cliente antiguos.

Existe un segmento pequeño de dueños de mascotas un poco más exóticas como conejos, hurones, caballos, entre otros donde opinan los participantes del grupo focal que sería excelente que la plataforma tenga información de este tipo de veterinarios especialistas en otras especies menos comunes.

Una de las personas atiende a caballos, y para realizar las consultas debe movilizarse a quintas, y su única fuente de nuevos clientes es por recomendaciones, por esa razón ve a una plataforma muy útil al momento de promociona sus servicios, de igual forma para veterinarios recién graduados concuerdan los participantes que sería excelente este tipo de promoción.

Con respecto a la competencia, existe una sobre oferta de clínicas veterinarias en la ciudad de Quito, sin embargo, las clínicas grandes son las que se llevan gran parte del mercado debido a que la gente tiene más confianza en estas, también los especialistas prefieren ir a las clínicas más grandes debido a que tienen más clientela y recursos para ejercer su especialidad.

Los principales métodos de contacto entre dueño de mascota y clínica veterinaria/veterinarios independientes son las llamadas telefónicas para agendar la cita o ir directamente a esta, también los participantes del grupo focal concuerdan que para el segmento de mascotas sería atractivo nuevos métodos de contacto como aplicaciones móviles.

Planteamiento del Problema

Determinar los factores que influyen en la decisión de contratación de un servicio integrado para promocionar tus actividades veterinarias, ya sean independientes o clínica, en la ciudad de Quito (¿Cuáles son los factores que determinan las personas para contratar un servicio para promocionar sus servicios veterinarios?).

Desarrollo del planteamiento del problema

Objetivo General:

Analizar la información cualitativa y cuantitativa recopilada por medio de encuestas y grupos focales para realizar una correcta implementación en las estrategias de mercadeo, para así tener una buena comercialización de la aplicación.

Objetivos específicos:

- Conocer los hábitos del cliente, como el consumo, motivos de compra, frecuencia, entre otros, para poder determinar sus gustos y preferencias y tener un servicio acorde a sus necesidades.
- Determinar el precio de venta al cual los clientes estarían dispuestos a pagar por medio del análisis VanWestendorp.
- Determinar el canal de distribución óptimo para la venta del servicio.

- Conocer cuáles son las promociones y actividades que más les llaman la atención a los clientes con el fin de poder captarlos para la compra del servicio.
- Conocer los medios de comunicación acordes al segmento para promocionar el servicio.

Formulación del diseño de investigación:

Se diseñó una encuesta para recabar información del segmento, compuesta por 21 preguntas que se encuentra en el anexo 4.

Muestreo: población finita

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

e= error estándar

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

K= nivel de confianza

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$\frac{(1,96)^2*(0,5)*(0,5)*(5.387)}{((0,5)^2*(5.387)-1)+(1,96)^2*(0,5)*(0,5)}$$

$$n=245$$

El cálculo de la muestra recomienda realizar 245 encuestas, para este estudio se realizarán 50.

Recopilación de datos:

Se realizó un estudio de muestreo no probabilístico por medio de una encuesta que se componía de 21 preguntas, las encuestas se realizaron en veterinarias de Quito en el centro, norte, sur y valles de la ciudad y a veterinarios independientes entre las edades de 25 a 45 años de edad.

Preparación y análisis de datos:

Se realizaron 50 encuestas de las cuales el 100% de los encuestados respondió que poseen un teléfono inteligente, de estas 50 encuestas el 66% son clínicas veterinarias y el 34% son veterinarios independientes; de igual forma dentro de los resultados también se encontró que el 50% de los encuestados está muy de acuerdo con usar una aplicación móvil para promocionar sus servicios veterinarios y el 24% está de acuerdo, con respecto al 16% restante respondió que no está de acuerdo con promocionar sus servicios veterinarios por medio de una aplicación móvil; por otro lado el 54% de los encuestados usaría la plataforma de forma mensual, el 26% trimestral y el 12% semestral. Uno de los

atributos que más valoran las personas son la captación de clientes en un 38% seguido de un 24% con innovación, un 18% por cobertura y por ultimo un 14% por precio; los dos medios preferidos para enterarse de este servicio son la venta directa y el correo electrónico, seguido de venta por teléfono y redes sociales; para este tipo de servicio el tipo de promoción preferida son los días gratis de prueba con un 40%, seguido de un 28% con descuentos y un 16% con cupones.

Debido a que las variables son de tipo cualitativo, se aplicó una correlación de Spearman, el coeficiente obtenido puede adoptar cualquier valor desde -1 hasta 1. Si el resultado fuera -1 existe una correlación negativa perfecta, mientras que, si el resultado fuera 1, existe una correlación positiva perfecta.

La relación entre la zona de ubicación y los medios tecnológicos utilizados, indica que las clínicas o veterinarios de la zona norte y valles usan Instagram e internet con mayor frecuencia, en el caso de las clínicas ubicadas en la zona sur y centro usan Facebook con mayor frecuencia.

Por otro lado, Las clínicas veterinarias tienen una frecuencia de contratación mensual o semestral y los veterinarios independientes preferirían contratar los servicios de forma trimestral o anual.

Según el análisis de precios Van Westendorp, el rango de precios en el que debería estar ubicado el servicio de la aplicación es entre US\$180 y US\$190, el grafico puede ser observado en el anexo 7 donde se evidencia el esquema de precios obtenidos de la encuesta.

Preparación y presentación de informes:

- Se pudo evidenciar que el cliente está de acuerdo en utilizar una nueva plataforma innovadora para promocionar sus servicios veterinarios.
- Por otro lado, el cliente estaría de acuerdo en su mayoría en realizar tanto el pago como obtener los servicios de forma mensual.

- Los atributos que más valorarían en una aplicación sería la captación de clientes, seguido de la innovación.
- El medio de comunicación preferido para enterarse de este nuevo servicio sería la venta directa y el correo electrónico.
- La mayoría de los encuestados indica que prefieren el sistema operativo Android para descargar la aplicación.
- El análisis de sensibilidad determino que el rango de precio al cual el cliente está dispuesto a pagar por ese precio es entre US\$180 y US\$190.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de mercado encontrada, sustentada por el análisis interno y externo del cliente.

La idea del proyecto nace al encontrar que existe un gran crecimiento en el uso de aplicaciones para compra y venta de productos y servicios en el Ecuador, así lo asegura un estudio realizado por la Universidad Espíritu Santo (UESS), esta muestra que el 35% de los ecuatorianos adquiere productos o servicios en línea. De igual forma al notar que muchas industrias tienen sus propias aplicaciones para que los usuarios puedan encontrar el servicio y comprarlo y de manera más segura y rápida y que la industria de las mascotas no la tiene todavía, un claro ejemplo de estas es Uber, Cabify, Glovo, Uber Eats, Rappi, Tipty, entre otras.

Por otro lado al notar un cambio positivo en los patrones de consumo y tendencias que existe actualmente en esta industria, y al observar que ahora las personas con mascotas gastan y se preocupan más por sus mascotas que años atrás, por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en su encuesta Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales, asegura que los dueños de mascotas gastan 1,7 millones de dólares en servicios varios para mascotas (INEC , 2018), y que existe un crecimiento notorio en los últimos 5 años; también un estudio realizado por la Protección Animal Mundial, en el cual realizaron un sondeo a más de 100 mil dueños de mascotas, estos respondieron

que ellas tienen un rol más importante en la familia y que las consideran parte de esta.

En el estudio cuantitativo y cualitativo, en el cual se realizaron grupos focales y encuestas a clínicas veterinarias y veterinarios independientes, uno de los mayores temas a tratar fue si estarían de acuerdo con una aplicación que ayuda a promocionar sus servicios y si creen que en la industria falta una aplicación de este tipo, la respuesta fue positiva.

