



**“PLAN DE NEGOCIO: PLATAFORMA DIGITAL
COLABORATIVA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS
PARA MASCOTAS FLASHPET”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Roxana Alicia Mendoza Vargas

Sr. Alan Víctor Raúl Morante Ponce

Sr. Juan Pablo Noriega Carranza

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz Díaz

2018

Este trabajo se lo dedicamos a Dios; a nuestras familias, por el incondicional apoyo brindado durante esta etapa, y a todas las personas que contribuyeron con nuestra formación educativa.

Resumen ejecutivo

En el Perú existe una tendencia de crecimiento en el mercado de productos, servicios y/o similares para mascotas. En vista de esta ola y teniendo en cuenta la necesidad por tecnología del público en general, considerando diversos estudios realizados en el mercado, se encuentra que los dueños de mascotas serían muy proclives a utilizar plataformas simplificadas de compra. Es aquí donde nace FlashPet, una plataforma digital multidispositivo basada en economía colaborativa.

Las características principales de FlashPet son:

- Uso de la plataforma en web, celular o tablet.
- Flexibilidad en el pago: efectivo, tarjetas de débito y crédito.
- Geolocalización en tiempo real.
- Plataforma amigable al usuario.

Los beneficios que brindará la plataforma son los siguientes:

- Encontrar el producto o servicio para las mascotas de manera rápida y fácil.
- Ahorro de tiempo por la cercanía a los proveedores de servicios y/o productos.
- Ahorro de tiempo en la disponibilidad del servicio.
- Incremento en las ventas del prestador de servicios por una mayor exposición a clientes potenciales.

FlashPet se lanza al mercado después de las respectivas validaciones realizadas mediante estudios de mercado, en un proyecto con un horizonte de tres años, que considera la zona geográfica de Lima Metropolitana.

Los indicadores financieros que sustentan la viabilidad de este negocio son los siguientes:

- Tasa Interna de Retorno (TIR) económico: 120,8%.
- Valor Actual Neto (VAN) económico: S/ 2.694.071 (evaluado en un escenario conservador y utilizando la tasa más conservadora del Costo de Oportunidad de Capital [COK] de 17,03%).

Se recomienda implementar el proyecto lo antes posible, pues es un mercado muy atractivo y muchos empresarios pueden querer ingresar.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio	2
1. Análisis del microentorno (industria)	3
1.1 Rivalidad entre las compañías establecidas (baja).....	3
1.2 Poder de negociación de los clientes (bajo).....	3
1.3 Poder de negociación de los proveedores (alto)	3
1.4 Amenaza de sustitutos (alto).....	4
1.5 Barreras de entrada y de salida (medio).....	4
2. Análisis del macroentorno (Pestel)	5
2.1 Escenario político	5
2.2 Escenario ambiental.....	7
2.3 Escenario sociocultural	7
2.4 Escenario tecnológico	8
2.5 Escenario económico	8
2.6 Escenario legal.....	9
3. Modelo Canvas	10
4. Cadena de Valor.....	11
Capítulo III. Estudio de mercado	12
1. Objetivos del estudio de mercado	12
2. El mercado	12
2.1 Mercado potencial.....	12
2.2 Mercado objetivo	12
3. Clientes	12
3.1 Clientes primarios (socios Pet)	12
3.2 Clientes secundarios (usuarios)	13
3.3 Ubicación.....	13
3.4 Motivo de compra.....	13
3.5 Circunstancias en las que compran	13

3.6	Expectativas respecto del precio, calidad y servicio.....	14
3.6.1	Clientes secundarios (consumidores finales).....	14
3.6.2	Clientes primarios (socios Pet)	14
3.7	Estimación de la demanda	15
Capítulo IV. Formulación estratégica		17
1.	Objetivos estratégicos.....	17
2.	Análisis FODA	17
3.	Visión.....	19
4.	Misión.....	19
5.	Factores claves de éxito	19
5.1	Innovación	19
5.2	Geolocalización	19
5.3	Ahorro de tiempo para los usuarios	19
5.4	Diversidad de alternativas.....	20
5.5	Economía colaborativa	20
5.6	Variedad.....	20
5.7	Actualizaciones.....	20
6	Beneficios	20
6.1	Para los consumidores	20
6.2	Para los prestadores de servicio.....	21
7	Valores.....	21
8	Estrategia genérica.....	21
9	Ventaja competitiva	22
10	Estrategia de crecimiento (Ansoff)	22
10.1	Penetración de mercado	22
10.2	Desarrollo de producto.....	22
Capítulo V. Plan de Marketing		24
1.	Objetivos del plan de Marketing y controles	24
2.	Estrategias del Plan de Marketing.....	27
3.	Análisis de las 7P.....	28
3.1	Producto/servicio	28
3.2	Precio	28
3.3	Plaza o distribución.....	29
3.4	Promoción.....	29
3.5	Procesos	30

3.6	Personal.....	30
3.7	Evidencia física o percepción	31
4.	Plan de acción y cronograma de actividades	31
5.	Presupuesto de Marketing y Ventas.....	32
6.	Planes de contingencia del Plan de Marketing	32
Capítulo VI. Plan de Operaciones		34
1.	Objetivos del Plan de Operaciones	34
2.	Estrategia de Operaciones.....	35
3.	Diseño de servicios	36
3.1	Proveedores claves en Lima Metropolitana.....	36
3.2	Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras	37
3.3	Ficha técnica	38
4.	Diseño de procesos operativos.....	38
4.1	Identificación y mapeo de procesos	38
5.	Diseño de instalaciones.....	39
6.	Actividades preoperativas	42
Capítulo VII. Parte legal y Plan de Recursos Humanos		43
1.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos	43
2.	Estrategias del Plan de Recursos Humanos	44
3.	Estructura organizacional	45
4.	Diseño de puestos	46
5.	Programación de puestos	47
6.	Políticas de Recursos Humanos	48
7.	Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	48
Capítulo VIII. Plan de Finanzas		49
1.	Objetivos del Plan de Finanzas	49
2.	Supuestos	50
3.	Políticas financieras	51
3.1	Estructura de capital (deuda/capital).....	51
3.2	Costo de capital (deuda, aporte, WACC).....	51
4.	Inversión preoperativa	51
4.1	Inversión tangible e intangible.....	51
4.2	Capital de trabajo	52
4.3	Presupuestos - estados financieros.....	53

4.4	Punto de equilibrio.....	54
4.5	Tasa de descuento	54
4.6	Aplicación de los criterios de evaluación usando la tasa de descuento	55
4.7	Análisis de sensibilidad para variables críticas usando la COK	55
	Capítulo IX. Actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	57
	Conclusiones y recomendaciones	58
1.	Conclusiones.....	58
2.	Recomendaciones	58
	Bibliografía	59
	Anexos	63
	Nota biográfica	70

Índice de tablas

Tabla 1.	Calificación de principales países Latinoamericanos. Deuda a largo plazo en moneda extranjera	5
Tabla 2.	Perspectiva de principales países Latinoamericanos	6
Tabla 3.	Proyección de demanda estimada para los siguientes cuatro años	15
Tabla 4.	FODA	18
Tabla 5.	Objetivos del Plan de Marketing e indicadores	25
Tabla 6.	Estrategias del Plan de Marketing	27
Tabla 7.	Cronograma de actividades año 1	31
Tabla 8.	Cronograma de actividades año 2	31
Tabla 9.	Cronograma de actividades año 3	32
Tabla 10.	Presupuesto de Marketing en soles	32
Tabla 11.	Presupuesto de Ventas	32
Tabla 12.	Incremento del número de seguidores en redes sociales	32
Tabla 13.	Incremento del número de proveedores de servicios	33
Tabla 14.	Objetivos e indicadores del Plan de Operaciones	34
Tabla 15.	Estrategias del Plan de Operaciones	35
Tabla 16.	Presupuesto preoperativo expresado en soles	42
Tabla 17.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos	43
Tabla 18.	Estrategias del Plan de Recursos Humanos	44
Tabla 19.	Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones)	46
Tabla 20.	Programación de puestos	47
Tabla 21.	Presupuesto de Recursos Humanos en soles	48
Tabla 22.	Objetivos del Plan de Finanzas	49
Tabla 23.	Inversiones tangibles e intangibles en soles	51
Tabla 24.	Capital de trabajo en soles	52
Tabla 25.	Estado de resultados proyectado	53
Tabla 26.	Flujo de caja de inversiones (en soles)	54
Tabla 27.	Criterios de evaluación	55
Tabla 28.	Optimista, comisión de 12%	55
Tabla 29.	Pesimista, comisión de 8%	55
Tabla 30.	Regular, comisión de 10%	55
Tabla 31.	Optimista, 14 transacciones por mascota al año	55
Tabla 32.	Pesimista, 10 transacciones por mascota al año	55

Tabla 33. Regular, 12 transacciones por mascota al año..... 56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	¿Con que mascotas cuenta la población de Lima Metropolitana?.....	2
Gráfico 2.	Gasto mensual promedio en comida para canes.....	14
Gráfico 3.	Matriz de Ansoff.....	22
Gráfico 4.	Logotipo FlashPet.....	28
Gráfico 5.	Diseño del servicio.....	36
Gráfico 6.	Proceso de registro de nuevos usuarios.....	38
Gráfico 7.	Proceso de registro de nuevos proveedores.....	39
Gráfico 8.	Proceso de registro de solicitud de servicios.....	40
Gráfico 9.	Modelo de oficina.....	41
Gráfico 10.	Organigrama año 1.....	45
Gráfico 11.	Organigrama años 2 y 3.....	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuestas realizadas a posibles clientes	62
Anexo 2.	Herramientas de productividad ofrecidas por la plataforma a los clientes primarios.....	63
Anexo 3.	Cálculo de la estimación de la demanda.....	63
Anexo 4.	Cálculo de la proyección de transacciones	64
Anexo 5.	Cálculo de los ingresos	64
Anexo 6.	Pasos para la validación de proveedores	64
Anexo 7.	Cálculo del punto de equilibrio	65
Anexo 8.	Validación de uso de la plataforma en clientes primarios (proveedores de servicio).....	65
Anexo 9.	Validación de uso de la plataforma en clientes secundarios (usuarios finales)	66
Anexo 10.	Costo de ventas.....	66
Anexo 11.	Gastos administrativos.....	67
Anexo 12.	Cálculo de depreciación	67
Anexo 13.	Cálculo de Amortización de Intangibles	67

Capítulo I. Introducción

El mercado de mascotas en el Perú ha crecido de una manera bastante positiva, lo que hace pensar que la economía que gira en torno a los productos y servicios de mascotas dará un gran salto en los siguientes años. Los autores de la presente investigación cuentan con evidencia que sustenta el crecimiento del consumo de productos para mascotas por parte de los peruanos: de acuerdo con fuentes especializadas, en el 2016 los dueños de mascotas gastaron S/ 642,4 millones, y para el 2021 se proyecta un crecimiento de 39%, que asciende a S/ 893,5 millones.

