



**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Partner!

“El ecosistema del mundo Pet”

(Parte I)

Alumnos: Ariel Gallardo

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, julio 2020

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	5
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores	10
2.3 Clientes	14
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	16
3.1 Modelo de Negocios	16
3.2 Descripción de la Empresa	17
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento	19
3.4 RSE y Sustentabilidad	20
4. Plan de Marketing	23
4.1 Objetivos de Marketing	23
4.2 Estrategia de Segmentación	24
4.3 Estrategia de Producto/ Servicio	28
4.4 Estrategia de Precio	30
4.5 Estrategia de Distribución	32
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	32
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento anual	33
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	37
5. Plan de Operaciones	39
6. Equipo del Proyecto	40
7. Plan Financiero	41
8. Riesgos críticos	42
9. Propuesta Inversionista	43
10. Conclusiones	43
Bibliografía y Fuentes	45
Anexos	47

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Negocios Clásico vs Modelo de Plataformización.....	8
Figura 2. Valoración de utilidad de las funcionalidades para los prestadores de servicio.....	13
Figura 3. Evaluación del grado de competencia.....	13
Figura 4. Evolución del número de establecimientos que prestan servicios para las mascotas en Chile.....	15
Figura 5. Mapa de Stakeholders para RSE.....	22
Figura 6. Valoración de las funcionalidades para los usuarios.....	25
Figura 7. Evaluación de las funcionalidades por los usuarios.....	26
Figura 8. Resumen de funcionalidades valoradas por los usuarios y por los clientes.....	26
Figura 9. Mapa de Posicionamiento: Beneficios para los Usuarios vs Beneficios para los Clientes.....	27
Figura 10. Mapa de Posicionamiento: Funcionalidades vs Precio.....	28
Figura 11. Planes y Precios de la Plataforma.....	31
Figura 12. Logo de la Compañía.....	33
Figura 13. Evolución KPIs 5 primeros años.....	35
Figura 14. Evolución del Mercado Potencial por ubicación.....	35
Figura 15. Evolución de la Participación de Mercado en los primeros 5 años.....	36
Figura 16. Evolución de los Ingresos por Venta proyectados en los primeros 5 años.....	36
Figura 17. Presupuesto Anual de Gasto en Marketing para los Clientes (Empresas).....	38
Figura 18. Presupuesto Anual de Gasto en Marketing para los Usuarios (Dueños de Mascotas).....	39

Resumen Ejecutivo

Hoy en día los Petlovers a nivel mundial han aumentado de manera significativa, además de haber aumentado el número y variedad de servicios relacionados con este rubro. Esto ha hecho que los dueños de mascotas busquen más y mejor información con respecto al cuidado de éstas, esto lo podemos apreciar en el anexo XX, donde un 83,7% de los encuestados considera muy importante que un establecimiento tenga referencias y/o comentarios y un 80,2% considera importante poder reservar y agendar online, pero en la actualidad, cuando queremos realizar estas tareas, se debe buscar en internet, local por local o llamando para poder lograrlo, siendo muy engorroso, el proceso quita mucho tiempo y no se sabe si el local al cual se está llamando o agendando tiene buenas o malas calificaciones, por lo cual, se hace a ojos cerrados.

Frente a esto, es que nace Partner! un completo ecosistema del mundo Pet que pretende solucionar el día a día en cuanto al cuidado de las mascotas, uniendo a dueños y oferentes del mundo Pet, ofreciendo a los dueños una app donde podrán buscar locales y agendar online, calificar y revisar experiencias de otros usuarios, buscar consejos y tener toda la ficha de sus mascotas, incluyendo sus vacunas y fechas de control, todo esto de manera gratis. Por otro lado, para los prestadores ofrecerá un potente software de gestión, que incluye la agenda de sus clientes, informes de ventas, campañas de marketing dirigido, con esto podrán aumentar sus ventas y exposición frente a posibles clientes, solo pagando un Fee mensual dependiendo del plan contratado.

Estos planes tendrán más herramientas en la versión premium, como también mayor descuento en la suscripción anual, además se pretende en el mediano plazo cobrar por publicidad dentro de la plataforma, teniendo mayor descuento quienes posean el plan Premium.

Partner! necesita inicialmente \$66.736.520 como capital requerido, esto permitirá realizar las compras de activos, como la inversión en capital de trabajo, la cual asciende a \$55.536.520, que permiten cubrir los gastos hasta el mes 18, donde se produce el punto de equilibrio con 161 clientes con planes vigentes. El aumento de ingresos para el año 5 se espera en un 80%, un ROI de 539% y un margen neto de 58%, además de 1.502 clientes activos.

La organización estará compuesta de las áreas de Finanzas, Marketing, Operaciones y Comercial, además de un administrador general, siendo siempre apoyado por los socios de la compañía.

Partner! será pionera en el mundo Pet en reunir a prestadores y dueños de mascotas en este ecosistema digital, teniendo todo en la palma de la mano, destacando la simplicidad del software de gestión y las útiles herramientas para los Petlovers.

1. Oportunidad de Negocio

La transformación digital y la innovación tecnológica han obligado a las empresas a evolucionar en la manera en que comercializan sus productos y servicios y también en la manera en cómo se relacionan e interactúan con sus clientes y consumidores. Sin lugar a dudas esto representa un gran desafío para las diferentes industrias, ya que deben convocar y convencer a sus potenciales clientes y consumidores para que se animen a probar sus productos y servicios.

Una de las industrias que ha crecido fuertemente es la del mundo Pet, donde la oferta de comercios relacionados a las mascotas ha tenido un crecimiento sostenido, el que se atribuye principalmente a una mayor conciencia sobre la tenencia responsable de las mascotas. Sin embargo, aún es un mercado muy informal y que está lejos de alcanzar su madurez. Manejan sus negocios de manera muy artesanal y la gran mayoría no ha sido capaz de llevarlo al siguiente nivel. Para tener éxito en el rubro, es necesario comprender la importancia de las mascotas para la vida de sus dueños, quienes demandan más y mejor información a la hora de decidir dónde llevar a sus mascotas. Ellos quieren estar seguros que están dejando a sus queridas mascotas en muy buenas manos.

Es ahí donde nace la idea de crear una plataforma digital para crear valor tanto para prestadores de servicios como para los dueños de las mascotas, al generar un ecosistema virtual que les permita interactuar y hacer negocios de una forma ágil, informada, segura y mucho más ad hoc a los tiempos de hoy. A través de esta plataforma los prestadores podrán no sólo ofrecer y agendar sus distintos servicios online, sino que además podrán disponer de un completo software de gestión que les permitirá poder entender mejor a sus clientes y tener el control total de su negocio, pudiendo mejorar continuamente su oferta y su propuesta de valor.

Para poder validar si en esa idea hay una verdadera oportunidad de negocio, se utilizó la metodología de Design Thinking. El primer paso fue revisar quien en Chile estaba haciendo algo similar y se dio con AgendaPro y Reservio, que, si bien aún no están en el rubro de las mascotas, su experiencia sirve para testear varios aspectos. Se visitó a un cliente actual de AgendaPro, una barbería en Providencia, y se pudo ver en vivo y en directo cuál es el uso que le dan a la plataforma y también cuales son los aspectos que más destacan y cuales creen que deberían mejorar. La verdad es que sus comentarios fueron súper positivos y básicamente declararon que ya no se imaginan trabajar sin una plataforma como esa, porque les cambio la vida al facilitarles

y mejorarles muchos procesos. A continuación, se tuvo una reunión formal en las oficinas de AgendaPro haciéndose pasar por potenciales clientes. La ejecutiva comercial hizo una demostración de la aplicación, sus principales funcionalidades y beneficios, además de los diferentes planes de crecimiento y mejoras. Finalmente se conversó de sus proyecciones en el mediano plazo y se pudo reconfirmar que no tienen pensado entrar en el PetCare.

Para complementar esta evaluación, se procedió a realizar 2 investigaciones de mercado: una dirigida a los dueños de mascotas para validar así la disposición a usar y, por otro lado, a los prestadores de servicio del mundo de las mascotas para validar la disposición a comprar y a pagar. El detalle de ambas encuestas se puede revisar en el Anexo 1. A continuación un resumen con los principales resultados y conclusiones:

Encuesta a Dueños de Mascotas:

- Más de la mitad tiene más de una mascota (53,4%). El promedio es de 2,1 mascotas por hogar.
- El gasto promedio mensual en mascotas es mayoritariamente (72,1%) menor a \$50.000. De los cuales un 70% declara que representa más del 75% el ítem alimentación.
- Un 43% de los dueños declara que la razón porque tiene mascotas es “Porque son como hijos”.
- Un 43% declara haber utilizado App/sitios webs para comprar o agendar servicios en los últimos 3 meses. De los que respondieron afirmativamente, declaran que principalmente fue para reservar restaurantes y pedir comida (52,6%) agendar citas al médico (47,4%), peluquerías (28,9%) y hoteles (21,1%).
- Un 93% ha llevado a su mascota al menos una vez en los últimos 6 meses. El promedio de la muestra es 1,8 veces. La mayoría lo llevó por un control médico o una vacuna (60,7%) y en segundo lugar aparece “por temas estéticos/cuidados” con un 36,9%.
- Las principales razones por las que la gente elige una veterinaria son “es la más cercana a casa” con un 36%, seguida muy de cerca por “recomendaciones” con un 35%.
- A la hora de comprar un producto o contrata un servicio online, un **83,7%** de la gente considera “importante” o “muy importante” tener referencias/comentarios del local al que le compra y un **80,2%** poder reservar y agendar en línea.
- Un **45,3%** considera que “sería muy útil” una App/sitio web para ayudar con los cuidados de las mascotas. Sólo un 2,3% dice “no me ayudaría”. Además, un 74,4% de las personas respondieron le “gustaría” o le “gustaría mucho” que existiera una App/sitio web con información sobre todo lo relacionado a mascotas y que pudiera agendar citas ahí mismo.
- Sólo para las veterinarias y las peluquerías/spas tienen la gente se declara “cliente regular”. Los hoteles y guarderías son en su mayoría conocidos por la gente, pero aún no los convencen. El caso más preocupante son los etólogos y servicio de celebraciones, que la gente declaró en su mayoría no conocerlos.

Encuesta a Prestadores de Servicio para las Mascotas:

- No todos poseen página web, pero si la mayoría posee redes sociales, las cuales permiten solamente poder informar de horarios, algunos servicios y poder responder dudas de clientes a través de los chats de estas RRSS, las páginas web que poseen son meramente informativas en cuanto a horarios, dirección, los servicios que prestan, teléfono y además de un formulario de contacto.
- El 100% puede realizar agendamiento, pero solo vía telefónicamente (75%) y vía chat de RRSS (25%)
- Un **80%** considera que le sería útil tener una aplicación móvil donde los clientes puedan agendar visitas y que automáticamente le quede registrado en el calendario y así poder verlo online.
- A un **80%** le gustaría que la gente pudiese calificar su local y que además pueda ver su horario de atención, precios y fotos de sus servicios
- Con respecto a la pregunta, ¿Qué herramientas serían más valoradas o útiles para usted?, el poder ver la ficha y calendarios de los clientes obtuvo la mayor nota (4,5), seguida del agendamiento online (4,3), la opción de enviar notificaciones a los clientes para publicidad (4,2). La opción con menos nota, pero no por eso no importante fue saber las valoraciones de su local, ya que obtuvo un 4.0.
- A la hora de preguntar por el monto usado y lo dispuesto a gastar en marketing y publicidad vs una aplicación con estas herramientas, se concluye que el gasto actual, que ronda los 20.000, es similar o un poco inferior a lo dispuestos a pagar por una plataforma con nuestras herramientas, lo que hace pensar, que si se les ofrece un producto con más herramientas y que además permita hacer publicidad y marketing dirigido, estos podrían optar por un cambio en la forma de realizar esta labor.

La conclusión de la etapa exploratoria y de investigación es que la idea si podría convertirse en una oportunidad de negocio concreta dada la evidencia recogida, ya que es valorada tanto por usuarios como por clientes, quienes piden a gritos una solución de este estilo.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1 Industria

La industria a la que pertenece *Partner!* es la de la **tecnología**, específicamente el de las aplicaciones móviles, usando el modelo de **plataformización** y su modelo de negocios sería el de la **suscripción**. Esta industria en la actualidad tiene varias tendencias en cuanto a desarrollo de aplicaciones, en un mundo cada vez más conectado y donde los usuarios cada vez buscamos la forma más fácil de obtener las cosas. Se prevé que para el año 2020, el 59% de la población mundial tendrá un teléfono u otro dispositivo móvil con internet¹ y en Chile, el 77,8% del acceso a internet es a través de celulares. Actualmente el 80% del tiempo que las personas pasan en el smartphone, corresponde al uso de alguna aplicación, lo que demuestra lo importante que es tener una buena aplicación para un servicio en particular.

Plan de Negocio: *Partner!*

En la actualidad, la tendencia va más enfocada a realizar aplicaciones que faciliten la vida de los usuarios, donde algunas industrias han tenido que actualizarse o morir en el pasado, ya lo hemos visto muchas veces, con casos tan icónicos como Blockbuster, los taxis y hasta la forma de comprar comida. En Estados Unidos más del 50% de las empresas clasificadas como “unicornios” (compañías nuevas cuya valoración económica alcanza los 1.000 millones de dólares.) funcionan bajo el modelo de plataforma.

Las tendencias de este 2019-2020 en cuanto a desarrollo son las siguientes:

- IOT (Internet of things): principalmente se enfoca a que cualquier equipo puede conectarse a internet y ser “Smart” y para eso es necesario desarrollar App.
- AR y VR: Apps de realidad aumentada y realidad virtual (principalmente juegos).
- On demand: Apps que facilitan el día a día, pedidos de comida, transporte, limpieza y servicios.
- IA (Inteligencia artificial): Principalmente en aplicaciones como asistentes personales y chatbots.
- Apps instantáneas: Apps que vienen de fábrica en los smartphones, más pequeñas, pero con grandes ingresos y cantidad de usuarios.
- Apps para wearables: Apps para smartwatch, smartbands o headphones.
- Pago móvil: Apps que faciliten y eliminen el uso de tarjetas físicas y efectivo.
- **Plataformización**: Apps que crean un lugar de intercambio de datos entre usuarios, ya sea colaborativos, para integración o competir.

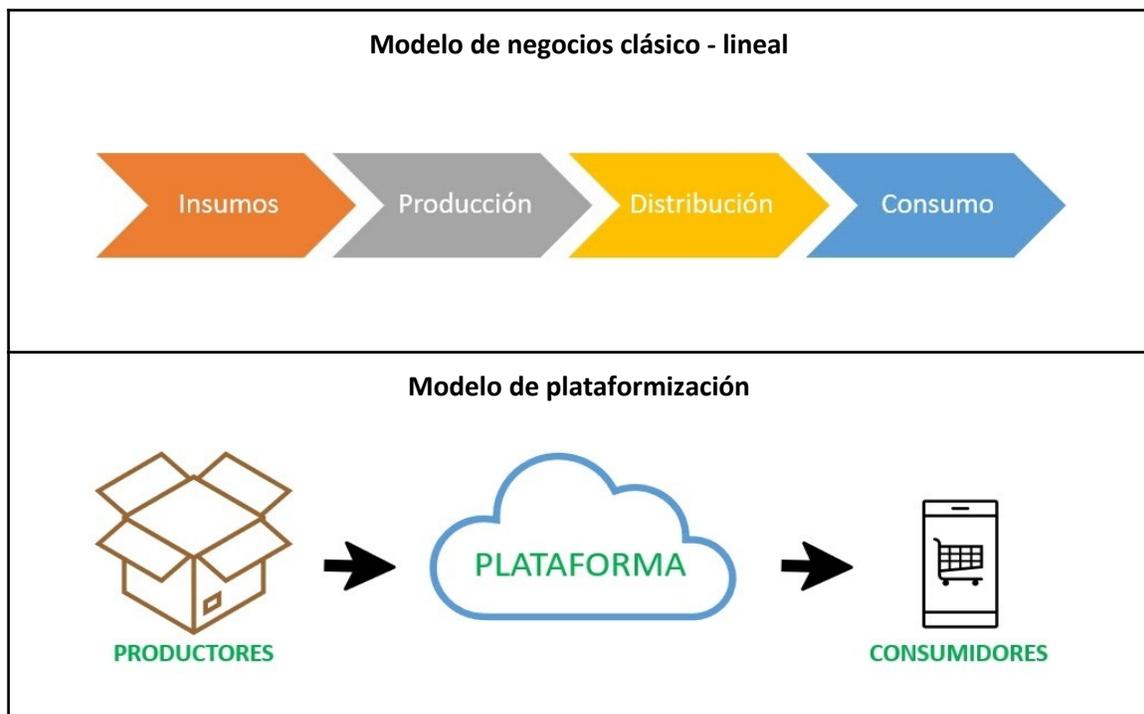


Figura 1. Modelo de Negocios Clásico vs Modelo de Plataformización

Fuente: Elaboración Propia

Sin duda, actualmente las empresas que más han crecido en la última década son las que tienen como estrategia la plataformización, la cual se basa en generar un ecosistema que permite y facilita la integración.

Dentro de la plataformización encontramos 4 tipos:

- Plataformas de Colaboración (Collaboration) – habilitan la operación integrada y colaborativa con socios del ecosistema de nuevas formas.
- Plataformas de Orquestación (Orchestration) – permiten la orquestación de recursos y procesos compartidos entre socios de ecosistemas.
- **Plataformas de Correspondencia (Matching)** – facilitan el encuentro de demandantes y ofertantes.
- Plataformas de Creación (Creation) – posibilitan socios a crear encima de la plataforma sus propias App, productos/servicios, capacidades y modelos de negocio.

Es importante mencionar que el fenómeno de la plataformización ha evolucionado con el correr de los años. En una primera instancia, las primeras plataformas que surgieron se caracterizaban por generar un ecosistema para solo conectar a muchos usuarios. Luego, a medida que se alcanzó una cierta madurez, las plataformas empezaron a incluir a las empresas, conectando así a usuarios con prestadores, pero aún solo atendiendo las necesidades del usuario y dándole visibilidad a las empresas de lo que, hacia los clientes, pero sin una mayor interacción. Hoy en día, el modelo que está más en boga es el que busca generar plataformas más robustas, donde cada tipo de usuario se conecta con una serie de funcionalidades y características diseñadas para facilitarle la vida a su rol. Generalmente, estas plataformas están pensadas para solucionarle la vida al usuario final en cierto tema, pero de cara a la empresa se convierten en un completo software para administrar su negocio.