De igual forma, según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, que se encontraba analizando el crecimiento y apertura de locales para mascotas, en donde se encontraban peluquerías, pet shops, veterinarias, entre otros, solamente en el Distrito Metropolitano de Quito existen alrededor de 8.500 locales que el tipo de servicios descritos anteriormente (INEC, 2018).

Tabla No 9: Mercado Potencial

MERCADO POTENCIAL	
Peluquerías	700
Pet shops	3.000
Veterinarias	5.300
TOTAL	9.000

Debido a las razones expuestas anteriormente, la oportunidad de mercado se encuentra en otorgar una herramienta innovadora, que otras industrias ya la tienen, para que tanto cliente como consumidor final se beneficie de esta y que su experiencia sea distinta a la actual, de igual forma al notar que la industria se encuentra en constante crecimiento y que sus patrones de consumo y tendencias han cambiado de manera positiva a lo largo de los últimos años.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La idea de negocio que se ha propuesto está dirigida a las clínicas veterinarias y veterinarios independientes que deseen promocionar y comercializar sus servicios en una plataforma nueva e innovadora, la aplicación busca dar facilidad tanto a cliente como consumidor final y cubrir una necesidad latente en la industria que es el tener acceso a nuevas tecnologías para realizar tareas cotidianas; por esa razón la estrategia general de marketing que se ha seleccionado es la de diferenciación, ya que esta herramienta será percibida en la industria como única en el mercado.

Para que el cliente y el consumidor final valoren este producto, este vendrá con un programa de fidelización de por medio y de igual forma el servicio tendrá muchos diferenciadores que los sustitutos y competencia no tendrán.

Por otro lado, también para este tipo de producto se consideró realizar una estrategia de desarrollo de mercado, el cual se enfocará en atraer nuevos clientes a mercados ya existentes.

5.1.1 Mercado objetivo

Tabla No. 10: Mercado objetivo

Porcentaje	Detalle	2020
100%	Clínicas veterinarias en Quito	5.300
98%	Aceptación del producto	5.194
Mercado objetivo		5.194

Porcentaje	Detalle	2020
100%	Veterinarios independientes	20.000
98%	Aceptación del producto	19.600
Mercado objetivo		19.600

Los resultados obtenidos demuestran que existen 5.194 clínicas veterinarias y 19.600 veterinarios independientes que podrían acceder al servicio.

5.1.2 Propuesta de valor

Modelo Canvas.

 <p>Socios clave: Agencia para desarrollo de aplicación, proveedores de tecnología, agencia de publicidad para promocionar servicio</p>	 <p>Actividades clave: Comercialización de aplicación para clínicas veterinarias y veterinarios independientes, para la captación de nuevos clientes y promoción de sus servicios.</p>	 <p>Propuesta de valor: Nueva herramienta tecnológica e innovadora para la captación de nuevos clientes y promoción de sus servicios nunca antes vista en la industria.</p>	 <p>Relación con clientes: Fidelización por medio de una poderosa fuerza de ventas y promociones como días de prueba gratis, descuentos entre otros</p>	 <p>Segmentos de clientes: Clínicas veterinarias y veterinarios independientes que deseen promocionar sus servicios por medio de la aplicación. Perfil: - Clínica veterinaria que se encuentre legalmente constituida en el Ecuador. - Veterinario independiente: título de tercer nivel</p>	
<p>Recursos clave: Personal: fuerza de ventas, Ing. en sistemas, contador/a. Tecnología: aplicación vigente.</p>			<p>Canales: Directo, a través de una fuerza de ventas y disponible en sistema operativo Android.</p>		
<p>Estructura de costos: Oficina, aplicación, costos fijos y gastos administrativos.</p>			<p>Ingresos: Cobro por el servicio mensual de la aplicación a las clínicas veterinarias y veterinarios independientes.</p>		

Figura 2. Modelo Canvas

Estrategia genérica.

Diferenciación.

A través del producto se otorgará al cliente una nueva herramienta tecnológica de comercialización y promoción por medio de una aplicación para teléfonos inteligentes, para sus clínicas veterinarias y servicios particulares, en esta el consumidor podrá ingresar y buscar en un amplio directorio de clínicas y veterinarios independientes, como también podrá agendar citas, realizar pagos, entre otros.

Al ser un nuevo servicio que no tiene actualmente la industria, la estrategia genérica será por diferenciación.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a desarrollar para el aplicativo móvil será de más por lo mismo, si bien la plataforma otorga una nueva forma de comercializar los servicios veterinarios en Quito el costo mensual de este no será muy elevado frente a la competencia.

Frase de posicionamiento

Para personas que quieran promocionar y captar nuevos clientes por medio de una plataforma tecnológica nueva, no vista antes en esta industria.

Propuesta de valor

“Aplicación móvil nueva e innovadora” para captar nuevos clientes y promocionar servicios veterinarios en el Distrito Metropolitano de Quito, elaborada con los más altos estándares tecnológicos, esta permitiría tanto a cliente como consumidor cambiar la forma en la que iba al veterinario.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

PetSalud es un aplicativo móvil para clínicas veterinarias y veterinarios independientes donde podrán comercializar y promocionar sus servicios, este será cobrado de forma mensual, donde estos tendrán acceso ilimitado y tendrán todas las funciones de la plataforma, cabe recalcar que la aplicación no tendrá ningún costo de descarga ni costo mensual para el consumidor final (siendo este los dueños de mascotas)

En esta, los clientes tendrán la posibilidad de captar nuevos clientes que deseen probar sus servicios, también podrán gestionar sus nuevos clientes.

Por otro lado, los dueños de mascotas que se hayan descargado la aplicación sin ningún costo, encontrarán un directorio de clínicas veterinarias y veterinarios independientes en el Distrito Metropolitano de Quito, geográficamente distribuidas por zonas (norte, sur, centro, valles), a más de encontrar los servicios veterinarios cerca de su zona de preferencia, podrán entrar a esta y encontrar información básica como, números de contacto, direcciones, etc y de igual forma podrán solicitar, de ser el caso, que la consulta sea a domicilio o en la clínica, también podrán sacar citas en la misma aplicación, realizar el pago de la consulta, entre otras funciones.

Branding

Logotipo



Figura 3. Logotipo Pet Salud

La aplicación móvil tendrá el nombre de “PetSalud”, debido a las características que brinda el servicio que son salud para tus macotas, en cuanto a los colores, se eligió el celeste debido a que es un color que demuestra paz y tranquilidad, en cuanto al isotipo es un perro que representa a las mascotas que son el núcleo de la aplicación, sin ellas la idea de negocio no tendría ninguna validez.

5.2.2. Precio

Tras haber realizado el modelo Van Westendorp, se encontró como resultado que las personas estarían dispuestas a pagar un valor de US\$185 mensuales por el servicio.

Estrategia de fijación de precios

La estrategia de precios para PetSalud se establecerá como el valor percibido por el servicio, debido a que el producto cubrirá una necesidad del cliente, y por eso el cliente percibirá un costo del servicio.

Estrategia de ajuste

PetSalud realizara una estrategia de fijación de precios psicológica utilizando la respuesta emocional del cliente para fomentar las ventas.

5.2.3. Plaza

“Comprende actividades que tiene la empresa para poner al producto a disposición de los consumidores meta” (Kotler & Armstrong, Marketing 2012, pág. 52)

Estrategia de distribución

Según los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa los usuarios prefieren obtener la aplicación en el sistema operativo Android, de igual forma por tema de costos, es recomendable que el aplicativo se lance en un sistema operativo para medir su efectividad, así lo aseguro el experto Geovanny Jacome, co-fundador de la agencia WOM.

Por otro lado, el servicio se distribuirá por medio de una fuerza de ventas capacitada que visitará a los veterinarios y clínicas veterinarias para explicar el servicio, se eligio esta forma de distribución ya que en el análisis cuantitativo los encuestados prefieren enterarse de estos servicios por venta directa.