Este contexto económico positivo del mercado de mascotas ha tenido una intersección bastante fructífera con los usuarios gracias a la tecnología que se ha venido desarrollando en los últimos tiempos, tales como pagos *on line*, uso de celulares, tablets, tarjetas de crédito y débito, pagos con huella digital y demás. El Perú no es ajeno a esto: los estudios demuestran que cada vez más personas usan medios de pagos digitales por lo que es una consecuencia bastante esperada que surjan negocios que aprovechen todas estas ventajas y tendencias.

A partir de esta situación nace la idea de FlashPet como una solución a la creciente necesidad de los dueños de mascotas por obtener productos y servicios de manera rápida y oportuna. Por otro lado, existen negocios relacionados a esta rama que quieren incrementar sus ventas y ser más visibles ante el consumidor final. Debido a la importancia que tienen ambos públicos para la presente investigación, los autores han decidido referenciar a los dueños de las mascotas como usuarios, y prestadores de servicios o vendedores de productos serán referenciados como socios Pet

En la presente investigación se evaluarán las distintas áreas de la empresa (Marketing, Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos) que justificarían la inversión en este negocio. Los autores invitan al lector a revisar el análisis realizado, evaluar si la inversión es interesante, y decidirse a ingresar al negocio de FlashPet.

Capítulo II. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio

El negocio se inspira en la necesidad de los dueños de mascotas por encontrar servicios de calidad en cuanto a comida, estética y atención médico veterinaria. Se apoya en las estadísticas y estudios de tendencia sobre el crecimiento del mercado de servicios para mascotas a nivel nacional, siendo los perros y los gatos las mascotas preferidas (ver gráfico 1).

Gráfico 1. ¿Con que mascotas cuenta la población de Lima Metropolitana?



Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. (CPI), 2016a.

El negocio se centra en una plataforma on line digital e interactiva, con acceso vía web y móvil, cuya principal misión será conectar la demanda de productos y servicios para mascotas con los socios Pet, dando como valor al usuario final el ahorro de tiempo gracias a la oportuna localización del servicio o producto sin importar la geografía en la que se ubique. El valor para el socio Pet es que el sistema otorga una visibilidad muy grande, lo cual optimiza la demanda hacia ellos, de tal manera que su negocio tendrá más clientes y aprovechará al máximo su potencial.

1. Análisis del microentorno (industria)

La presente investigación propone la elaboración de una unidad de negocio digital multicanal de servicios para mascotas en Lima Metropolitana, que conectará a demandantes de productos/servicios para mascotas con los proveedores de estos.

1.1 Rivalidad entre las compañías establecidas (baja)

En la actualidad no existe un aplicativo similar en el mercado; existen sustitutos mediante los cuales los proveedores de estos servicios brindan información como medios de comunicación masiva tradicional (televisión, radio, periódicos y revistas, tanto virtuales como físicos), o Internet (buscadores, páginas web, redes sociales), teniendo como facilitadores a las agencias de publicidad.

1.2 Poder de negociación de los clientes (bajo)

Los usuarios tienen la facultad de elegir la aplicación FlashPet para contratar los servicios y/o productos expuestos en ella o ir directamente al proveedor de estos servicios. La aplicación ofrecerá la disponibilidad de todos los proveedores a la vez en tiempo real, así como sus atributos y calificación hecha por los usuarios, lo que no se puede obtener cuando se contacta directamente con los prestadores de servicios de la plataforma.

Adicionalmente, al exponer el precio de los servicios en la aplicación FlashPet este no podrá ser negociado sino solamente comparado con precios de servicios similares dentro de la misma plataforma.

1.3 Poder de negociación de los proveedores (alto)

FlashPet no posee veterinarias, almacenes o proporciona algún servicio especializado, los servicios expuestos en la plataforma son enteramente externalizados. Los socios Pet tienen un alto poder de negociación ya que, si no se encuentran contentos al exhibir sus servicios, dejarán de hacerlo provocando que FlashPet no ofrezca valor a los usuarios.

Por otro lado, FlashPet también debe tener en cuenta el cuidado de los servicios expuestos por los socios Pet, ya que la marca y renombre de la aplicación podrían verse implicados directamente.

1.4 Amenaza de sustitutos (alto)

Los negocios tradicionales para mascotas como veterinarias, estética, supermercados, proveedores de comida y servicios funerarios se encuentran en la lista de servicios sustitutos a la aplicación FlashPet, así como las aplicaciones móviles y páginas web de compras de alimentos y productos como Glovo, Domicilios, Lumingo, Mr. Pet, y Super Pet. Sin embargo, ninguno de estos podría generar un tráfico y/o demanda masiva especializada en productos para mascotas, tal como lo hará FlashPet con un solo click.

Los medios tradicionales de publicidad, como radios, periódico, televisión, y webs de e-commerce por Internet con alto tráfico como Mercado Libre, OLX, etcétera, podrían suplir en parte la propuesta de este plan de negocio, pero estos medios no miden oferta/demanda para adecuarse a la necesidad de los consumidores, por lo que la actual propuesta de valor aún es superior a todas esas alternativas. Finalmente, en el caso de los servicios veterinarios y de estética no existen sustitutos digitales, solo existen los servicios tradicionales.

1.5 Barreras de entrada y de salida (medio)

Las barreras de entrada son moderadas debido a que actualmente existen servicios de publicidad tradicionales vía Internet que generan alto tráfico y ofrecen múltiples productos, entre ellos los de mascotas. Estos sitios podrían crear un algoritmo con ayuda de geolocalización y gestión de oferta y demanda para generar una plataforma que compita con la presente propuesta, teniendo como ventana el alto tráfico que ya gestionan. Otra barrera de entrada sería el monto de inversión, que oscilará entre US\$ 100.000 y US\$ 300.000, aproximadamente. Se considera que es una barrera alta de ingreso al mercado porque está por encima de otras alternativas de inversión similares.

Las barreras de salida son bajas ya que, a largo plazo, no se están generando compromisos contractuales con los clientes, sino conectando oferta con demanda y FlashPet actúa como intermediario en el proceso. En cuanto a regulaciones laborales, la empresa tiene las mismas ventajas y desventajas que cualquier otra de la industria o fuera de la industria.

2. Análisis del macroentorno (Pestel)

2.1 Escenario político

En las últimas décadas el Perú ha presentado estabilidad democrática y crecimiento económico sostenido. Es uno de los países con menor riesgo país de Sudamérica (1,27), seguido por Colombia (1,8 puntos) y México (1,95 puntos) (Redacción Gestión 2018).

Tabla 1. Calificación de principales países Latinoamericanos. Deuda a largo plazo en moneda extranjera

	Moody's	S&P	Fitch	DBRS	NICE
ARGENTINA	B2	B+	B	B	B
BOLIVIA	Ba3	BB	BB-	-	-
BRASIL	Ba2	BB-	BB-	BB	BB
CHILE	Aa3	A+	A	Disc.	-
COLOMBIA	Baa2	BBB-	BBB	BBB	-
COSTA RICA	Ba2	BB-	BB	-	-
ECUADOR	B3	B-	B	-	-
EL SALVADOR	B3	CCC+	B-	-	-
MÉXICO	A3	BBB+	BBB+	BBB(H)	BBB+
PANAMÁ	Baa2	BBB	BBB	-	-
PARAGUAY	Ba1	BB	BB	-	-
PERÚ	A3	BBB+	BBB+	Disc.	BBB+
URUGUAY	Baa2	BBB	BBB-	BBB(L)	-
VENEZUELA	C	SD	RD	-	-

Actualizado al 12 de abril del 2018.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018.

Tabla 2. Perspectiva de principales países Latinoamericanos

	Moody's	S&P	Fitch	DBRS	NICE
ARGENTINA	Estable	Estable	Positiva	Estable	Estable
BOLIVIA	Estable	Negativa	Estable	-	-
BRASIL	Estable	Estable	Estable	Estable	Estable
CHILE	Negativa	Estable	Estable	-	-
COLOMBIA	Negativa	Estable	Estable	Estable	-
COSTA RICA	Negativa	Negativa	Negativa	-	-
ECUADOR	Estable	Estable	Negativa	-	-
EL SALVADOR	Estable	Positiva	Estable	-	-
MÉXICO	Estable	Estable	Estable	Estable	Estable
PANAMÁ	Positiva	Estable	Estable	-	-
PARAGUAY	Estable	Estable	Positiva	-	-
PERÚ	Estable	Estable	Estable	-	Estable
URUGUAY	Estable	Estable	Estable	Estable	-
VENEZUELA (*)	Estable	-	-	-	-

Actualizado al 12 de abril del 2018.
Fuente: MEF, 2018.