Una plataforma está compuesta de los siguientes elementos:

- Ecosistema de negocios, que se refiere a la red de stakeholders (empresas, usuarios, aplicaciones) donde se intercambia información, productos o servicios.
- Plataforma, en si misma que es la base tecnológica que permite a los stakeholders compartir datos, procesos, combinar servicios y modelos de negocios.
- Modelos de negocios, promueve la correspondencia entre proveedores y clientes, dentro de los que se encuentran:
 - Micro pagos (iTunes, permite pagar por canción descargada)
 - Pago por consumo/PPV (Awto, arriendo de autos por minuto)
 - **Suscripción (Netflix)**

- Membresía (Match.com)
- Freemium/Premium (Spotify o juegos de celular gratis, que tienen etapas de pago)
- Por publicidad insertada (similar a los freemium, solo que son publicidad)
- Open Access (Wikipedia)
- P2P (AirBNB)

Como se ha visto, el mundo de la tecnología y las aplicaciones móviles en sí, es demasiado diversa, lo que permite que haya muchas empresas tratando de lograr el reconocimiento y la mayor cuota de mercado en sus rubros, pero, así como hay tanta diversidad, también son pocas las que logran trascender en el mercado y lograr su objetivo.

Para revisar el macro entorno, se realizó el Análisis PESTEL (**ver Anexo 4**), donde se puede ver que la incertidumbre en la industria es alta debido a la pandemia, la crisis social en Chile y reforma tributaria, los cuales podrían afectar fuertemente a la industria, como el IVA a las aplicaciones que empezó a regir en junio 2020, antes esto es necesario estar en constante estudio del mercado y realizar buenos planes de mitigación de riesgos, que permitan poder subsistir y seguir creciendo de acuerdo a las proyecciones.

En el caso del micro entorno, se realizó el Análisis Porter (**ver Anexo 5**), donde se puede concluir que por una parte, el poder de negociación de clientes y proveedores es bajo, como también la rivalidad entre competidores, pero las amenazas de nuevos entrantes y de sustitutos es alta, lo cual significa que es muy fácil entrar en la industria y ganar mucho mercado, gracias a su singularidad y diferenciador, que es ser un todo en uno y que logra enfocarse en prestadores y consumidores, ya que existieron plataformas con ideas similares, pero no cumplieron las expectativas de todos los actores del mundo PET, lo cual marca la diferencia a la hora de competir en esta industria.

2.2 Competidores

Se realizó una revisión completa del mundo de plataformas digitales y soluciones de negocios que existen en la actualidad. Es importante mencionar que éstas se pueden diferenciar y agrupar de acuerdo al bien/servicio que intermedian, la industria en que compiten o el modelo de negocios que ofrecen. En ese sentido, se definieron cuáles son las plataformas digitales relevantes para este plan de negocios y a continuación, se muestra una breve descripción de cada una de ellas y también cuáles son sus principales fortalezas y debilidades.

- ❖ **Plataformas de intermediación entre compradores y comercios:** Estas aplicaciones han evolucionado en su modelo de negocios y ya no sólo permiten conectar a usuarios con oferentes de servicios y facilitar la realización de transacciones, sino que además en paralelo ofrecen un software de gestión para las empresas, que es en definitiva de donde obtienen ingresos. Estas plataformas atienden diferentes tipos de

servicios, desde hoteles, peluquerías, restaurantes, clínicas, centros deportivos, entre otros. En Chile, **AgendaPro** tiene mucha rivalidad con **Reservo**, ya que son soluciones muy parecidas y que además están enfocados en las mismas industrias. Sin embargo, aún no hay ninguna que se haya logrado posicionar en el segmento de las mascotas. Al revisar las experiencias en el resto del mundo, **Wakyma** en España está tratando de posicionarse aún sin mucho éxito como una plataforma que ayude en el cuidado de las mascotas dándole también una solución para la gestión a las empresas.

Tampoco se puede dejar de mencionar plataformas como **Booking** y **TripAdvisor**, que, si bien han optado por enfocarse en la industria de los hoteles y viajes, no se descarta que en un futuro puedan expandirse y lanzar un producto dedicado a las mascotas.

- **Fortalezas:** *Know how*, reconocimiento y la reputación que han logrado al generar cambios disruptivos que han mejorado la experiencia de los usuarios y prestadores a la misma vez en otros rubros, como hoteles, viajes, restaurantes, peluquerías, centros de belleza o spas.
- **Debilidades:** Nula orientación al mundo Pet y al ser en su mayoría plataformas que ofrecen soluciones genéricas para todo tipo de servicios, no logran conectar con los usuarios al no generar ni potenciar el formar parte de una comunidad.

❖ **Plataformas que ofrecen soluciones de negocios para los profesionales del rubro de las mascotas:** El gran dolor de las empresas es como administrar y controlar sus negocios, sin importar el rubro en el que estén compitiendo. Para eso día a día se lanzan al mercado muchas herramientas, programas y aplicaciones que buscan ser la clave para los problemas de gestión. El rubro de las mascotas no es la excepción. Basta con una simple búsqueda en internet y se pueden encontrar muchísimas soluciones, todas con diferentes funcionalidades, alcance y precios. En Chile, se pueden mencionar AcVet, dodoZooft, Milodon, Admivet, QVet, Veterlink como algunos de los principales softwares de gestión para las veterinarias.

- **Fortalezas:** Son expertos en la administración de clínicas veterinarias y establecimientos relacionados a las mascotas, son en muchos casos el motor del negocio. Dada la costumbre, la comodidad o incluso por como acomodaron sus procesos internos para la implementación de estos softwares, a veces resulta complejo para las empresas cambiarse a otra opción.
- **Debilidades:** Están enfocadas únicamente en los prestadores de servicio. De cara a los dueños de las mascotas estas soluciones prácticamente no existen, ya que no interactúan con ellas. Si bien saben que una parte importantes dentro de su experiencia en la clínica veterinaria, peluquería, hotel o guardería guarda relación con la manera en que gestionan sus negocios, para ellos es transparente y no es posible saber que porción de su buena o mala experiencia se puede atribuir al software que usa el establecimiento para administrar su negocio.

- ❖ **Plataformas dedicadas en exclusiva al mundo Pet:** Hay poca rivalidad, ya que no hay actores importantes. Si bien cada cierto tiempo aparece una aplicación que promete mucho, terminan cerrando, porque todavía nadie ha logrado dar ni con lo que los dueños de mascotas ni las empresas necesitan. Aquí se puede destacar a **Petfy**, emprendimiento chileno que ha ido evolucionando en su propuesta de valor, aprovechando un producto que tuvo mucho éxito en la industria como fue el collar identificador de las mascotas para poder mutar a una red social para empresas, dueños y mascotas.
 - **Fortalezas:** Dedicación en exclusiva al mundo Pet, especialistas, tratan de generar una comunidad que congregue al mundo Pet.
 - **Debilidades:** No existe hoy en día una plataforma que haya logrado posicionarse y ser relevante en la industria. Prueba de ello es que, si bien cada vez en el mundo hay más mascotas en los hogares, aun no existe una App que sea referente ni voz autorizada dentro del segmento.
- ❖ **Plataformas integrales:** Es sabida la gran rivalidad de **Facebook** y **Google**, los dos gigantes de la industria de la tecnología que día a día luchan por ser los principales actores de la red. Si bien son plataformas que deben mucho de su éxito a sus productos principales (el motor de búsqueda en el caso de Google y la red social en el caso de Facebook), desde hace unos años han habilitado perfiles para empresas y lanzado aplicaciones periféricas, que al complementarse generan un ecosistema que habilita la generación de transacciones entre empresas y usuarios, por lo que no se pueden dejar de considerar en el análisis. Google combina Search con sus productos Mi Negocio, Maps y Ads para generar una experiencia integral para los usuarios a la vez que permite a las empresas no solo publicitar, sino que también controlar su negocio. Facebook de igual manera con su producto Páginas y Ads genera una experiencia similar, a las que además se les suma Instagram y Whatsapp como servicios de comunicación.
 - **Fortalezas:** Son los mayores players de la industria de la tecnología y si hay alguien en que los usuarios confían es en ellos. Día a día sacan nuevos productos y upgrades de sus aplicaciones, por lo que no sería extraño que en unos años más lancen un subproducto dedicado a las mascotas o las integren de mejor manera en sus productos actuales, dándoles más protagonismo. El otro gran punto a favor de estas plataformas es el nivel de masividad y llegada que tienen en sus campañas publicitarias o anuncios, ya que son la primera opción cada vez que alguien busca.
 - **Debilidades:** Si bien desde el punto de vista de la empresa la experiencia resulta muy favorable, la tendencia hoy en día por el lado de los usuarios es buscar calificaciones, comentarios y recomendaciones en sitios especializados en el producto/servicio que están comprando.

EVALUACIÓN DEL ESCENARIO COMPETITIVO

Para poder dar una evaluación más objetiva de las diferentes plataformas y soluciones antes mencionadas, se consideraron los resultados obtenidos de las encuestas realizadas para la investigación de mercado a las empresas prestadoras de servicio del mundo Pet. A continuación, se presentan las valoraciones a las distintas funcionalidades en términos de cuales serían de mayor utilidad y que, por ende, generarían mayor valor:

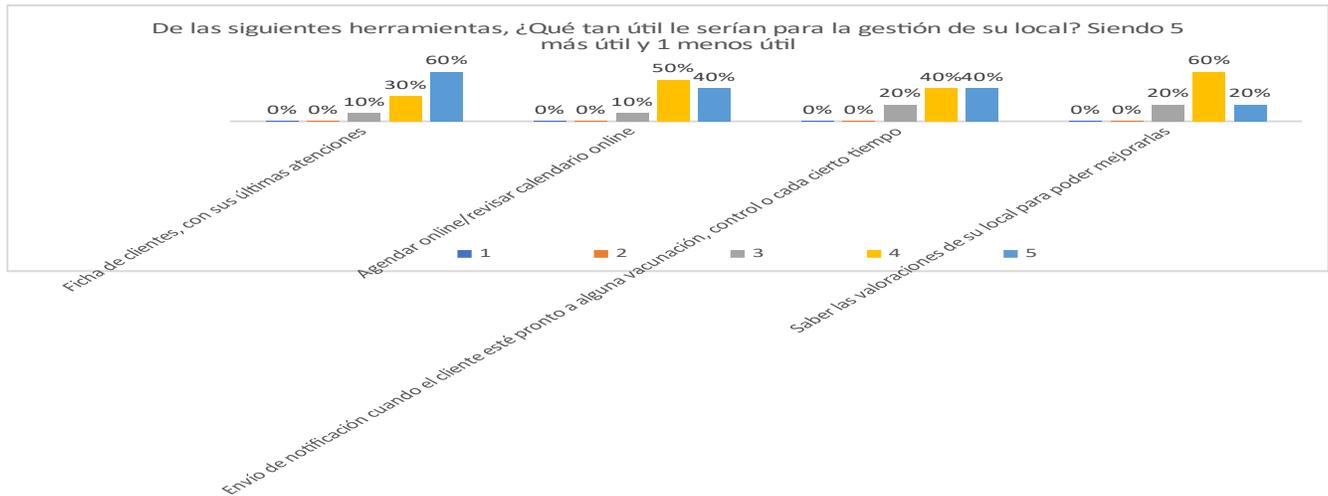


Figura 2. Valoración de utilidad de las funcionalidades para los prestadores de servicio.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Investigación de mercado a prestadores de servicio del mundo Pet

Del gráfico anterior, se puede apreciar que la totalidad de las funcionalidades encuestadas son consideradas como “útiles o muy útiles” al tener más del 80% de las respuestas con una calificación igual o superior a 4. Sin embargo, para poder ponderar su importancia relativa se utilizarán los promedios de cada una, quedando de la siguiente manera: Ficha de Clientes y registro de atenciones **4.5**, Agendamiento en línea y la integración con el calendario **4.3**, Notificaciones y alertas de próximos eventos **4.2** y Calificaciones y comentarios del servicio **4.0**. Luego de eso, se procede a revisar que plataforma tiene disponible esas funcionalidades y ponderarlas por la valoración que sale de la investigación de mercado. De esa forma, el resultado se puede ver a continuación:

Funcionalidad	Valoración Inv. de M*	AGENDAPro	Reservo	Wakyma	Booking	tripadvisor	Petfy	SOFTWARES PARA VETERINARIAS	G	f
Búsqueda de locales	4,0	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Valoración y comentarios	4,0	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agendamiento Online	4,3	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Perfil y ficha del cliente	4,5	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Historial de atenciones y compras	4,5	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Notificaciones y recordatorios	4,2	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nota Final		3,6	3,6	3,6	3,5	3,1	2,9	2,9	2,1	2,8

Figura 3. Evaluación del grado de competencia

Fuente: *Elaboración Propia*

Como conclusión, se puede apreciar que el tipo de plataforma que tiene mayor adherencia con las necesidades de los prestadores de servicio del mundo Pet es la **plataforma de intermediación entre comercios y compradores**, donde destacan AgendaPro, Reservo y Wakyma. En ese sentido, se puede identificar un nicho de mercado no atendido y una tremenda oportunidad, ya que, si bien en Chile ya hay soluciones de este tipo, aún no han llegado al rubro de las mascotas y las que ya están haciendo algo similar, además de ser aún muy incipientes y no lograr estabilidad en su plataforma ni buen feedback de parte de los usuarios, no tienen planes de expandir sus funcionalidades ni salir de Europa en el mediano plazo (**Ver Anexo 5**). De esta forma, se puede ver que en el mercado chileno y latinoamericano **no hay una plataforma que integre a consumidores y prestadores** de servicios del mundo PET, que busque ser una solución integral para mejorar la experiencia por completo al incorporar comentarios y puntuaciones y además la posibilidad de agendar y pagar en línea.

2.3 Clientes

Los clientes de esta industria es todo aquel local que principalmente preste servicio, donde el punto débil sea el agendar y la gestión de los locales, actualmente estos clientes suelen ser muy informales y tener precarios sistemas de control, ya que en la actualidad hay pocas opciones que permitan ser un todo en uno a la hora de manejar sus negocios, dentro de los rubros principales se encuentran los centros de estética, peluquerías/barberías, Spa, pequeños centros médicos, centros deportivos, veterinarias y profesionales independientes que presten servicios de atención.

Por otro lado, los clientes en la cual se enfoca esta investigación, son todos los que conforman las empresas y profesionales independientes del mundo PetCare: veterinarias, hoteles, spa, peluquerías, guarderías, etólogos, adiestradores y tiendas de alimentos, juguetes y accesorios para mascotas.

La industria del PetCare es un mercado que ha estado en constante crecimiento en el mundo y que aún no alcanza su madurez. Cada día las personas están dispuestas a gastar más por la salud y el bienestar de su

mascota. Según la consultora Euromonitor International, el mercado del Pet Care superó los 800 millones de dólares el 2018 en Chile y se espera que para 2022 alcance los US\$ 1.152 millones. Sin ir más lejos, desde el 2012 al cierre del 2018 ya lleva un crecimiento acumulado de un 92%. Adicionalmente, según los datos de la consultora, Chile encabeza el gasto por persona en la categoría mascotas a nivel latinoamericano. El gasto promedio mensual por hogar en Chile supera los \$25.000, incluso superando los \$36.000 en el segmento ABC1.

A pesar de las sorprendentes cifras, en Chile el mercado del PetCare todavía es un mercado bastante informal y atomizado, sin grandes actores más allá de las grandes marcas de alimentos. En los últimos años la oferta de comercios especialistas relacionados a las mascotas ha tenido un crecimiento sostenido y las veterinarias han llegado a duplicar el número de ellas en Chile, lo que se atribuye a una mayor conciencia de las personas sobre la tenencia responsable, a una visibilidad más amplia del tema y, sobre todo, a la falta de una norma que regule integralmente a estos locales.

Según datos del SII, el crecimiento de las veterinarias y guarderías, han ido en incremento, incluso las veterinarias se duplicaron entre 2017 y 2018, lo que demuestra que cada vez hay más gente buscando estos servicios (**ver Figura 4**). Adicional a esto, de acuerdo a la encuesta Cadem El Chile que viene del 2019 (**ver Anexo 10**), los usuarios del mundo PET cada vez compran menos cosas online en grandes tiendas, y prefieren principalmente hacerlo en redes sociales o directamente en páginas de veterinarias o sitios especializados en mascotas. Al verlo por generación, destacan los Millennials con un 72%.

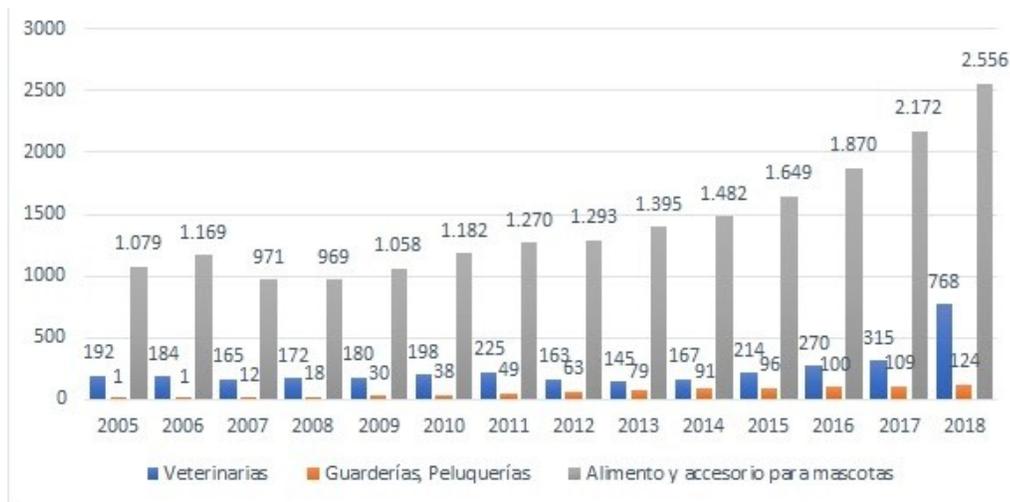


Figura 4. Evolución del número de establecimientos que prestan servicios para las mascotas en Chile.

Fuente: Elaboración propia con datos del SII, Empresas por sector económico

TAMAÑO DE MERCADO

El tamaño de mercado al cual apunta este plan de negocios son las distintas empresas y profesionales del rubro del PetCare, sin embargo, no considera la venta de mascotas, por lo que se acota al mercado al que componen

Plan de Negocio: *Partner!*

los centros veterinarios, veterinarios independientes, guarderías, hoteles, centros de estética para mascotas y tiendas de venta de alimentos y accesorios de mascotas.

En cifras, este mercado alcanzó \$517.878.811.506 anuales el 2018 con 6.419 establecimientos a nivel nacional. Lo que visto en término de posibles suscripciones se traduce en un mercado potencial de hasta \$320.885.810 mensuales y \$3.850.629.720 al año.