5.2.4. Promoción

Se llegará al cliente con una estrategia de atracción o pull que consiste en dirigirse directamente al consumidor con la finalidad de atraerlo hacia el servicio que en este caso es la aplicación móvil.

Como medio de publicidad usaremos principalmente el internet, bajo este lineamiento utilizaremos como método principal el correo electrónico que es uno de los medios de comunicación donde los veterinarios o clínicas veterinarias se

enteran de este tipo de servicios para promocionarlo, de igual forma se realizara una estrategia en redes sociales para crear awareness, en la cual se realizara una página de Facebook en la cual se pautará semana a semana las principales características del servicio y sus beneficios.

Por otro lado, se realizará la venta directa la cual consistirá en tener una fuerza de ventas que visite las clínicas y veterinarios independientes con la finalidad de captar nuevos clientes, para esto se realizará un catálogo donde se describa de forma clara las características principales del servicio como los planes mensuales, que incluye, costos, entre otros.

Por último, la empresa estará presente en eventos organizados para mascotas en las cuales estarán tanto los consumidores finales de la aplicación como los clientes que son las clínicas veterinarias o veterinarios independientes, de esa forma se logrará dar a conocer los servicios a ambas partes, el evento al cual se asistirá será el de Expo Mascotas que se lo realiza anualmente.

Tabla No. 11: Plan de medios

Objetivo		Estrategias	
Incrementar el conocimiento de marca para captar nuevos clientes en la empresa		Crear contenido tanto por correo electrónico como en redes sociales para generar conocimiento de marca y atraer potenciales clientes.	
		Atraer potenciales clientes por medio de una fuerza de ventas altamente competitiva y capaz	
Medio	Segmento	Descripción	Costo
Correo electrónico	2.400 clínicas veterinarias	Clínicas veterinarias con acceso a correo electrónico	US\$ 25 Mensuales

Redes sociales	85% clínicas veterinarias	85% de clínicas tienen activo redes sociales con perfil corporativo	US\$ 300 Mensuales
Venta directa	2.400 clínicas veterinarias	Se utilizará una fuerza de ventas para promocionar el nuevo servicio y captar clientes	US\$ 394 + Comisión Mensuales
Folletos Informativos	1.000 mensuales	Impresos con descripción básica del servicio	US\$ 76 Mensuales
Eventos	2.500 personas	Evento anual de mascotas en la ciudad de Quito	US\$ 4.000 Anual

Tabla No. 12: Presupuesto del mix de marketing.

	ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EVENTOS	Stand	\$2.100,00	\$2.120,00	\$2.200,00	\$2.269,00	\$2.310,00
	Material de apoyo	\$580,00	\$604,00	\$611,00	\$623,00	\$640,00
	Personal	\$300,00	\$320,00	\$340,00	\$360,00	\$380,00
	Actividades	\$800,00	\$806,00	\$822,00	\$840,00	\$853,00
	TOTAL	\$3.780,00	\$3.850,00	\$3.973,00	\$4.092,00	\$4.183,00
CREACIÓN DE CONTENIDO	Diseño institucional	\$230,00				
	Página Web	\$1.300,00				
	TOTAL	\$1.530,00				
PUBLICIDAD Y CAPTACIÓN DE CLIENTES	Correo electrónico	\$300,00	\$310,00	\$320,00	\$330,00	\$340,00
	Facebook	\$3.600,00	\$3.612,00	\$3.624,00	\$3.640,00	\$3.660,00
	Venta directa	\$5.400,00	\$5.414,00	\$5.415,00	\$5.423,00	\$5.431,00
	TOTAL	\$9.300,00	\$9.336,00	\$9.359,00	\$9.393,00	\$9.431,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

PETSALUD es una aplicación móvil de total beneficio para tu mascota y para ti, está diseñada para que los usuarios puedan conectarse con los servicios veterinarios basados en criterios de ubicación, preferencia y precio; esta herramienta tecnológica busca ser tu mejor aliado en el momento que requieras atención veterinaria. La fuente de nuestro trabajo es tu alivio y la salud de tu mejor amigo.

Visión

PETSALUD quiere convertirse en el año 2025 en el referente tecnológico para los dueños de mascota, mediante la prestación de una conexión directa con las clínicas veterinarias. El crecimiento de nuestra organización está basado en el trabajo colaborativo, la honestidad de nuestras acciones y en la entrega de un servicio que permite el bienestar de la sociedad.

Objetivos

La formulación de los objetivos se basa en el criterio temporal de mediano plazo con un horizonte de evaluación de tres años y largo plazo con evaluación de cinco años, para verificar el cumplimiento se plantean metas alcanzables que se relacionan con las perspectivas del cuadro de mando integral.

Tabla No. 13. Objetivos organizacionales

Perspectiva Cuadro Mando Integral	Objetivo	Plazo cumplimiento	Meta
Clientes	Incrementar el número de clínicas afiliadas a la aplicación móvil	Corto plazo: 2023	10%
	Obtener una tasa de retención de usuarios de la aplicación móvil	Largo plazo: 2025	50%
Financiera	Superar el margen de rentabilidad sobre el patrimonio en base al indicador de la industria	Corto plazo: 2023	15%
	Recuperar la inversión inicial en base al patrimonio de los accionistas	Largo plazo: 2025	100%
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal de la empresa en técnicas comerciales y atención al cliente	Largo plazo: 2025	100%
Procesos internos	Reducir la relación entre el gasto operacional y los ingresos	Largo plazo. 2025	10%

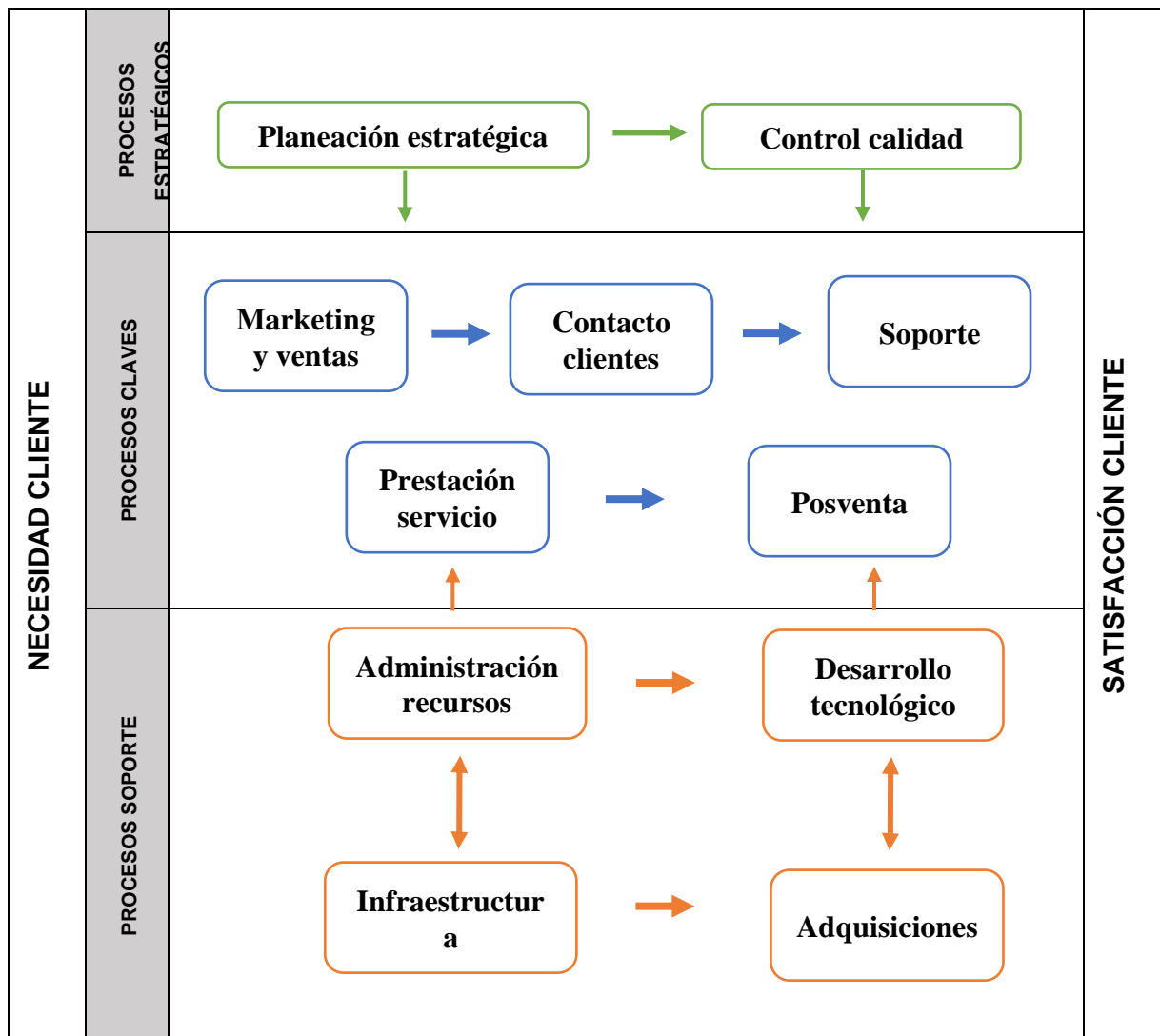
La consecución de estos objetivos se logrará a través de la planificación de actividades en base a un direccionamiento estratégico emitido por la gerencia general, que debe generar planes para que cada área alcance sus objetivos y de esta manera alinear la actividad operativa con la estratégica.

