



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

Parte II

Partner!

“El ecosistema del mundo Pet”

Alumno: Carlos Rojas

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	6
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	7
4. Plan de Marketing	8
4.1 Objetivos de Marketing	8
4.2 Estrategia de Segmentación	8
4.3 Estrategia de Producto/ Servicio	8
4.4 Estrategia de Precio	9
4.5 Estrategia de Distribución	10
5. Plan de Operaciones	10
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
5.2. Flujo de Operaciones	13
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	14
5.4. Dotación	16
6. Equipo del Proyecto	17
6.1 Equipo Gestor	17
6.2 Estructura Organizacional	18
6.3 Incentivos y Compensaciones	18
7. Plan Financiero	19
7.1 Supuestos	19
7.2 Estimación de Ingresos	19
7.3 Inversión	20
7.4 Estado de Resultados	21
7.5 Inversión en Capital de Trabajo	21
7.6 Tasa de Descuento	22
7.7 Flujo de Caja	23
7.8 Flujo de caja a perpetuidad	23
7.9 Capital Requerido	24

7.10	Balance Proyectado	24
7.11	Principales Ratios Financieros	25
7.12	Sensibilización	25
8.	Riesgos críticos	26
9.	Propuesta Inversionista	27
10.	Conclusiones	28
	Bibliografía y Fuentes	29
	Anexos	31

Índice de Figuras

Figura 1.	Prototipo de Vistas de la Plataforma.....	12
Figura 20.	Mapa de Procesos.....	13
Figura 21.	Carta Gantt del Plan de Implementación del Proyecto.....	16
Figura 22.	Organigrama para el primer año de funcionamiento.....	18
Figura 23.	Incentivos y Compensaciones de los Colaboradores.....	18
Figura 24.	Supuestos del Plan Financiero.....	19
Figura 25.	Proyección de Ingresos.....	19
Figura 26.	Proyección de Egresos.....	20
Figura 27.	Inversión.....	20
Figura 28.	Estado de Resultados.....	21
Figura 29.	Inversión en Capital de Trabajo.....	21
Figura 30.	Estimación Tasa de Descuento a 5 años.....	22
Figura 31.	Estimación Tasa de Descuento a 30 años.....	22
Figura 32.	Flujo de Caja.....	23
Figura 33.	Flujo de caja a perpetuidad.....	23
Figura 34.	Capital Requerido.....	24
Figura 35.	Balance Proyectado.....	24
Figura 36.	Principales Ratios Financieros.....	25
Figura 37.	Sensibilización.....	25
Figura 38.	Matriz de Riesgos Críticos.....	26
Figura 39.	Cálculo Propuesta al Inversionista.....	27
Figura 40.	Propuesta al Inversionista.....	27

Resumen Ejecutivo

En los últimos años, el mundo PET friendly ha tenido un crecimiento considerable y sostenido en el tiempo. Esto lo podemos asociar en gran parte a la mayor conciencia y la importancia que han ido tomando las mascotas en la vida de las nuevas generaciones. Son mucho más conscientes de los temas sociales, ecológicos y ambientales, así como también cada vez más preocupados de la tenencia responsable de sus mascotas, lo que ha provocado que se invierta más y con mayor frecuencia en aspectos que anteriormente no eran tan tomados en cuenta, como salud, entretenimiento y hasta la belleza de sus mascotas.

Hoy, cuando los dueños de mascotas quieren encontrar un lugar confiable para atender a sus mascotas, el 37% de las veces lo hacen pidiendo recomendaciones de conocidos, 34% la llevan a la más cercana y sin saber su “calidad”, aquí queda demostrado que el gran problema que se tiene, es saber dónde llevarla, debido a que sin referencias del lugar es posible que la mascota empeore o hasta muera, además en la encuesta se puede apreciar que tener una plataforma todo en uno que permita buscar si tienen el servicio que se busca, los precios, saber si disponen de pago con tarjeta o poder reservar horas online, es valorado en un 74%.

Partner! es una plataforma que permite eliminar los problemas típicos de los PET Lovers y de los prestadores de servicios. Por el lado de los usuarios, en ella, se podrá buscar locales con recomendaciones, saber qué servicios ofrece, precios, además de poder reservar online y ver datos de la mascota, como la última vacuna o datos de sus controles. Para el prestador del servicio, lo ayudará en la gestión de los clientes, ya que cuando la gente reserva, quedará automáticamente en la agenda del local, además les permitirá ver las ventas, los principales indicadores y también tendrá la opción de generar campañas de marketing dirigidas. Tener un sistema de gestión para los locales, además de ayudarlos a crecer en las ventas es la oportunidad que se quiere cubrir, creando una plataforma que reúna usuarios y prestadores, la cual será gratis para usuarios, ya que ellos serán los que le den vida a la plataforma y se cobrará un plan mensual a los prestadores, en parte por el sistema de gestión, con el adicional del aumento de ventas, con esto “todos ganan”. *Partner!* se encargará de hacer funcionar la plataforma y obtendrá ingresos por hacer el nexo, además de los planes, se pretende tener publicidad pagada, cuando el número de usuarios y prestadores sea importante.

Para comenzar la operación, se necesitan \$66.736.520, lo cual permitiría costear el funcionamiento hasta el punto de equilibrio que se obtiene en el mes 18 con 161 clientes activos. Para el año 5, se espera una rentabilidad antes de impuestos de 80%, con una TIR de 42%, un ROE de 510% y con crecimiento de ingresos de 80%.

El equipo de *Partner!* estará compuesto además de sus socios, que en un comienzo se encargarán de los aspectos comerciales y financieros de la compañía, por un analista de Finanzas encargado de recaudación y

pagos, un encargado de Marketing y ejecutivos comerciales que se irán agregando en la medida que Partner! crezca.

1. Oportunidad de Negocio

Una de las industrias que ha crecido fuertemente en los últimos años es la del cuidado de las mascotas. En Chile, proyecta ventas por más de 1.000 millones de dólares para el 2022, casi triplicando su negocio en sólo 10 años. La mayor conciencia en la tenencia responsable de las mascotas ha provocado el auge de nuevos negocios y servicios: hoy pueden ir a un día de spa, a una pista de juegos y hasta tener su propia celebración de cumpleaños, algo impensado hace no muchos años. La oferta de establecimientos ha tenido un crecimiento exponencial y eso también se debe a la poca regulación para operar. Hoy todavía la mayoría son Pymes y administran sus negocios aun de manera muy informal.

Es ahí donde se identifica una oportunidad de negocio, para mejorar la experiencia tanto de las empresas del mundo Pet, ayudándolas a dar el salto al siguiente nivel dándoles mejores herramientas para el control de su negocio como a la vez, ayudar a los dueños con el cuidado de sus mascotas, quienes demandan más y mejor información a la hora de decidir qué servicio tomar. Para eso se desarrollará un ecosistema virtual que funcione como un puente entre ellos y que sea un habilitador de mejores negocios. Esta plataforma digital se basará en 3 grandes pilares: (i) sistema de comentarios y puntuaciones, (ii) posibilidad del agendamiento y pago online y (iii) completo software de gestión de cara a las empresas.

Para validar la deseabilidad de esta oportunidad de negocio se realizó una encuesta telefónica a algunas empresas del mundo Pet, donde se observó que el 80% coincide en que le sería útil tener una aplicación donde los clientes puedan agendar directamente y que además la gente pudiera calificar a su local en la misma plataforma. Adicionalmente, se realizó una encuesta online a dueños de mascotas, de los cuales un 74% dijo que le gustaría que existiera una aplicación donde tuvieran todo lo relacionado a sus mascotas y que además se pudiera agendar. A eso hay que sumar que un 80% encontró importante o muy importante tener comentarios y referencias a la hora de buscar algún tipo de servicio online (ver detalle en Anexo 1). Finalmente, se visitó un par de locales que ya operan con una plataforma de intermediación sus negocios, pero en otros rubros diferente al de las mascotas, y se reafirmó que este era el camino, ya que todos los comentarios fueron muy positivos.

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

La industria de la tecnología a la cual pertenece Partner!, es una industria con bastante dinamismo, cada año nace una nueva forma de sobresalir, pero el modelo usado por las aplicaciones más populares de los últimos años, es la plataformización, la cual ayuda mucho a la tendencia actual, que es facilitar la vida de los usuarios, esto debido a que su enfoque es unir la oferta y demanda de productos y servicios, lo cual facilita el match entre ellos (Ver figura 1 Parte I).