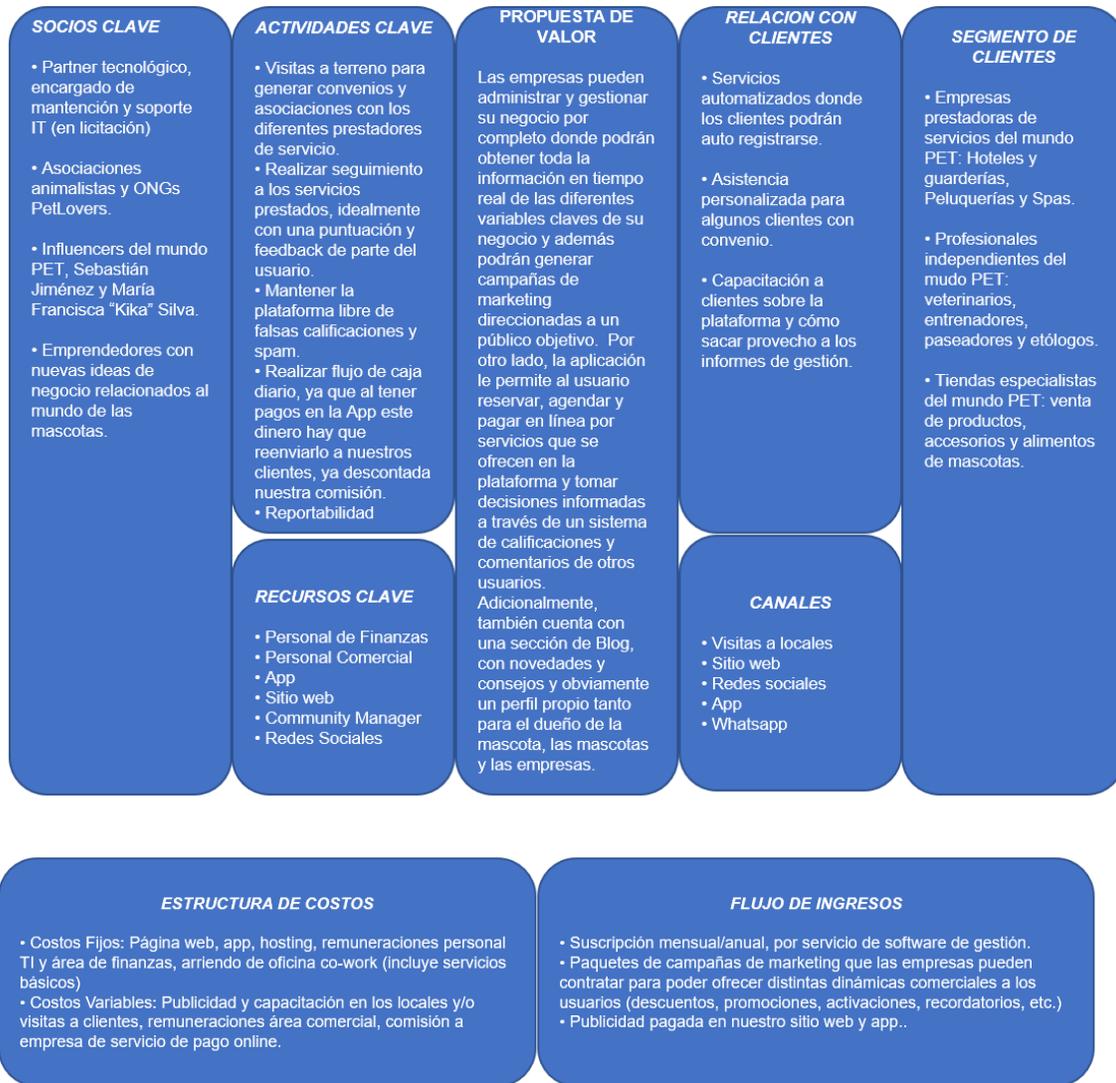
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de Negocios

Partner! buscar posicionarse como la primera plataforma digital con todo lo relacionado al mundo PET en un mismo lugar y generar un ecosistema virtual que facilite y ayude al relacionamiento entre los distintos actores: dueños de mascotas, empresas e independientes que sean prestadores de servicios y tiendas especializadas de venta de alimentos, juguetes y accesorios. El propósito es poder generar un **puente que conecte a los distintos oferentes del mundo Pet con los dueños de las mascotas** y que permita ser un **habilitador para generar negocios de una forma ágil, amigable, informada y segura.**

Las empresas pueden administrar y gestionar su negocio por completo desde la misma plataforma pagando una suscripción mensual, donde podrán obtener toda la información en tiempo real de las diferentes variables claves de su negocio y además podrán generar campañas de marketing direccionadas a un público objetivo. Por otro lado, la aplicación le permite al usuario reservar, agendar y pagar en línea por cualquiera de los diferentes servicios que se ofrecen en la plataforma y tomar decisiones informadas a través de un sistema de calificaciones y comentarios de otros usuarios. Adicionalmente, también cuenta con una sección de Blog, con novedades y consejos y un perfil tanto para el dueño, las mascotas y las empresas. A continuación, se detalla modelo CANVAS:

Plan de Negocio: *Partner!*



3.2 Descripción de la Empresa

¿Cómo nace "*Partner!*"?

Un día uno de los socios fundadores le comentó al otro sobre su última ida a la veterinaria. Ambos estuvieron de acuerdo en que era algo que tenía que modernizarse con urgencia, ya que toda la experiencia era muy anticuada, lenta y además aún todo se hacía con lápiz y papel. Las fichas de las mascotas con todo su historial de vacunas siguen siendo físicas y obviamente es muy fácil que se estropeen o pierdan. Por otro lado, no hay algún portal que permita buscar puntuaciones o comentarios sobre los distintos establecimientos ni menos agendar de forma online, como ya es la tónica en los diferentes tipos de servicios en la actualidad. Al investigar un poco más, se percataron que aun los prestadores de servicio siguen manejando sus negocios sin hacer seguimiento a sus clientes. Todos estos puntos les llamaron profundamente la atención, ya que están absolutamente desconectados y años atrás de lo que buscan los consumidores hoy y además de cómo las empresas han ido transformándose y adaptando en el camino. Fue así como se dieron cuenta de que había una

clara **oportunidad de generar valor**, no sólo **ayudando a mejorar la experiencia de los usuarios**, sino que **además de darles una mano a las empresas** de esta industria, donde la mayoría son micro y pequeñas empresas.

¿Dónde se quiere llegar?

Dada la simpleza de la plataforma, se aspira a que *Partner!* se convierta en el mediano plazo en una **herramienta fundamental** para el funcionamiento de las empresas, ya que será **clave para poder dar el salto al siguiente nivel**. Se busca ser los **aliados estratégicos** de las diferentes pequeñas y medianas empresas del sector, primero en Chile y luego en Latinoamérica, acompañándolos **en su camino hacia la digitalización**, lo que los ayudará a agilizar y mejorar su operación, bajar sus costos y obtener mejores resultados. Todo esto al poner a los **clientes en el centro del negocio** y tomar decisiones cada vez con más y mejor información.

¿Por qué elegir *Partner!*?

Dentro de los beneficios a los cuales podrían acceder al suscribirse a la plataforma, se puede mencionar:

- ✓ Base de datos centralizada de los clientes.
- ✓ Control y gestión centralizada del negocio
- ✓ Acceso desde cualquier lugar y momento.
- ✓ Nuevo canal de comunicación, más directo, dirigido y eficaz.
- ✓ Mayor rapidez para el acceso.
- ✓ Mayor fidelización de los clientes.
- ✓ Mayor visibilidad, presencia y fortalecimiento de la marca.
- ✓ Facilita la comunicación y el trabajo en equipo.
- ✓ Mejora la eficiencia y la productividad.
- ✓ Facilita la gestión interna de tareas y actividades de los colaboradores.
- ✓ Facilita la segmentación y personalización del contenido publicitario.
- ✓ Facilita y promueve las ventas por el canal online.
- ✓ Permite el cuidado y la retención de sus clientes después de la venta.

Ventaja Competitiva

La existencia de mecanismos de reputación (puntuaciones, comentarios y recomendaciones) genera una **mayor confianza** entre los diferentes actores del ecosistema, que incentiva el comportamiento adecuado de las partes. Esto ayuda a que se generen más y mejores transacciones al reducir las asimetrías de información tanto para los comercios como para los usuarios. La plataforma, además, permitirá **conectar con mayor precisión** a las partes a través de una serie de algoritmos y mecanismos de búsqueda que hacen más eficientes el proceso.

Es importante mencionar que a mayor número de usuarios más eficiente se vuelven los algoritmos, más rápido se crea la reputación y, por ende, mayores transacciones surgen. Y para ayudar en **mejorar la conversión** de esas transacciones, es clave el sistema de agendamiento y pago en línea, de tal manera que la plataforma permita concluir el proceso completo. Además, el tener las fichas médicas y el historial de las mascotas en todo momento y el **ser parte de una comunidad** que promueve la cultura pet friendly sin dudas ayudan a un mejor cuidado de las mascotas.

Factores Críticos de Éxito (FCE)

- Facilidad de uso de la plataforma
- Capacidad de Innovación
- Respaldo y seguridad de la información (Ciberseguridad)
- Disponibilidad y correcto funcionamiento de los Medios de pago
- Estabilidad en la conexión y funcionamiento de la plataforma.
- Cumplimiento de normas y leyes
- Flexibilidad ante cambios en el entorno

VRIO

- Es **VALIOSO**: *Partner!* genera un ambiente de negocios virtual que facilita y simplifica las transacciones entre comercios y usuarios, mejorando la experiencia de ambos al ser más informada, cómoda, ágil y segura.
- Es **RARO**: Sería la primera plataforma digital que busca posicionarse como el ecosistema del mundo Pet y reunir a todos los actores de la industria. Hoy en día no tiene competidores directos que ofrezcan algo similar dedicado al PetCare.
- Es **FÁCIL DE IMITAR** en el corto plazo, pero si logra generar el “efecto red” y tener muchos usuarios (empresas y PetLovers) activos en la plataforma, se volverá **DIFÍCIL DE IMITAR** en el largo plazo.
- La **ORGANIZACIÓN** cuenta con los recursos y capacidades para desarrollar el proyecto.

¿Cuál es su estrategia?

La estrategia de *Partner!* sin lugar a dudas es la de **diferenciación**, ya que buscan ser la primer plataforma todo en uno, que trata de mejorar la experiencia de fondo, tanto para los usuarios como para las empresas relacionadas al mundo Pet.

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Si bien los clientes de *Partner!* son los diferentes prestadores de servicio y tiendas especializadas del mundo Pet, para poder decidir a qué mercado expandirse, se decidió priorizar aquellos donde hay una **mayor demanda** y también una mayor cultura PetLover. Esto se debe a que para poder llegar donde los potenciales clientes, es mejor demostrarles cómo poder llegar a ese gran número de clientes, además la plataforma ayudaría a estos prestadores a solucionar sus problemas de gestión con sus clientes actuales, como el agendamiento, el pago y el historial de servicios prestados.

Partner! tendrá una puesta en marcha a nivel nacional, donde actualmente se cuenta con aproximadamente 6.400 clínicas veterinarias, guarderías, peluquerías y locales de venta de accesorios de mascotas, establecidas como tal, ante el Servicio de impuestos internos, dato que podría ser mayor, debido a que otros centros, tienen otros giros principales en su inicio de actividades (como compra, venta de alimentos y artículos para mascotas). La idea del primer año es obtener el 3% del mercado, lo cual permitiría poder crecer en cuanto a oficinas comerciales a nivel local, para en una segunda etapa, comenzar la expansión hacia otros países.

- **Primera Etapa:** Expansión al resto de Chile

Para poder definir donde sería un lugar estratégico donde se podría abrir una sucursal, se revisaron las ventas y cantidad de locales por región (**ver Anexo 6**). Se definió la Instalación de una oficina comercial en Concepción, para cubrir la zona sur del país y una en Coquimbo, para la zona norte. Esto sería implementado una vez conseguido los primeros 100 clientes, ya con esa cantidad, se puede tener ingresos suficientes para cubrir los costos de esta expansión.

- **Segunda Etapa:** Expansión Internacional

El primer país donde se tiene pensado expandirse es **Argentina**, ya que es el país con más Petlovers del mundo. Según un estudio de GFK (**ver Anexo 7**), el 80% de los hogares en esta nación tienen una mascota y los perros son los indiscutidos preferidos, con un 66%. Esto sumado a las más de 8.500 clínicas veterinarias que existen en la actualidad, lo hace un mercado muy atractivo para *Partner!*, ya que se dan las condiciones de una alta valoración de las mascotas por parte de los usuarios posibles de la plataforma y además obteniendo sólo un 3% del mercado, ya se justificaría abrir oficinas comerciales en ese país.

Luego de Chile y Argentina, *Partner!* llegaría a **México**, donde a 2018 había 23 millones de perros y gatos, además de que el 82% de los hogares poseía una mascota y el 67% lleva a sus mascotas 2 o más veces al año a un veterinario (**ver Anexo 8**). En cuanto a clientes, en México se cuenta con

aproximadamente 4.500 clínicas veterinarias autorizadas por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), pero se estima que el número podría ser un 25% superior, ya que no todos los veterinarios egresados están oficialmente autorizados por el SENASICA, pero de igual manera atienden mascotas.

Adicionalmente, al revisar la oferta de plataformas y aplicaciones móviles que operan en la región latinoamericana se puede observar que ninguna integra todas las funcionalidades que ofrece *Partner!* y que perfectamente podrían ser socios y hasta clientes y ofrecer sus servicios a través de la plataforma. Si bien en México, hay esfuerzos interesantes como *WeDogs!*, aplicación que ofrece paseos a través de paseadores que tengan tiempo libre para dar cariño y atención a las mascotas, *MatchDog*, app para encontrarle pareja a las mascotas y *App Pet Locator* que permite rastrear la ubicación en tiempo real si la mascota se pierde o adoptar a algún amigo peludo que necesite de un hogar temporal, todas están muy enfocadas en los dueños de las mascotas y aún nadie genera una solución que a la vez ayude a los prestadores de servicios. Es por eso que se decide aprovechar ese nicho de mercado no atendido y que las barreras de entrada aún son muy bajas, para poder expandirse internacionalmente rápidamente y desde allí consolidar la posición relativa de *Partner!*.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Las actuales tendencias empresariales apuntan a que ya no basta sólo con tener buenos resultados y tener empresas rentables, sino que cada vez ha ido tomando más importancia el contribuir con el entorno y ayudar a generar un impacto positivo en los distintos actores de la sociedad y el medioambiente. En esa línea, los consumidores cada día valoran y prefieren en mayor medida a las empresas que tratan de hacer la diferencia, de dar un poco más y aportar con su granito de arena al cuidado del mundo en que vivimos.

Partner! atiende a este llamado de la sociedad y no sólo sintoniza y hace suyas estas nuevas demandas, si no que se pone al servicio de las empresas del Mundo Pet. Para eso se quiere instaurar el concepto de empresas “**Súper Friendly**”. Esto consiste en básicamente en ayudar a las empresas a, por un lado, seguir profundizando la promoción del cuidado de las mascotas y de una cultura **Pet-friendly** y, en paralelo, a ser su aliado estratégico en su camino a la transformación digital para que su negocio sea además **eco-friendly**.

En ese sentido, *Partner!* tiene 3 grandes iniciativas para llevar a cabo su estrategia de sustentabilidad:

- **DigitalizaPET:** La apuesta por la transformación digital al decidir usar *Partner!* contribuye a reducir el impacto en el medio ambiente al ayudar a disminuir la contaminación generada por el papel y el almacenamiento de fichas y documentos. Esto debido a *que, junto con la reducción de costos en diferentes procesos, la digitalización permite implementar modelos de trabajo más ágiles y eficientes

Plan de Negocio: *Partner!*

que permiten optimizar el uso de los recursos e insumos. Esto no sólo se traduce en menos papeles y menor contaminación, sino que ayuda a las empresas a estar más conectadas con las tendencias y gustos de su público y sus consumidores.

- **EducaPet:** Programa que promueve cultivar una cultura centrada en el buen trato hacia las mascotas, entregando información y educando sobre qué significa una **tenencia responsable** y que además busca sensibilizar y generar conciencia sobre el respeto hacia las diferentes mascotas. Este plan considera la generación y publicación de contenido gratuito que estará en todo momento disponible en la plataforma como videos, noticias, tutoriales, webinars y columnas de diferentes expertos de la industria y también de influencers que ayuden a acercar e incentivar el consumo de la información a los usuarios de la plataforma.
- **AdoptaPet:** Plan en asociación con diferentes fundaciones y ONGs dedicadas a la protección y rescate animal para promover y publicitar en la plataforma diferentes campañas de Adopción de mascotas. Para todas las personas que adopten, *Partner!*, les entregará un **kit de adopción** que consiste en un collar y chapita identificadora, además de una ida al veterinario para un control preventivo totalmente gratuita y un descuento de 30% en alguno de los convenios asociados (peluquerías, spas, hoteles, etc.).

MAPA DE STAKEHOLDERS

Plan de Negocio: *Partner!*

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De Impacto +	De Impacto -	
Personal	Incrementar participación de Mercado	Muy Alto	Muy Alto	-Compromiso organizacional - Ofrecer desarrollo de carrera - Generar habilidades de persuasión en personal de ventas	Poco cumplimiento de expectativas de venta	Políticas de sueldo con % variables y adhoc o superior a mercado. Incorporar incentivos por desempeño
Comunidad	Aportar en el cuidado conciente y responsables de las mascotas	Alto	Medio	Participación y difusión en comunidades educativas y de ayuda a mascotas abandonadas	No lograr participación activa en comunidades de mascotas	Alianzas entre veterinarias y comunidades de adopción de mascotas - alianzas con centros educativos para impartir charlas y generar contenidos digitales
Proveedores	Respetar condiciones de pago justo y a tiempo	Alto	Bajo	Pagar en no más de 15 días a proveedores	No lograr el pago en menos de 15 días	Fomentar la eficiencia en el pago de proveedores, generando así relaciones de largo plazo
Clientes	Entregar a los clientes flexibilidad y profesionalización de sus negocios a medida	Muy Alto	Muy Alto	Incrementar ventas mediante la publicidad en plataformas digitales. Actualizar contenidos de la plataforma virtual para mejorar conversión	Que plataforma no funcione o tenga problemas de mantención. Que por problemas de hackeo se interrumpa el servicio	Hacer gestión de riesgo tecnológico, generar alianzas estratégicas para mejorar contenido digital entregado

Figura 5. Mapa de Stakeholders para RSE

Fuente: Elaboración propia

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Utilizando la metodología SMART se definieron 3 grandes objetivos, cada uno con indicadores y metas concretas para el primer año:

- ❖ **Atraer nuevos clientes:** El primer gran objetivo y donde se concentrarán todos los esfuerzos el primer año, es en tratar de convocar a la mayor cantidad de clientes para que prueben a la plataforma. Para eso todas las acciones de los primeros meses deben incorporar a todos los canales que permitan llevar tráfico a la plataforma (aplicación/sitio web) y que cualquier posible cliente contemple lo beneficioso y cómodo de utilizar *Partner!* para que, al cierre del mes de prueba gratuito, se convenza de suscribirse. El éxito de este objetivo se medirá de la siguiente manera:
 - **Nº total de clientes:** Lograr tener **100 clientes** de la RM suscritos a cualquiera de los planes de la plataforma al cierre del primer año de funcionamiento.
 - **Nº clientes nuevos:** Cerrar un mínimo de **10 suscripciones nuevas** desde el 4to mes de lanzamiento de la plataforma y hasta el cierre del primer año.
 - **Cuota de mercado:** Alcanzar una participación de mercado correspondiente al **3%** de los establecimientos de la RM al cierre del primer año de funcionamiento.