6.2. Plan de operaciones

Mapa de procesos

El mapa de procesos que permite la operación de la empresa es el siguiente:

Tabla No. 14: Mapa de procesos



La descripción e interacción del mapa de procesos se describe a continuación:

Tabla No. 15. Descripción mapa de procesos

Macroproceso	Proceso	Actividades claves	Cargo responsable
Proceso estratégico	Planeación estratégica	Diseño de la estrategia de la empresa Fijación objetivos, políticas y presupuesto Relación con instituciones públicas y privadas	Gerente General
	Control calidad	Verificación en la calidad en la prestación del servicio Control de fiabilidad de la aplicación Monitoreo de indicadores de desempeño	Gerente General
Proceso Clave	Marketing y ventas	Captación de clínicas veterinarias Promoción de la aplicación en el mercado objetivo	Jefe Comercial
	Contacto clientes	Gestión y administración de clínicas veterinarias	Jefe Comercial
	Soporte	Control de flujo de pagos con clínicas veterinarias	Asistente administrativa
	Prestación servicio	Funcionabilidad de la aplicación Monitoreo de descargas	Programación y desarrollo
	Posventa	Evaluación del servicio prestado a usuarios de aplicación	Asistente administrativa

Macroproceso	Proceso	Actividades claves	Cargo responsable
Soporte	Administración recursos	Contratación, gestión de nómina y capacitación	Gerente General
	Desarrollo tecnológico	Gestión del equipamiento tecnológico y software	Programación y desarrollo
	Infraestructura	Administración de los recursos no financieros	Gerente General
	Adquisiciones	Negociación proveedores	Gerente General

Ciclo de operaciones

El desarrollo de la aplicación debe cumplir con las siguientes fases:

Fase 1 Definición de la aplicación: Comprobación del concepto de la aplicación mediante el uso de metodologías ágiles, grupos focales y lluvia de ideas; de esta manera se recoge la información del mercado objetivo.

Fase 2 Experiencia del usuario y aplicación: Diseño de la maqueta de la interfaz de la aplicación y prueba con el usuario, ejecución de pruebas de diseño y usabilidad.

Fase 3 Diseño gráfico: Trabajo conjunto entre el área de diseño y arquitectura de la aplicación, prueba del borrador con profesionales de desarrollo de software.

Fase 4 Desarrollo: Ejecución de las observaciones de las fases anteriores para definir la aplicación y los requerimientos de las tiendas virtuales.

Fase 5 Puesta en marcha: Entrega de la aplicación a las tiendas de aplicaciones para que sean descargadas por los usuarios.

Capacidad de operación

La capacidad de operación de la empresa se determina de acuerdo al número de personal que se encargará de visitar a los centros veterinarios para comercializar la aplicación, los parámetros utilizados para este propósito son los siguientes:

Tabla No. 16. Capacidad de operación

Número de personas encargadas comercialización aplicación	2
Número de visitas máxima diarias x personal ventas	6
Número de visitas diarias	12
Número días laborables	22
Número de visitas x mes	264
Porcentaje de cumplimiento comercial	70%
Número de visitas reales x mes	185
Porcentaje de cierre de venta	20%
Número de venta aplicación x mes	37

En base de esta información se planifica un número de 37 centros que se adhieren a la aplicación de forma mensual, como parte de la estrategia comercial los tres meses iniciales será un tiempo donde no exista ventas, ya que se tratará de un período de promoción de la aplicación.

Infraestructura y equipamiento

La infraestructura y equipamiento necesario para la puesta en marcha de la empresa es la siguiente

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

17.300,00

Equipamiento	6.250,00
Equipos de Computación	7.550,00
Instalaciones	3.500,00

Adicional al valor de \$ 17.300, la empresa debe disponer del pago de gastos en la etapa de apertura, estos son los siguientes:

<u>GASTOS DE APERTURA</u>	<u>12.900,00</u>
Permisos de funcionamiento	150,00
Registro propiedad intelectual	450,00
Licencia uso aplicación y seguridad base datos	12.000,00
Gastos legales constitución empresa	300,00

Considerando la información mencionada la empresa requiere un valor de \$30.200 para adquisición de activos y gastos de apertura.

6.3. Estructura organizacional

Requerimientos legales para la apertura de la empresa

Se ha previsto que la empresa se constituya bajo la figura legal de compañía limitada, la misma que de acuerdo con la Ley de Compañías (1999) para constituir una compañía limitada se constituye con el aporte de dos socios como mínimo, el socio mayoritario tendrá el 60% acciones y el otro socio el 40%, cada socio responderá por el total de sus aportaciones, el capital mínimo requerido es de \$400,00 y para su creación se debe registrar a la empresa en la Superintendencia de Compañías a través de la reserva de dominio en su página web, los demás trámites legales serán realizados con la asesoría de un abogado especializado.

Entre los trámites que la empresa debe realizar antes de su apertura y funcionamiento se encuentra la obtención de permisos y autorizaciones en las instituciones públicas como se detalla a continuación:

- Solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas,
- Apertura de la cuenta de integración en cualquier institución financiera.
- Tramitar el LUAE que es el permiso de funcionamiento en el Municipio de Quito, este permiso incluye el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos previa inspección.
- Con el número de RUC se debe solicitar la clave de empleador en el Instituto de Seguridad Social para la respectiva afiliación en historia laboral de los empleados.

Estructura organizacional

La estructura organizacional para el presente proyecto es de tipo horizontal, esta estructura tiene como característica el no disponer de mandos intermedios por lo cual es la que más se adapta a lo que requiere la empresa, contará con colaboradores que aporten con sus conocimientos y reporten directamente al gerente general.