Esta industria posee bajas barreras de entrada, de acuerdo al análisis del microentorno, con grandes competidores, pero actualmente enfocado en otros rubros y no en el mundo Pet, además las aplicaciones que ha tratado de entrar y enfocarse en este rubro no han sabido aprovechar la gran oportunidad que hay en esta industria. Partner! con su diferenciador y su apuesta por usuarios y prestadores aprovechará para ser el actor N°1 del mundo Pet.

Los competidores que tiene esta industria los clasificamos en 4, las plataformas de intermediación, como AgendaPro o Reservo, los cuales facilitan transacciones entre oferentes y usuarios, pero en la actualidad atienden otros rubros, como la salud, belleza y deportes. Las soluciones de negocios, ERP o CRM, enfocados en las mascotas, como Milodon, Admivet, QVet, entre otros, los cuales tienen la experiencia en administración de veterinarias y establecimientos Pet, pero solamente se enfocan en los clientes y no así en los usuarios. Plataformas del mundo Pet, de las cuales hay varias, como Petfy, pero todas muy básicas y no logran generar un interés de usuarios y oferentes, debido al no ser un todo en uno, ni lograr facilitar el cuidado de las mascotas. Las plataformas integrales, como Facebook o Google, son gigantes que no se enfocan en un rubro específico, esto hace que no solucionen los problemas específicos del mundo Pet, a pesar de facilitar el uso a oferentes y usuarios.

Los clientes del mundo Pet, son en su mayoría Pymes, las cuales poseen poca profesionalización y operaciones no muy optimizadas, lo que hace que sus dueños, no mantengan ordenado sus negocios. Este rubro viene creciendo a tasas del 15% anual en Chile y si nos enfocamos en las veterinarias, estas crecieron entre el año 2017-2018 un 130% (Ver figura 4 Parte I), lo cual lo hace un mercado muy atractivo, ya que cuenta a 2019 con 24.000 locales aproximadamente en los mercados a los cuales se pretende llegar.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

El propósito es poder generar un puente que conecte a los distintos oferentes del mundo Pet con los dueños de las mascotas que permita ser un habilitador para generar negocios de una forma ágil, amigable, informada y segura. Las empresas pueden administrar su negocio por completo desde la plataforma pagando una suscripción mensual, donde podrán obtener toda la información en tiempo real de las 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 buscar, 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 (Ver Modelo Canvas en Parte II)

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, acompañándolos en su camino hacia la digitalización, lo que los ayudará a agilizar y mejorar su operación, bajar sus costos y obtener mejores resultados.

Partner! alcanza su ventaja competitiva al digitalizar el proceso por completo, permitiendo generar más y mejores transacciones al poner al cliente al centro del negocio. Sus principales funcionalidades ayudan a generar las que denominamos las 6C de la digitalización. Los sistemas de reputación ayudan en la confianza de los usuarios, el agendamiento y pago en línea ayudan a la conversión y la reportería un mayor control del negocio. 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.

La estrategia de *Partner* 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. El **crecimiento** de *Partner!* será en una primera etapa a las 2 regiones con más locales PET de Chile, la 2da y 3ra etapa es a los 2 países con mayor porcentaje de mascotas, Argentina (80%) y México (79%). **Los Factores Críticos de Éxito son la** facilidad de uso de la plataforma, la capacidad de Innovación, el respaldo y seguridad de la información, la disponibilidad y correcto funcionamiento de los Medios de pago, la estabilidad en la conexión y funcionamiento de la plataforma, el cumplimiento de normas y leyes y por último, la flexibilidad ante cambios en el entorno

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

A continuación se presentan los 3 grandes objetivos que se definieron con sus respectivos indicadores de control. Las metas para el primer año en cada uno de ellos se pueden ver en la Parte I de este Plan de negocios:

- (1) **Atraer nuevos clientes:** N° total de clientes, N° clientes nuevos, Cuota de mercado
- (2) **Mejorar la retención y la fidelización de los clientes:** Clientes Premium, Índice de Satisfacción (NPS)
- (3) **Posicionamiento de la Plataforma:** N° descargas de la aplicación, N° usuarios activos, N° de comentarios y valoraciones, conversión, reconocimiento de la Marca.

4.2 Estrategia de Segmentación

Partner! utiliza una estrategia de segmentación **B2B2C**, donde se pueden definir 3 segmentos de clientes:

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

Se decide dejar fuera a las empresas relacionadas a la venta de animales y mascotas, principalmente por ser consecuentes con una de las principales iniciativas de RSE: promover la adopción.

Para poder determinar el posicionamiento objetivo de la plataforma, en primer lugar se debe corroborar que efectivamente se esté en buen pie para generar valor para ambos roles dentro del ecosistema. Para eso se generó una escala en base a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas tanto a usuarios como a empresas. Una vez determinado quienes eran los principales competidores, el siguiente paso consiste en revisar cómo sería el posicionamiento objetivo en términos de conveniencia para *Partner!*. Aquí se pudo 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. Para ver más detalle de este apartado ir a la Parte I de este documento.

4.3 Estrategia de Producto/ Servicio

Cada tipo de usuario tendrá un rol distinto en la plataforma, donde tendrá acceso a una interfaz especialmente diseñada para su perfil. Por un lado, 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

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 y sin ningún costo.

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 en primer lugar, se realizó una investigación de mercado de plataformas que ofrecen soluciones de negocios, donde se pudo observar que la mayoría de las empresas que ofrece este tipo de aplicaciones tienen una estrategia de cobro similar, donde prima la modalidad de suscripción. Adicionalmente, de la Encuesta que se realizó a empresas comercializadoras del rubro de las Mascotas, se pudo ver 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%) coincidió en que estarían dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$50.000 mensuales. De esta forma, se decidió avanzar con un modelo de suscripción, el que tendrá 3 planes y que ofrecerá diferentes funcionalidades y precios a los clientes. El detalle de cada uno de estos planes se puede ver en la Parte I de este plan de negocios, pero es importante mencionar que se puede acceder a un descuento de hasta un 20% al contratar la suscripción anual y es posible tener 1 mes de prueba totalmente gratis. 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

La estrategia de distribución tendrá 2 pilares, una hacia los usuarios y otra hacia los clientes, a ambos llegando a través de la plataforma, RRSS, email, teléfono, por otro lado, ofreciendo charlas, webinars y foros online. La estrategia de comunicación y ventas será dejando la inscripción abierta a clientes, los cuales ya tengan su perfil creado, podremos visitarlos y ofrecerles nuestros planes, partiendo por un mes gratis. La forma de llegar a los usuarios será principalmente por RRSS, asociaciones animalistas, ONGs y de adopción, donde se hará contenido exclusivo para petlovers.

La estimación de la demanda se realizó en base a los datos del SII, para el caso de la apertura en la RM y regiones, donde a 2018 había 6.419 locales y logrando en Chile al año 5 con 11% de market share. Para calcular la demanda a nivel internacional se usaron los datos de Senasica en México, donde se espera crecer a tasas del 5% anual, llegando al año 5 al 2% de market share. En Argentina se espera crecer al 5% llegando al año 5 con 1% del market share.

El mercado potencial alcanza los 11.227 locales en Chile, 7.901 en México y 10.332 en Argentina, todo esto al año 5. (Ver figura 14 de Parte I)

Los ingresos llegarían a M\$585.173 para el año 5, donde el 82% corresponde a ingresos en Chile y el 18% restante en Argentina y México (Ver Figura 16 de Parte I).

El presupuesto de Marketing asciende a M\$12.980 del año 1 al 4 y de M\$10.980 el año 5 para clientes (Ver Figura 17 Parte I). El presupuesto para usuarios será de M\$10.200 anual, por los 5 años (Ver Figura 18 Parte I).

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las 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.

NAVEGACIÓN EN LA PLATAFORMA

A continuación, se presenta una breve explicación de los diferentes apartados desde donde cada rol puede acceder a las funcionalidades que ofrece *Partner!*

En primer lugar, las **Empresas** se encontrarán con las siguientes secciones en la aplicación:

- **Mi Empresa:** Al asociarse y para ser miembros de este ecosistema digital, lo primero que deben hacer es registrarse y crearse un perfil donde completan su información básica de contacto, experiencia, rubro y los productos y servicios que ofrecen.
- **Mi Agenda:** Las empresas que ofrecen servicios podrán monitorear en tiempo real su agenda de citas y poder gestionar y asignar sus recursos de la mejor manera.
- **Mis Clientes:** Tienen la posibilidad de revisar quiénes son sus clientes, qué servicios prefieren, cuanto es su nivel de gasto y también acceder a las puntuaciones y comentarios (sugerencias, reclamos y felicitaciones) que sus clientes dejaron en la plataforma en relación a la experiencia que tuvieron en sus visitas. Además, podrán responder e interactuar a través de la plataforma directamente con sus clientes para ir resolviendo y atendiendo sus reclamos y críticas.
- **Mi Negocio:** Las empresas podrán hacer seguimiento y control de cómo va su negocio en la plataforma, en términos de ventas, cantidad de clientes, gasto en marketing, número de visitas, entre otros KPIs. En este apartado por medio de diferentes opciones gráficas y reportes las empresas podrán ir monitoreando en tiempo real del día a día de su negocio.
- **Mis Campañas:** Van a poder elegir la mejor forma de dar a conocer su negocio, llegar a nuevos clientes y también entregar información de interés a sus clientes cautivos. Esto lo pueden hacer a través de diferentes alternativas que pueden elegir en la misma aplicación, escogiendo entre un menú de acciones de publicidad y marketing. Una veterinaria va a poder escoger, por ejemplo, enviar una notificación a todos los usuarios de la aplicación que durante el próximo mes deban vacunar a sus mascotas ofreciendo un descuento atractivo por agendar en línea desde la misma aplicación.