- ❖ **Mejorar la retención y la fidelización de los clientes:** Según “the value of an existing customer”, económicamente es 6 a 7 veces más caro conseguir a un nuevo cliente que mantener a uno que ya existe. Un cliente satisfecho será de mucha ayuda para el crecimiento de la plataforma, ya que la recomendará con sus clientes y colegas y además buscará sacarle el mayor potencial posible haciendo el upgrade a su Plan Premium. Como bien lo indica el nombre de la aplicación uno de los objetivos principales es ser los aliados de los clientes y que vean en *Partner!* un verdadero socio estratégico para poder llegar a lo que están buscando. Por eso es tan necesario estar constantemente midiendo y evaluando su nivel de satisfacción y tomando muy en cuenta su feedback. La manera en que se hará seguimiento es:
 - **Cientes Premium:** Cerrar el primer año con un **30%** de clientes suscritos al Plan Premium.
 - **Índice de Satisfacción:** Lograr un **NPS mayor a cero** al cierre del primer año del lanzamiento.

- ❖ **Posicionamiento de la Plataforma:** Es muy importante que se monitoree y se hagan las acciones necesarias para que este ecosistema virtual este “vivo” y se empleen diversas estrategias con el fin de lograr frecuencia de uso de la App de parte de los usuarios finales, quienes en definitiva son los que le

dan vida a la plataforma al buscar, cotizar, agendar y pagar por los diferentes servicios que se ofrecen en *Partner!* En este caso se medirá de la siguiente manera:

- **N° descargas de la aplicación:** Alcanzar las 10 mil descargas al cabo del primer año.
- **N° usuarios activos:** Lograr que un 20% de los usuarios tenga una frecuencia de uso de al menos 1 vez a la semana en la plataforma.
- **N° de comentarios y valoraciones:** Lograr que el **30% de los usuarios puntué** a los establecimientos y que un **15% comente** sobre su experiencia al cabo del primer año.
- **Conversión:** Alcanzar una tasa de negocios cerrados en la plataforma exitosamente de un **2%**.
- **Reconocimiento de la Marca:** Posicionarse dentro del top5 de recordación cuando se pregunte a la comunidad PetLover sobre marcas de mascotas, que no sean alimentos.

4.2 Estrategia de Segmentación

Partner! utiliza una estrategia de segmentación **B2B2C** (Business to Business to Customer), ya que la plataforma actúa como un intermediario, conectando y facilitando las transacciones entre el prestador de servicio y el cliente final. Si bien los clientes (usuarios) buscan agendar y hacer uso de los servicios de las diferentes empresas suscritas a *Partner!*, reconocen que si no fuera por la plataforma no podrían haber hecho el negocio. Al usar esta estrategia se pueden definir 3 grandes segmentos de clientes a los cuales irá dirigida su propuesta de valor:

- **Empresas prestadoras de servicios** para las mascotas: Clínicas veterinarias, peluquerías, spas, hoteles y guarderías.
- **Profesionales independientes** del mundo Pet: veterinarios, adiestradores, etólogos y paseadores.
- **Tiendas** de alimentos, accesorios, juguetes.

Cabe mencionar, que de todo el mercado que compone el mundo Pet, se decide dejar fuera a las empresas relacionadas a la venta de animales y mascotas, principalmente por ser consecuentes con uno de los pilares y principales iniciativas de RSE, donde se promueve la adopción a la hora de querer tener una mascota.

Una vez entendido el tipo de relacionamiento que tendrá la empresa, se puede avanzar a revisar como se establece la segmentación de nicho, donde se consideran los siguientes patrones de segmentación:

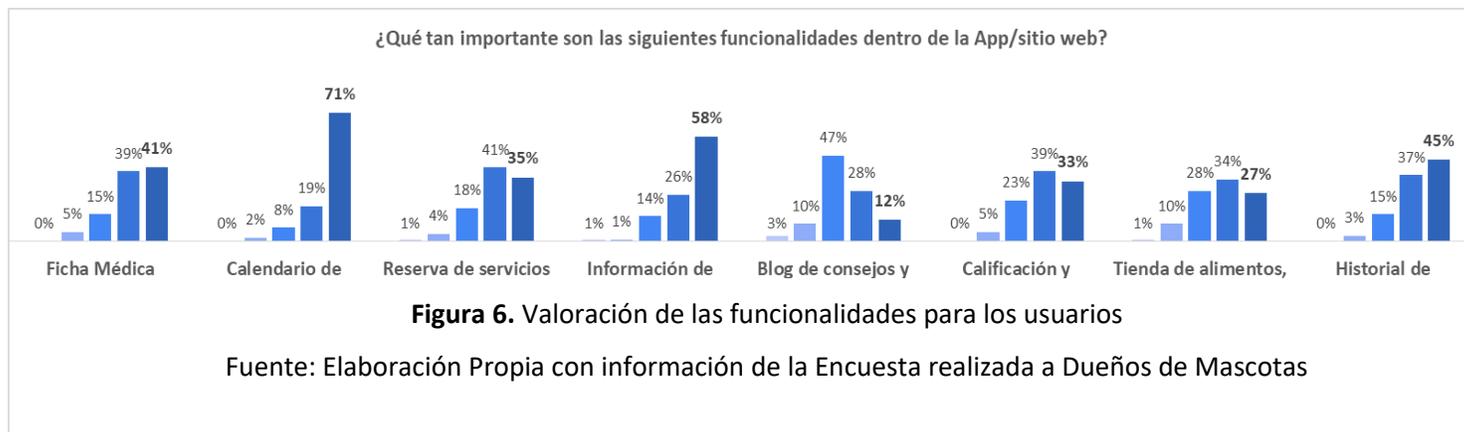
- **Geográfica:** Todo negocio relacionado al mundo de las mascotas (con excepción de la venta de mascotas), pertenecientes en una primera etapa a la Región Metropolitana de Chile, para luego extenderse a través de su territorio.

- **Sociodemográfica:** Empresas de cualquier tamaño o profesionales independientes, donde es indiferente el sexo, edad o profesión.
- **Psicográficas:** Negocios que quieran mejorar sus resultados o también con una marcada tendencia a querer cambiar la manera de hacer las cosas, principalmente nativos digitales, preocupados de mejorar la experiencia del cliente y de que las mascotas se atiendan en buenos lugares.
- **Comportamiento:** Empresas que quieren profesionalizarse, o simplemente agilizar y mejorar su operación, tener un mayor control del negocio y poder llegar de forma más ágil a más clientes.

Si bien para todos los segmentos la única manera de formar parte de la comunidad *Partner!* es suscribiéndose a uno de sus planes, a cada segmento le atraen distintas funcionalidades de la plataforma. Las empresas, sobre todo las Pymes, se interesan en la posibilidad de simplificar sus operaciones diarias y también ven una oportunidad concreta de digitalizar sus procesos internos. Los profesionales independientes en cambio, buscan mejorar su visibilidad, llegar a más clientes y además facilitar la gestión de su agenda de citas y su publicidad, ya que solos no les da el tiempo para hacer todo. Finalmente, las tiendas especialistas ven con buenos ojos el poder habilitar otro canal de venta y poder llegar a una gran cantidad de amantes de las mascotas. El punto en común de todos los segmentos y que se busca potenciar es que todas vean en *Partner!* una herramienta amigable, ágil y moderna que ayudará al fin a generar un gran ecosistema del mundo Pet para que nadie quiera quedarse fuera.

POSICIONAMIENTO

Para poder determinar el posicionamiento objetivo de la plataforma, se diseñó una matriz que busca corroborar que efectivamente se esté en buen pie para **generar valor para ambos roles dentro del ecosistema**. En uno de los ejes estarán los usuarios y para entender que es lo que ellos consideran que les sería de ayuda, se utilizó la investigación de mercado realizada a los dueños de mascotas para ver que funcionalidades son las que consideran más importantes:



Del gráfico se puede observar como los encuestados consideraron prácticamente todas las funcionalidades como “Importante” o “Muy Importante”. La única excepción es el “Blog de consejos y novedades” que mayoritariamente se consideró como “Medianamente” importante. Para poder cuantificar y ponderar la valoración que se le otorgó a cada funcionalidad, se consideró el valor promedio de las respuestas obtenidas, donde 1 es “no es importante” y 5 corresponde a “Muy importante”. Luego, se revisó a cada uno de los competidores mencionados en el Capítulo 2.2, en relación a si contaban o no con cada una de las funcionalidades, llegando a la siguiente evaluación:

Funcionalidad	Valoración Inv. de M*	AGENDA PRC	Reservo	Partner!	Booking	tripadvisor	Petfy	SOFTWARES PARA VETERINARIAS	G	f	Partner!
Ficha Médica	4,2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Calendario de vacunas y controles	4,6	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reserva de servicios en línea	4,1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Información de Contacto en caso de extravío	4,4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Blog de consejos y novedades	3,4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Calificación y comentarios	4,0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tienda de alimentos, accesorios y juguetes	3,8	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Historial de atenciones y experiencias	4,2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		2,6	2,6	3,0	2,0	2,0	2,1	1,3	0,7	2,0	3,6

Figura 7. Evaluación de las funcionalidades por los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Luego esta escala se llevó al mapa de posicionamiento plasmando en un eje del mapa que tan beneficiosa es la plataforma para el cliente y en el otro eje que tan beneficioso es para los usuarios:

	AGENDA PRC	Reservo	Partner!	Booking	tripadvisor	Petfy	SOFTWARES PARA VETERINARIAS	G	f	Partner!
Usuarios	2,6	2,6	3,0	2,0	2,0	2,1	1,3	0,7	2,0	3,6
Empresas	3,6	3,6	3,6	3,5	3,1	2,9	2,9	2,1	2,8	4,3
	3,1	3,1	3,3	2,7	2,5	2,5	2,1	1,4	2,4	3,9

Figura 8. Resumen de funcionalidades valoradas por los usuarios y por los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Plan de Negocio: *Partner!*

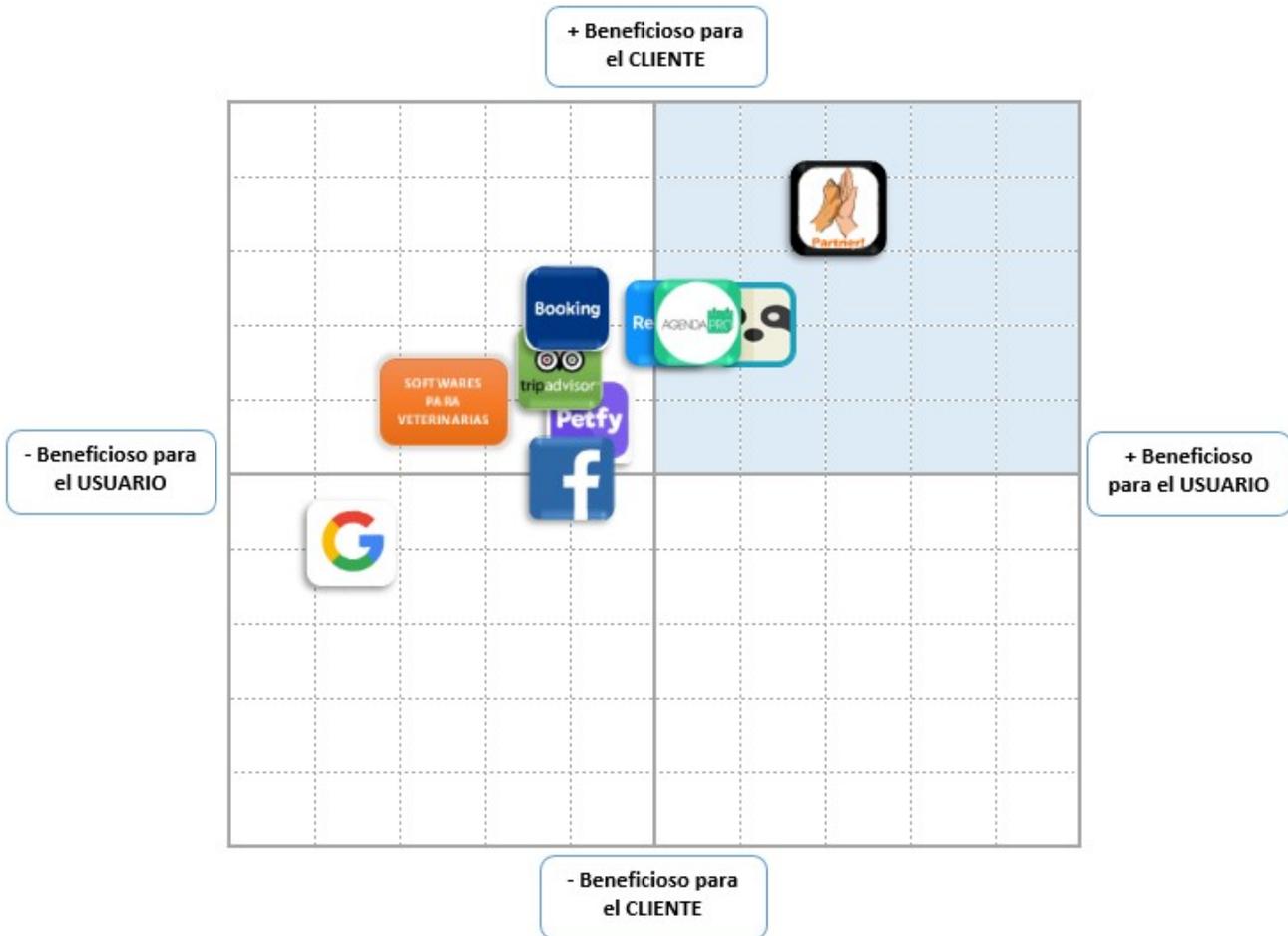


Figura 9. Mapa de Posicionamiento: Beneficios para los Usuarios vs Beneficios para los Clientes

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, se puede observar gráficamente que *Partner!* es la plataforma que más valor aporta tanto para sus clientes como para sus usuarios, en términos de que es el que tiene las funcionalidades más valiosas para cada uno de ellos. Lo siguen el resto de las plataformas que ofrecen una solución en la misma línea. La brecha se origina porque aun estas soluciones están muy concentradas en las necesidades de sus clientes y no del usuario final. Lo complejo es que para generar un ecosistema se necesita que ambos participantes sientan que los beneficios son mutuos y equitativos.

El siguiente paso consiste en revisar cómo sería el posicionamiento objetivo en términos de conveniencia para *Partner!* al compararlo con sus más posibles competidores.

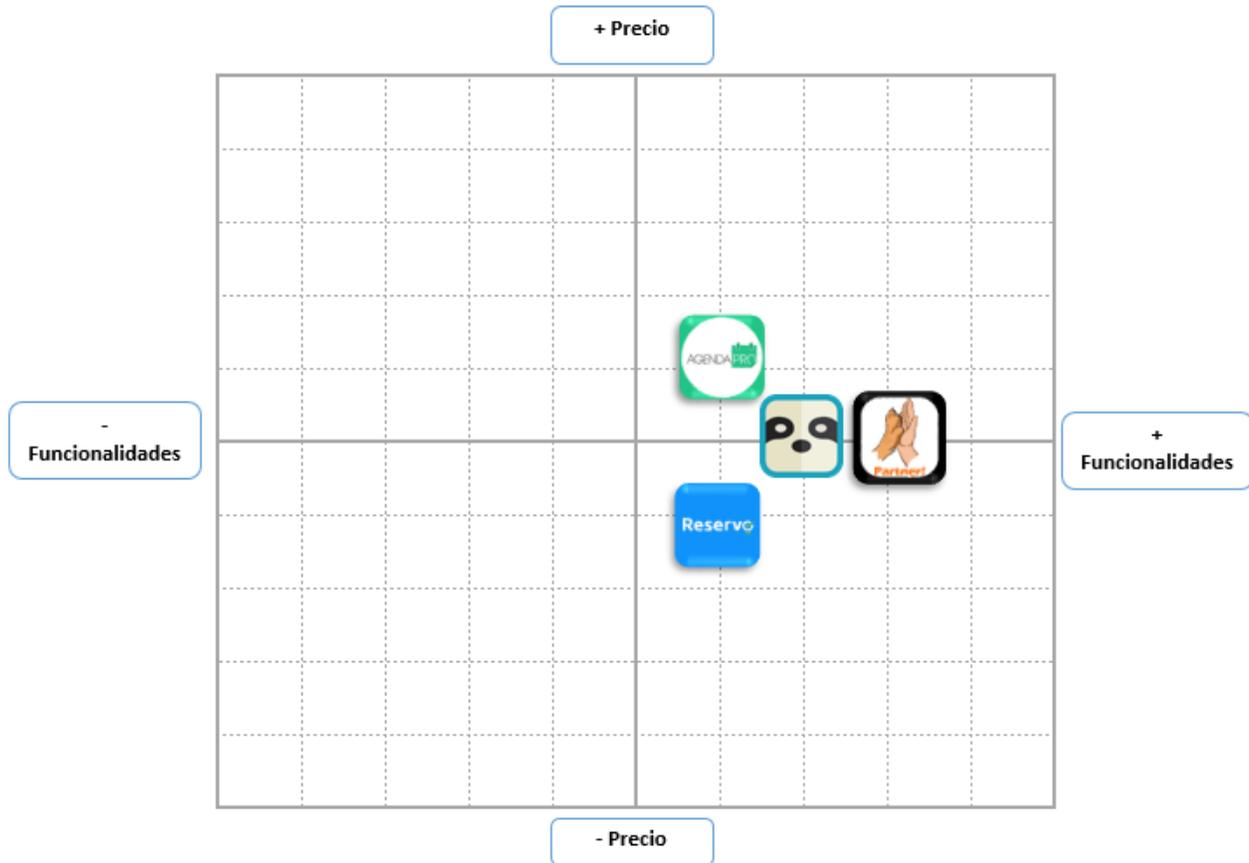


Figura 10. Mapa de Posicionamiento: Funcionalidades vs Precio

Fuente: Elaboración Propia

En el mapa se puede observar que los precios de los potenciales competidores están todos en la misma línea, por lo que si bien *Partner!* ofrece mayores funcionalidades, para que sus clientes lo vean como una opción viable, su posicionamiento en precios debe estar acorde al mercado.