Tipo de organigrama

El tipo de organigrama es plano, alineándose con la estructura organizacional, plana, este esquema elimina los mandos medios, como se muestra en la siguiente figura

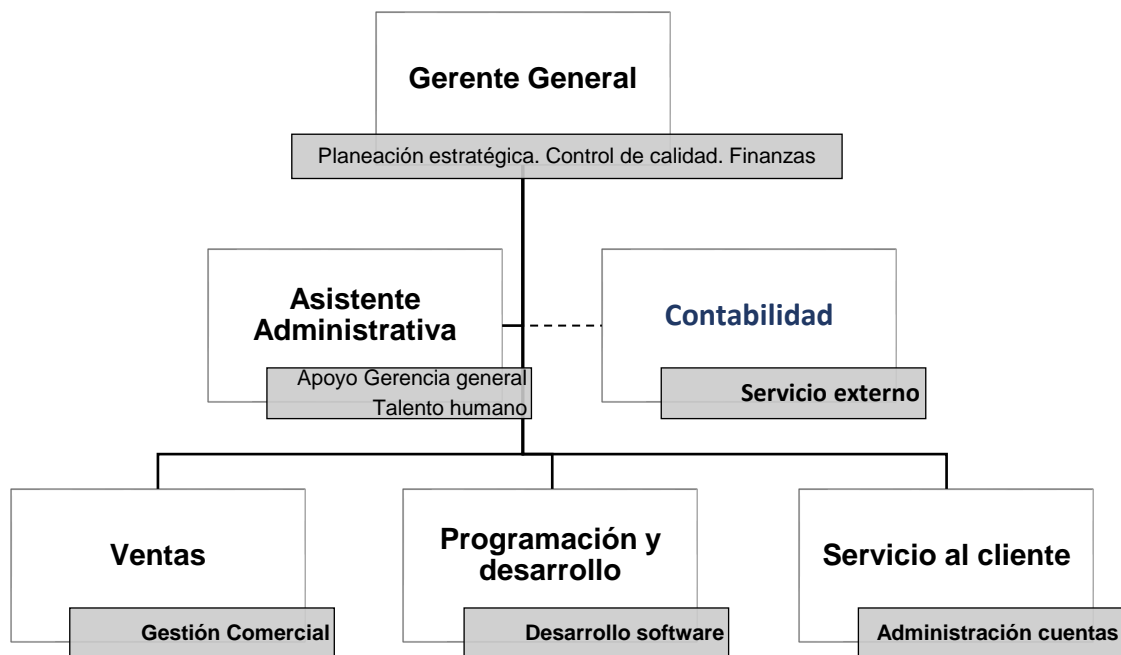


Figura 4. Organigrama.

La contabilidad de la empresa será manejada por un contador externo quien prestará sus servicios mediante un contrato de prestación de servicios profesionales.

La comparación de la estructura organizacional se realiza en base al código CIU J8520, con los datos extraídos de la Superintendencia de Compañías, los cuales muestran que las empresas de servicios tienen una fuerte contratación de personal encargado del servicio al cliente y ventas, que junto con el personal de desarrollo de software se constituyen en el núcleo de actividades claves en la aplicación Petsalud.

Descripción de funciones y gastos en sueldos y salarios

En la siguiente tabla se muestra los cargos propuestos en el organigrama, el requerimiento en formación y experiencia para cada cargo, así como el sueldo mensual y el gasto anual incluido beneficios de ley incurrido por la empresa:

Tabla No 17: Descripción funciones y gastos en sueldos

Cargo	Formación y experiencia	Número	Sueldo mensual por cargo	Sueldo anual (incluidos beneficios de ley)
Gerente General	Ingeniero desarrollo software. Conocimientos comerciales, implementación de procesos de calidad, temas financieros y habilidades gerenciales. Experiencia cinco años	1	1.050	15.580,90
Asistente administrativa	Estudios administración. Conocimientos en actividades de oficina, gestión talento humano y pago de nómina. Experiencia dos años	1	450	6.900,10
Jefe Comercial	Ingeniero Administración o Marketing. Conocimientos comerciales, venta de servicios y gestión mercadeo. Experiencia dos años	1	750	11.237,50
Asistente comercial	Estudios Administración o Marketing. Conocimientos comerciales, venta de servicios y gestión mercadeo. Experiencia un año	1	500	7.629,00
Programación y desarrollo	Estudios desarrollo software. Tecnología sistemas. Experiencia dos años	1	650	9.797,70
Servicio al cliente	Estudios Administración o Marketing. Administración de cuentas corporativas, venta de servicios. Experiencia un año	1	450	6.906,10
Total		5		46.066,9

A partir del año 3 se contratará los servicios de un colaborador adicional en el área de servicio al cliente para cubrir el incremento de la carga laboral, para coordinar la relación con las clínicas veterinarias.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

La planificación financiera de la aplicación determina dos tipos de ingresos:

1. Ingreso por la suscripción de la aplicación que tiene un valor de \$ 200 anuales y es facturado a las clínicas veterinarias por formar parte del catálogo de servicios disponibles en la aplicación. El crecimiento de la demanda por el servicio se fundamenta con las ventas de la industria que según la información del Servicio de Rentas Internas tiene un porcentaje promedio de 5,51% entre el año 2013 y 2018. En lo que respecta al precio por la suscripción tiene un incremento de acuerdo a la inflación promedio.

Tabla No. 18. Proyección

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección precio suscripción	200,00	204,42	208,94	213,56	218,27

2. Ingreso por renovación de la suscripción por un valor de \$ 40 anuales, que es facturada a partir del año 2.

La combinación de estos ingresos produce la siguiente proyección a cinco años para la empresa:

Tabla No. 19. Ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	66.000	108.989	134.837	161.914	190.228

A partir del año 2 los ingresos de la aplicación tienen un mayor incremento debido al efecto de la renovación por la suscripción, este efecto se siente con mayor fuerza entre el año 3 y 5 cuando los ingresos de estos años duplican al ingreso del año 1.

En lo que respecta a los gastos de la aplicación, están compuestos por la proyección de salarios, que se realiza conforme la estructura organizacional y la inflación para el incremento de salarios:

Tabla No. 20. Gastos salarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos salarios	58.063	63.229	86.229	89.363	91.284

A partir del año 3 existe un mayor incremento en el gasto por salarios debido a la contratación de nuevo personal para sustentar el incremento de la operación de la aplicación.

Otro componente del gasto son los egresos derivados de la operación y comercialización de la aplicación, denominados gastos generales, según la siguiente proyección:

Tabla No. 21. Gastos generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos generales	21.276	20.238	32.771	34.650	36.575

A partir del año 3 existe un incremento de los gastos generales, debido a que se aplica el 5% de porcentaje de regalía para las tiendas virtuales según las ventas de la empresa.

En consideración de estos valores proyectados y con la información de gastos de depreciación, se establece la siguiente utilidad antes de impuestos entre el año 1 y año 5:

Tabla No. 22. Utilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Ingresos	66.600	108.989	134.837	161.914	190.228
Gastos sueldos	58.063	63.229	86.229	89.363	91.284
Gastos generales y comercialización	21.276	20.238	32.771	34.650	36.575
Gastos de depreciación	2.683	2.660	2.660	344	344
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(15.422)	22.862	13.178	37.559	62.025

En el año 1 existe una pérdida operativa de \$ 15.422, que debe ser asumida por los propietarios de la empresa para continuar con la operación de la aplicación con la aplicación del capital de trabajo.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

- Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por el siguiente detalle:

Tabla No. 23. Inversión inicial

Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	17.300,00
Gastos de constitución	12.900,00
Capital de trabajo	20.625,00
<u>INVERSIÓN INICIAL</u>	<u>50.825,00</u>

La inversión inicial corresponde a la adquisición de equipos y mobiliario que corresponde a la propiedad, planta y equipo de la empresa con el 34% de la inversión inicial, los gastos de constitución que es el desembolso de dinero previo a la operación de la empresa son el 25% de la inversión inicial y el capital de trabajo inicial el 41%.