Por otro lado, los **Petlovers** podrán navegar entre las distintas opciones para su perfil:

- **Mi Perfil:** Perfil del dueño de la mascota con su información de contacto y además le crea un perfil a cada una de sus mascotas donde se deja almacenada toda su información básica (raza, color, día de nacimiento, número de chip, sexo, etc.) y su ficha médica y también sus cuidados, juguetes y alimentos favoritos.
- **Mis eventos:** El usuario podrá ver en tiempo real los distintos eventos que tienen sus mascotas planificados en el futuro, ya sea vacunas que tiene que ponerse, su cumpleaños, cuando debería comprar alimento o bañarse, cortarse las uñas o el pelo. La plataforma además mostrará para cuáles de estos eventos ya se tiene una cita agendada y para cuales aún no tiene aún algo cerrado y hará sus recomendaciones en base a las puntuaciones y promociones.
- **Mis Experiencias:** Podrá tener un registro de los servicios que ha contratado y además calificar su experiencia en los diferentes servicios ya sean hoteles, peluquerías y veterinarias que ya ha visitado anteriormente, así como también revisar los comentarios y recomendaciones que dan los diferentes miembros de este ecosistema a los diferentes servicios que ofrecen las empresas.

Plan de Negocio: “Partner! El Ecosistema del mundo PET”

- **Buscador:** La plataforma va a permitir no sólo revisar los comentarios y puntuaciones de los distintos PetLovers, además va a permitir buscar el lugar ideal y realizar pagar en línea en los locales asociados, para agendar en el mismo momento citas y controles ya sea para vacunas, cortes de pelo, y estadía de las mascotas en un hotel, por ejemplo. En este punto va a poder ver cuáles empresas están ofreciendo descuentos y promociones exclusivas para la plataforma para incentivar que reserven por este medio.
- **PetBloggers:** El usuario tendrá la posibilidad de informarse y aprender más sobre los cuidados y mejores prácticas para su mascota revisando la sección de consejos de especialistas, videos de influencers amantes de las mascotas y las últimas novedades del mundo Pet. En esta sección también estarán disponibles material educativo sobre la tenencia responsable y además información de campañas pro adopción.

PROTOTIPO DE LA PLATAFORMA



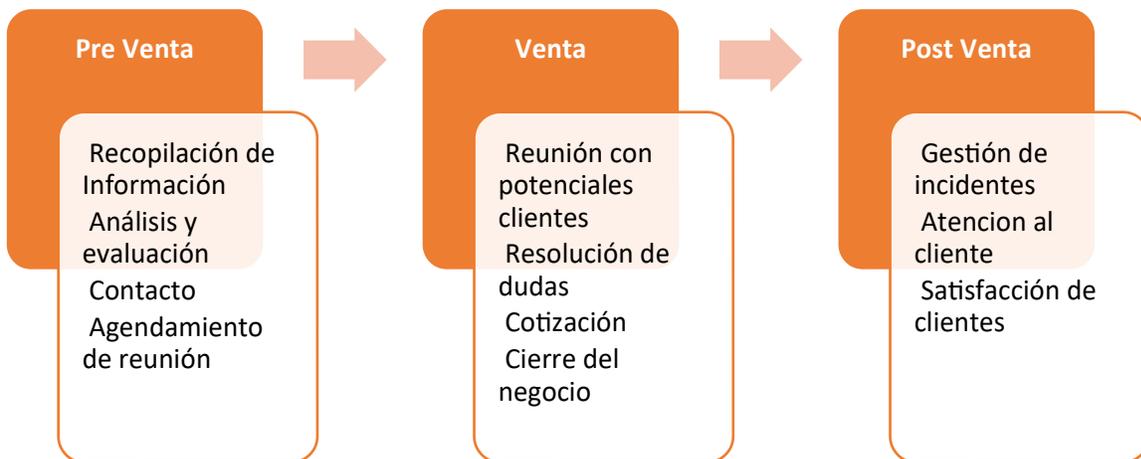
5.2. Flujo de Operaciones

Las operaciones de *Partner!* se basan principalmente en 3 grandes macro procesos: **pre venta, venta y post venta**. Estos procesos y actividades clave necesitan el apoyo de las **funciones de soporte** durante todo el flujo para que se pueda llevar a cabo lo definido en el proceso de **planificación estratégica** realizado por los dueños en conjunto con el Director de Operaciones. En la figura a continuación se muestra gráficamente el mapa de procesos:

Procesos estratégicos



Procesos y actividades clave



Procesos de apoyo



Figura 2. Mapa de Procesos

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Como se mencionó anteriormente, *Partner!* comenzará sus operaciones en Chile para luego tener un plan de internalización para la plataforma. En ese sentido, para puesta en marcha en Chile necesita realizar una serie de actividades que se detallan en el siguiente flujo:

- **Plan de Negocios:** Lo primero es hacer una evaluación completa de la oportunidad de negocios que se plantea. Para esto se realizará un análisis de la industria, sus posibles competidores y clientes, para luego complementarlo con investigaciones de mercado y revisiones de tendencias. Finalmente, se define la viabilidad financiera del proyecto, así como un plan de marketing y operaciones.
- **Financiamiento:** Se definen diferentes mecanismos de financiamiento. Una parte se hará con **recursos externos**, a través de la búsqueda de inversionistas para poder así levantar capital. Otra parte será con **recursos propios de los socios fundadores**, que buscarán alternativas de financiamiento con bancos e instituciones financieras y además se **postularán a diferentes fondos de inversión** que apoyen este tipo de iniciativas para obtener de esta manera, el monto necesario para comenzar con el negocio.
- **Creación de la Empresa:** Se opta por constituirse como una **Sociedad por Acciones (SpA)**. Este tipo es el más utilizado hoy en día por las startups y emprendedores, ya que permite vender acciones para que puedan entrar más inversionistas al negocio. Los socios tendrán la misma cantidad de acciones, sumando en su conjunto un **55%** del total, dejando el resto para los inversionistas. Luego de la constitución de la sociedad, se deben cumplir con una serie de trámites para poder crear una empresa, donde ya la mayoría se puede hacer online: (i) Inscripción en Registro de Comercio, (ii) Publicación en el Diario Oficial, (iii) Iniciación de Actividades y obtención del RUT y (iv) Documentos Tributarios. Una vez constituida y legalizada la sociedad, se debe revisar en la municipalidad donde se localizarán las oficinas, cuáles son los permisos que se deben solicitar para poder obtener la Patente Comercial.
- **Búsqueda de Oficina:** El siguiente paso es buscar y elegir el lugar que será el centro de operaciones de *Partner!* Esta es una actividad clave, ya que es muy importante encontrar una ubicación estratégica y que sea fácil de llegar, en lo posible a pasos de alguna estación de metro de la línea 1. Se decidió optar por un **cowork** y no arrendar una oficina, 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. Para empezar, no hay que pagar garantía ni comisión al corredor y se tiene la opción de pagar por sólo algunas horas o días a la semana. También se puede ahorrar mucho en gastos generales, ya que dentro de la tarifa que se paga mensualmente se incluye internet, teléfono, agua, luz, café, aire acondicionado y algunos incluso hasta los artículos de limpieza.

A esto además hay que agregarle un factor no menor que es el ahorro del tiempo de ir a comprar cada producto.