4.3 Estrategia de Producto/ Servicio

Partner! habilitará un ecosistema virtual que conectará a dos grandes tipos de usuarios. Por un lado, están las distintas **Empresas** que ofrecen productos y prestan servicios para las mascotas y por otro lado, están los otros participantes activos de esta plataforma, los "**PetLovers**", que demandan los diferentes productos/servicios para sus mascotas. Cabe destacar que cada uno de estos usuarios tendrá un rol distinto en la plataforma, donde tendrá acceso a una interfaz especialmente diseñada para su perfil.

Las empresas serán los clientes y a través de quienes se podrá llegar al usuario final. Al ser parte de *Partner!*, las empresas obtendrán acceso a una plataforma que lo ayudará a manejar todo su negocio en sólo lugar, donde además podrá aumentar su exposición frente a sus clientes, conseguir una forma más rápida y fácil de

realizar su calendario de atención, tener las fichas de cada mascota atendida, además de sus vacunaciones y controles, todo esto, con notificaciones que avisen cuando estos servicios deberían ser tomados por sus clientes. A través del feedback que tendrá de los clientes, va a poder orientar de mejor manera sus inversiones futuras en las mejoras de su servicio y así capturar mayores ventas. Además, los esfuerzos y gastos en marketing podrán ser mucho más eficaces y eficientes al ser enfocados y atacar directamente al segmento objetivo sin pagar de más por algo genérico.

El usuario (dueño de mascota), por su parte, obtendrá el beneficio de contratar un servicio informado, con calificaciones de otros usuarios que han contratado algún servicio, esto les permitirá contratar con más confianza, lo que actualmente no pasa, además se podrá hacer reservas directas y pagar en línea, se podrán ver calendarios de vacunas, de controles, de cortes y de alojamiento, cosas que actualmente no se puede hacer y todo en una misma plataforma. Esto permitirá que los dueños de mascotas tengan todo a la mano y les sea más fácil coordinar sus viajes, reuniones, etc., ya que, podrán tener en su agenda las horas tomadas en la peluquería de mascotas, veterinaria y sus reservas para los hoteles.

PRINCIPALES FUNCIONALIDADES

La plataforma contará con 3 opciones de planes, cada uno les dará acceso a diferentes funcionalidades a los clientes (empresas y profesionales del mundo Pet):

- **Free:** Perfil de la Empresa, Búsqueda de Establecimientos, Comentarios y Puntuaciones
- **Basic:** Todo lo de la versión Free + Listado de Productos/Servicios, Solicitud de Contacto en el momento, Agendamiento en línea, Pago web, Ficha de clientes y mascotas, Historial de visitas/compras, CRM, Reportes y KPIs.
- **Premium:** Al pagar por esta versión, la plataforma permitirá tener acceso a Encuesta de satisfacción de clientes, Boleta Electrónica, Campañas de Marketing

Desde cara al usuario final, los dueños de mascotas, la plataforma siempre les dará acceso a las mismas funcionalidades: crearse su perfil y de sus mascotas, buscar servicios, revisar donde se ofrecen y cuáles son sus calificaciones y comentarios de los demás usuarios. Además, va a permitir agendar, pagar en línea y también poder contactar directamente al local por si tiene alguna duda o necesita más información. Podrá revisar las promociones y le llegarán notificaciones y alertas recordándole de sus próximas citas o de algún cuidado que requiera su mascota.

4.4 Estrategia de Precio

Para poder definir la modalidad de cobro más adecuada para Partner! se realizó un proceso exploratorio para relevar las tendencias de la industria en esta materia y además la disposición a pagar de los potenciales clientes. Para eso se llevaron a cabo 2 grandes actividades:

- **Investigación de mercado de plataformas que ofrecen soluciones de negocios:** Como resultado se puede observar que la mayoría de las empresas que ofrece aplicaciones/plataformas orientadas a soluciones de negocio tienen una estrategia de cobro similar, donde prima la modalidad de suscripción. Esta modalidad cuenta generalmente con una serie de planes, que va variando en precio principalmente por la cantidad de usuarios, el acceso a mayores funcionalidades y también por si la facturación es válida para todo el año de una vez o se va pagando mes a mes. Si se revisa cual es la estrategia que llevan a cabo los 3 principales competidores de Partner!, se puede observar que AgendaPro, si bien partió cobrando \$14.990 mensuales en sus inicios el 2015, hoy ofrece 3 planes que van desde los \$39.990 hasta los \$79.990 por mes y que limitan la cantidad de agendas que se pueden gestionar desde 5 hasta 15 por licencia. En el caso de Reservo, se solicitó una cotización formal para evaluar el precio mínimo y ese sería un centro que tenga desde 1 hasta 3 box de atención y para ese caso, el servicio tiene un costo mensual de \$30.000+iva mensual. Por último, Wakyma tiene una sola tarifa por su membresía, que asciende a 37 euros mensuales.
- **Encuesta a empresas comercializadoras del rubro de las Mascotas:** Los resultados de la encuesta a potenciales clientes de la Región Metropolitana, muestran que, a la hora de preguntarles por su gasto mensual en marketing y publicidad, la mayoría (60%) respondió que actualmente no superaba los \$20.000. Sin embargo, cuando se les consultó sobre cuánto estarían dispuestos a pagar por una plataforma con las funcionalidades de Partner!, la mayoría (60%) también coincidió en que si se les ofrece un producto con más herramientas y que además permita hacer publicidad y marketing dirigido, podrían estar dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$50.000 mensuales por un profundo cambio en la forma de gestionar su negocio.

Plan de Negocio: *Partner!*

En base, a las investigaciones realizadas, se decidió avanzar con un modelo de suscripción, el que tendrá 3 planes y que ofrecerá diferentes funcionalidades y precios a los clientes:

	Planes		
	Free	Basic	Premium
	“No hay excusas para que te quedes fuera del ecosistema”	“Controla tu negocio desde la palma de tu mano”	“Digitaliza 100% la gestión de tu negocio”
Suscripción Anual	GRATIS	\$32.990	\$49.990
Suscripción Mensual		\$39.990	\$62.490
Descuento		-17,5%	-20,0%
Perfil de la Empresa	✓	✓	✓
Búsqueda de Establecimientos	✓	✓	✓
Comentarios y Puntuaciones	✓	✓	✓
Listado de Productos/Servicios		✓	✓
Solicitud de Contacto en el momento		✓	✓
Agendamiento en línea		✓	✓
Pago web		✓	✓
Ficha de clientes y mascotas		✓	✓
Historial de visitas/ compras		✓	✓
CRM		✓	✓
Reportes y KPIs		✓	✓
Encuesta de satisfacción de clientes			✓
Boleta Electrónica			✓
Campañas de Marketing			✓

Figura 11. Planes y Precios de la Plataforma

Fuente: Elaboración Propia

Es importante considerar algunos puntos:

- Los valores **no tienen IVA incluido** y se **reajustarán anualmente** de acuerdo a la variación del IPC.
- Se puede acceder a un **descuento de hasta un 20% al contratar la suscripción anual** en vez de ir pagando mensualmente.
- Es posible tener **1 mes de prueba totalmente gratis**, el que puede ser cancelado directamente desde la plataforma sin cobro alguno en cualquier momento antes de que se cumpla el mes. De lo contrario, se da por entendido de que la prueba fue exitosa y se quiere continuar utilizando las distintas funcionalidades.
- Para la etapa de internacionalización de la plataforma, se decidió indexar los valores a USD 39,90 el plan Basic y USD 59,90 el Plan Premium.

4.5 Estrategia de Distribución

De acuerdo a lo establecido en el modelo Canvas, la estrategia de distribución tiene 2 pilares, la llegada hacia los clientes y la segunda es la forma de llegar a los usuarios, que, a fin de cuentas, serán los responsables de dar vida a la plataforma, la forma de distribuir ambas, se ofrece mediante la plataforma, ya sea en la aplicación, página web, redes sociales, email, teléfono y whatsapp.

Por otro lado, se realizarán webinars, charlas, foros y debates online, que ayude a los clientes, esto les permitirá mejorar y estar al tanto de las tendencias en cuanto al cuidado y tenencia de mascotas.

Los costos de distribución en este caso son bajos, ya que muchos de estos canales son gratis, solo se deberá costear el hosting, los servicios cloud y el internet, los cuales para los ingresos que se tendrán, son bajos.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de Partner! es doble, debido a que se debe llegar tanto a clientes, como consumidores/usuarios de la plataforma. En primer lugar, para llegar a los clientes, será dejar abierta la inscripción en la plataforma, en la cual los clientes podrán crear su perfil, subiendo sus fotos, poniendo sus teléfonos, página web y podrán ser calificados. Una vez tengan visitas y/o recomendaciones, serán visitados presencialmente ofreciendo un mes de plan básico gratis, donde podrán agregar funciones de Partner!, como la agenda online, además de las fichas de los clientes y todo el CRM de Partner!, incluida la reportería, con esto, se gana la primera parte de conseguir un cliente, que fue el registro y conocer la plataforma, sin siquiera salir a buscarlo.

También se harán mediante visitas a jornadas de adopción, ferias animalistas, veterinarias, hoteles, refugios de animales, donde se podrán contactar a clientes, todo esto de manera presencial, además, se identificarán clientes en buscadores, grupos online de mascotas, etc.

Para llegar a los usuarios, se tendrán convenios con socios claves; Asociaciones animalistas y ONGs, Influencers PetLovers, Agrupaciones pro-adopción, Veterinarios reconocidos en el medio y emprendedores con nuevas ideas de negocio relacionados al mundo de las mascotas, lo cual permitirá llegar a la mayor cantidad posible de usuarios, se enfocarán los medios en llegar mediante redes sociales, donde es más simple obtener información de personas que tienen mascotas, por ejemplo, en Instagram, donde la gente al subir una foto de sus mascotas usa los *hashtags* identificando que tienen algún animal (ejemplos: #pets #mascota #petlover), esto ayudará a obtener más seguidores y poder llegar a más personas con los *repost*.

Además, para poder incentivar la descarga y uso de la aplicación, se ofrecerá la primera vez que entren en la aplicación, un descuento que varía entre los 3.000-5.000 para realizar un servicio a sus mascotas, esto se gestionará directo con los clientes.

IMAGEN DE MARCA

El logo de *Partner!* muestra a un animal chocando la palma de la mano con un humano. Esta es la manera gráfica en que se presenta lo que buscan y anhelan sus dueños: convertirse en los mejores socios y aliados en el cuidado de las mascotas. Se utilizan para el fondo y las letras, el color naranja que evoca entusiasmo y emoción y el blanco que está asociado con la pureza y la inocencia de las mascotas.



Figura 12. Logo de la Compañía

Fuente: Elaboración Propia

¿Por qué “Partner!”?

- ✓ *Partner!* de los **Petlovers** ayudándolos en el cuidado de sus mascotas, con más y mejor información.
- ✓ *Partner!* de las **Empresas** ayudándolos a dar el salto al siguiente nivel, teniendo el control total del negocio.
- ✓ *Partner!* de la **comunidad PetFriendly** al ayudar a promover la tenencia responsable y hacerles la vida más fácil, digitalizando la experiencia por completo.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento anual

Según datos del Servicio de Impuestos Internos de Chile, el mundo PET en Chile, posee ventas por **\$532.601.544.147** el año 2018 (**ver Anexo 9**), un 51,2% más que el año 2017, esto demuestra el aumento que ha tenido el mundo PET en Chile, no solo por los alimentos y atención veterinaria, sino que también, porque cada vez los dueños de mascotas contratan más servicios para las mascotas, desde peluquerías, hasta “manicure” para mascotas, esto ha hecho que sea un mercado en constante crecimiento, evolución y muy atractivo para entrar en él.

El tamaño de mercado al cual apunta Partner!, **no considera la venta de mascotas**, por lo que se acota al mercado que componen los centros veterinarios, veterinarios independientes, guarderías, hoteles, centros de estética para mascotas y locales de venta de alimentos y accesorios de mascotas. En cifras, alcanza **\$517.878.811.506** con **6.419** establecimientos a nivel nacional.

❖ AÑO 1:

El primer año, se estima que será el más complejo, ya que será una App nueva, que tiene que entrar al mercado desde 0. Por eso, se estima que a fines del primer año solo se alcanzarán **100 locales** en la **región metropolitana**, o sea, un **3%** del market share de la región y **1,6% a nivel nacional**.

❖ AÑO 2:

A partir del segundo año, se **crecerá mensualmente un 5%**, llegando a **180 locales en la RM** y **34 adicionales en regiones**. Esto se logrará buscando a los clientes dentro de la plataforma que usan la versión *Free*, estableciendo 2 oficinas comerciales en las ciudades con más ventas que le siguen a la RM, Valparaíso y O'Higgins, que serían Coquimbo en la zona norte y Concepción en la Sur. Con 214 locales se abordará el **3% del market share a nivel nacional**, que, si bien es poco, se cree que es mejor ser conservador, en caso que llegue competencia y haya que repartir el mercado.

❖ AÑO 3:

Para el tercer año se espera **entrar al mercado argentino** con una oficina comercial, esto permitiría **crecer a tasas del 5% mensual**, equivalente al **0,4% del Market share en Argentina** y cerrando el año con **34 clientes**, en Argentina.

A nivel nacional **se crecerá a tasas del 5% en regiones**, al igual que **en la RM**, totalizando 179 y 564 locales respectivamente, llegando a un market share de **8% en la RM** y **5% a nivel nacional**.

❖ AÑO 4:

El **año 4** se pretende abrir una oficina comercial en México, comenzando el año con 50 locales, creciendo a una tasa del 5% mensual, llegando a 86 locales a fines de año, obteniendo un 1% del market share.

Argentina crece al 5% mensual, cerrando el año con 61 locales, 1% del market share. Chile crece al 5% mensual, totalizando 690 clientes (579 en la RM), lo que conlleva un 7% de market share a nivel nacional y un 12% en la RM.

❖ AÑO 5:

Plan de Negocio: *Partner!*

Para el **año 5** se espera que Chile y la RM crezcan a tasas del 5% mensual, al igual que Argentina, cerrando el año con 1.238 locales en Chile (1.040) en la RM, 110 en Argentina y 154 en México, llegando a 19% del market share en la RM, 11% en Chile, 1% en Argentina y 2% en México.

RESUMEN PRINCIPALES INDICADORES

A continuación, se presenta un resumen con la evolución que se proyecta para los primeros 5 años de funcionamiento:

Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes	100	214	418	836	1.502
Ventas M\$	22.284	79.801	159.486	325.846	585.173
Market Share total	3%	2%	2%	3%	4%

Crecimiento %	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes		114%	96%	100%	80%
Ventas		258%	100%	104%	80%

Figura 13. Evolución KPIs 5 primeros años

Fuente: Elaboración Propia.

- **Mercado Potencial:**

En el siguiente cuadro se detalla como iría creciendo el tamaño potencial del mercado objetivo de en cada una de las ubicaciones donde estaría *Partner!*:

Mercado	2021	2022	2023	2024	2025
RM	3.154	3.627	4.171	4.797	5.516
Chile	6.419	7.382	8.489	9.762	11.227
Argentina	8.500	8.925	9.371	9.840	10.332
México	6.500	6.825	7.166	7.525	7.901
Market Share	3.154	11.009	22.032	31.924	34.976

Figura 14. Evolución del Mercado Potencial por ubicación.

Fuente: Elaboración Propia

* Se destacan en verde en la medida que se va entrando en cada mercado cada año.

- **Market Share:**

La cuota de mercado se medirá en términos de la cantidad de establecimientos y empresas con las que se logre cerrar un acuerdo y se suscriban a la plataforma. En el gráfico a continuación se puede apreciar como irá evolucionado abierto por cada uno de los mercados y etapas de expansión:

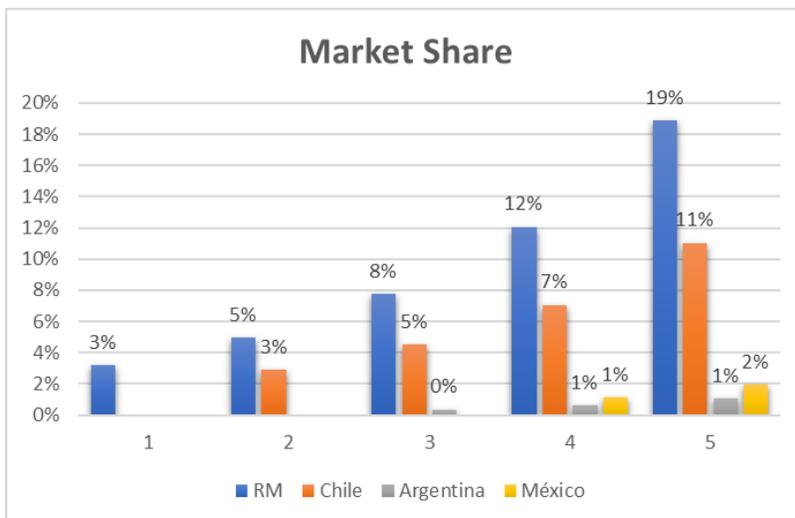


Figura 15. Evolución de la Participación de Mercado en los primeros 5 años.

Fuente: Elaboración Propia

- **Ingresos:**

Es importante mencionar que para la proyección de ingresos se considera una proporción de planes 70/30 plan Basic y Premium respectivamente y, además, se considera como precios USD 39.9 y USD 59.9 para Argentina y México, traspasados a su moneda local y luego consolidando todo en pesos chilenos, que es donde estará la matriz. La evolución del cálculo por año se puede ver en el siguiente cuadro:

Mercado	Ingresos en M\$				
	2021	2022	2023	2024	2025
RM	22.284	67.033	123.009	225.625	405.191
Resto Chile	-	12.768	23.430	42.976	77.179
Total Chile	22.284	79.801	146.439	268.602	482.370
Argentina	-	-	13.047	23.931	42.976
México	-	-	-	33.314	59.827
TOTAL	22.284	79.801	159.486	325.846	585.173

Figura 16. Evolución de los Ingresos por Venta proyectados en los primeros 5 años.

Fuente: Elaboración Propia

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Dentro del plan y presupuesto de Marketing hay que enfocarse en los **clientes**, como también en los **usuarios**, a continuación, se detallan ambos:

❖ CLIENTES

Para los clientes como primera alternativa, se harán **charlas, webinars y foros online** y de manera gratuita, esto hará que la marca sea conocida y llegar a más locales.