Desde hace varios años, el Perú está realizando un manejo responsable de la economía, buscando incrementar las exportaciones mediante políticas de apertura comercial. Sin embargo, en los últimos meses se generó inestabilidad política debido a los casos de corrupción de Odebrecht, escándalo que hizo que el entonces presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, se viera envuelto en serios cuestionamientos y presentara su renuncia, asumiendo el cargo el vicepresidente, Martín Vizcarra. Este cambio ha otorgado una mejor estabilidad política y se espera hacer frente a la reconstrucción que no ha avanzado de la manera esperada para hacer frente a las consecuencias del Fenómeno del Niño que azotó a distintas regiones durante el año pasado.

Para octubre de este año se espera la realización de las elecciones regionales y municipales para el periodo 2019-2022, por lo que podrían darse cambios en los distintos municipios respecto a las actividades que difunden sobre mascotas como tenencia responsable, adopción, campañas de salud, etcétera.

2.2 Escenario ambiental

En el Perú se observa una mayor preocupación por el entorno ecológico tanto en los habitantes como en las organizaciones empresariales, existe la tendencia por parte de la población más joven de exigir a las empresas el uso responsable de los recursos naturales y de no afectar la ecología.

Actualmente, algunas municipalidades están realizando campañas para concientizar a la población sobre el recojo de las heces de las mascotas para cuidar el ornato de la comunidad y para evitar problemas de contaminación ambiental y de salud pública. Por ejemplo, algunas municipalidades imponen multas a los dueños por no recoger las heces de sus mascotas.

2.3 Escenario sociocultural

Actualmente, el Perú se encuentra dentro de la tendencia mundial de cultura *pet friendly*, en la que la posesión de tener una mascota dejó de ser racional para pasar a ser de tipo emocional, donde una mascota se transforma en un miembro más de la familia, dándole un mayor cuidado en su alimentación, salud, cuidado estético y accesorios.

En el Perú y específicamente en Lima, existen más hogares con mascotas que hace 20 años. En las encuestas de 1995, el indicador marcaba 52% de las familias; en el 2005 subió a 55%, y en el 2014, registró 58%. La población estimada de mascotas limeñas sería de millón y medio como mínimo si se asume una por hogar, aunque se conoce que en un 20% de viviendas habría más de una, con lo cual la cifra aumentaría (Álvarez 2015). De acuerdo con CPI, en el 2016 la tenencia de mascotas llegó a ser de 62,4% y el animal preferido para tener como mascota es el perro con 80,1%, seguido por el gato con 26,8% (CPI 2016a).

«Un 76% prefiere comprar alimento especializado y el 29% opta por hacerlo en una bodega. Por otro lado, se puntualizó que el 41% utiliza juguetes, pelotas y huesos para engreír a sus animales, y el 24% suele adquirir arena para gatos [...]. Respecto a los cuidados de nuestras mascotas, el 70% de los encuestados lleva a sus mascotas al veterinario, mientras que, un 35% lo hace una vez al mes y el 9% realiza esta atención con menor frecuencia» (Redacción Perú21 2017).

2.4 Escenario tecnológico

Existe una tendencia a la sofisticación en distintos mercados y el mercado de mascotas también ha crecido en este sentido, presentándose distintas soluciones tecnológicas como dispensadores de alimentos y bebida electrónicos, juegos electrónicos, cámaras de seguimiento y GPS de rastreo, todos controlados a través de aplicaciones para cuando el dueño no se encuentre en casa o para entretenimiento y cuidado de la mascota.

Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), 27,1% de las familias peruanas tienen al menos un *smartphone* (Osiptel 2014). Por otro lado, un 71,7% de hogares limeños tiene acceso a Internet de algún modo (Redacción La República 2017). Estas cifras se encuentran en aumento cada año, lo que denota un crecimiento en el sector tecnológico y, por lo tanto, un mayor uso de plataformas digitales como la propuesta en la presente investigación.

Por otro lado, el comercio electrónico ha venido creciendo en un 10% anual en estos últimos tres años (Radio Nacional 2017). Así también, un 31% de peruanos han comprado por Internet en los últimos 12 meses. Finalmente, campañas locales como el CyberDay y CyberWow incentivan el mayor crecimiento del *e-commerce* para los próximos años (Redacción EC 2018).

2.5 Escenario económico

«El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) estimó que la economía peruana alcanzaría un crecimiento económico de 2,6% en el 2017 y 3,5% en el 2018 [...] estas cifras están por debajo de lo estimado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que proyectó para este año un crecimiento del PBI del 2,8% y para el próximo un avance del 4%» (Redacción Gestión 2017a).

El comportamiento esperado de la tasa de cambio para el 2018, de acuerdo con la encuesta de expectativas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), es que en el 2018 el dólar se encuentre en S/ 3,30 para los analistas económicos, y en S/ 3,25 para el sistema financiero. En cuanto a la proyección de la inflación, según la misma encuesta, los analistas económicos la sitúan en 2,40% y el sistema financiero en 2,20% (BCRP 2017). La tasa de interés en el 2017 terminó en 3,25%; para el 2018 los participantes del panel proyectan una tasa promedio de 3,72% al final

del año, de acuerdo con el último informe de LatinFocus Consensus Forecast (Redacción Gestión 2017b). Actualmente, el sueldo mínimo vital actual es de S/ 930 (Congreso de la República 2018). Durante el año 2016 los peruanos gastaron aproximadamente S/ 642,4 millones en alimentos y productos para el cuidado de las mascotas; para el 2021, la consultora Euromonitor Internacional proyecta que este mercado alcanzará los S/ 893,5 millones, 39% más grande que su tamaño actual. Estas cifras no consideran el gran número de servicios -veterinarios y de recreación- por los que el consumidor está dispuesto a pagar (Inga 2016a). De acuerdo con la encuestadora Invera el peruano gasta en promedio S/ 220 al mes en el cuidado de su perro y S/ 144 en el de su minino (Inga 2016b).

2.6 Escenario legal

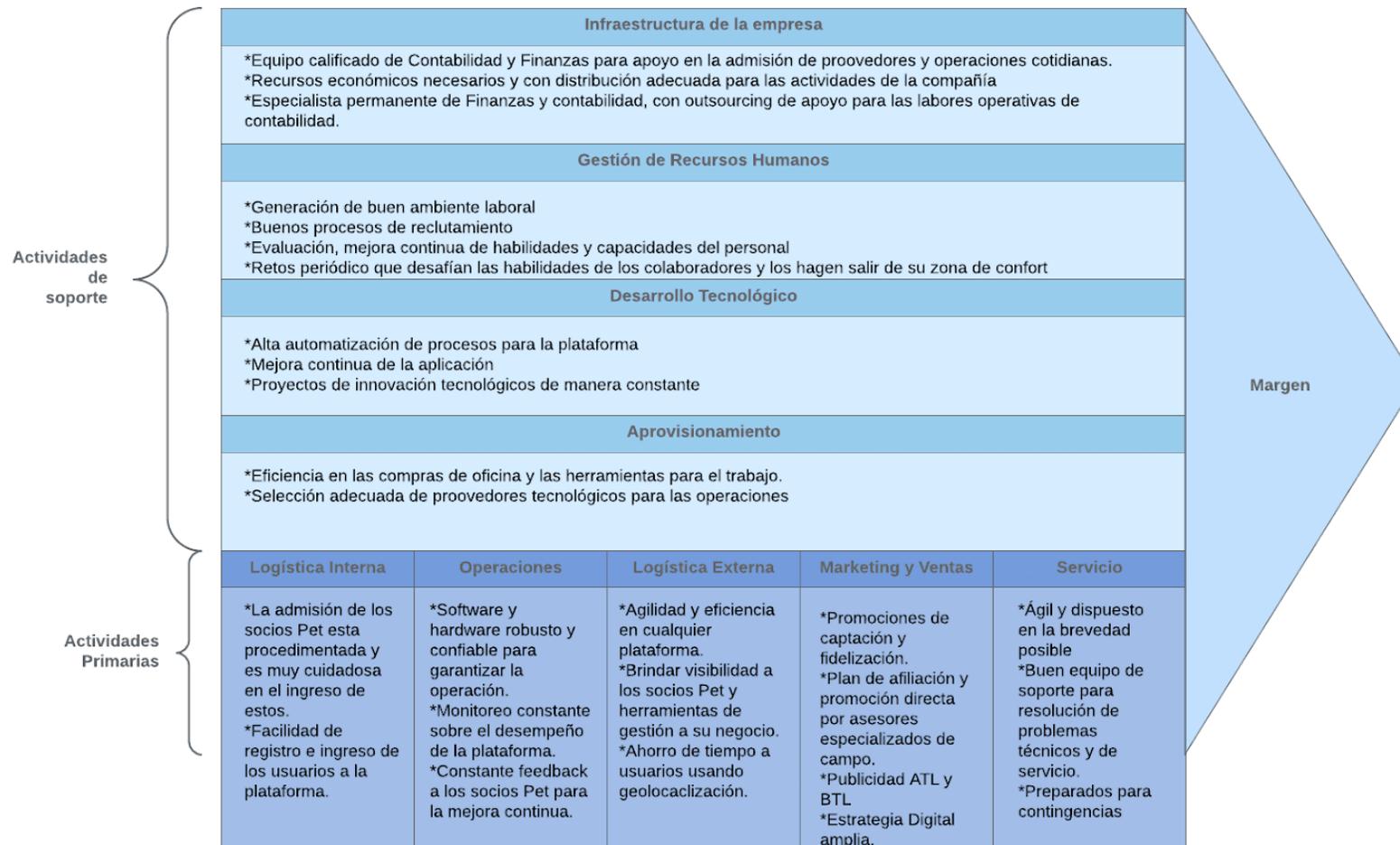
Existen distintas leyes y ordenanzas municipales respecto a la tenencia de mascotas, siendo una de las más importantes la Ley N°30407, Ley de protección y cuidado animal promulgada en enero 2016 donde se sanciona hasta con tres años de cárcel por maltrato o crueldad con cualquier animal doméstico o silvestre, y hasta con cinco años por la muerte de este. Del mismo modo, las municipalidades tienen la facultad de emitir ordenanzas donde se establecen regímenes de tenencia de mascotas, registros, multas, etcétera (Congreso de la República 2016).