- Estructura de capital

La inversión inicial de \$ 50.825 será financiada por el 80% de capital propio de los propietarios de la empresa, esto es un monto de \$ 40.660 y el 20% se obtendrá de un préstamo bancario por \$ 10.165, que será solicitado al Banco Pichincha con plazo de cinco años y tasa de interés de 11,30%, lo que resulta en una cuota de \$ 222,54.

- **Capital de trabajo**

El capital de trabajo inicial de \$ 20.6252 sirve para sustentar la operación de la empresa durante el período que los ingresos no alcanzan para financiar los egresos, es por ello que este valor debe formar parte de la inversión inicial como aporte de los propietarios de la empresa.

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

- Estado de resultados

El estado de resultados del proyectado es el siguiente:

Tabla No. 24. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	66.600	108.989	134.837	161.914	190.228
Total Ingresos	66.600	108.989	134.837	161.914	190.228
Gastos sueldos	58.063	63.229	86.229	89.363	91.284
Gastos generales y comercialización	21.276	20.238	32.771	34.650	36.575
Gastos de depreciación	2.683	2.660	2.660	344	344
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(15.422)	22.862	13.178	37.559	62.025
Gastos de intereses	1.067	876	663	424	157
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(16.489)	21.985	12.515	37.135	61.869
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.298	1.877	5.570	9.280
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(16.489)	18.688	10.638	31.564	52.589
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	4.111	2.340	6.944	765
UTILIDAD NETA	(16.489)	14.576	8.297	24.620	51.824

Como se mencionó anteriormente, en el año 1 existe una pérdida para la empresa por un valor de \$ 16.489, a partir del año 2 la empresa recibe utilidad

por un valor de \$ 14.576, alcanzando un valor de \$ 51.824 en el año 5; el margen neto de rentabilidad sobre ventas de la empresa tiene un porcentaje promedio de 7,44% en el período evaluado.

- **Estado de situación financiera**

El estado de situación financiera proyectado es el siguiente:

Tabla No. 25. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	50.825	33.532	47.077	53.077	76.143	125.116
Corrientes	33.525	18.915	35.120	43.781	67.190	116.507
Efectivo	33.525	15.215	30.394	37.978	60.259	108.396
Cuentas por Cobrar	-	3.700	4.726	5.803	6.931	8.111
Inventarios	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	17.300	14.617	11.957	9.296	8.953	8.609
Propiedad, Planta y Equipo	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Depreciación acumulada	-	2.683	5.343	8.004	8.347	8.691
PASIVOS	10.165	9.362	8.330	6.033	4.479	1.628
Corrientes	-	800	1.562	1.273	1.965	1.628
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	800	800	800	800	800
Impuestos por pagar	-	-	762	473	1.165	828
No Corrientes	10.165	8.562	6.768	4.760	2.514	-
Deuda a largo plazo	10.165	8.562	6.768	4.760	2.514	-
PATRIMONIO	40.660	24.171	38.747	47.044	71.664	123.488
Capital	40.660	40.660	40.660	40.660	40.660	40.660
Utilidades retenidas	-	(16.489)	(1.913)	6.384	31.004	82.828

Las políticas financieras de la empresa comprenden, la cuenta por cobrar a los clientes tiene un incremento debido al crecimiento de las ventas de la aplicación, tomando en cuenta que existe una política de cuentas por cobrar de 50% de contado y 50% a crédito hasta 30 días. La empresa no mantiene cuentas por pagar a proveedores de materia prima debido que se trata de una operación de servicios.

- **Estado de flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla No. 26. Estado de flujo de efectivo.

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(16.707)	16.972	9.592	24.528	50.651
Utilidad Neta		(16.489)	14.576	8.297	24.620	51.824
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.683	2.660	2.660	344	344
+ Amortización						
- Δ CxC		(3.700)	(1.026)	(1.077)	(1.128)	(1.180)
+ Δ Sueldos por pagar		800	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	762	(289)	692	(337)
Actividades de Inversión	(17.300)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(17.300)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	50.825		(1.794)	(2.008)	(2.246)	(2.514)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	10.165	8.562	(1.745)	(2.008)	(2.246)	(2.514)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	40.660		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	33.525	(18.310)	15.178	7.584	22.281	48.137
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		33.525	15.215	30.394	37.978	60.259
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	33.525	15.215	30.394	37.978	60.259	108.396

El principal aspecto a resaltar del estado de flujo de efectivo es que tiene un saldo de efectivo final positivo a pesar de que existe una pérdida en el año 1, esto se debe a la provisión de un capital de trabajo inicial.

- **Flujo de caja proyectado**

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

Tabla No. 27. Flujo de caja proyectado

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(50.825)	16.120	16.872	10.823	23.976	33.797

El flujo de caja del proyecto tiene saldos mayores a cero entre el año 1 y año 5 esto permite que la evaluación financiera sea favorable para el interés de los propietarios de la empresa.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

- Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla No. 28. Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(40.660)	13.449	14.201	8.152	21.306	31.127

El flujo de caja del inversionista muestra que el pago del crédito para financiar la empresa no es un impedimento para generar efectivo para los propietarios.

- **Cálculo de la tasa de descuento**

Para calcular la tasa de descuento se utiliza los siguientes indicadores:

Tabla No. 29. Calculo de tasa de descuento.

Tasa libre de riesgo	1,79%
Rendimiento del Mercado	9,75%
Beta	1,46
Beta Apalancada	1,16
Riesgo País	8,03%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	25%
Costo Deuda Actual	11,30%

En base de la información anterior se calcula una tasa descuento WACC de 12,17% y tasa CAPM de 13,41%.

- **Criterios de valoración**

El resultado de la valoración del proyecto es el siguiente:

Tabla No. 30. Criterios de valoración.

Criterio	Resultado	Análisis
Valor actual neto (VAN)	Proyecto: \$ 18.810 Inversionista: \$ 17.307	El VAN mayor a cero indica que la empresa está en capacidad de generar efectivo a sus propietarios, permitiendo la recuperación de la inversión inicial
Tasa interna de retorno (TIR)	Proyecto: 24,41% Inversionista: 27,35%	La TIR superior a la tasa de descuento indica que la empresa tiene rentabilidad superior a su costo de oportunidad
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	Proyecto: 3,64 años Inversionista: 3,50 años	Los propietarios de le empresa recuperan su inversión en un plazo menor a cinco años

Para establecer recomendaciones de mejora con respecto a los criterios de valoración calculados anteriormente, es importante realizar un análisis basado en simulación de factores críticos, para esto, se ha escogido el precio de la aplicación y el crecimiento de la industria.

Una disminución del 5% en el precio de por el servicio prestado en la aplicación, permite obtener un VAN positivo (\$ 6.337) y la TIR (16,43%) se mantiene por encima del costo de oportunidad.

En el caso de la disminución del crecimiento de la industria de 5% a 3%, el VAN sería de \$ 5.555 y la TIR de 16,27%; por tanto, tiene una mayor afectación el crecimiento de la demanda antes que el precio por el servicio. Por tanto, es importante construir indicadores de gestión para evaluar constantemente el crecimiento de la demanda en la empresa, que tienen ser planteados en coordinación con los objetivos organizacionales.

7.5. Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla No. 31. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	23,64	22,48	34,40	34,20	71,58	0,77
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	38,73%	21,50%	12,82%	6,25%	1,32%	83%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	4,6	9,1	14,5	18,1	22,1	2,09
RENTABILIDAD						
MARGEN OPERACIONAL	-23,16%	20,98%	9,77%	23,20%	32,61%	8,65%
MARGEN NETO	-24,37%	13,37%	6,15%	15,21%	27,24%	3,31%

En el año 1 existen índices de rentabilidad de la empresa menores en comparación con la industria debido a la pérdida ocurrida en ese período de tiempo; los índices de liquidez, endeudamiento y actividad de la empresa son superiores a la industria. la recomendación para el proyecto se relaciona con la necesidad de generar utilidad desde el año 2, porque aplazar en el tiempo este aspecto pone en riesgo la sustentación financiera.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de entorno externos arroja que existen fuertes cambios de patrones de consumo en el sector de las mascotas, así como también se evidencia una falta de herramientas innovadoras tanto para veterinarias y consumidor final.