También se participará en **ferias de mascotas, eventos del mundo pet y jornadas de adopción**, esto con stands o pendones

Google Ads es la primera herramienta digital que se usará, para ello, Google ofrece las siguientes alternativas de publicidad:

1. Red de Búsqueda: Permite aparecer en los primeros puestos de búsqueda, en base a los criterios que la empresa determine.
2. Red de Display: Permite que la publicidad aparezca en pequeños banners en páginas y aplicaciones con AdSense, se paga por cada clic hecho en el banner.
3. Remarketing: Permite “seguir” a los usuarios que han visitado la página o App y ayuda a reforzar mensajes o conceptos.
4. YouTube: Permite publicitar anuncios entre videos de la plataforma, se paga después que el usuario ha visto por cierta cantidad de tiempo el video.
5. Shopping: Es similar a la red de búsqueda, sólo que además de la página web, muestra imágenes, precio y características de los productos que se ofertan
6. Gmail: Permite anunciarse en las bandejas de entrada de Gmail, específicamente en la bandeja de promociones, se paga cuando el usuario ha hecho clic en el asunto del mail para abrirlo.
7. Ante estas opciones, se opta por la opción de Red de búsqueda y de Display, ya que se estima que los clientes cuando barajan opciones, lo hacen normalmente buscando de estas maneras y no así en YouTube o Gmail.
8. También se trabajará con *Emailing*, lo cual permitirá llegar de manera directa locales del mundo PET, lo cual, teniendo una base de correos bueno, se puede llegar a mayor cantidad de posibles clientes.

El gasto y la frecuencia de estas acciones se detallan a continuación:

Formato	Gasto	Detalle	Frecuencia	2021	2022	2023	2024	2025
Lanzamiento Partner!		RM, Chile, Argentina, México		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	
Charlas, webinars y foros online	50.000 por charla	Contratación de veterinario o profesional de mundo PET	1 vez a la semana	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Ferias de mascotas, eventos del mundo PET y jornadas de adopción	50.000 por evento	Contratación de captadores de clientes (2)	1 vez al mes o cuando se realicen.	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Google Ads	400.000 mensual	Creación y promoción de avisos	1 aviso por semana	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Emailing	85.000 mensual	Envío de email a 10.000 direcciones de correo.	2.500 email por semana.	1.020.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000
Búsqueda de clientes (Terreno)	30.000 por visita en RM 60.000 en Regiones.	Visita a posibles clientes, ya registrados en la	1 vez por semana	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000
TOTAL GASTO				12.980.000	12.980.000	12.980.000	12.980.000	10.980.000

Figura 17. Presupuesto Anual de Gasto en Marketing para los Clientes (Empresas).

Fuente: Elaboración Propia

❖ USUARIOS

Para llegar a los usuarios, se enfocará en 3 tipos de marketing/publicidad, el primero es de manera presencial, al igual que para los clientes, asistiendo a **ferias de mascotas, eventos del mundo pet y jornadas de adopción**, ahí se pondrán stand y promotores, que ayudarán y explicarán el uso y funciones de Partner!

La principal herramienta digital que se usará para captar usuarios, será **Facebook**, la cual ha sido probada y es posible llegar de manera fácil y directa a posibles usuarios, ya que se enfoca en usuarios que busquen noticias o publicaciones asociadas al mundo PET, además es posible indicar el rango etario y ubicación de dónde se quiere poner la publicidad, lo cual ayudará cuando se comience con el crecimiento en otros países.

GoogleAds se usará para poder promocionar Partner! cuando las personas busquen Apps, lo primordial es enfocarse en publicitar dentro de otras Apps de mascotas, en páginas del rubro o de los mismos clientes.

Se hará una asociación con **Influencers** para crear divertidos y eficientes videos, que fomenten la descarga de la App, además de hacer promociones y concursos, esto permitirá, además, lograr que la gente ya asocie el nombre de la App al mundo de las mascotas, estos videos se compartirán por redes sociales, principalmente Instagram y Tik Tok.

El gasto y forma de promocionar se detallan a continuación:

Formato	Gasto	Detalle	Frecuencia	2021	2022	2023	2024	2024
Ferias de mascotas, eventos del mundo PET y jornadas de adopción	50.000 por evento	Contratación de promotores que enseñen la App a usuarios (2)	1 vez al mes o cuando se realicen.	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Facebook	100.000 por semana	Publicidad dirigida se espera llegar a 400.000 usuarios por mes	1 aviso por semana	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Influencers	100.000 por aviso	Canjes con clientes de la App, pago al influencer o aportes a otras causas	1 vez a la semana	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
TOTAL GASTO				10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000

Figura 18. Presupuesto Anual de Gasto en Marketing para los Usuarios (Dueños de Mascotas).

Fuente: Elaboración Propia

Adicional a todo esto, se hará un evento inicial para el lanzamiento de la Plataforma en el resto de Chile y en los demás países, se invitará a Influencers, veterinarios y Asociaciones de animalistas para que conozcan la App y puedan promocionarla mediante el boca a boca, este evento tendrá un costo de \$ 2.000.000, incluye el pago a Influencers, cóctel, escenografía y música.

5. Plan de Operaciones

El primer año la estrategia es darse a conocer y lograr posicionar la marca, para luego el segundo año ir en busca de crecimiento a nivel nacional. Se espera para el tercer año ya estar consolidados en Chile y comenzar con la expansión internacional a las grandes urbes de Latinoamérica.

Las operaciones de Partner! se basan principalmente en 3 grandes macro procesos:

- Pre venta: Recopilación de Información, análisis y evaluación, contacto y agendamiento
- Venta: Reunión con potenciales clientes, resolución de dudas, cotización y cierre del negocio
- Post venta. Gestión de incidentes, atención y satisfacción de clientes

Estas actividades necesitan el apoyo de las funciones de soporte (Marketing y Publicidad, Mantenimiento y Soporte, Recaudación y Pago, Contabilidad, Recursos Humanos y Legales) para que pueda llevarse a cabo lo definido en la planificación estratégica (Ver detalle en Parte II - Figura 2).

Luego de completar el Plan de Negocios, se necesita realizar una serie de actividades para la puesta en marcha en Chile. Este periodo de implementación debería durar apropiadamente 6 meses (Ver detalle en Parte II – Figura 3). La primera tarea consiste en la búsqueda de financiamiento, que se hará con recursos externos (inversionistas) y recursos propios de los fundadores. Luego, se opta por constituirse como una Sociedad por Acciones (SpA), donde los socios tendrán la misma cantidad de acciones, sumando en su conjunto un 55% del total. Después de constituir la sociedad, se deben cumplir con una serie de trámites, para finalmente revisar en

la municipalidad donde se localizarán las oficinas cuáles son los permisos que se deben solicitar para poder obtener la Patente Comercial. El centro de operaciones de Partner! será en un cowork, ya que aparte de estar siempre en lugares con muy buena conectividad, tienen un ambiente de trabajo que facilita la innovación, el networking y además es una opción mucho más económica y flexible. Por otro lado, se decidió externalizar la función de TI y buscar dentro de las empresas especialistas del mercado chileno a algún aliado, que se haga cargo del proceso completo. Una vez seleccionado el partner de tecnología, se comenzará con el diseño y desarrollo de la plataforma. El siguiente paso consiste en la adquisición del equipamiento básico (computadores y artículos de oficina), mientras en paralelo, se avanza con la búsqueda de una empresa que se haga cargo de los servicios de backoffice (contabilidad, RRHH y legales). Finalmente, 2 meses antes del lanzamiento oficial se realizará el reclutamiento, selección y la capacitación a los miembros del equipo.

6. Equipo del Proyecto

Partner! surge de la combinación de 2 grandes pasiones que tienen en común sus socios fundadores: el amor por las mascotas y su pasión por la tecnología. Ariel Gallardo es Auditor de la Universidad Diego Portales de profesión y su expertise está ligada a la contabilidad, las finanzas y la administración. Carlos Rojas es Ingeniero en Información y Control de Gestión de la U. de Chile y su background se relaciona principalmente con la inteligencia comercial, la planificación estratégica y el diseño sistemas de información. Ambos tienen experiencia en plataformas digitales y son usuarios frecuentes de estos servicios, por lo que han sido testigos de cómo las distintas innovaciones y disrupciones tecnológicas les han cambiado y mejorado por completo muchos problemas que tenían en su diario vivir. Ellos esperan lograr lo mismo con Partner! en el mundo de las mascotas.

La idea es mantener una estructura liviana, no solo para ser responsable con los gastos y ser lo más eficientes posibles, sino que con el convencimiento de que este tipo de ordenamiento le dará la agilidad y la flexibilidad que la plataforma necesita. Sólo se tendrán en la nómina a 4 colaboradores: Director de Operaciones, Marketing Executive, Financial Executive y Sales Executive. El resto de las funciones se externalizarán (TI, Contabilidad, RRHH y Legales) con empresas especialistas que brindan estos servicios de manera integral por un fee mensual (Ver detalle en Parte II - Figura 4).

De esta forma, el gasto total en remuneraciones mensuales ascenderá a \$2.850.000 el primer año de funcionamiento, donde es importante mencionar que el ejecutivo de Marketing tendrá jornada parcial y sólo se dedicará 20 horas a la semana a Partner!. Por otro parte, el Director de Operaciones y el Ejecutivo Comercial tendrán acceso a un bono anual sujeto al cumplimiento de la meta que se fije para cada año y, además, las

remuneraciones de todos los colaboradores se actualizarán por IPC anualmente (Ver detalle en Parte II - Figura 5).

7. Plan Financiero

El plan financiero se hace con una proyección a 5 años, donde los ingresos para el año 1 ascienden a M\$ 22.284 y para el año 5 a M\$585.173, con un 82% de los ingresos a nivel nacional y el 18% restante a nivel internacional.

El resultado de la compañía son pérdidas en los años 1 y 2 con M\$56.596 y M\$2.711 respectivamente, llegando a una utilidad de M\$340.325 para el año 5 y un EBITDA de M\$469.109, donde los principales gastos son los sueldos con M\$67.734 para el año 5, Marketing M\$23.838 y gastos de administración con M\$13.506.

El capital de trabajo se calcula mediante el método del máximo déficit acumulado, el cual asciende a M\$55.537 en el mes 18 y con 161 clientes activos.

La tasa de descuento utilizada para los 5 años es de 17,09%, usando los BCP del banco central a 5 años, un riesgo país de 7,3% y premio por liquidez y start up de 3%, en ambos casos y se usa el beta de la industria de los softwares (aplicaciones) de 1,2.

El flujo de caja a 5 años arroja como resultado un VAN de M\$130.032, una TIR de 42% y un payback de 3,5 años, obteniendo un flujo de caja neto de M\$288.188 el año 5 y un flujo acumulado de M\$369.734. Ahora, en el flujo de caja perpetuo logramos un VAN de M\$931.599, una TIR de 96%, y un flujo neto acumulado de M\$2.272.596.

¡EL capital requerido de Partner! asciende a M\$66.737, el cual se divide en M\$11.200 en inversión y M\$55.537 como capital de trabajo, donde el 55% será aporte de los socios y el 45% restante aporte de inversionistas.

Las proyecciones del balance muestran activos de M\$483.008 para el año 5 y dentro del pasivo solo impuestos por pagar de \$125.984 para el mismo año y un resultado acumulado de M\$149.663.

Los principales indicadores de la gestión son el margen de utilidad neta de 58%, para el año 5, ROI de 539%, ROA 71%, crecimiento de ingresos 80%.

Si realizamos un análisis de sensibilidad, nos damos cuenta que con un 35% de ingresos el proyecto aún es rentable, obteniendo una TIR de 18% y un VAN de 1.949.128, pero si los ingresos bajan a un 30% nos genera un VAN negativo de 7.863.107, no siendo viable el proyecto.

8. Riesgos críticos

Los principales riesgos a los que se ve enfrentado Partner! son el de tipo de cambio, ya que, un 18 de sus ingresos serán en USD, el impacto sería alto, pero la probabilidad de que el dólar baje demasiado es baja, ya que actualmente se encuentra en niveles altos y poco habituales.

Una posible caída de los servidores del socio clave de TI sería crítico, ya que, se perderían miles de visitas, además de generar incertidumbre en los usuarios y clientes, la probabilidad de que pase es baja, ya que, dentro de las exigencias que se tienen al socio clave de TI es que tenga servidores de respaldo en ambas costas de USA, como en Europa, lo que haría que la probabilidad de que pase es baja.

El hackeo y/o la no disponibilidad de los medios de pago online son un riesgo crítico, debido a que no podrían realizarse las transacciones, además de generar desconfianza de usuarios y clientes, los cuales verían afectados sus datos bancarios, la probabilidad de que esto ocurra es baja, ya que para los pagos online se tendrán 2 opciones más de pago a la oficial, lo que permitirá siempre estar realizándose las transacciones, en cuanto al hackeo se le exigirá a nuestro socio clave de ITI los protocolos más altos en cuanto a seguridad y con multas muy importantes en caso de fallar.

Otro de los riesgos que más impacto podría causar es la pandemia que vive el mundo actualmente, debido a que muchas personas no están llevando a sus mascotas al veterinario o salones de belleza, esto podría disminuir las ventas, frente a esto se pretende ofrecer el servicio con 3 meses gratis, esperando que disminuya el confinamiento y los clientes puedan volver a sus ventas normales.

El ingreso de nuevos competidores podría causar un impacto medio, ya que, podría llegar y tratar de ganar mercado, pero siendo el mercado tan grande y con pocos competidores es que se espera que no afecte de gran manera a Partner!, por otro lado, para mitigar este riesgo es que nuestro socio clave de TI estará ofreciendo las últimas tendencias en cuanto a plataformas móviles y así adelantarnos y competir de mejor manera frente a nuevos participantes.

Plan de Negocio: *Partner!*

Ya con menor riesgo es el que podría causar un aumento de impuestos en aplicaciones móviles, si bien hace poco se empezó a tributar con IVA, es poco probable que los impuestos suban de nuevo, frente a esto se está monitoreando contantemente los precios.

9. Propuesta Inversionista

La propuesta que se le desea hacer a posibles inversionistas es aportar el 45% de la inversión, lo que equivale a M\$30.031, monto que será principalmente para solventar el déficit acumulado hasta el mes 18 de operación, esta inversión logrará una TIR de un 45% el año 5.

La valorización pre-money alcanza los M\$80.560 y la post-money a M\$110.592, donde Partner se valoriza a 1,5 veces su ebitda y equivale a M\$699.914, el valor dl aporte del inversionista alcanza los M\$190.064, donde la propiedad del inversionista alcanzará un 27%.

Se ofrecerán 320 acciones serie A preferente, hurdle rate 9% y 1 director con quorum calificado.

10. Conclusiones

Actualmente el mundo Pet ha crecido significativamente en los últimos años, con tasas de crecimiento de un 15% a nivel nacional y un 130% en las veterinarias, lo cual amplía la gama de oferentes y servicios prestados y no solo se enfoca en alimentos y veterinarios en caso de urgencia.

Los prestadores de servicio, en su mayoría son Pymes, con su negocio poco profesionalizado, donde es necesario dar el salto al siguiente nivel y mejorar sus operaciones para que simplifiquen su día a día.

En base a las encuestas realizadas podemos deducir que el 64% de los hogares posee una mascota, que los considera como si fuesen un miembro más de la familia (43%), donde el 93% lleva a su mascota al menos 1 vez en los últimos 6 meses.

Por otro lado, vemos que un 84% considera importante o muy importante tener referencias o comentarios de un establecimiento al comprar o reservar online y un 45,3% considera “muy útil” una plataforma todo en uno, del mundo Pet.

La industria tiene pocas barreras de entrada, lo que permitiría la entrada de Partner de manera fácil. Esta industria posee variados sustitutos y competidores indirectamente, ya que solo suplen algunas de las funcionalidades que posee Partner!, pero también hay plataformas que desarrollan un modelo similar, pero prestando sus servicios a otros rubros, como la belleza, salud, deportes y estética.

Plan de Negocio: *Partner!*

Las principales debilidades de los competidores y sustitutos es la poca estabilidad y soporte que prestan a los usuarios, lo que conlleva que haya pocas descargas, visitas y compras a través de ellas, lo que no los hace tan atractivos para los clientes.

El tamaño de mercado es bastante atractivo, con 34.976 posibles clientes, que actualmente no tienen un socio clave que les brinde un atractivo sistema de gestión y comercial a sus locales.

Para poder lograr el tamaño de mercado proyectado, se hará un plan de marketing enfocado en usuarios y otro en clientes, el cual permitirá atraer nuevos clientes, mejorar y fidelizar a los mismos y posicionar la plataforma.

En base a lo expuesto, se considera que Partner! posee todo lo necesario para poder ser el actor principal en el mundo Pet, ya que, se enfocará en usuarios y clientes, ayudando a ambos a facilitar su día a día.

Bibliografía y Fuentes

- **CADEM**, Encuesta “El Chile que viene - Mascotas” (Mayo 2019):
<https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-mascotas/>
- **GFK**, Microestudio “Los Chilenos y sus Mascotas” (Agosto 2018):
<http://docplayer.es/91779961-Microestudio-gfk-los-chilenos-y-sus-mascotas-gfk-2018.html>
- **Dosdoce.com**, Estudio “Nuevos Modelos de Negocios en la Era Digital” (2014):
http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf
- **GFK**, Congreso Chileno de Marketing de ICARE: “Cambios y tendencias en la canasta de consumo del chileno” (Mayo 2019):
https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/carolina_cuneo.pdf
- **Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII)**, Estadísticas de empresas por sector económico (2019):
http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas/empresas/PUB_ACT.xlsb
- **Cámara de Comercio de Santiago**, Informe Preliminar del Centro de Estudios de la Economía Digital “La Economía Digital en Chile” (2016):
https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2019/11/economia_digital_B.pdf
- **Comisión Nacional de Productividad (CNP)**, Estudio “Tecnologías disruptivas: Desafíos, riesgos y oportunidades” – Capítulo I: Economía y Plataformas Digitales (Enero 2018):
<https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/04/CAPITULO-1.pdf>
- **Cámara de Comercio de Santiago**, Índice de Transformación Digital de empresas (2020):
https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/04/%C3%8Dndice-de-Transformaci%C3%B3n-Digital-2020_CCS_PMG_Corfo.pdf
- **Gobierno de Chile**, “Agenda Digital 2020” (2015): <http://www.agendadigital.gob.cl/files/Agenda%20Digital%20Gobierno%20de%20Chile%20-%20Capitulo%204%20-%20Noviembre%202015.pdf>
- **Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile**, “Guía para la Digitalización en las Pymes” (mayo 2017):
<https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2018/01/guia-digitalizacion-pymes-1.pdf>
- **Servicio de Impuestos Internos (SII)**, Guía del Emprendedor “Hágalo simple y fácil desde un principio”:
<http://www.sii.cl/mipyme/emprendedor/index.html#>
- **Derecho Chile**, Crear una empresa en Chile:
<http://www.derecho-chile.cl/pasos-para-crear-una-empresa-en-chile-resumen/>
- **Inicia tu Pyme**, Permisos y certificados necesarios para crear una empresa:

Plan de Negocio: *Partner!*

<https://iniciatupyme.cl/permisos-y-certificados-necesarios-para-crear-una-empresa/>

- **Banco Central de Chile**, Base de Datos Estadísticos:
 - BCP 5 años Abril
https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
 - BCU 30 años
https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312
- **Damodaran**:
 - Beta, Unlevered beta and other risk measures:
<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
 - Country Default Spreads and Risk Premiums:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

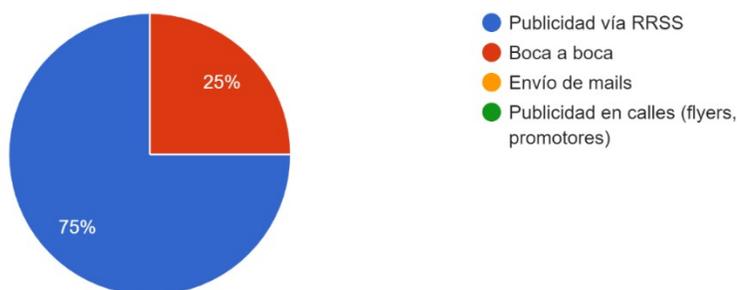
Anexos

Anexo 1: Investigaciones de Mercado

1.1 Encuesta a Empresas que comercializan productos/servicios para las Mascotas:

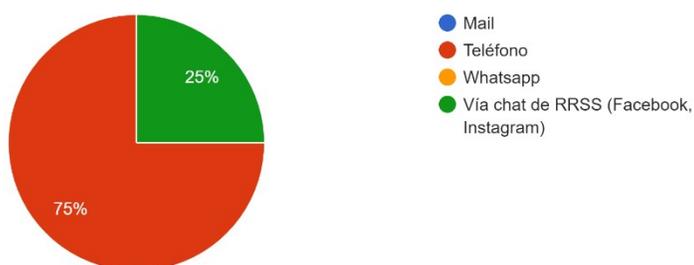
Se realizó una encuesta en la cual se entrevistó a potenciales clientes: 4 hoteles, 4 veterinarias y 2 peluquerías, todas Pymes (menos de 10 trabajadores) ubicadas en la Región Metropolitana. Los principales resultados son:

¿Cómo atrae actualmente clientes a su local?