Actualmente existe una polémica dado que el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) ha iniciado procesos administrativos sancionadores a distintas veterinarias municipales acusándolas de competencia desleal, dado que ofrecen servicios veterinarios a un menor costo que las veterinarias particulares.

3. Modelo Canvas

<i>Socios Clave</i>	<i>Procesos clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con cliente</i>	<i>Clientes</i>
<p>Socios Pet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veterinarias - PetShops - Estéticas de mascotas <p>Inversionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amantes de mascotas - Influencers del mundo de mascotas <p>Otros socios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores especializados de tecnología: • Almacenamiento en la nube (Amazon Cloud) • Proveedor de Dominio (Dominios Peru) • Procesadores de pago (Visa, MasterCard, American Express) • APIS especializadas <ul style="list-style-type: none"> - Inversionistas - Dueños de Mascota - Seguros - Bancos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar Pagos con tarjeta de crédito. - Crear marca entre la masa de dueños de mascotas - Analizar la información y datos generados en la aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Los dueños de mascotas buscan encontrar fácilmente proveedores para las necesidades de su mascota, y los proveedores de productos/servicios una vitrina para mayor visibilidad. - Mostrar en un solo lugar todas las opciones para satisfacer las necesidades de los dueños de mascotas en cuanto a comida, estética y servicios veterinarios especializados. 	<p>Los clientes esperan una respuesta rápida por diferentes medios, muchas veces porque desean satisfacer una necesidad de manera inmediata.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ferias -Medios masivos -Redes Sociales - Canal directo de comunicación -Correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> - Dueños de mascotas en Lima Metropolitana, que usan Smartphones y hacen pagos por internet - Establecimientos prestadores de servicio en Lima Metropolitana
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de servicios (Socios Pet) - Empleados especializados. - Tecnología. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales - Plataforma en Celular (IOS & Android) - Plataforma en Tablet - Plataforma en Web 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almacenamiento en la nube - Comisión a procesadores de pago (Visa, MasterCard, American Express) - Costos de publicidad y promoción - Pagos a personal de ventas - Pagos a Desarrolladores - Pagos a personal en general y outsourcing - Pago de alquiler de oficina y servicios varios 		<p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión por venta de servicios de estética - Comisión por venta de productos alimenticios - Comisión por venta de servicios especializados 		

4 Cadena de Valor



Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivos del estudio de mercado

- Determinar la cantidad de transacciones que pueden llevarse a cabo en la plataforma digital propuesta dentro de Lima Metropolitana, para la compra de productos y/o adquisición de servicios para mascotas.
- Determinar la comisión a cobrar por las ventas a través de FlashPet a los proveedores de productos y/o servicios.
- Conocer y validar los principales productos, proveedores y servicios que requieren contratar los dueños de mascotas en la plataforma.
- Conocer la demanda no atendida del sector.

2. El mercado

2.1 Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por todos los hogares que poseen mascotas en el territorio peruano.

2.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo son los hogares de Lima Metropolitana de NSE A, B, C y D, dado que es el principal mercado de venta de productos y prestación de servicios para mascotas del territorio peruano. La presente propuesta se centrará en que al menos uno de los miembros de la familia que posee mascota está familiarizado con el uso de herramientas digitales como aplicaciones móviles o uso de páginas web para que puedan utilizar la plataforma digital.

3. Clientes

3.1 Clientes primarios (socios Pet)

Los clientes primarios son las empresas y/o personas que brindan servicio o venden productos a los usuarios finales, tales como:

- Veterinarias.
- Distribuidores mayoristas y minoristas.
- Paseadores de mascotas.
- Veterinarios particulares.
- Cualquier entidad que quiera usar la aplicación para dar un servicio especializado, dar paseos o vender alimentos para mascotas.

3.2 Clientes secundarios (usuarios)

Son los que compran los servicios y/o productos:

- Dueños de mascotas.
- Encargados de las mascotas.

3.3 Ubicación

El servicio se brindará a través de una plataforma *on line*, por lo que su ubicación es virtual y el territorio seleccionado para el desarrollo de actividades será Lima Metropolitana.

3.4 Motivo de compra

Los consumidores necesitan cubrir las necesidades de sus mascotas en cuanto a servicios especializados, comida y estética, y buscan velocidad en el servicio, confiabilidad, precios bajos, y conveniencia en cuanto al lugar y tiempo de entrega.

3.5 Circunstancias en las que compran

El actual contexto del país y los múltiples escándalos sobre baja calidad en productos alimenticios a inicios de este año han originado un cliente bastante exigente, desconfiado y poco tolerante a errores (Inga 2018). Con el avance de la tecnología, los clientes generan cierto sentido de urgencia, lo que exige a las empresas a responder de forma ágil a los pedidos.

Si se habla de comida, los usuarios no tienen cómo saber cuáles son los establecimientos más cercanos que tienen stock de lo que necesitan, cuáles son los mejores precios y quienes les pueden hacer el envío a domicilio puntualmente. Si se considera la estética, los consumidores no saben

cuánto van a demorar en hacerle el servicio a su mascota, si habrá un largo tiempo de espera para recogerlo o si no pueden atenderlos. Entonces, frente a todas estas variables y problemas que surgen, el consumidor opta por usar una aplicación que le facilita la vida, y que sea confiable y segura.

3.6 Expectativas respecto del precio, calidad y servicio

3.6.1 Clientes secundarios (consumidores finales)

De acuerdo con la encuesta realizada por Invera, el gasto promedio en productos y servicios para perros es de S/ 220,4 (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Gasto mensual promedio en comida para canes



Fuente: Inga, 2016b.

3.6.2 Clientes primarios (socios Pet)

- **Precio.** Pueden pagar un porcentaje del precio del servicio o producto, tal como hoy en día ya lo pagan a otras empresas socias que trabajan con ellos. De acuerdo con las entrevistas de opinión de expertos realizada a 10 dueños de veterinarias de Lima Metropolitana, ellos

estarían dispuestos a pagar una comisión entre 7% a 12% si se les brinda todas las ventajas de visibilidad, cobro por tarjetas de crédito sin recargo, e incremento de sus transacciones.

- **Calidad.** Requieren un servicio excelente, que la plataforma funcione en tiempo real y que no se cuelgue, pues cualquier interrupción puede hacer que se pierdan ventas. Además, es necesario que los sistemas aliados para el manejo de citas y stocks del proveedor se mantengan en orden y confiables.
- **Servicio.** Se exige soporte en atención las 24 horas del día, consultas *on line* y asesoría telefónica, así como un rápido proceso de afiliación a la plataforma.

3.7 Estimación de la demanda

Para el cálculo de estimación de demanda se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- Se usa el método de regresión lineal o mínimos cuadrados.
- El total de hogares en Lima del 2013 al 2017 creció desde 2,2 millones hasta 2,7 millones (CPI 2013, 2014, 2015, 2016b, 2017).
- El porcentaje de hogares con mascotas en Lima es de 62,4% (CPI 2016a).
- El 27,1% de las familias tiene por lo menos un smartphone (Osiptel 2014).
- El 69% de peruanos compran smartphones (Redacción Gestión 2017c).

La proyección estimada para la demanda se muestra en la siguiente tabla. Es necesario considerar que se trata de hogares en Lima con mascotas, con acceso a Internet y que realizan compras a través de Internet y smartphones:

Tabla 3. Proyección de demanda estimada para los siguientes cuatro años

Proyección año	# de hogares de acuerdo con el estudio
2018	332.899
2019	353.836
2020	374.774
2021	395.711

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El cálculo realizado para llegar a esta cantidad se puede ver en detalle en el anexo 4. Finalmente, el trabajo de investigación sugiere captar el 5%, 10%, y 15% de este mercado durante los próximos tres años, esto debido a que la tendencia sugiere lo siguiente:

- Existe un 4% dentro de los compradores en línea que son considerados precavidos (Redacción EC 2018), por lo que comenzar con un 5% sugiere un porcentaje cauto.
- El *e-commerce* mantendrá un crecimiento de hasta 10% anual por los próximos años (Radio Nacional 2017), por lo que tomar un crecimiento de 5% anual en el mercado local es conservador.

Capítulo IV. Formulación estratégica

1. Objetivos estratégicos

- Maximizar la penetración de mercado en productos y servicios para mascotas.
- Ser la plataforma líder de productos y servicios para mascotas en Lima Metropolitana.
- Ser reconocidos como una plataforma versátil y rápida en la atención a los usuarios.
- Ser una empresa eficiente y enfocada en la mejora continua de sus procesos.
- Maximizar la rentabilidad de los accionistas y socios estratégicos de la empresa.

2. Análisis FODA

Del análisis realizado se concluye que existen los signos en el mercado y tendencias positivas que permitirán una penetración óptima de FlashPet.

A favor de la propuesta está la tendencia *pet friendly* de humanización de las mascotas, la que se aprovechará al máximo con todas las herramientas a disposición. Por otro lado, FlashPet será estricto en el control del ingreso de los proveedores y su selección, pues es algo crítico dentro de la atención adecuada que se brindará porque los usuarios finales pueden recibir un mal servicio y esto podría afectar la afiliación futura de nuevos clientes o la desafiliación de los clientes ya fidelizados. Se puede revisar el FODA en la tabla 4.