Con respecto a la oportunidad de mercado, se logró evidenciar que existe un mercado potencial de 9.000 establecimientos relacionados con mascotas (pet shops, peluquerías caninas, entre otros).

La estructura organizacional de la empresa tiene énfasis en el área comercial, ya que es la encargada de ofrecer los servicios de la aplicación a las clínicas veterinarias, además debe enfocarse en realizar las actividades planificadas en el marketing mix, cumpliendo con el presupuesto asignado. Como recomendación se establece la creación de indicadores relacionados con los objetivos organizacionales, con el propósito que la gerencia pueda controlar el cumplimiento de metas que llevan al éxito a la organización.

En el contexto financiero, la empresa requiere una inversión inicial de \$ 50.825, que será financiada por el aporte de los accionistas en el 80% y crédito bancario en el 20%; el valor de la inversión se recupera en un plazo de 3,50 en el flujo del inversionista, esto permite emitir un criterio favorable para la ejecución del plan de negocios, ya que genera una rentabilidad de 27,35% que es superior al costo de oportunidad medido por la tasa CAPM de 13,41%. La recomendación relacionada con el plan financiero obedece al análisis de sensibilidad, que establece mayor cautela con cambios en la demanda antes que cambios en el precio del servicio

REFERENCIAS

- ARCOTEL. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec>
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2019). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (10 de 10 de 2019). *www.fin.gob.ec*. Obtenido de <https://bancocentral>
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial.
Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Constitución del Ecuador. (marzo de 2019). *Asamblea Nacional del Ecuador*.
Obtenido de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es>
- INEC . (Julio de 2018). *Instituto nacional de estadística y censos* . Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>
- Internet World Stats . (2018). *Internet World Stats* . Obtenido de <https://www.internetworldstats.com/stats2>
- MINTEL. (Julio de 2018). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información* . Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/libro-blanco-de-la-sociedad-de-la-informacion-y-del-conocimiento..pdf>
- Protección Animal Mundial. (Junio de 2019). *World Animal Protection*. Obtenido de <https://www.worldanimalprotection.cr/>

Secretaría de Salud. (Enero de 2019). *Ministerio de Salud Pública* . Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/>

Secretaría de Salud. (Marzo de 2019). *Secretaría de Salud*. Obtenido de <http://www.quito.gob.ec/index.php/secretarias/secretaria-de-salud>

Servicio nacional de derechos intelectuales. (2019). *Servicio nacional de derechos intelectuales*. Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/formularios-2/>

Superintendencia de Bancos del Ecuador . (2018). *Superintendencia de Bancos del Ecuador* . Obtenido de <http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?pag>

UESS. (Agosto de 2019). *Universidad Espíritu Santo*. Obtenido de <https://www.uees.edu.ec/pdf/ecommerce-2018.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Análisis de la Industria

Matriz de Análisis de la Industria

Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
----------------	----------------	---------	-----------	---------------	--------------	--------------------------

Barreras de Entrada

Economías de escala	Poco					Mucho	1	3,0
Diferenciación de producto	Poco					Alto	4	
Identificación de marcas	Bajo					Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo					Alto	2	
Experiencia	Sin Importancia					Importante	5	

Barreras de Salida

Especialización de activos	Alto					Bajo	2	2,3
Costo de salida	Alto					Bajo	3	
Estrategia interrelacionadas	Alto					Bajo	2	

Rivalidad entre competidores

Cantidad de competidores	Muchos					Pocos	3	3,2
Crecimiento de la Industria	Lento					Rápido	2	
Costos fijos	Altos					Bajo	3	
Características del producto	Commodities					Especializados	5	
Incrementos de Capacidad	Altos Incrementos					Bajos Incrementos	3	
Diversidad de Competidores	Alto					Bajo	3	

Capacidad de negociación Compradores

Número de clientes	Pocos					Muchos	4	4,0
Producto sustitutos	Varios					Pocos	4	
Switching Cost	Bajo					Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo					Alto	5	

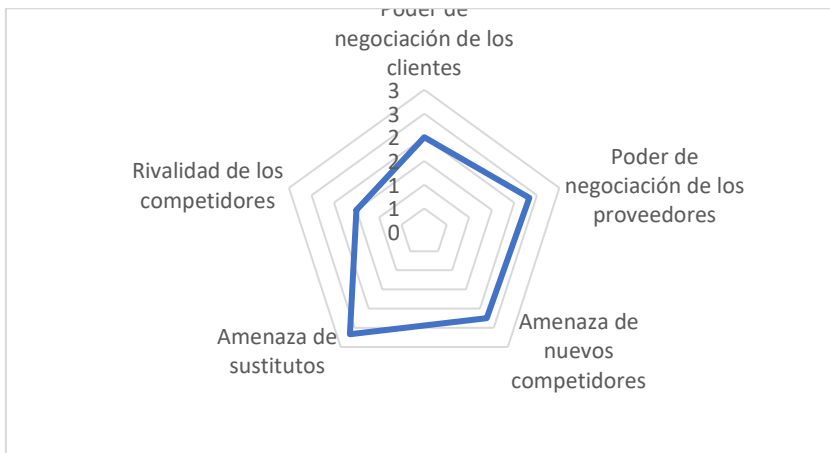
Capacidad de negociación proveedores

Cantidad de proveedores	Pocos					Varios	1	2,3
Productos sustitutos	Bajo					Alto	4	
Switching Costs	Alto					Bajo	3	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto					Bajo	3	
Precios de productos a proveer	Bajo					Alto	2	
Contribución a la calidad del producto	Alto					Bajo	1	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca					Mucho	2	

Total Análisis Industria

Barreras de entrada	Bajo					Alto	3,0	3,1
Barreras de salida	Alto					Bajo	2,3	
Rivalidad entre competidores	Alto					Bajo	3,2	
capacidad de negociación Compradores	Alto					Bajo	4,0	
capacidad de negociación proveedores	Alto					Bajo	2,3	
Viabilidad de sustitutos	Algunos					Poco	4	

Anexo 2. Telaraña de Porter – Análisis de la industria



Anexo 3. Guion Grupo Focal

Guía del Focus Group		
Tema	Subtema/ Pregunta	Tiempo
Bienvenida	Preparación	5 Minutos
	Explicación	
Tendencia y características del segmento Veterinario	Características de los clientes actuales?	15 minutos
	Las necesidades y tratamiento más recurrentes de las mascotas	
	¿Cuál es la demanda actual de búsqueda de veterinarios y servicio para mascotas? (Cuantas mascotas atienden por día/por semana)	
	¿Cree usted que existe una necesidad para los veterinarios en promocionar sus servicios?	
	Cuál es el nivel de competencia que existe entre distintas veterinarias en el sector, ¿cree usted que hay mucha oferta en la ciudad o poca?	
	¿Cuáles son las plazas de trabajo más común para un veterinario, independiente o trabajan en clínicas?	
Promoción y Canales de Venta del Servicio Veterinario	¿Cuáles son los medios de contacto entre un veterinario y el cliente?	10 Minutos
	¿Las clínicas actuales utilizan algún medio digital para promocionar sus servicios?	
Introducción del producto	¿Opinión del producto ?	10 minutos
	Aceptación de consumidores al servicio prestado	
Motivación de compra	Utilidad - Considera que el servicio presentado ofrece una solución en lograr un mejor canal para ofrecer sus servicios veterinarios?	15 Minutos
	Características que debe tener el producto para que lo adquiera.	
	Que tan factible es que ingrese a una plataforma web/ app para registrar sus servicios	
	¿Qué sistema operativo preferiría?	
Despedida	Precio dispuesto a pagar	3 Minutos

Anexo 4. Matriz encuesta

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECIFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA
Determinar las características que poseen las clínicas veterinarias del Distrito Metropolitano de Quito y que motiva la compra y contratación de servicios para	Conocer los hábitos de los clientes	Hábitos del cliente	Consumo	1. ¿Cuenta con un teléfono celular inteligente o "smarthphone"?	SI - NO
				2. ¿Qué medios tecnológicos ha usado anteriormente para buscar nuevos clientes o hacerse conocer?	Internet Facebook Instagram Aplicaciones móviles Otro.....
				3. ¿Qué medios tradicionales ha usado anteriormente para buscar nuevos clientes o hacerse conocer?	Periódico Revistas Radio Televisión Páginas amarillas Otro.....