- **Búsqueda y Selección de Partner de Tecnología:** 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. Se tomó esta decisión porque es una función clave para la compañía y por lo mismo se necesitan a los mejores siempre. Estas empresas no sólo tienen años de experiencia, si no que tienen a los mejores expertos en materias de innovación, diseño y desarrollo web, experiencia de usuario, ciberseguridad, arquitectura de redes y medios de pago. Al dejar en manos de una empresa el desarrollo de la plataforma, así como también el soporte y la mantención, se asegura que la continuidad operacional no dependerá de una persona a la vez que se procura mantener una estructura liviana.
- **Desarrollo Plataforma:** Una vez seleccionado el partner de tecnología, se comenzará con el diseño y desarrollo de la plataforma (aplicación y sitio web) con las funcionalidades ya revisadas en capítulos anteriores. Para esta actividad se estiman 3 meses para su entrega final, dejando un mes para los últimos ajustes antes de la salida en vivo estipulada para enero 2021.
- **Compra Equipamiento:** Para poder a comenzar a operar, el siguiente paso consiste en la adquisición del equipamiento básico. En concreto, sería materializar la compra de computadores y artículos de oficina básicos que se necesitarán los empleados de *Partner!*
- **Contratos de Outsourcing:** En paralelo con el punto anterior, se realizará la búsqueda y selección de una **empresa que se haga cargo de los servicios de backoffice como contabilidad, RRHH y legales**. Hoy en día hay una oferta importante de empresas se dedican a esto y de acuerdo a lo que se investigó con emprendedores que ya utilizan este servicio, dicen estar muy contentos con la experiencia y la ayuda que entregan, dando un servicio integral, con muy buenas herramientas a un precio fijo mensual/anual, lo que además de ser muy cómodo es mucho más eficiente.
- **Contratación del Personal:** Dos meses antes del lanzamiento oficial de Partner! se realizará el proceso de reclutamiento y selección de los futuros empleados de la compañía. Este será el primer trabajo en conjunto con la empresa que se hará cargo de RRHH, que entre sus servicios ofrece poner a un psicólogo laboral especialista, para que lidere la contratación de los miembros del equipo.
- **Capacitación:** El último gran hito antes del lanzamiento de Partner! al mercado consiste en la capacitación a los miembros del equipo del funcionamiento de la plataforma y la información básica que deben manejar, así como también un entrenamiento de cómo resolver la principales dudas de los clientes y usuarios.

A continuación se muestra cual será el Cronograma de Implementación, con las fechas y tiempos que se manejan para cada etapa:

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Plan de Negocio	■	■	■	■	■	■						
Financiamiento							■	■				
Creación de la Empresa							■	■	■			
Búsqueda de Oficina								■	■			
Búsqueda Partner Tecnológico								■	■			
Desarrollo de Plataforma									■	■	■	
Compra de Equipamiento											■	
Contrato de OutSourcing											■	■
Contratación del Personal											■	■
Capacitación												■

Figura 3. Carta Gantt del Plan de Implementación del Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Dotación

El equipo de *Partner!* comenzará sus operaciones en Chile, con **4** jóvenes profesionales. A la hora de reclutar no solo se revisará su background sino que también es muy importantes que sean apasionados por las mascotas, la tecnología y que los motive trabajar en una startup. A continuación, una descripción de cada una de las diferentes posiciones:

- Director de Operaciones:** Líder del equipo, responsable de la administración y el manejo de las operaciones diarias. Además de responder a los socios fundadores por los resultados, el cumplimiento de las metas y el avance del negocio, será la cara visible para los clientes, proveedores y los distintos stakeholders. Para esta posición se quiere contratar a algún Ingeniero Civil o Ingeniero Comercial con máximo 2 años de experiencia profesional.
- Marketing Executive:** Profesional encargado de difundir y dar a conocer, tanto a los clientes como a los usuarios, cuáles son los principales beneficios de la plataforma a través del diseño, coordinación, implementación y seguimiento de diferentes acciones de Marketing digital, Social Media y Marketing directo, para lograr tráfico en la plataforma. Será también el encargado de la relación con las agencias

publicitarias y la comunicación externa de la empresa. En este rol el perfil a buscar es un Publicista con experiencia en Marketing Digital y/o como Community Manager.

- **Sales Executive:** responsable de buscar y contactar a los potenciales clientes, agendar citas de demostración, resolver sus dudas y generar la documentación y las tareas necesarias para poder cerrar los negocios. Será el lazo con los clientes que estén suscritos a Partner! y también dentro de sus funciones estará la de revisar la veracidad de la información de los nuevos suscriptores, así como también los comentarios y calificaciones de los usuarios. En la medida que el negocio se vaya expandiendo se espera ir agregando más personas para ir reforzando el área de Ventas.
- **Financial Executive:** Encargado llevar el seguimiento y la actualización del flujo de caja de la empresa, ya que será quien haga registro y llevará el control en primer lugar, de los dineros recaudados de los usuarios por los servicios pagados por medio de la plataforma y luego, del posterior pago a los distintos clientes prestadores de servicio. Para esta posición se cree que un contador es el ideal.

6. Equipo del Proyecto

5.

6.

6.1 Equipo Gestor

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 y la digitalización. Ariel Gallardo y Carlos Rojas son 2 jóvenes profesionales con una destacada carrera profesional en empresas multinacionales. Ariel es Auditor de la UDP de profesión y su expertise está ligada fuertemente a la contabilidad, las finanzas y la administración. Carlos 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 para los negocios. Ambos tienen experiencia en plataformas digitales y son usuarios frecuentes de estos servicios, por lo que ven a diario como las distintas innovaciones y disrupciones tecnológicas les han cambiado y mejorado por completo muchos problemas que tenían en su diario vivir. Ejemplos hay de sobra: Uber, Waze, Netflix, Cornershop o las aplicaciones de los distintos bancos, son algunas de las distintas plataformas que los ayudaron a estar convencidos de que las soluciones a los problemas literalmente deben estar en la palma de tu mano.

6.2 Estructura Organizacional

Partner! buscará 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 necesita. Como se mencionó previamente, sólo se tendrán en la nómina a 4 colaboradores, el resto de las funciones como es el caso de TI, Contabilidad, RRHH y Legales se externalizarán con empresas especialistas que brindan estos servicios de manera integral por un fee mensual y quienes están constantemente actualizándose y a la vanguardia en conocimientos en sus respectivas materias. De esta manera, el organigrama de *Partner!* se puede observar en la siguiente figura:



Figura 4. Organigrama para el primer año de funcionamiento.

Fuente: Elaboración Propia

*Funciones tercerizadas a través de un servicio prestado por un externo.

6.3 Incentivos y Compensaciones

La estructura de compensaciones definida para cada colaborador se puede ver en el resumen de la tabla a continuación:

Posición	Jornada	Remuneración Líquida Mensual	Bono Desempeño Anual (3)
Director de Operaciones	Full Time	\$1.000.000.-	2 rentas brutas
Sales Executive	Full Time	\$600.000.-	1 renta bruta
Financial Executive	Full Time	\$600.000.-	-
Marketing Executive	Part Time	\$450.000.-	-
		\$2.850.000.-	

Figura 5. Incentivos y Compensaciones de los Colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

Algunas consideraciones:

- El Director de Operaciones comenzará con una remuneración mensual de \$1.000.000 para pasar desde el segundo año en adelante a tener un aumento de 20% y así alcanzar \$1.200.000.-
- El Ejecutivo de Marketing tendrá jornada parcial y se dedicará 20 horas a la semana a Partner!
- El Director de Operaciones y el Ejecutivo Comercial tendrán acceso a un bono anual, el que estará sujeto al cumplimiento de la meta que se fije para cada año. En el caso del Director de Operaciones podrá llegar hasta 2 rentas brutas y el ejecutivo comercial 1 renta bruta. Estas metas tienen relación con la cantidad de clientes que logren que se suscriban a la plataforma durante el periodo y su cumplimiento podrá ser un mínimo un 80% y un máximo de 120%.
- Las remuneraciones de todos los colaboradores se actualizarán por IPC anualmente.