Tabla 4. FODA

<p>Fortalezas (expectativas al tercer año de operación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohesión del equipo de trabajo para llevar a cabo proyectos • Herramientas consolidadas para el mejor desempeño de los proveedores. • App multiplataforma y con buena comunicación con nuestros clientes a través de distintos canales digitales • Empresa socialmente responsable, enfocada en asociaciones pro-animales. 	<p>Oportunidades (expectativas al tercer año de operación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a que los usuarios gasten más en sus mascotas • Humanización de las mascotas y tratamiento familiar • Crecimiento del mercado de servicios para mascotas en Lima y Perú en general • Crecimiento del uso de herramientas tecnológicas en el día a día. • Mayor confianza de las personas en el uso de las tecnologías para hacer pagos • Necesidad de los proveedores de maximizar su tiempo de ocupación y eficiencia operativa • Búsqueda de nuevas formas de llegar a los clientes por parte de los proveedores de productos y servicios
<p>Debilidades (proyectadas y asumidas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se puede garantizar la disponibilidad de los servicios o productos en todas las áreas geográficas. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política. • Existen plataformas que por sus capacidades tecnológicas podrían albergar temas de mascotas. • Hay personas que aún temen hacer transacciones financieras vía aplicativos. • Aumento del fraude financiero en pagos online • Clientes que no desean cambiar a su proveedor de confianza por ninguna circunstancia

Fuente: David, 2003.
 Elaboración: Propia, 2018.

3. Visión

Ser la plataforma líder y más innovadora en Perú relacionada a productos y servicios para mascotas, siendo conocidos por tener servicios y productos confiables en tiempo, lugar, y al mejor precio.

4. Misión

Conectar a consumidores que necesitan servicios veterinarios de estética, alimentos y salud para mascotas, con proveedores que puedan entregar conveniencia en cercanía y disponibilidad, aprovechando la capacidad de la plataforma para enlazar oferta y demanda, de manera que se potencialice la rentabilidad y ocupabilidad de los proveedores.

5. Factores claves de éxito

5.1 Innovación

Ser una empresa con visión de futuro, capaz de anticiparse a las necesidades futuras del mercado de mascotas, con una rápida adaptación al cambio. Además, se busca respaldar y motivar a los empleados para que propongan nuevas ideas continuamente.

5.2 Geolocalización

Se obtiene la ubicación geográfica real de los productos o los servicios que los consumidores necesitan y que se encuentran disponibles, mostrándoles las distancias más próximas a su ubicación.

5.3 Ahorro de tiempo para los usuarios

En cada búsqueda realizada los usuarios podrán disponer de múltiples alternativas gracias a filtros específicos y características para que los ayuden a ahorrar tiempo valioso y, al mismo tiempo, a tomar la mejor decisión a la hora de comprar.

5.4 Diversidad de alternativas

A través de la exposición de múltiples servicios (estética, veterinarios) y productos (alimenticios) en una sola plataforma, los usuarios podrán encontrar fácilmente lo que sus mascotas necesitan, en un tiempo adecuado.

5.5 Economía colaborativa

Mediante una red de favores se conectará a los dueños de mascotas con prestadores de servicios y/o productos, facilitando de este modo el cuidado de la salud y bienestar de la mascota.

5.6 Variedad

A través de una sola plataforma se ofrecerá al consumidor la mayor variedad de productos y servicios para su mascota, buscando que ingresen los nuevos servicios especializados que se ofrecen en el mercado.

5.7 Actualizaciones

El consumidor obtendrá en tiempo real el stock de productos o la disponibilidad de agendamiento para la prestación de un servicio, de modo que se podrá equilibrar a los ofertantes con los demandantes.

6 Beneficios

6.1 Para los consumidores

La propuesta de valor es el ahorro de tiempo para que el usuario final obtenga el servicio que desea. En una sola plataforma dedicada a mascotas ellos pueden encontrar de manera rápida cuáles son los proveedores que están disponibles y tienen la capacidad de cubrir el servicio que ellos necesitan, con el mejor tiempo y precio.

Así, se ofrecerán diversos productos y servicios:

- **Alimentos.** Stocks en tiempo real del proveedor y precios de cada uno de ellos, incluyendo si ofrecen *delivery* o no.
- **Estética.** Calendario con espacios disponibles para la mascota y precios, así el usuario podrá saber en qué momento recogen a su mascota y la regresan, para que pase el menor tiempo posible fuera de casa.
- **Servicios veterinarios.** Se presentarán los puntos más cercanos donde se presta el servicio, detalle de este, horarios, calendarios con disponibilidad, y precios estimados o reales.

6.2 Para los prestadores de servicio

La propuesta de valor es la visibilidad que van a obtener al estar en la plataforma. Es una ventana en donde todos los usuarios finales estarán conectados y esto multiplicará sus opciones de venta de los proveedores.

7 Valores

- **Integridad.** Buscamos la integridad en todas las partes del negocio, igualdad de competencia entre los ofertantes de servicio, productos de calidad y de buena procedencia.
- **Pasión.** Amamos a los animales; queremos lo mejor para ellos y sus familias.
- **Servicio.** Damos el servicio más conveniente, siempre buscando la satisfacción plena de nuestros clientes.
- **Personas.** Creemos firmemente en el talento de las personas dentro de nuestra empresa para lograr los servicios más creativos y útiles para nuestros clientes.

8 Estrategia genérica

Se aplicará la estrategia genérica de segmentación con diferenciación (Kotler 2012).

Se hará que la fórmula geolocalización + economía compartida + tecnología pueda generar un elemento de diferenciación único. Al tener control de la demanda y oferta de servicios se puede ofrecer disponibilidad inmediata o casi inmediata, lo que también es un factor diferenciador versus otras plataformas. Además, los sistemas de calificación de proveedores ayudarán a generar sinergias para mejorar la calidad de los servicios a través del tiempo.

9 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas de FlashPet son:

- **Uso de geolocalización.** Ningún aplicativo dedicado a mascotas usa geolocalización para ubicar en tiempo real los servicios solicitados por el consumidor.
- **Plataforma *responsive*.** La plataforma puede usarse a través de la web, el celular y la tablet, teniendo flexibilidad en el uso.
- **Conecta en un solo lugar a varios prestadores de servicios y a varios consumidores.**

10 Estrategia de crecimiento (Ansoff)

Gráfico 3. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La propuesta se enfocará en las siguientes dos estrategias según la matriz de Ansoff:

10.1 Penetración de mercado

FlashPet, al tratarse de una plataforma nueva y diferente, mostrará a los usuarios las ventajas que tiene comparada con las plataformas habituales y la oferta de servicios actual. Programas de fidelización, publicidad por redes sociales; todo esto ayudará a ingresar al mercado de servicios para mascotas sin desaprovechar la oportunidad de seguir mejorando el servicio a partir de la retroalimentación que brinden los clientes.

10.2 Desarrollo de producto

FlashPet se mostrará como una plataforma innovadora y diferente a la oferta actual. Cubrir las necesidades de los clientes es uno de los mayores objetivos de la plataforma, y por ello la disponibilidad será uno de sus pilares. A través de la iteración y el aprendizaje que se pueda

adquirir dentro del desarrollo del servicio se podrán identificar nuevas necesidades a ser satisfechas.

Capítulo V. Plan de Marketing

Este capítulo tiene por objetivo en primer lugar, dotar a FlashPet de las herramientas para penetrar el mercado y entregar un servicio de una manera eficiente a todos los clientes potenciales dentro del mercado objetivo. En segundo lugar, fidelizar a los clientes existentes mediante programas pensados para su confort y permanencia en la plataforma. Finalmente, en tercer lugar, generar un nivel de ventas adecuado que busque la maximización de la rentabilidad.

1. Objetivos del plan de Marketing y controles

A continuación, se presentan los objetivos del Plan de Marketing, su desarrollo y sus respectivos controles (ver tabla 5).

Tabla 5. Objetivos del Plan de Marketing e indicadores

Objetivo	KPI	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (> 3 años)	Periodo
Maximizar ventas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hit rate</i> de ventas= N° transacciones reales/N° de transacciones proyectadas. • Cumplimiento en la periodicidad de publicación en medios = (publicaciones reales en los últimos 28 días/publicaciones programadas) x 100. • Redes sociales. • Crecimiento semanal de la comunidad en redes sociales = # de fans de la semana / la semana anterior. • <i>Engagement</i> Facebook = ((# me gusta + # de compartidos + # de comentarios+#click en enlace)/ Usuarios alcanzados) x 100. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hit rate ventas >=1 • Coeficiente de cumplimiento de publicaciones = 1 • 100.000 seguidores en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hit rate ventas >=1 • Coeficiente de cumplimiento de publicaciones = 1 • 250.000 seguidores en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hit rate ventas >=1. • Coeficiente de cumplimiento de publicaciones = 1. • 1.000.000 seguidores en redes sociales. 	Semanal
Maximizar participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de cobertura = empresas de servicios prospectadas / empresas potenciales. • <i>Hit rate</i> = nuevos clientes / empresas prospectadas. • <i>Traffic to lead ratio</i>: inscritos en la plataforma / visitantes de la web. • <i>Lead to customer ratio</i>: inscritos en la plataforma con una primera compra / inscritos en la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener 500 proveedores de servicios (veterinarias, estéticas, <i>petshops</i>). • Obtener 50.000 consumidores finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener 1.000 proveedores de servicios (veterinarias, estéticas, <i>petshops</i>). • Obtener 100.000 consumidores finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener 1.500 proveedores de servicios (veterinarias, estéticas, <i>petshops</i>). • Obtener 150.000 consumidores finales. 	Semanal
Generar nuevas ideas e innovaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega: <i>time to market</i>. • Utilización del capital de la compañía: <i>Return on Investment (ROI) / Return on Assets (ROA)</i>. • Ratio de fallas: # de proyectos no exitosos / # de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el personal involucrado en proyectos de innovación pase del 15% al 30%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos servicios complementarios que representen el 10% de la facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevos productos o servicios que aumenten la facturación en 30%. 	Trimestral
Generar fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de fidelización: # de clientes con al menos una compra a la semana / # total de clientes. • Ratio de incremento de demanda: # de servicios pagados por proveedor / # total de servicios ofrecidos por proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar 20% de clientes fidelizados. • Lograr que el 30% de prestadores de servicios aumente sus ventas en 30%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar 30% de clientes fidelizados • Lograr que el 40% de los prestadores de servicios aumente sus ventas en 40%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar 40% de clientes fidelizados • Lograr que el 50% de los prestadores de servicios aumente sus ventas en 50%. 	Semanal
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de recomendación: # de clientes que recomendaron la plataforma / # total de clientes. • Ratio de disponibilidad de servicios: # de servicios disponibles por área geográfica / # total de servicios expuestos por área geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 90% de clientes fidelizados recomienden el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización del 60% de procesos realizado por la plataforma para consumidores y prestadores de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización del 100% de procesos realizados por la plataforma para consumidores y prestadores de servicios. 	Semanal