			Motivo de la compra	4. ¿Por qué ha usado anteriormente dichos medios para hacerse conocer?	Precio Cobertura Innovación Segmentación
			Frecuencia	5. ¿Cuántos meses al año invierte en medios para hacerse conocer?	1 - 3 meses 1 - 6 meses 1 - 9 meses 1 - 12 meses
			Desembolso	6. ¿Qué cantidad de dinero invierte en diferentes medios para promocionarse?	\$100 - \$500 \$501 - \$1.000 \$1.001 - \$1.500 Otro.....
	Comprobar la importancia y necesidad del cliente por una nueva	Demanda del producto	Compra del producto	7. ¿Le gustaría una nueva forma innovadora de conseguir clientes y promocionarse por medio de una aplicación móvil?	SI - NO

manera de hacerse conocer		Frecuencia de compra	8. Con que Frecuencia contrataría los servicios de la aplicación móvil	Definitivo Por temporadas
		Atributos	9. De los siguientes atributos, ¿Cuáles son los más importantes para usted?	Precio Cobertura Innovación Segmentación Captar clientes
Determinar los canales de distribución de preferencia del cliente	Distribución del servicio	Plaza	10. ¿En qué sistema operativo le gustaría adquirir la aplicación?	iOs Android Otro.....
Determinar el precio al cual estaría dispuesto a	Precio	Precio a pagar	11. ¿A qué precio dentro de este rango (\$100 - \$500) mensual por el servicio consideraría como muy barato que le	\$100 - \$500

	pagar el cliente			haría dudar de su calidad y no comprarlo?	
12. ¿A qué precio dentro de este rango (\$100 - \$500) mensual por el servicio consideraría como barato y aun así lo compraría?					
13. ¿A qué precio dentro de este rango (\$100 - \$500) mensual por el servicio consideraría como caro y aun así lo compraría?					
14. ¿A qué precio dentro de este rango (\$100 - \$500) mensual por el servicio consideraría					

			como muy caro como para comprarlo?	
			15. ¿A qué precio dentro de este rango (\$100 - \$500) mensual por el servicio consideraría justo para adquirir este producto?	
Conocer la forma en la que el cliente quiere conocer y enterarse del producto	Promoción del producto	Medio de comunicación	16. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de servicios relacionados a promocionar su servicio de veterinario?	Venta directa Venta por teléfono Correo electrónico Redes sociales Medios impresos Otro.....
			17. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse de servicios	Venta directa Venta por teléfono Correo electrónico Redes sociales Medios

			relacionados a promocionarse?	impresos Otro.....
			Ofertas	18. ¿Qué tipo de promociones son los que más llaman su atención? Cupones Descuentos Sorteos Días de prueba Códigos QR
Conocer el perfil del cliente	Datos demográficos	Zona	19. ¿En qué zona de la ciudad se encuentra ubicado?	Norte Centro Sur Valles
		Edad	20. ¿Cuál es su edad?	25 - 30 años 31- 35 años 36 - 40 años 41 - 45 años Otro.....
		Genero	21. ¿Genero?	Masculino Femenino

Anexo 5. Correlaciones

	1. ¿Cuenta con un teléfono celular	2. ¿Qué medios tecnológicos ha usado	3. ¿Qué medios tradicionales ha usado	4. ¿Por qué ha usado anteriormente dichos medios	5. ¿Cada cuánto tiempo invierte en medios para	7. ¿Le gustaría una nueva forma innovadora de	8. ¿Con que frecuencia contrataría los servicios de la	9. De los siguientes atributos, ¿Cuáles son	10. ¿En qué sistema operativo le gustaría	16. ¿Por qué medio de comunicación se entera	17. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría	18. ¿Qué tipo de promociones son los que	19. ¿En qué zona de la ciudad se encuentra	21. ¿Cual es su ocupación?
1. ¿Cuenta con un teléfono celular	1													
2. ¿Qué medios tecnológicos ha usado	0,16540	1												
3. ¿Qué medios tradicionales ha usado	0,02500	-0,11382	1,00000											
4. ¿Por qué ha usado anteriormente dichos medios	0,04100	-0,19648	-0,17216	1,00000										
5. ¿Cada cuánto tiempo invierte en medios para	0,47000	0,10540	-0,19085	0,19375	1,00000									
7. ¿Le gustaría una nueva forma innovadora de	0,12540	-0,05166	-0,22751	0,34074	0,21433	1,00000								
8. ¿Con que frecuencia contrataría los servicios de la	0,33600	0,09565	-0,40342	0,25434	0,09141	0,50415	1,00000							
9. De los siguientes atributos, ¿Cuáles son	0,47800	-0,14150	0,15184	-0,03717	0,03098	-0,07368	0,09996	1,00000						
10. ¿En qué sistema operativo le gustaría	0,45600	-0,12967	0,05191	0,02430	0,17117	-0,06957	-0,19467	0,12328	1,00000					
16. ¿Por qué medio de comunicación se entera	0,36570	-0,05845	-0,01611	-0,01073	-0,09152	-0,18442	-0,26694	-0,13700	0,20104	1,00000				
17. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría	0,24400	-0,07752	-0,03131	-0,00363	0,16682	0,13516	-0,15495	0,19932	0,09371	-0,32964	1,00000			
18. ¿Qué tipo de promociones son los que	0,48790	-0,12628	-0,23443	0,09866	-0,08943	0,21917	0,21312	0,01707	-0,09835	-0,25730	0,01594	1,00000		
19. ¿En qué zona de la ciudad se encuentra	0,46446	-0,00819	-0,09275	0,08441	0,29382	0,18850	0,07993	0,17813	0,23987	-0,12426	0,22994	-0,16679	1,00000	
21. ¿Cual es su ocupación?	0,45848	-0,13594	0,30137	0,16504	0,14588	-0,23078	-0,01188	0,38374	0,02257	0,00388	-0,02867	-0,39817	0,09408	1,00000

Anexo 6. Tablas de contingencia

- Zona de ubicación y medios tecnológicos

Zona ubicación	Medios tecnológicos		
	Facebook	Instagram	Internet
Centro	10,71%	0,00%	12,50%
Norte	35,71%	50,00%	43,75%
Sur	17,86%	0,00%	0,00%
Valles	35,71%	50,00%	43,75%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%

- Tipo de ubicación y frecuencia contratación servicios

Ocupación	Frecuencia contratación servicios de la aplicación móvil				
	Anual	Mensual	Quincenal	Semestral	Trimestral
Clínica veterinaria	0,00%	62,96%	100,00%	83,33%	61,54%
Veterinario independiente	100,00%	37,04%	0,00%	16,67%	38,46%

Total general	100,00 %	100,00 %	100,00%	100,00%	100,00%
----------------------	-----------------	-----------------	----------------	----------------	----------------

Anexo 7. Análisis de precios por método Van Westendorp