7. Plan Financiero

7.1 Supuestos

En la siguiente tabla se definen los supuestos que se utilizaron para el plan financiero:

Cuadro de supuestos		
Supuesto	Descripción	Observaciones
Moneda	Peso Chileno [CLP]	
Proyección	5 años	
Inflación país	3%	www.bcentral.cl
Depreciación	Lineal, 2 años	
Impuesto Renta	27%	www.sii.cl
IVA	19%	www.sii.cl
Tipo de aporte	100% directores socios	
Crecimiento anual	Año 2 - 114%, Año 3 - 96%, Año 4 - 100%, Año 5 - 80%	

Figura 6. Supuestos del Plan Financiero

Fuente: Elaboración propia

7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos corresponden a la contratación de planes Basic y Premium, detallados en punto 4.4, por parte de los clientes, el detalle de los ingresos por año se determina a continuación:

Ingresos en M\$								
	2021				2022	2023	2024	2025
	Q1	Q2	Q3	Q4				
Locales	15	40	70	100	214	418	836	1.502
Chile	1.020	3.609	7.062	10.593	79.801	146.439	268.602	482.370
Extranjero						13.047	57.245	102.803
TOTAL	1.020	3.609	7.062	10.593	79.801	159.486	325.846	585.173

Figura 7. Proyección de Ingresos

Fuente: Elaboración propia

La estimación de egresos ya sea costos y gastos para los 5 años, se detalla en la siguiente tabla:

Egresos en M\$								
	2021				2022	2023	2024	2025
	Q1	Q2	Q3	Q4				
Costos								
Administración Software	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000	6.000	6.000	6.000
Gastos								
Sueldos	8.250	8.250	8.250	8.250	36.030	54.934	65.761	67.734
Bonos	675	675	675	675	3.121	3.957	4.841	4.986
Administración	3.000	3.000	3.000	3.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Software	250	250	250	250	1.000	1.000	1.000	1.000
Marketing	5.795	5.795	5.795	5.795	23.875	24.592	25.329	23.838
TOTAL	19.470	19.470	19.470	19.470	82.386	103.214	116.044	117.064

Figura 8. Proyección de Egresos

Fuente: Elaboración propia

7.3 Inversión

La inversión inicial alcanza los **\$9.200.000**, detallados en la siguiente tabla:

Inversión	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Aplicación	6.000.000					
Página web	700.000					
Equipos Oficina	2.000.000		3.000.000	500.000	3.000.000	
Inicio Actividades	500.000		815.000	815.000		
TOTAL	9.200.000	-	3.815.000	1.315.000	3.000.000	-

Figura 9. Inversión

Fuente: Elaboración propia

Desde el año 2 en adelante se necesitará invertir **\$500.000** por cada empleado que ingresa a la empresa, esto para comprar su computador.

7.4 Estado de Resultados

Se consideró hacer una proyección del resultado por 5 años, el cual se detalla a continuación:

ESTADO DE RESULTADOS MM\$	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos ordinarios	22.284	79.801	159.486	325.846	585.173
Chile	22.284	79.801	146.439	268.602	482.370
Extranjero	-	-	13.047	57.245	102.803
Costo de ventas	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Administración Software	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Resultado Operacional	16.284	73.801	153.486	319.846	579.173
Gastos de administración y ventas					
	70.880	75.386	96.214	109.044	110.064
Marketing	23.180	23.875	24.592	25.329	23.838
Sueldos	33.000	36.030	54.934	65.761	67.734
Bonos	2.700	3.121	3.957	4.841	4.986
Administración	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Gastos Financieros		125			
Amortización	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Depreciación	1.000	-	1.500	250	1.500
Resultado antes de impuestos	-56.596	-2.711	54.772	209.552	466.609
Impuesto	0	0	0	55.355	125.984
Resultado del ejercicio	-56.596	-2.711	54.772	154.197	340.625

Figura 10. Estado de Resultados

Fuente: Elaboración propia

7.5 Inversión en Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo para cubrir el déficit operacional que llega hasta el mes 18, es por un monto de \$55.536.520, de acuerdo con la siguiente tabla:

Locales	3	8	15	22	30	40	50	60	70	80	90	100
ESTADO DE RESULTADOS M\$	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos ordinarios	114	305	571	838	1.143	1.524	1.905	2.285	2.666	3.047	3.428	3.809
Bono por metas												(2.700)
Gastos de administración y ventas	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)	(5.907)
Resultado Operacional	-5.792	-5.602	-5.335	-5.069	-4.764	-4.383	-4.002	-3.621	-3.240	-2.859	-2.479	-4.798
Resultado Operacional Acumulado	-5.792	-11.394	-16.730	-21.798	-26.562	-30.945	-34.948	-38.569	-41.809	-44.669	-47.147	-51.945
Locales	125	131	138	145	152	160	168	176	185	194	204	214
ESTADO DE RESULTADOS M\$	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos ordinarios	5.014	5.264	5.527	5.804	6.094	6.399	6.719	7.055	7.407	7.778	8.167	8.575
Bono por metas												(3.100)
Gastos de administración y ventas	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)	(6.282)
Resultado Operacional	-1.269	-1.018	-755	-478	-188	116	436	772	1.125	1.495	1.884	-807
Resultado Operacional Acumulado	-1.269	-2.287	-3.041	-3.520	-3.708	-3.592	-3.155	-2.383	-1.258	238	2.122	1.315

Figura 11. Inversión en Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

7.6 Tasa de Descuento

La tasa de descuento para 5 años se determina de la siguiente manera:

Indicador	%	Comentarios
Beta riesgo [β]	1,2	Beta Industria - Página Damodarán
Tasa libre de riesgo [Rf]	2,3%	Banco Central: BCP 5 años Abril
PRM Chile [Rm-Rf]	7,3%	Tasa Chile - Abril 2020 Damodarán
Premio por Liquidez [PL]	3,0%	Universidad de Chile - Promedio Utilizado
Premio Start Up [PSU]	3,0%	Universidad de Chile - Promedio Utilizado
Tasa Descuento	17,09%	$Td=Rf+\beta (Rm-Rf)+PL+PSU$

Figura 12. Estimación Tasa de Descuento a 5 años

Fuente: Elaboración propia

Y para el flujo de caja a perpetuidad se calcula a 30 años, como se detalla a continuación:

Indicador	%	Comentarios
Beta riesgo [β]	1,2	Beta Industria - Página Damodarán
Tasa libre de riesgo [Rf]	0,8%	Banco Central - BCU 30 años
PRM Chile [Rm-Rf]	7,3%	Tasa Chile - Abril 2020 Damodarán
Premio por Liquidez [PL]	3,0%	Universidad de Chile - Promedio Utilizado
Premio Start Up [PSU]	3,0%	Universidad de Chile - Promedio Utilizado
Inflación estimada anual	3,0%	Banco central de Chile
Tasa Descuento	18,52%	$Td=Rf+\beta (Rm-Rf)+PL+PSU$

Figura 13. Estimación Tasa de Descuento a 30 años

Fuente: Elaboración propia

7.7 Flujo de Caja

Como inversión inicial, Partner! necesita **\$66.736.520**, obteniendo resultados negativos hasta el año 3, con su punto de equilibrio en 161 clientes activos y obteniendo al 5 año un VAN de \$130.032.411, Payback de 3,5 años y una TIR de 42%.

FLUJO DE CAJA \$	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado del ejercicio		-56.595.953	-2.711.017	54.772.310	154.197.291	340.624.635
(+) Depreciación		1.000.000	-	1.500.000	250.000	1.500.000
(+) Amortización		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
(-) Inversión	-11.200.000	-	-3.815.000	-1.315.000	-3.000.000	-
(-) Inversión Capital de trabajo	-51.944.880	-3.591.640				
(+) Devolución de Capital de trabajo						-55.536.520
(+) Venta Activos						600.000
Flujo de caja	-63.144.880	-58.187.593	-5.526.017	55.957.310	152.447.291	288.188.115
Flujo de caja Acumulado	-63.144.880	-121.332.473	-126.858.490	-70.901.181	81.546.110	369.734.225

Tasa de Descuento	17,09%
VAN \$	130.032.411
TIR	42%
Payback	3,5
Punto Equilibrio	161 un. \$ 6.457.420

Figura 14. Flujo de Caja

Fuente: Elaboración propia

7.8 Flujo de caja a perpetuidad

El flujo de caja a perpetuidad se determina de la siguiente manera, con una TIR de 96% al 5 año y un VAN de \$931.598.507:

FLUJO DE CAJA \$	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado del ejercicio		-56.595.953	-2.711.017	54.772.310	154.197.291	340.624.635
(+) Depreciación		1.000.000	-	1.500.000	250.000	1.500.000
(+) Amortización		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
(-) Inversión	-11.200.000	-	-3.815.000	-1.315.000	-3.000.000	-
(-) Inversión Capital de trabajo	-51.944.880	-3.591.640				
(+) Flujos futuros a perpetuidad						1.847.325.241
(+) Venta Activos						600.000
Flujo de caja	-63.144.880	-58.187.593	-5.526.017	55.957.310	152.447.291	2.191.049.876
Flujo de caja Acumulado	-63.144.880	-121.332.473	-126.858.490	-70.901.181	81.546.110	2.272.595.986

Tasa de Descuento	18,52%
VAN \$	931.598.507
TIR	96%
Payback	3,5

Figura 15. Flujo de caja a perpetuidad

Fuente: Elaboración propia

7.9 Capital Requerido

El capital requerido alcanza los **\$66.736.520**, donde el 55% será aporte de los socios fundadores y el 45% de inversionistas, como se detalla a continuación:

Requerido	Monto
Inversión Inicial	11.200.000
Inversión en Capital de trabajo	55.536.520
Monto Requerido	66.736.520
Aporte socios 55%	36.705.086
Aporte Inversionistas 45%	30.031.434

Figura 16. Capital Requerido

Fuente: Elaboración propia

7.10 Balance Proyectado

A continuación, se detalla el balance proyectado en los 5 primeros años de Partner!, donde se aprecia principalmente el aumento de los activos corrientes y la nula deuda de la compañía:

BALANCE CLASIFICADO \$	2021	2022	2023	2024	2025
Banco	4.140.567		56.201.859	214.004.312	477.758.239
Línea Crédito		-570.450			
Total activos corrientes	4.140.567	-570.450	56.201.859	214.004.312	477.758.239
Muebles y Equipos	2.000.000	5.000.000	5.500.000	8.500.000	8.500.000
Software	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Depreciación Acumulada	-2.000.000	-3.000.000	-5.500.000	-6.750.000	-9.250.000
Total activos no corrientes	6.000.000	8.000.000	6.000.000	7.750.000	5.250.000
TOTAL ACTIVOS	10.140.567	7.429.550	62.201.859	221.754.312	483.008.239
Proveedores					
Provisiones					
Impuestos por Pagar				55.355.162	125.984.454
Total pasivos corrientes	-	-	-	55.355.162	125.984.454
TOTAL PASIVOS	-	-	-	55.355.162	125.984.454
Capital pagado	66.736.520	66.736.520	66.736.520	66.736.520	66.736.520
Resultado Acumulado		-56.595.953	-59.306.970	-4.534.661	149.662.630
Resultado Ejercicio	-56.595.953	-2.711.017	54.772.310	154.197.291	340.624.635
Retiros				-50.000.000	-200.000.000
TOTAL PATRIMONIO	10.140.567	7.429.550	62.201.859	166.399.150	357.023.785
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	10.140.567	7.429.550	62.201.859	221.754.312	483.008.239

Figura 17. Balance Proyectado

Fuente: Elaboración propia

7.11 Principales Ratios Financieros

Los principales indicadores del plan financiero se detallan a continuación:

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA (Return on assets)	-558%	-36%	88%	70%	71%
ROE (Return on equity)	-85%	-4%	82%	231%	510%
ROI (return on investment)	-90%	-4%	87%	244%	539%
Margen de utilidad neta	-254%	-3%	34%	47%	58%
Crecimiento de ingresos		258%	100%	104%	80%

Figura 18. Principales Ratios Financieros

Fuente: Elaboración propia

7.12 Sensibilización

En el siguiente cuadro se puede apreciar que aun teniendo solo el 35% de los clientes activos, la compañía mantiene un VAN positivo, ya con un 30% de los clientes activos, el proyecto no será rentable.

Clientes activos	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	Tasa		
								VAN	TIR	descuento
150%	-66.736.520	-81.893.930	-8.289.026	83.935.964	228.670.936	432.282.172	654.706.117	227.630.544	51%	17,09%
125%	-66.736.520	-68.244.942	-6.907.521	69.946.637	190.559.113	360.235.143	545.588.431	178.569.367	47%	17,09%
Base	-66.736.520	-54.595.953	-5.526.017	55.957.310	152.447.291	288.188.115	436.470.745	129.508.189	42%	17,09%
95%	-66.736.520	-51.866.156	-5.249.716	53.159.444	144.824.926	273.778.709	414.647.207	119.695.954	41%	17,09%
90%	-66.736.520	-49.136.358	-4.973.415	50.361.579	137.202.562	259.369.303	392.823.670	109.883.718	39%	17,09%
85%	-66.736.520	-46.406.560	-4.697.114	47.563.713	129.580.197	244.959.897	371.000.133	100.071.483	38%	17,09%
80%	-66.736.520	-43.676.763	-4.420.814	44.765.848	121.957.833	230.550.492	349.176.596	90.259.247	37%	17,09%
75%	-66.736.520	-40.946.965	-4.144.513	41.967.982	114.335.468	216.141.086	327.353.058	80.447.012	35%	17,09%
70%	-66.736.520	-38.217.167	-3.868.212	39.170.117	106.713.103	201.731.680	305.529.521	70.634.776	34%	17,09%
65%	-66.736.520	-35.487.370	-3.591.911	36.372.251	99.090.739	187.322.274	283.705.984	60.822.541	32%	17,09%
60%	-66.736.520	-32.757.572	-3.315.610	33.574.386	91.468.374	172.912.869	261.882.447	51.010.306	30%	17,09%
55%	-66.736.520	-30.027.774	-3.039.309	30.776.520	83.846.010	158.503.463	240.058.910	41.198.070	28%	17,09%
50%	-66.736.520	-27.297.977	-2.763.009	27.978.655	76.223.645	144.094.057	218.235.372	31.385.835	26%	17,09%
45%	-66.736.520	-24.568.179	-2.486.708	25.180.789	68.601.281	129.684.652	196.411.835	21.573.599	23%	17,09%
40%	-66.736.520	-21.838.381	-2.210.407	22.382.924	60.978.916	115.275.246	174.588.298	11.761.364	21%	17,09%
35%	-66.736.520	-19.108.584	-1.934.106	19.585.058	53.356.552	100.865.840	152.764.761	1.949.128	18%	17,09%
30%	-66.736.520	-16.378.786	-1.657.805	16.787.193	45.734.187	86.456.434	130.941.223	-7.863.107	14%	17,09%
25%	-66.736.520	-13.648.988	-1.381.504	13.989.327	38.111.823	72.047.029	109.117.686	-17.675.343	10%	17,09%
20%	-66.736.520	-10.919.191	-1.105.203	11.191.462	30.489.458	57.637.623	87.294.149	-27.487.578	6%	17,09%
15%	-66.736.520	-8.189.393	-828.903	8.393.596	22.867.094	43.228.217	65.470.612	-37.299.814	0%	17,09%
10%	-66.736.520	-5.459.595	-552.602	5.595.731	15.244.729	28.818.811	43.647.074	-47.112.049	-8%	17,09%
5%	-66.736.520	-2.729.798	-276.301	2.797.865	7.622.365	14.409.406	21.823.537	-56.924.285	-21%	17,09%

Figura 19. Sensibilización

Fuente: Elaboración propia

8. Riesgos críticos

Los principales riesgos de la compañía, como su impacto y mitigación se detallan a continuación:

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Plan de Mitigación
Caida de servidores de proveedores donde se aloja la plataforma	Crítico	Baja	Se contratará a empresa que posea servidor en USA, con respaldo en ambas costas y Europa.
Aumento de impuesto a las aplicaciones	Bajo	Media	Se evaluará periódicamente el precio de los planes, para ajustar a posibles alzas de impuestos.
Protestas sociales/cierre de locales de clientes	Medio	Alta	Se capacita e incentiva a clientes para realizar trabajos a domicilio y e-commerce
Ingreso de nuevos competidores y/o copia de la plataforma	Medio	Media	Estar en constante actualización de preferencias de los usuarios para no perder participación de mercado.
Menores ventas debido a pandemia	Alto	Media	Si al comienzo de operaciones se mantiene la pandemia se ofrecerá un 50% de descuento a clientes activos para que no den de baja sus planes.
Hackeo o robo de datos bancarios de clientes desde la plataforma	Alto	Baja	Se exigirá a proveedor las mejores medidas de seguridad de información, con altas multas en caso de no cumplir.
No disponibilidad de medios de pago Online	Alto	Baja	Se tendrá 2 opciones más de pago, en caso que el medio oficial no está disponible.
Riesgo de Tipo de cambio, en ventas de México y Argentina que son en USD	Alto	Media	Se tomarán forward para mitigar el riesgo de Tipo de cambio

Figura 20. Matriz de Riesgos Críticos

Fuente: Elaboración propia

9. Propuesta Inversionista

Partner! requiere un aumento de capital de \$66.736.520 para cubrir los gastos de los primeros 18 meses de operación. Se ofrece una propuesta al inversionista de un aporte de \$30.031.434, correspondiente al 45% de la sociedad, con una TIR de un 45% para el inversionista, como se detalla en la tabla a continuación:

Cálculo Propuesta al Inversionista	
Valor Partner! Año 5	699.913.633
EBITDA	466.609.089
Múltiplo EBITDA	1,5
Valor Aporte Inversionista	190.063.501
Aporte Capital Inversionista	30.031.434
Aporte Capital Fundadores	36.705.086
TIR Inversionista	45%
Propiedad Inversionista	27%
Propiedad Fundadores	73%
Valorización Pre - Money	80.560.079
Aporte Capital Inversionista	30.031.434
Aporte Capital Fundadores	36.705.086
Valorización Post Money	110.591.513

Figura 21. Cálculo Propuesta al Inversionista

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una estimación conservadora, de **1,5x** el ebitda al año 5, la valorización pre y post money fueron calculadas en base al aporte del inversionista y de los socios fundadores, de la siguiente manera:

Propuesta al Inversionista	
Aumento de Capital	66.736.520
Aporte Inversionista	30.031.434
Aporte Socios	36.705.086
Uso de los Fondos	Déficit proyectado 18 meses.
Propiedad del Inversionista	27%
Propiedad Fundadores	73%
Valorización Pre- Money	80.560.079
Acciones Inversionista	320 Acciones serie A Preferentes, Hurdle Rate 9%
Acciones Fundadores	680 Acciones serie A Preferentes, Hurdle Rate 9%
Representación	1 de 3 Directores con Quorum calificado.
Estrategia de salida	Cláusulas preferentes en eventos de venta de la empresa.
TIR Inversionista	45%

La oferta para el inversionista permite alcanzar una TIR para el inversionista de 45% considerando el Escenario Base del business plan.