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Maximizar ventas:** Este es el pilar del negocio, ya que se enfoca en generar el flujo de efectivo que sostiene la empresa y la rentabilidad a los accionistas. Es por eso que para FlashPet esto siempre es una prioridad.
- **Maximizar participación de mercado:** Una participación importante de mercado permite crecer y posicionarse. Dada esta necesidad, se estima crear una penetración agresiva de mercado y de esa forma posicionarse como la plataforma líder en productos y servicios para mascotas.
- **Generar nuevas ideas e innovaciones:** Teniendo en cuenta uno de los objetivos estratégicos, el ser reconocidos como una plataforma versátil y rápida en la atención a los usuarios, es de vital importancia generar innovación que permita estar siempre a un paso adelante hacia la cobertura de las necesidades y anhelos de los clientes.
- **Generar fidelidad:** La fidelidad generada hacia los clientes permite un ingreso periódico por ventas casi asegurado, dependiendo de la frecuencia de cada cliente en sus compras. Así mismo, se tiene presente que fidelizar a un cliente es mejor que desarrollar uno nuevo, ya que esto último implica hacer uso de una mayor cantidad de recursos. Por otro lado, los clientes fidelizados siempre estarán abiertos a probar nuevos servicios de FlashPet en el futuro.
- **Calidad de servicio:** Se considera que los clientes cuentan con expectativas de calidad servicio según los estudios de mercado, FlashPet tiene como premisa igualar o superar esta calidad para lograr clientes satisfechos que recomienden y vuelvan a usar la plataforma.

2. Estrategias del Plan de Marketing

Tabla 6. Estrategias del Plan de Marketing

Objetivo	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (> 3 años)
Maximizar ventas.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de referidos. Desarrollo de páginas de Facebook e Instagram. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de sostenimiento y crecimiento. Desarrollo del canal de Youtube con programas de 10 minutos de duración sobre la responsabilidad para con las mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de sostenimiento y crecimiento. En Youtube continuar con el programa lanzado el año anterior y adicionar un programa divertido de mascotas de 2 minutos de duración.
Maximizar participación de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue de venta directa por medio de asesores propios. Publicidad ATL, BTL, webs y <i>networking</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue de venta directa por medio de asesores propios. Publicidad ATL, BTL y <i>networking</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue de venta directa por medio de asesores propios. Publicidad ATL, BTL y <i>networking</i>.
Generar nuevas ideas e innovaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones al personal en metodología de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> Detectar necesidades no satisfechas en algún segmento de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Detectar necesidades no satisfechas en algún segmento de clientes.
Generar fidelidad.	<ul style="list-style-type: none"> Otorgar entradas a eventos para cliente frecuentes. Cada 5 baños a través de la plataforma se otorgarán créditos de descuento. Por referidos dentro de la plataforma se asignarán créditos para compras en la misma. Cupones, promociones, y créditos en caso de reclamos. Reconocimientos para los clientes primarios poniéndolos en el ranking top del mes. Alojamiento preferencial para clientes secundarios en las ferias patrocinadas por FlashPet. 	<ul style="list-style-type: none"> Otorgar entradas a eventos para clientes frecuentes. Creación de club FlashPet para clientes frecuentes y proveedores de servicio. Cada 5 baños a través de la plataforma se otorgarán créditos de descuento. Por referidos dentro de la plataforma se asignarán créditos para compras en la misma. Cupones, promociones, y créditos en caso de reclamos. Reconocimientos para los clientes primarios poniéndolos en el ranking top del mes. Alojamiento preferencial para clientes secundarios en las ferias patrocinadas por FlashPet. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con la membresía club FlashPet para clientes frecuentes y proveedores de servicio. Cada 5 baños a través de la plataforma se otorgarán créditos de descuento. Por referidos dentro de la plataforma se asignarán créditos para compras en la misma. Cupones, promociones, y créditos en caso de reclamos. Reconocimientos para los clientes primarios poniéndolos en el ranking top del mes. Alojamiento preferencial para clientes secundarios en las ferias patrocinadas por FlashPet.
Calidad de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Tener alta disponibilidad y rapidez de interacción del producto y servicios ofrecidos a través de la aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar procesos críticos que generan impacto y homogeneizar dichos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar procesos críticos que generan impacto y homogeneizar dichos procesos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Análisis de las 7P

3.1 Producto/servicio

3.1.1 Definición

FlashPet es una plataforma de servicios, no vende explícitamente productos. Su objetivo principal es el de generar demanda de servicios y productos para los socios Pet inscritos dentro de la plataforma, mediante la exposición de sus servicios y productos, pudiendo ver el precio, localización y disponibilidad de estos, variables que son vistas y valoradas por los usuarios inscritos en la plataforma. Finalmente, permite dar *feedback* sobre cada uno de los servicios y productos expuestos en la plataforma.

3.1.2 Ciclo de vida

Tres años.

3.1.3 Marca

FlashPet.

3.1.4 Logotipo

Gráfico 4. Logotipo FlashPet



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Precio

3.2.1 Estructura de precios (fijación de precios)

El precio de FlashPet es una comisión del precio de venta al usuario final de los productos o servicios prestados a través de la plataforma.

Este precio se compone de los costos fijos (depreciación del intangible, mantenimiento y soporte de la plataforma) y de los costos variables (comisión por uso de tarjetas de crédito/ débito, *delivery* en alguno de los servicios) y otros; finalmente, el margen de utilidad será el residual después de haber cubierto los costos.

3.2.2 Estrategia de precio

La estrategia es de precio-valor dado que el precio se justifica por la visibilidad brindada a los prestadores de servicios y el ahorro de tiempo que se entrega a los consumidores finales.

3.2.3 Punto de equilibrio

Este punto se desarrollará dentro del plan de Finanzas.

3.2.4 Precios de productos/servicios

La comisión de la plataforma será de 10% sobre los productos y servicios brindados de acuerdo con el estudio de campo realizado.

3.3 Plaza o distribución

El servicio es un intangible, y se brinda en un paquete de beneficios por ello. En una primera etapa la venta será directa, es decir B2B, con ejecutivos de venta que trabajen de manera personalizada con los socios Pet.

En una segunda etapa, cuando el mercado ya conozca FlashPet, ya no solo serán los ejecutivos el canal de venta sino también los referidos y, de esa manera, los socios Pet se afiliarán directamente en la plataforma de manera autónoma.

3.4 Promoción

3.4.1 Publicidad

La publicidad en el primer año es para dar a conocer la plataforma, y asociarla como la mejor alternativa en términos de visibilidad para que los socios Pet puedan obtener más ganancias y, a su vez, para que los usuarios sepan que FlashPet es el lugar donde van a encontrar definitivamente la solución a sus necesidades de mascotas. En el segundo y tercer año, la publicidad apunta al posicionamiento y fortalecimiento de la marca dentro del mercado.

3.4.2 Selección de medios

Los usuarios actuales usan plataformas digitales, gente que usa redes sociales y web principalmente, por esta razón se ha elegido a los siguientes medios digitales para realizar la promoción: Facebook, Instagram, Youtube, y webs relacionadas con mascotas. Como reforzamiento se hará uso de un medio tradicional como la televisión donde se colocará publicidad en programas y horarios de alto rating en diferentes modalidades.

3.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas se hace en un principio como una estrategia de penetración para capturar al usuario y obtener su fidelidad. Esto se logra a partir de descuentos en los primeros servicios durante un periodo determinado.

3.4.4 Merchandising

Son herramientas que usarán los ejecutivos de ventas en su labor diaria, tales como *brochures*, cuadernos y lapiceros.

3.5 Procesos

El usuario necesita seleccionar una de las categorías expuestas en la plataforma, para luego buscar dentro de la misma el catálogo de servicios y/o productos. Es posible filtrar las opciones mostradas según algunos criterios tales como precio, distancia, calidad, más vendido, más popular, etcétera. El pago puede ser realizado con anticipación mediante tarjeta de crédito, o en efectivo en el establecimiento del proveedor de producto o servicio. Finalmente, una vez concluida la orden, el usuario y proveedor dan *feedback* sobre la transacción y atención de esta. Para mayor detalle se puede revisar el plan de Operaciones.

3.6 Personal

FlashPet ofrece una plataforma en la que los proveedores de servicios y productos para mascotas puedan administrar de forma efectiva su stock y horarios, debido a ello se contará con personal capacitado que ayudará a que la plataforma llegue a más proveedores cada vez. Podrán resolver todas las dudas y apoyarlos en su progreso con la plataforma, siempre con el objetivo de alcanzar un uso óptimo de la misma. Para mayor detalle, se puede revisar el plan de Recursos Humanos.

3.7 Evidencia física o percepción

Los ambientes digitales de la web, celular y tablet cuentan con un entorno amigable y totalmente diseñado para la facilidad de navegación del usuario (proveedor de servicio y usuario final). FlashPet se muestra como una empresa seria, lo que se logra con una buena calidad en los diseños, lo cual da una percepción de seguridad para el usuario. Además, se muestra la opinión de otros usuarios y el rating, lo cual tangibiliza la experiencia de otros para referencia de los recién llegados.