- En cuanto a los resultados a la consulta si actualmente se puede realizar agendamiento, el 100% permite, pero solo vía telefónicamente (75%) y vía chat de RRSS (25%)

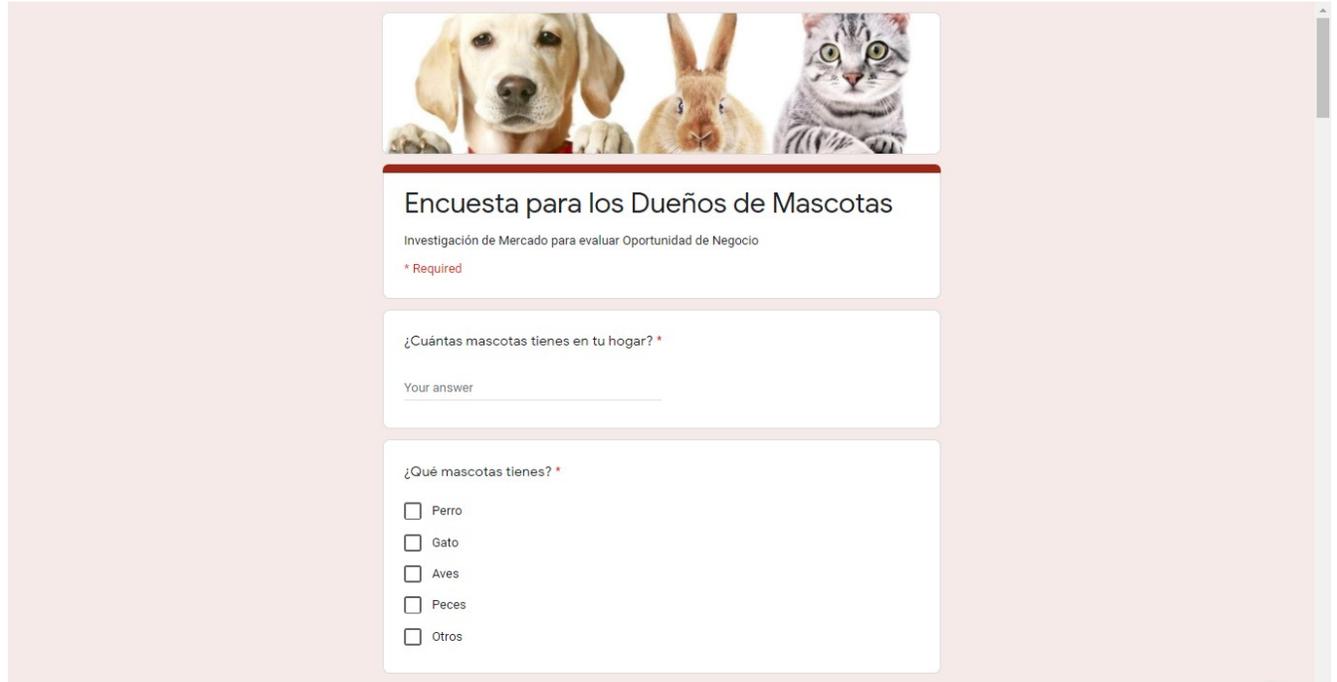
¿Cómo se puede realizar el agendamiento?



1.2 Encuesta a Dueños de Mascotas

https://docs.google.com/forms/d/1Z1TOuaogx89bjlQ1Q_H01SheSB0N3-whfhK5PsYAms/edit

Encuesta web donde se obtuvieron **92** respuestas, 55% hombres y 45% mujeres de entre 14 y 46 años (promedio 32 años), que viven mayoritariamente en casa (58%), donde viven 2 personas y sólo un 37% tiene hijos. Los encuestados están distribuidos en más de 30 comunas de Santiago y regiones.



Encuesta para los Dueños de Mascotas
Investigación de Mercado para evaluar Oportunidad de Negocio

* Required

¿Cuántas mascotas tienes en tu hogar? *

Your answer _____

¿Qué mascotas tienes? *

- Perro
- Gato
- Aves
- Peces
- Otros

¿Cuánto gasta mensual en sus mascotas? *

- Hasta \$25.000
- \$25.000 - \$50.000
- \$50.001 - \$100.000
- Más de \$100.000

¿Qué porcentaje aproximadamente del gasto corresponde a items que NO son alimentación? *

- 0-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76% o más

¿Por qué tienes mascotas? *

- Compañía
- Seguridad
- Me la regalaron
- Porque son como hijos
- Para caza
- Other: _____

Plan de Negocio: *Partner!*

¿Ha utilizado Apps/páginas web en los últimos 3 meses para agendar/comprar servicios? *

- Sí
 No

Si la respuesta anterior es "sí", ¿cuáles han sido?

- Restaurantes
 Peluquerías
 Médico
 Hoteles
 Other: _____

¿Cuántas veces ha llevado a su mascota al veterinario en los últimos 6 meses?

- 0
 1
 2
 3
 4
 5 o más

¿Por qué llevó a su mascota al veterinario?

- Urgencia
 Control
 Temas estéticos/cuidado (corte de pelo, uñas, bañado)
 Otra

¿Por qué decidió llevar a su mascota a esa veterinaria?

- Es la más cercana a casa
 Es la más conocida
 Porque es la única que encontré
 Porque es más barata
 Por recomendaciones
 Other:

¿Qué valora en una plataforma de agendamiento?

- Poder agendar desde donde sea
 Descuento por compra/agendamiento online
 Facilidad y/o rapidez
 Comentarios, referencias y recomendaciones

Plan de Negocio: *Partner!*

Cuando compra un producto o contrata un servicio online ¿Qué tan importante es para usted tener referencias/comentarios del local al que le compra? *

1 2 3 4 5

No es importante Muy importante

Cuando compra un producto o contrata un servicio online ¿Qué tan importante es para usted poder reservar y agendar en línea? *

1 2 3 4 5

No es importante Muy importante

¿Crees que una app/sitio web para las mascotas te podría ayudar con los cuidados de tu mascota? *

No me ayudaría
 Muy Poco
 Ayudaría
 Sería muy útil
 Other: _____

¿Qué tanto le gustaría que existiera una app/sitio web con información sobre todo lo relacionado a mascotas y además pudiera agendar sus citas ahí mismo? *

1 2 3 4 5

¿Qué tan importante son las siguientes funcionalidades dentro de la App/sitio web? *

	No es Importante	Poco Importante	Medianamente	Importante	Muy Importante
Ficha Médica	<input type="radio"/>				
Calendario de vacunas y controles	<input type="radio"/>				
Reserva de servicios en línea	<input type="radio"/>				
Información de Contacto en caso de extravío	<input type="radio"/>				
Blog de consejos y novedades	<input type="radio"/>				
Calificación y comentarios de empresas prestadoras de servicio	<input type="radio"/>				
Tienda de alimentos, accesorios y juguetes	<input type="radio"/>				
Historial de atenciones y experiencias	<input type="radio"/>				

Plan de Negocio: *Partner!*

¿Cuál es su grado de familiaridad con los siguientes servicios para las mascotas?

	No sabía que existían	Lo conozco	Lo he probado algunas veces, pero no me convence	Lo he probado y he tenido buenas experiencias	Soy cliente regular
Veterinaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoteles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guarderías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etólogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adiestradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paseos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Peluquerías & Spas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celebraciones y eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Next Page 1 of 2

Never submit passwords through Google Forms.
This form was created inside of Facultad Economía y Negocios, Universidad de Chile. [Report Abuse](#)

¿Qué edad tienes?

Short answer text

¿Cuál es tu género?

Mujer
 Hombre
 Prefiero no decirlo

¿En qué comuna vives?

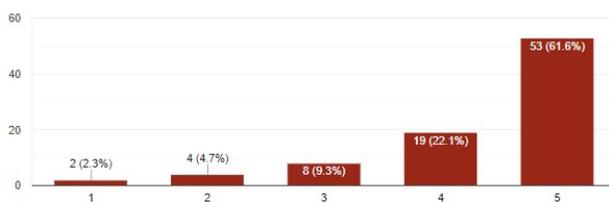
Short answer text

¿Vives en casa o departamento?

Casa
 Departamento
 Other...

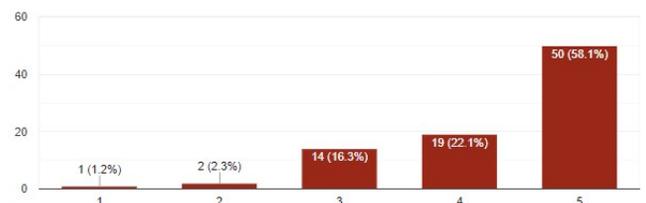
Quando compra un producto o contrata un servicio online ¿Qué tan importante es para usted tener referencias/comentarios del local al que le compra?

86 responses



Quando compra un producto o contrata un servicio online ¿Qué tan importante es para usted poder reservar y agendar en línea?

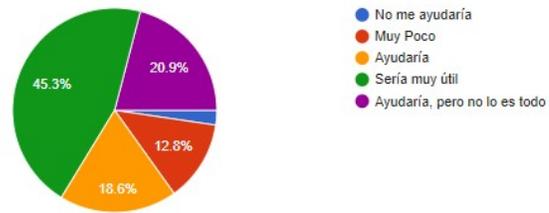
86 responses



Plan de Negocio: *Partner!*

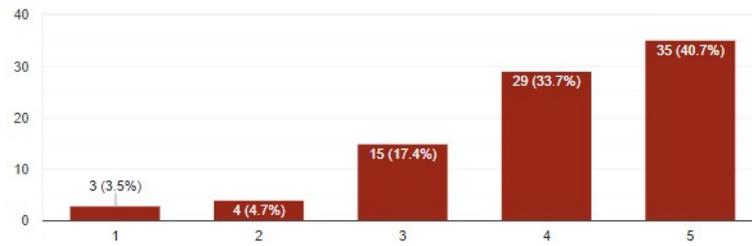
¿Crees que una app/sito web para las mascotas te podría ayudar con los cuidados de tu mascota?

86 responses



¿Qué tanto le gustaría que existiera una app/sito web con información sobre todo lo relacionado a mascotas y además pudiera agendar sus citas ahí mismo?

86 responses



Anexo 2: Tendencias

❖ La disrupción tecnológica y la nueva forma de hacer negocios

La tecnología y la economía digital han cambiado nuestras vidas por completo; desde la manera en cómo trabajamos, cómo nos comunicamos, cómo compartimos e incluso en cómo tomamos decisiones. Esto ha impulsado no sólo el nacimiento de nuevas necesidades y demandas en la población, a las que las empresas deben hacer frente y tratar de satisfacerlas de forma eficiente, si no que revolucionó por completo la manera en cómo se hacen negocios. La digitalización se ha convertido en una necesidad vital más que en una opción para las empresas, que deben adaptar a tiempo su propuesta de valor y sus modelos de negocios a las tendencias actuales para poder diferenciarse de los demás.

❖ Los Millennials y los cambios de este nuevo perfil de consumidores

Los clientes cada vez serán en mayor medida parte de la nueva generación, los denominados “millennials”. Esta generación, que se espera que para el 2030 ya representen sobre el 50% de la fuerza laboral en el mundo, no sólo se ha caracterizado por ser mucho más exigente e informada, sino que además por ser amantes de las experiencias únicas y personalizadas y por tomar un papel mucho más activo en la toma de decisiones. Su estilo de vida y su ideología también es muy diferente al de generaciones anteriores; son fervientes defensores de causas nobles relacionadas con el cuidado del medio ambiente, promueven el deporte y la alimentación saludable y odian las injusticias y los abusos. Además están fuertemente marcados por ser nativos digitales, por la gran familiaridad que tienen con el uso de diferentes tecnologías y plataformas digitales.

Otro punto importante es que, dado que privilegian aspectos en su vida como el desarrollo profesional y también viajar, temas como el matrimonio y la paternidad han sido postergados o incluso, ya no son una opción. Esta situación ha cambiado totalmente el concepto tradicional de familia y hogar en los últimos años. Según los datos del Banco Mundial, el promedio de hijos por mujer bajó drásticamente en las últimas décadas, pasando de 5 niños en 1960 a sólo 1.7 en 2015. Esta curva descendente de las tasas de fertilidad en Chile contrasta radicalmente con la alta presencia de mascotas en las casas. De acuerdo con la Encuesta Cadem de Mayo 2019, los chilenos tienen en promedio 2 mascotas por hogar, esto quiere decir que el 2019 por primera vez hay más mascotas que niños en promedio en los hogares chilenos. Estas cifras vienen creciendo exponencialmente año a año, debido al fenómeno de humanización que han experimentado las mascotas, que están supliendo temporal y a veces incluso permanentemente el rol de los hijos.

Anexo 3: Análisis PESTEL

- **Político:** Chile es uno de los países más estables a nivel político de Latinoamérica, posee un gobierno democrático con 3 poderes independientes, pero actualmente atraviesa por una incertidumbre, debido a la protesta social, que llevó a considerar un plebiscito para optar a cambiar la constitución, esto podría debilitar la confianza del sector privado ⁽¹⁾. El desafío ahora es poder concertar esfuerzos para poder cumplir con las demandas sociales, además de las políticas públicas que se han informado debido a la pandemia de Covid-19

- **Económico:** En cuanto a lo económico, la pandemia ha generado una incertidumbre importante, con una proyección para el segundo trimestre del PIB de -4,9% ⁽²⁾ y una cesantía de 15,6% a Marzo en la RM ⁽³⁾, todo esto a pesar de ser una de las economías que más rápido han crecido en la región, disminuyendo la pobreza del 19,6% al 3,7%, entre 2006 y 2017⁽¹⁾.

Por otro lado, se estima que post pandemia, para el año 2021, Chile crezca un 5,3% de su PIB, siendo quién lidere la recuperación en la región ⁽⁴⁾

- **Social:** El Grupo banco mundial junto al Ministerio de desarrollo social han venido trabajando en el “Programa Clase Media Protegida”, clase social que ha tenido un importante aumento en su tamaño, dicho programa busca identificar soluciones para que no haya movimiento de población hacia situación de vulnerabilidad o pobreza.

En cuanto a la población “Pet lover” esta ha ido en constante crecimiento, debido a los cambios de hábitos de la población más joven, Millennials y Generación Z, los cuales cada vez postergan más la paternidad, supliendo a los hijos con mascotas ⁽⁵⁾, permitiendo que la industria Pet, vaya en sostenido aumento en los últimos 5 años⁽⁶⁾.

- **Tecnológico:** En Chile, la tendencia es aumento en la compra online y la plataformización. Las compras online en Chile crecieron un 37% durante 2019, número que ha crecido significativamente debido a pandemia, donde solo en Marzo 2020 aumentó un 119%⁽⁷⁾, número que si bien se estabilizará, podría mantener tasas de crecimiento cercanas al 40-45%, debido a los paradigmas que se rompieron debido a las cuarentenas en Chile, he aquí donde crecen además, las plataformas que unen a clientes y oferentes, como Rappi⁽⁸⁾, Mercadolibre o Uber, por nombrar a algunas.

- **Ecológico-Ambiental:** El banco mundial actualmente se encuentra apoyando a Chile en su programa de cambio climático y estrategia a largo plazo, además la Corporación financiera internacional posee una cartera de proyectos de US\$1.310 millones, de los cuales el 26% corresponden a energía renovable ⁽¹⁾.

Por otro lado, Chile planea tener emisiones netas de gases de efecto invernadero cero de aquí a la segunda mitad del siglo ⁽⁹⁾, compromiso antes la ONU y que para el año 2030 este sean solo un 30-45% menos, en relación al PIB

- **Legal:** Las nuevas leyes en Chile con respecto a tenencia responsable de mascotas ha sido muy difundida y apoyada por el gobierno y la población, las cuales llegan a regular con mayor énfasis las obligaciones que se tienen al adoptar o adquirir una mascota, como identificación mediante chip, alimentación o maltrato animal.

⁽¹⁾ <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

⁽²⁾ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/04/13/982865/EEE--abril-Imacec-marzo.html>

⁽³⁾ <https://www.eldinamo.cl/nacional/2020/05/28/coronavirus-chile-alternativas-del-gobierno-para-disminuir-cesantia/>

⁽⁴⁾ <https://www.elmostrador.cl/dia/2020/04/14/tiempos-peores-para-la-economia-chilena-fmi-proyecta-caida-del-crecimiento-de-45-en-2020/>

⁽⁵⁾ Encuesta Cadem, El Chile que viene, Mascotas

⁽⁶⁾ http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

⁽⁷⁾ https://www.cnnchile.com/coronavirus/venta-online-aumenta-cuarentena-coronavirus-covid-19_20200403/

⁽⁸⁾ <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/apps-de-delivery-registran-aumento-de-pedidos-por-brote-del-covid-19/2020-03-13/112634.html>

Anexo 4: Análisis PORTER

- **Poder de negociación de los clientes o compradores: ALTO**

Debido a que el costo de cambio a otra plataforma u otro CRM es bajo (no hay indemnización), además también posee varios sustitutos, así que considerando esos 2 factores como los más importantes, es que llegó a esta conclusión.