Figura 22. Propuesta al Inversionista

Fuente: Elaboración Propia

10. Conclusiones

La oferta de comercios relacionados al mundo Pet ha tenido un crecimiento importante y sostenido en la última década. Sin embargo, todavía no logra alcanzar su madurez, debido a la gran informalidad que aun reina en la industria. La mayoría de los oferentes del sector son pymes y manejan sus negocios de manera muy artesanal y no han podido despegar y evolucionar con los nuevos tiempos.

Al analizar como administran sus negocios, se puede identificar una oportunidad real y concreta de negocios. Esto ya que no hay algún *player* en la industria que haya logrado desarrollar e implementar alguna solución tecnológica que siga la tendencia de la industria de evolucionar hacia la plataformización, ayudando no sólo a las empresas a mejorar sus operaciones diarias, sino que a la vez que ayuda a mejorar la experiencia de los dueños de las mascotas. Si bien en Chile ya hay soluciones que siguen modelos similares y se han dedicado a intermediar transacciones entre consumidores y comercios, aún no han llegado al rubro de las mascotas.

De la investigación de mercado realizada, se validó que existe una alta disposición a usar, ya que un 74,4% de los dueños de mascotas encuestados respondió que les “gustaría” o les “gustaría mucho” que existiera una App/sitio web con información sobre todo lo relacionado a mascotas, donde además se pudiera agendar citas ahí mismo y un **64%** considera que sería “útil” o “muy útil” con una plataforma web que los ayudara en el cuidado de sus mascotas. También se validó el interés del lado de los clientes, ya que un **80%** de las empresas prestadoras de servicio encuestadas considera útil contar con una aplicación móvil donde sus clientes puedan agendar visitas y que automáticamente le quede en su calendario. Finalmente, cuando se les consultó sobre cuánto estarían dispuestos a pagar por una plataforma con las funcionalidades de Partner!, la mayoría (60%) coincidió en que podrían estar dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$50.000 mensuales por un plataforma que les permitiera hacer un profundo cambio en la forma de gestionar su negocio, lo que está en línea con la propuesta de este plan de negocios.

Como resultado de la evaluación financiera del proyecto y en base a una proyección a 5 años, se estiman ventas por M\$585.713, un EBITDA de un 80%, una TIR de 42%, VAN de M\$130.032 y un payback de 3,5 años.

Finalmente, se concluye que *Partner!* tiene todo para convertirse en el mediano plazo en una herramienta clave en el día a día de las empresas y a través de su modelo de negocios poder posicionarse como un aliado estratégico del sector en Chile y luego en Latinoamérica.

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:

<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
- **Marie Claire**, Las mejores aplicaciones para los amantes de mascotas:
<https://www.marieclaire.com.mx/estilo-de-vida/las-6-mejores-aplicaciones-para-los-animal-lovers/>
- **PandaAncha**, Las mejores 6 apps para amantes de los perros (y de todas las mascotas):
<https://www.pandaancha.mx/noticias/mejores-6-apps-amantes-perros-mascotas.html>

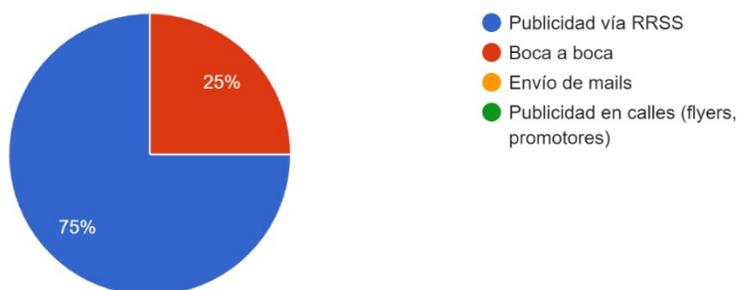
Anexos

Anexo 1: Investigaciones de Mercado

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

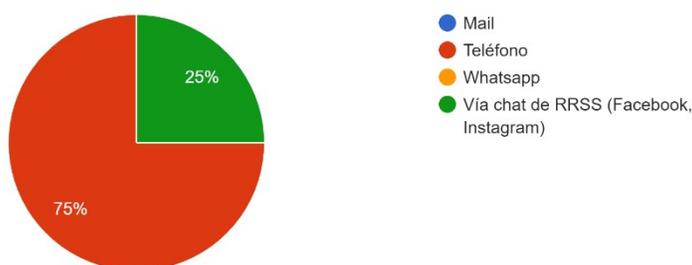
Se realizó una encuesta en la cual se entrevistó a potenciales clientes: 4 hoteles, 4 veterinarias y 2 peluquerías, todas Pymes (menos de 10 trabajadores) ubicadas en la Región Metropolitana. Los principales resultados son:

¿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/1Z1TOuaogxx89bjlQ1Q_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! El Ecosistema del mundo PET”

¿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! El Ecosistema del mundo PET”

Quando 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

Quando 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! El Ecosistema del mundo PET”

¿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?

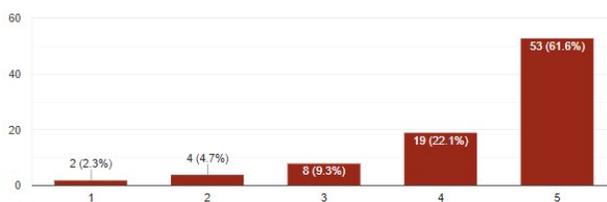
Short answer text

¿Vives en casa o departamento?

Casa
 Departamento
 Other...

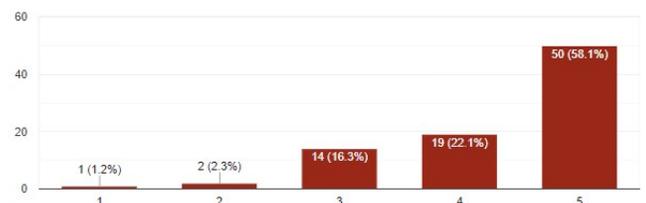
Quando compra un producto o contrata un servicio online ¿Qué tan importante es para usted tener referencias/comentarios del local al que le compra?

86 responses



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

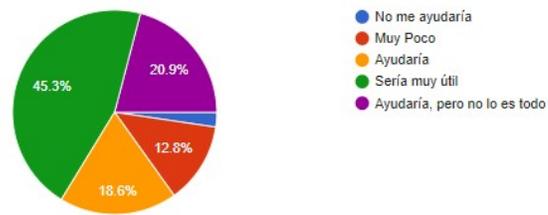
86 responses



Plan de Negocio: “Partner! El Ecosistema del mundo PET”

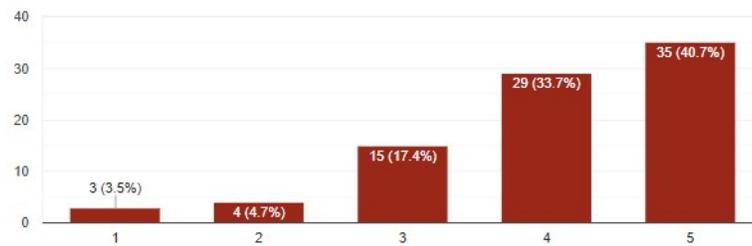
¿Crees que una app/sito web para las mascotas te podría ayudar con los cuidados de tu mascota?

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

5.1 Resumen principales 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

Plan de Negocio: “*Partner! El Ecosistema del mundo PET*”

pagadas y poder revisar la efectividad de estas en términos de alcance y conversión. Desde el punto 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 B [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



Plan de Negocio: "Partner! El Ecosistema del mundo PET"

Voz WiFi    

36 22:44



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



Plan de Negocio: "Partner! El Ecosistema del mundo PET"

Voz WiFi    

(37) \$ 22:45



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 asique bye bye

¿Te resultó útil esta opinión?