4. Plan de acción y cronograma de actividades

Tabla 7. Cronograma de actividades año 1

Año 1	
Semana 1	1. Incorporación del <i>community manager</i> para atender web, Facebook e Instagram.
Semana 1	2. Despliegue de la fuerza de ventas en las zonas de Lima con mayor potencial.
Semana 1 y 2	3. Organización y publicidad del evento de lanzamiento.
Semana 3	4. Evento masivo de lanzamiento.
Semana 4	5. Mención televisiva en programas de alto rating.
Semana 4	6. Despliegue de marketing BTL en Internet (se repite en toda la vida del negocio).
Semana 4	6. Primer sorteo en redes sociales.
Semana 8	7. Segundo sorteo de redes sociales (esto se repite mensualmente en toda la vida del negocio).
Semana 9	8. Capacitación interna de <i>Design Thinking</i> y <i>brain storming</i> de nuevas ideas.
Semana 18	9. <i>Brain storming</i> de nuevas ideas con el equipo completo de la compañía.
Semana 25	10. Primera junta de jefaturas para mejoras de proceso de calidad de servicio e innovación.
Semana 37	11. Segunda junta de jefaturas para mejoras de proceso de calidad de servicio e innovación.
Semana 46	12. Tercera junta de jefaturas para mejoras de proceso de calidad de servicio e innovación.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 8. Cronograma de actividades año 2

Año 2	
Semana 1	1. Preparación del programa de Youtube por parte del jefe de Marketing.
Semana 2	2. Promoción del programa de Youtube en redes sociales
Semana 4	3. Lanzamiento del programa semanal de 10 minutos de Youtube.
Semana 5	4. Primera reunión de innovación entre equipo de Tecnología y equipo de Ventas/Marketing.
Semana 10	5. Segunda reunión de innovación entre equipo de Tecnología y equipo de Ventas/Marketing.
Semana 13	6. Primera reunión de procesos críticos de alto impacto.
Semana 15	7. Tercera reunión de innovación entre equipo de Tecnología y equipo de Ventas/Marketing.
Semana 16	8. Cuarta reunión de innovación entre equipo de Tecnología y equipo de Ventas/Marketing.
Semana 25	9. Segunda reunión de procesos críticos de alto impacto.
Semana 37	10. Tercera reunión de procesos críticos de alto impacto.
Semana 46	11. Cuarta reunión de procesos críticos de alto impacto.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 9. Cronograma de actividades año 3

Año 3	
Semana 1	1. Preparación del programa de Youtube por parte del jefe de Marketing.
Semana 2	2. Promoción del programa de Youtube en redes sociales.
Semana 2	3. Preparación de las bases del club FlashPet (revisar detalle en anexo).
Semana 4	4. Lanzamiento del programa de 2 minutos de Youtube. (esto dura en toda la vida del negocio).
Semana 9	5. Primera reunión anual de innovación entre equipo de Tecnología y equipo de Ventas/Marketing (se repite cada dos meses).
Semana 13	6. Primera reunión anual de procesos críticos de alto impacto (se repite cada tres meses).
Semana 14	7. Salida en vivo del club FlashPet, primera etapa para proveedores.
Semana 18	8. Salida en vivo del club FlashPet, segunda etapa para <i>end users</i> .

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Presupuesto de Marketing y Ventas

Tabla 10. Presupuesto de Marketing (en soles)

Gasto Marketing	Año 1	Año 2	Año 3
Publicidad digital	110.000,00	240.000,00	240.000,00
Mención televisiva	30.000,00	120.000,00	120.000,00
Evento lanzamiento/sostenimiento	45.000,00	90.000,00	122.000,00
Promoción sorteos en redes sociales	12.000,00		
Gasto Marketing	Año 1	Año 2	Año 3
Outsourcing inteligencia comercial		24.000,00	36.000,00
Outsourcing <i>community manager</i>	12.000,00	36.000,00	72.000,00
Total gasto de Marketing	209.000,00	510.000,00	590.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 11. Presupuesto de Ventas (en soles)

Gasto de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldo de tres vendedores + comisiones	177.000,00	207.000,00	222.000,00
Sueldo jefe de Ventas & Marketing	87.500,00	117.765,33	208.000,00
Sueldo analistas de Marketing		40.000,00	56.000,00
Otros gastos de ventas (movilidad)	21.600,00	72.000,00	72.000,00
Total gasto de ventas	286.100,00	436.765,33	558.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Planes de contingencia del Plan de Marketing

Tabla 12. Incremento del número de seguidores en redes sociales

Estrategia	Programa	Costo	Responsable	Plazo
Lanzamiento de virales y anclaje en otras páginas.	Compra de virales a especialistas y pago de publicidad en webs de mucho tráfico.	S/ 500 por viral S/ 1.000 mensual por alojamiento con banner en webs de alto tráfico	Departamento de Marketing Departamento de Operaciones	Durante 10 días

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 13. Incremento del número de proveedores de servicios

Estrategia	Programas	Costo	Responsable	Plazo
Cambio en incentivos a la fuerza de ventas.	Mejora en bonos y/o comisiones para los vendedores.	Mayores costos variables.	Departamento de Ventas.	15 días de duración.
Incremento de la fuerza de ventas.	Contratación de más vendedores.	Mas costo de ventas.	Departamento de Marketing.	15 días de duración.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

Este capítulo da a conocer, desde un punto de vista técnico, la organización de la compañía en las labores cotidianas diarias, así también, las entradas y salidas internas, y finalmente, la interacción empresa-cliente. Es decir, se muestran todos los procesos que lleva a cabo FlashPet para que toda la operación del negocio funcione de una manera adecuada.

Se contempla que, teniendo un dominio de este apartado, se puede lograr la penetración y el posicionamiento deseados como líder dentro del medio local, y de esta manera otorgar a los accionistas y socios estratégicos la rentabilidad esperada.

1. Objetivos del Plan de Operaciones

Tabla 14. Objetivos e indicadores del Plan de Operaciones

Objetivo de Operaciones	Indicador	Corto plazo 1 año	Mediano plazo 2 años	Largo plazo 3 años
Calidad de servicio	*Rating	* \geq 60% de usuarios que calificaron de 4,5 a más	* \geq 80% de usuarios que calificaron de 4,5 a más	* \geq 80% de usuarios que calificaron de 4,5 a más
	*Recompras	* \geq 50% en recompras	* \geq 60% en recompras	* \geq 60% en recompras
	*Recomendaciones	* \geq 10% recomendaciones	* \geq 20% recomendaciones	* \geq 20% recomendaciones
	*Reclamos	* \leq 15% reclamos	* \leq 10% reclamos	* \leq 10% reclamos
Disminuir costos de mantenimiento	#de defectos promedio corregidos al año / defectos totales	*Reducir la tasa de defectos en un mínimo de 10%	*Reducir defectos en un mínimo de 20%	*Reducir defectos en un mínimo de 30%
Flexibilidad	Periodo de reasignación de proveedor ante imprevistos	30 minutos	15 minutos	5 minutos
Eficiencia	% de automatización de procesos	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Calidad de servicio:** Es de vital importancia garantizar la calidad en los servicios, brindar a los clientes una experiencia uniforme y acorde a sus expectativas. De esta forma, ellos se sientan satisfechos y a gusto. Por otro lado, esto será beneficioso para los productos y servicios que tendrá planeados la empresa en un futuro.
- **Disminuir costos de mantenimiento:** Las principales ventajas en este aspecto se reflejan en un menor número de reclamos de los clientes al usar la plataforma y mejorar la

experiencia usuaria en la misma. Desde un enfoque financiero, también ayuda a generar ahorros futuros al corregir defectos en la plataforma.

- **Flexibilidad:** Ser rápidos en la gestión de imprevistos es esencial, pues las actividades de los clientes y sus necesidades no paran. Es por ello, que es necesario tener una respuesta lo antes posible ante estos eventos. Una rápida respuesta brindará confiabilidad de los clientes.
- **Eficiencia:** Se busca siempre lograr la operación de la plataforma con la mejor economía de recursos, eso en el fondo hace las operaciones sostenibles y dota a FlashPet de una ventaja en cuanto a costos incurridos. El compromiso con la mejora continua de los procesos es un pilar dentro de los lineamientos de la compañía y es de interés que los clientes lo sepan y puedan vivirlo para lograr el posicionamiento deseado.