- **Poder de negociación de los proveedores: BAJO**

Los proveedores principales son el servicio de Hosting/Cloud, Internet, desarrollo y/o soporte de la plataforma, los cuales tienen todos unos costos de cambio bajo, ya que proveedores hay muchos y contratarlos no tiene mucha dificultad, además en el caso del desarrollo y soporte es posible de forma fácil integrarse.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes: ALTA**

Las barreras de entrada son bajas, ya que no hay economías de escala, tampoco alta inversión, pero si hay actualmente mucha diferenciación, pero sí una plataforma grande, como Booking, quisiera entrar al mercado, podría hacerlo de manera fácil.

- **Amenaza de productos sustitutos: ALTA**

Los sustitutos de esta industria serían las agendas manuales y/o web (ej: Google calendar) u otras aplicaciones de agendamiento, un CRM que pueda ayudar con reportes, pero consideramos que en ciertos casos el precio no es relevante para los clientes, ya que consideran que los beneficios que se les entregan son mayores.

- **Rivalidad entre los competidores: ALTA**

En esta industria, normalmente hay batallas de precios, debido a la bajísima diferenciación en la industria.

Anexo 5: Competidores

A continuación se presenta un resumen con una breve explicación de cada una de las aplicaciones que se consideran más cercanas a lo que realiza *Partner!*, en sus diferentes funcionalidades.

- **AgendaPro**, emprendimiento chileno que realiza una labor de agendamiento y gestión de fichas de usuarios, además permite emitir informes de ventas con sus respectivos KPI's, pero no está enfocada en mascotas, solo hay 2 veterinarias que la usan actualmente, ningún hotel, guardería, ni centro de estética para animales. Sus clientes son mayoritariamente del sector Salud, Belleza/Bienestar y Deportes y según ellos mismos indicaron, por ahora no pretenden cambiar su público objetivo.
- **Reservo** es otra aplicación nacional, similar a AgendaPro, tienen un CRM, agendamiento, fichas, pago online y a diferencia de AgendaPro, su aplicación es customizable, además de poder integrarse a sistema de emisión de boletas y facturas.
- **Wakyma**, plataforma española que ayuda a los usuarios con el cuidado de sus mascotas, a través de una ficha clínica digital, además permite reservar y agendar citas, tiene notificaciones y recordatorios de cuidados, base de datos de veterinarias y servicios geolocalizados, además de una tienda y un blog.
- **Booking**, ofrece muchas de las funcionalidades que ofrece *Partner!* pero aún para un nicho muy específico como son los hoteles y los viajes. Booking, ya tuvo un primer acercamiento cuando anunció el primer hotel para perros en su portal, Petville, pero con el tiempo lo sacaron de sus listados y no han vuelto a agregar hoteles de este tipo.
- **TripAdvisor** por ahora tampoco cuenta con ningún hotel ni ningún servicio destinado a las mascotas en su portal, pero al igual que Booking u otros como Despegar, podrían querer entrar al mercado de las mascotas y serían fuertes competidores, a pesar de las características de estos, que no son exclusivas para mascotas.
- **Google**, combina e integra varias de sus aplicaciones para poder ayudar tanto al usuario como a las empresas. Por un lado tiene "Mi Negocio", donde le proporciona de manera gratuita a las distintas empresas la posibilidad de que creen ellos mismo el perfil de su empresa, con una descripción y su información de contacto que aparecerá en Maps y en el motor de búsquedas de Google. Con esta aplicación ellos pueden además administrar su negocio, con distintas vistas de reportes e indicadores de la interacción con sus clientes y además revisar los comentarios, valoraciones y recomendaciones. Aquí también se les da la opción de generar campañas y acciones comerciales pagadas y poder revisar la efectividad de estas en términos de alcance y conversión. Desde el punto

Plan de Negocio: *Partner!*

de vista del usuario a través de Maps y Search, podrá revisar calificaciones de locales hechas por otros usuarios, su dirección, fotos, horarios y acceso directo a las páginas web o el número de contacto de la empresa.

- **Facebook** por su parte, a través de su aplicación “Páginas” le permite a las empresas crearse como página web dentro de su plataforma y crear citas, las cuales llegan como notificación al dueño de la página y llevándolas a una agenda dentro la misma, ambas permiten poner publicidad pagada, pudiendo elegir el rango etario y la ciudad en que se quiere publicitar, pero no permiten campañas personalizadas para los clientes.
- **Petfy**, Plataforma chilena financiada por Corfo, que comenzó como un emprendimiento enfocado en una tienda virtual ahora ya está explorando convertirse en una red social, para poder integrar su exitoso producto de collar identificador que permite por medio de QR acceder a la información de contacto del dueño, así como la información de cuidados básicos de la mascota extraviada, pero si lo vemos versus las funciones de *Partner!*, no sería claramente competencia, más bien, podría ser un socio e integrarse con la App.
- **DogCha**, permite de manera separada realizar funciones que *Partner!* tiene dentro de su ecosistema, ya que se pueden ver recomendaciones de locales y ser como un Facebook (publicar fotos, estados), lo cual es similar a varias otras aplicaciones, que han durado un par de meses, pero después, debido al poco uso de los usuarios, es que la dan de baja. Esta App además solo permite registrar perros.
- **Fun Of Pets (FOP)**, permite buscar locales, incluso en Chile, ya que usa la base de datos de Google para esto, pero no es posible agendar, ya que netamente es informativo el dato que entrega.

5.2 Reseñas y comentarios de los competidores en App Store y Play Store

Voz WiFi 35% 22:43

← Google Play



Wakyma - Cuida de tu Mascota

Wakyma Innovation

3.9★ | 24 MB | Todos ⓘ | 5 K+ Descargas

Este artículo no está disponible en tu país.



Acerca de esta app →

Todas las necesidades de tu mascota a un click de distancia

Estilo de vida





Wakyma - Cuida de tu...

3,9★

Calificaciones y opiniones

Todas

Positivas

Negativas

5

Negativas

Más relevantes 



laura colom



★☆☆☆☆ 26/8/19

Desde hace unos días que no funciona y la aplicación no abre

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No



Mily Anabel ST



★☆☆☆☆ 25/3/20

No me vale la app ya no se abre

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No



←  **Wakyma - Cuida de tu...** 3,9★
Calificaciones y opiniones

 **almudena15** 

★☆☆☆☆ 2/10/17

Instalada y borrada al momento, le doy para iniciar sesion y me dice que no estoy conectada a internet todo el rato cuando sí que lo estoy asi que bye bye

¿Te resultó útil esta opinión?

Wakyma Innovation

10/10/17

Hola Almudena,

Hemos solucionado el problema que nos comentas y... ¡Ahora podrás iniciar sesión en Wakyma incluso desde Facebook!

¡Muchas gracias por ayudarnos a mejorar!

 **Tania Barbero** 

★★★★★ 21/9/17

Creo que la aplicación es muy útil y muy interesante, pero a mí no me saltan los recordatorios y espero que puedan arreglarlo. Como sugerencia de mejora propondría que



Petfy - Identifican

Petfy®

2.9★

93 reseñas



14 MB

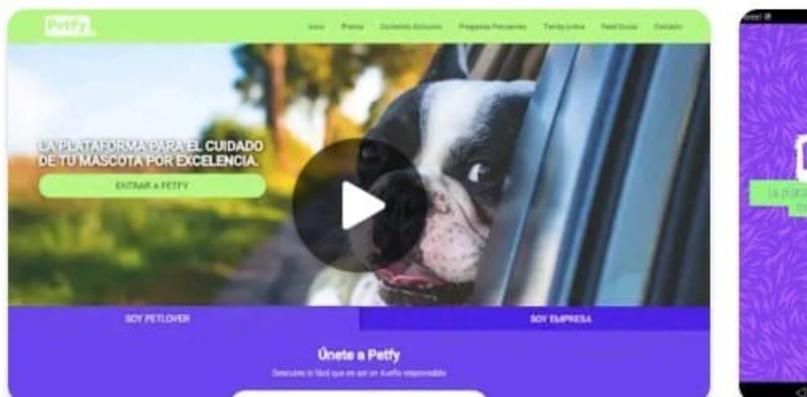


Adolescentes ⓘ

10 l

Desca

Instalar



Acerca de esta app



Escaner QR y plataforma Web Petfy para tu mascota y su placa Identifican

Social



Petfy - Identifican 2,9★

Calificaciones y opiniones



Juan Francisco Amaro Echeverria



★☆☆☆☆ 28/11/19

Caro, no funciona ni inscribir la placa, no llega correo de conformación. Cuento corto mañana vamos a la tienda a pedir devolución de la compra. (Probar antes de vender) sabio consejo sino tendrán puras devoluciones amigos

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No

Petfy®

28/11/19

Hola Juan si no te llegó el mail de verificación es posible que haya caído a otra bandeja de tu correo. Siempre nos puedes hablar por WhatsApp y la habilitamos en un par de minutos. Siempre sugerimos a los clientes en contactarnos antes de sacar conclusiones sobre el sistema o el producto. Te invito a contactarnos y te ayudamos a registrarte.



Anastasia Urcola



★☆☆☆☆ 27/4/19

La aplicación se cierra sola constantemente





Petfy - Identifican 2,9★

Calificaciones y opiniones



Álvaro Poblete Monsalve



★★★☆☆ 15/10/18

Me parece excelente lo de hubicar a una mascota y sus datos x este sistema pero no me parece que al buscar el codigo se automarque como perdido. Lo otro que no tiene lector QR como publicitan y hay que tipear el código. La app es lenta como un rio de 🤩🤩

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No



Fernanda Venegas



★★★☆☆ 26/9/19

Creo que la idea es muy buena pero hasta hoy no he podido ocuparla ya que de ninguna forma he podido escanear el código QR y no solo lo he intentado desde mi celular :/ quizás el mio solamente salio con falla

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No



2,9



93



Mario Montero



★★★★☆ 23/6/20

Hola.. La idea como tal es muy buena, la aplicación web funciona bien. Pero el app no funciona, pone un rótulo "Gone Fishing" y...

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No



Ingrid Del Carmen Rosas Duarte



★★★★☆ 19/6/20

Hola solo pude usar la paguina wet y todo bien pero baje la app y nunca funciona nunca la e podido abrir ya que no se habré necesit...

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No



🔍 Buscar



Petfy

Tus mascotas en un solo lugar



2.4 ★★☆☆☆

10 calificaciones

17+

Edad

Novedades

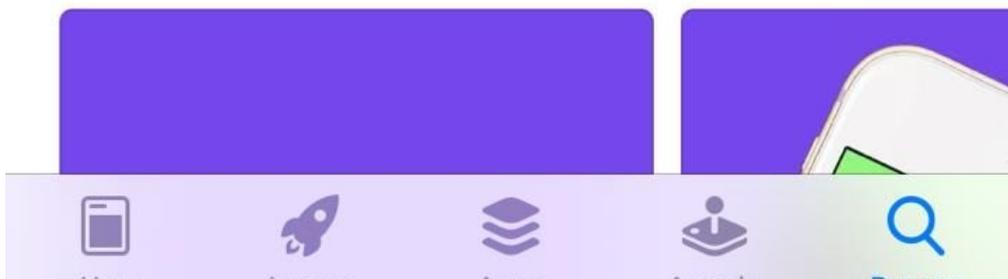
[Historial de versiones](#)

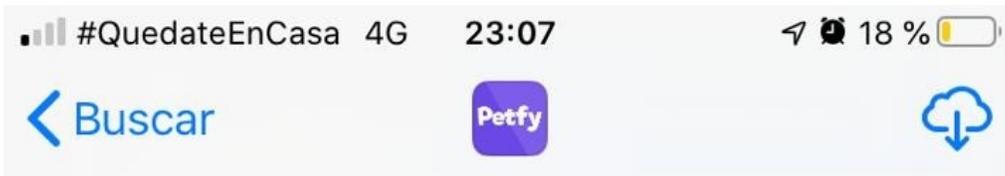
Versión 1.4

Hace 1 a

Ahora los productos Identifican funcionan con Petfy!, estamos al tanto que las versiones anteriores de esta AppWeb funcionaban muy lentas. Hemos invertido mucho en esta nueva plataforma para que tengan una mejor experiencia de uso, nuevas funciones y un mejor diseño.

Previsualización





App 30 oct.
mjmillan

★★★★☆

Se veía buen producto , pero la aplicación es horrible, pésima pésima , llevo días intentando guardar los datos de mi mascota y aun no lo logro por el precio pensé que valdría la pena , pero no !

 [Escribir reseña](#)

 [Soporte de app](#)

Ficha técnica

Vendedor Jonathan Schoihet

Tamaño 56.1 MB

Categoría Redes sociales

Compatibilidad Con este iPhone ▾





LAIKA: productos y ser... 3,9★
Calificaciones y opiniones



laura daniela cotrino jimenez



★★★☆☆ 3/7/20

No he podido volver a entrar a mi cuenta de Laika, me dice que mi correo ya está registrado, que ingrese por el correo y tampoco me deja..

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No



Alejandra Beltran



★★★★☆ 13/6/20

En mi primer pedido solicité comida para mis perros y estuve esperándola todo el día al final la App me dice que no llegaría. Así sucedió 4 veces intentando la misma solicitud, tuve que llamar muchas veces para que me hicieran la devolución de mi dinero sin ninguna respuesta. Mala experiencia no recomiendo la App.

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No



Camila Diaz Garcia



★★★★★ 1/7/20



Anexo 6: Distribución por región de establecimientos del mundo Pet en Chile.

Región	Locales	Ventas en M\$
Arica y Parinacota	68	2.584.231
Tarapacá	79	3.469.740
Antofagasta	114	6.470.340
Atacama	65	3.625.538
Coquimbo	268	15.630.997
Valparaíso	663	54.349.841
Metropolitana de Santiago	3.154	318.759.237
Del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	357	21.115.798
del Maule	303	19.395.212
Ñuble	127	11.260.770
del Biobío	500	21.585.217
La Araucanía	246	13.397.143
Los Ríos	149	7.862.882
Los Lagos	237	14.811.839
Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	45	990.660
Magallanes y de la Antártica Chilena	44	2.569.365
Total general	6.419	517.878.812

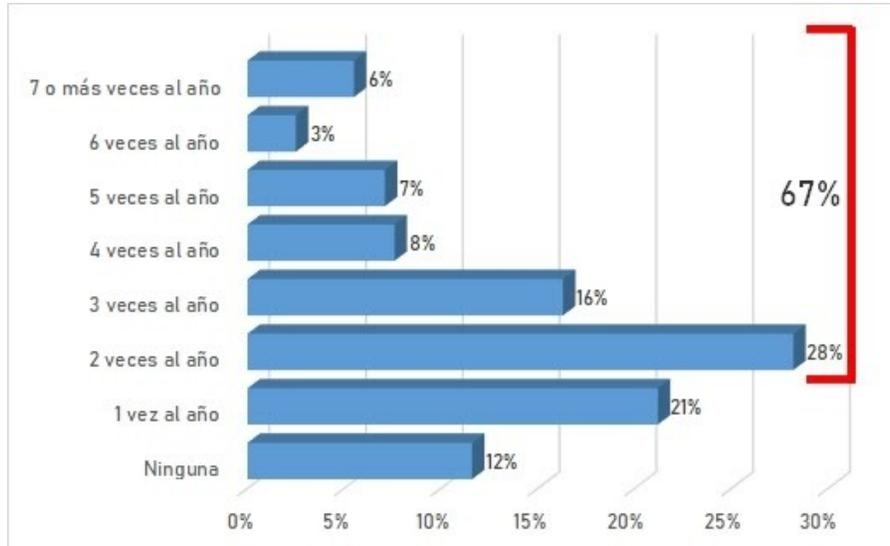
Fuente: Elaboración propia según datos del SII (2018).

Anexo 7: Países con mayor proporción de perros como mascotas en el mundo.



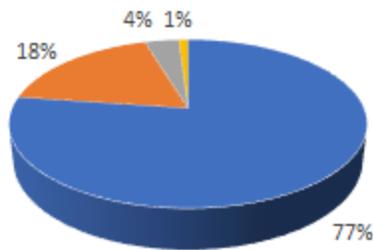
Fuente: Global GfK survey Pet Ownership

Anexo 8: Frecuencia de ida al veterinario en México



Fuente: Elaboración propia con datos de Mitofky: “México un país pet friendly” (2019)

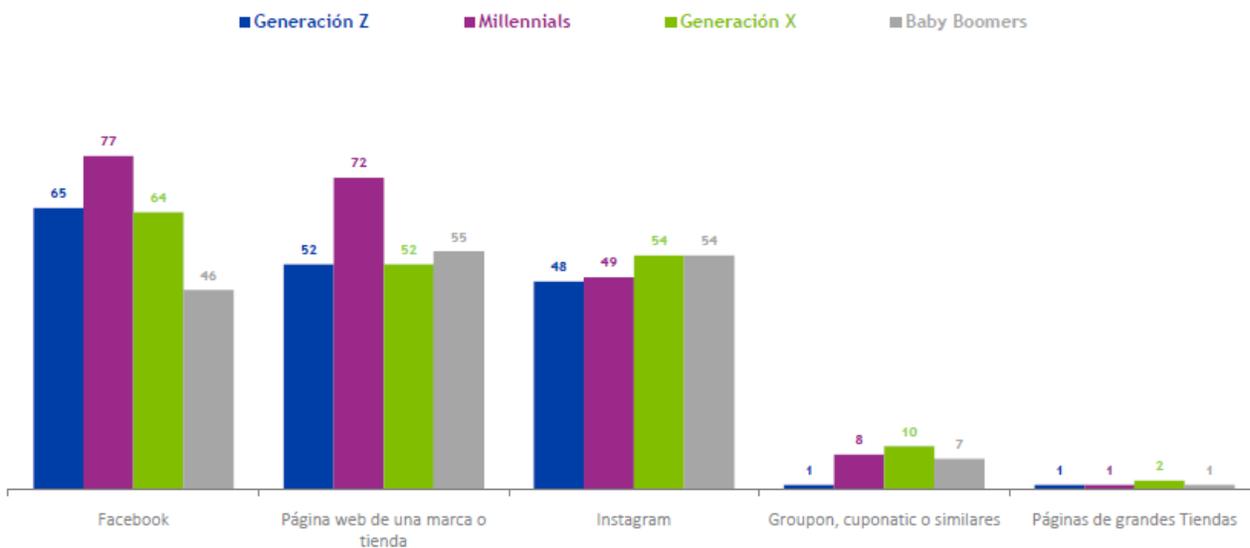
Anexo 9: Composición de los Ingresos del mundo Pet por tipo de actividad



- Venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados
- Actividades de clínicas veterinarias
- Actividades de veterinarios, técnicos y otro personal auxiliar, prestados de forma independiente
- Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto act. veterinarias)

Fuente: Elaboración propia con datos del SII (2018).

Anexo 10: Plataforma preferida para comprar productos online por generación



Casos quienes han comprado online productos para sus mascotas: 375

Fuente: Cadem, El Chile que viene (2019)