Sí

No

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



Plan de Negocio: "Partner! El Ecosistema del mundo PET"

Voz WiFi 38% 22:45



Petfy - Identifican

Petfy®

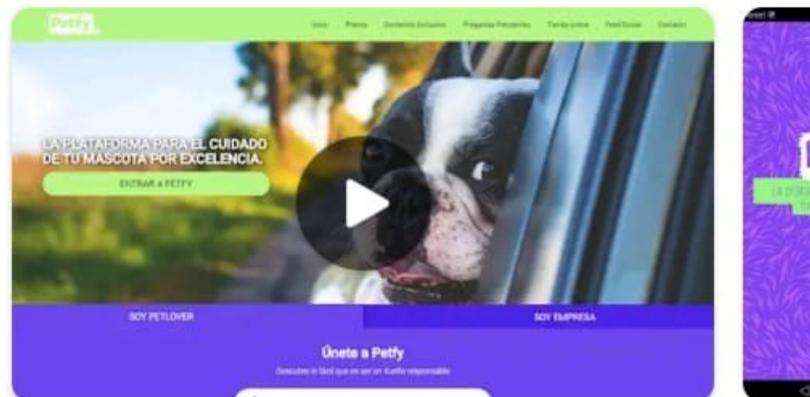
2.9★
93 reseñas

14 MB

T
Adolescentes ⓘ

101
Descargas

Instalar



Acerca de esta app



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

Social

Plan de Negocio: "Partner! El Ecosistema del mundo PET"

Voz WiFi    

38 22:46



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 conformacion. 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



Plan de Negocio: "Partner! El Ecosistema del mundo PET"

Voz WiFi     

38 22:46



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

Plan de Negocio: "Partner! El Ecosistema del mundo PET"

Voz WiFi    

38 22:45



2,9

★★★★☆
93

5
4
3
2
1



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

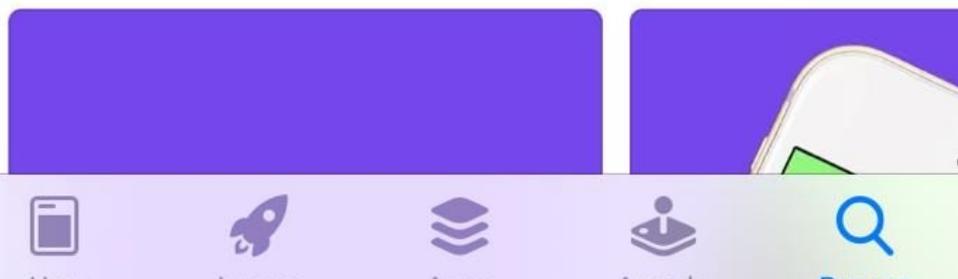
[Historial de versiones](#)

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



#QuedateEnCasa 4G 23:07 18 %

Buscar



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



Inicio

Juegos

Apps

Accede

Buscar

Plan de Negocio: "Partner! El Ecosistema del mundo PET"

Voz WiFi 35 22:43

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?

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?

Camila Diaz Garcia

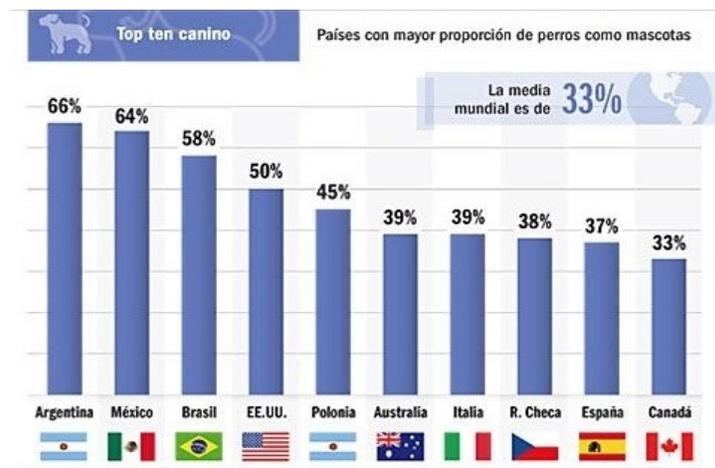
★☆☆☆☆ 1/7/20

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

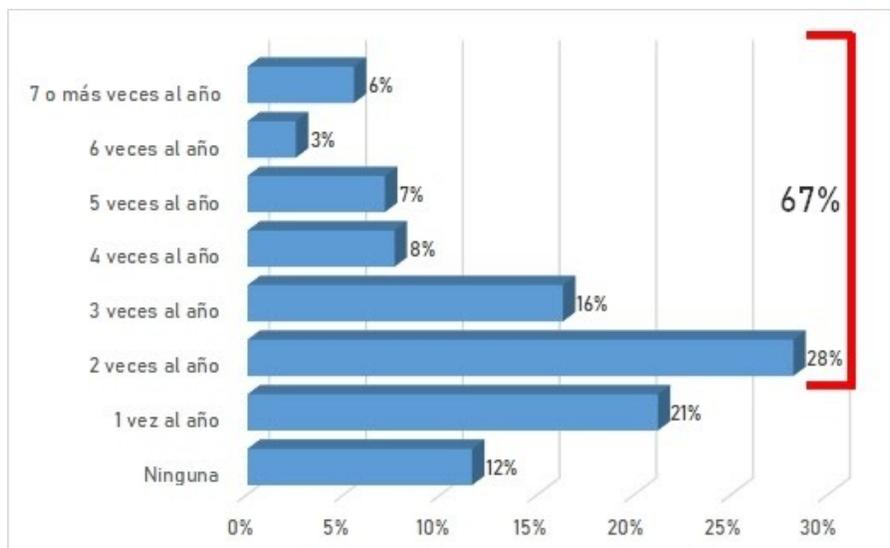
Fuente: Elaboración propia según datos del SII (2018).

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



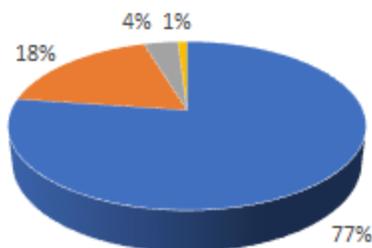
Fuente: Global GfK survey Pet Ownership

Anexo 8: Frecuencia de ida al veterinario en México



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

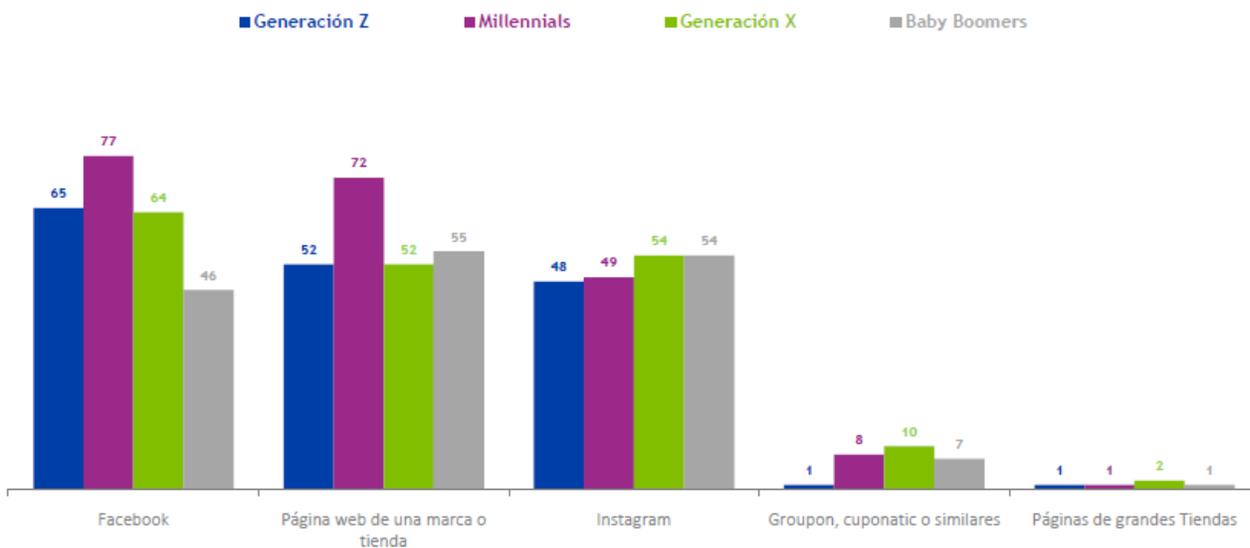
Anexo 9: Composición de los Ingresos del mundo Pet por tipo de actividad



- 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)