2. Estrategia de Operaciones

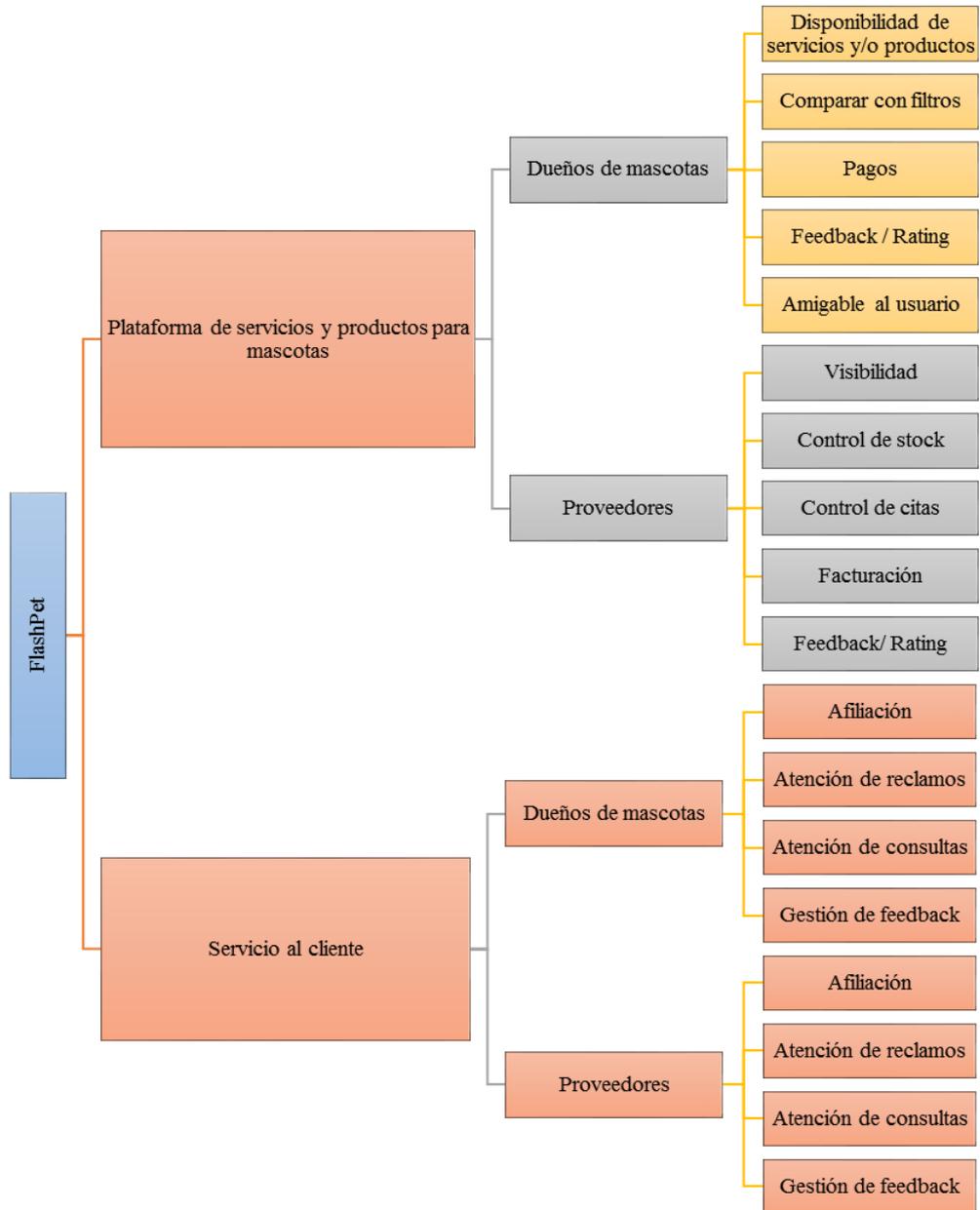
Tabla 15. Estrategias del Plan de Operaciones

Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3
Calidad de servicio	Establecer una validación de los proveedores de servicio.	Optimizar la labor de los proveedores de servicio con la retroalimentación de los consumidores.	Establecimiento de una política de calidad con ISO 9001 para el servicio.
Disminuir costos de mantenimiento	Implementación de herramientas DevOps.	Obtener certificación DevOps para los roles de tecnología.	Implementar auditorías externas por especialistas.
Flexibilidad	Establecer un mecanismo semi automático de respuesta para clientes que tienen un imprevisto con su pedido.	Mejorar el mecanismo del primer año para disminuir el tiempo de respuesta.	Automatizar la respuesta frente a imprevistos para llegar al tiempo mínimo para el cliente.
Eficiencia	Identificación de procesos altamente operativos y automatizarlos.	Avanzar con la automatización de los puntos identificados el primer año.	Continuar con la última etapa de automatización llegando al máximo factible.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Diseño de servicios

Gráfico 5. Diseño del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.1 Proveedores claves en Lima Metropolitana

- Veterinarias.
- *Pet shops*.
- Prestadores de servicios estéticos.
- *Groomers* de mascotas.

- Tiendas de comida para mascotas.

3.2 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras

3.2.1 Prestadores de servicios

- El prestador de servicio se compromete a otorgar un servicio de calidad a los clientes finales que hayan adquirido sus servicios y/o productos a través de la plataforma.
- El prestador de servicio pagará una comisión del 10% sobre los servicios y productos adquiridos a través de la plataforma.
- FlashPet se compromete a gestionar la visibilidad del proveedor de servicio de acuerdo con la búsqueda de los clientes finales (cercanía, disponibilidad, etcétera) y gestionar su programa de citas o control de stock para incrementar la demanda de los servicios.
- En cuanto a la gestión de la retroalimentación, el rating de los proveedores será gestionado por el servicio para sugerir mejoras a los proveedores.
- Si un proveedor llega a tener un rating menor a 2 estrellas automáticamente será retirado de la plataforma.
- Los servicios cobrados por tarjeta de crédito o débito a los clientes finales se pagarán cada 15 días a los proveedores de servicios y/o productos en sus cuentas bancarias consignadas.
- Los proveedores de servicios se comprometen a mantener actualizados su programa de citas, precios y disponibilidad de productos en tiempo real a través del sistema que será proporcionado por FlashPet.

3.2.2 Clientes

- Los clientes pagarán el precio por servicio y/o producto ofrecido en la plataforma (incluye el Impuesto General a las Ventas [IGV]).
- Se acepta como medio de pago tarjetas de crédito o débito (Visa, MasterCard), y efectivo.
- FlashPet ofrece mostrarles a sus clientes finales cuáles son los servicios y/o productos que se encuentran disponibles y más cercanos a su ubicación de acuerdo con las especificaciones de búsqueda realizadas en la plataforma.
- En el caso de haber adquirido servicios y/o productos que el cliente requiere cancelar, devolver o reprogramar, ello dependerá de la política establecida por el proveedor que será detallada al momento de la adquisición.

3.3 Ficha técnica

- Compatibilidad para Android.
- Compatibilidad para IOS.
- Compatibilidad web.

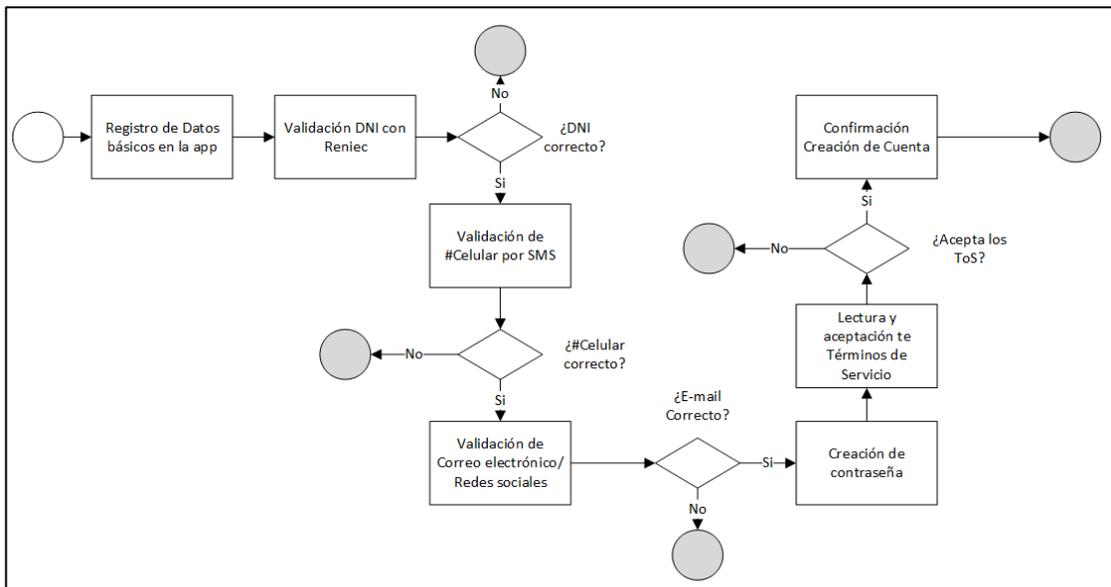
4. Diseño de procesos operativos

4.1 Identificación y mapeo de procesos

4.1.1 Registro de nuevos usuarios

El proceso de registro de nuevos usuarios es el iniciador del flujo de atención de la plataforma. Las personas que deseen usar la plataforma deberán pasar por un registro de usuarios a través de la aplicación. Se solicitarán datos básicos y de contacto (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Proceso de registro de nuevos usuarios

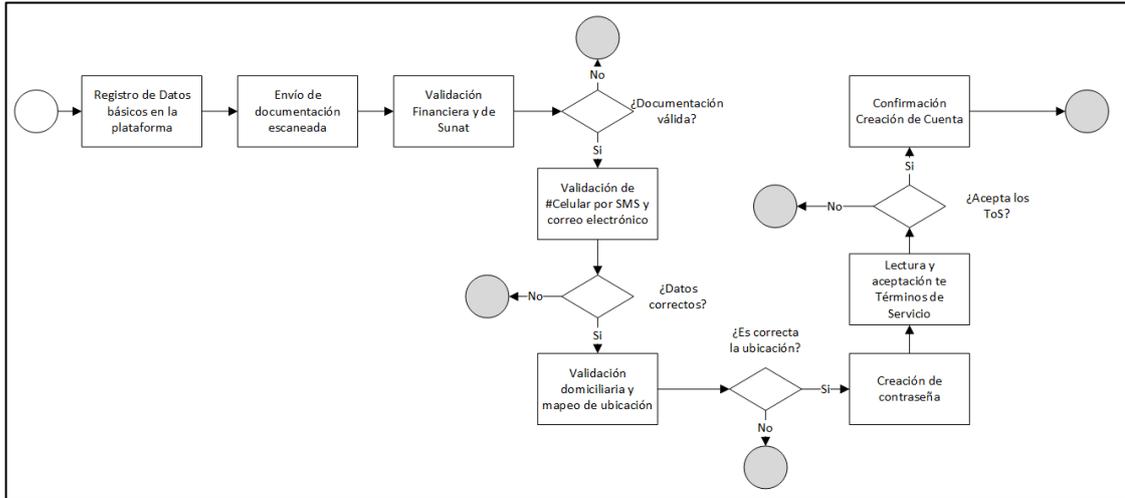


Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.1.2 Registro de socios Pet

Los socios Pet que deseen registrarse dentro de la plataforma necesitan validar información de una manera más operativa, debido a los controles necesarios para empresas formales. La información entregada para su registro será validada por FlashPet, considerando habilitar solo a aquellos socios Pet que tengan su documentación en regla (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Proceso de registro de nuevos proveedores



Fuente: Elaboración propia, 2018.

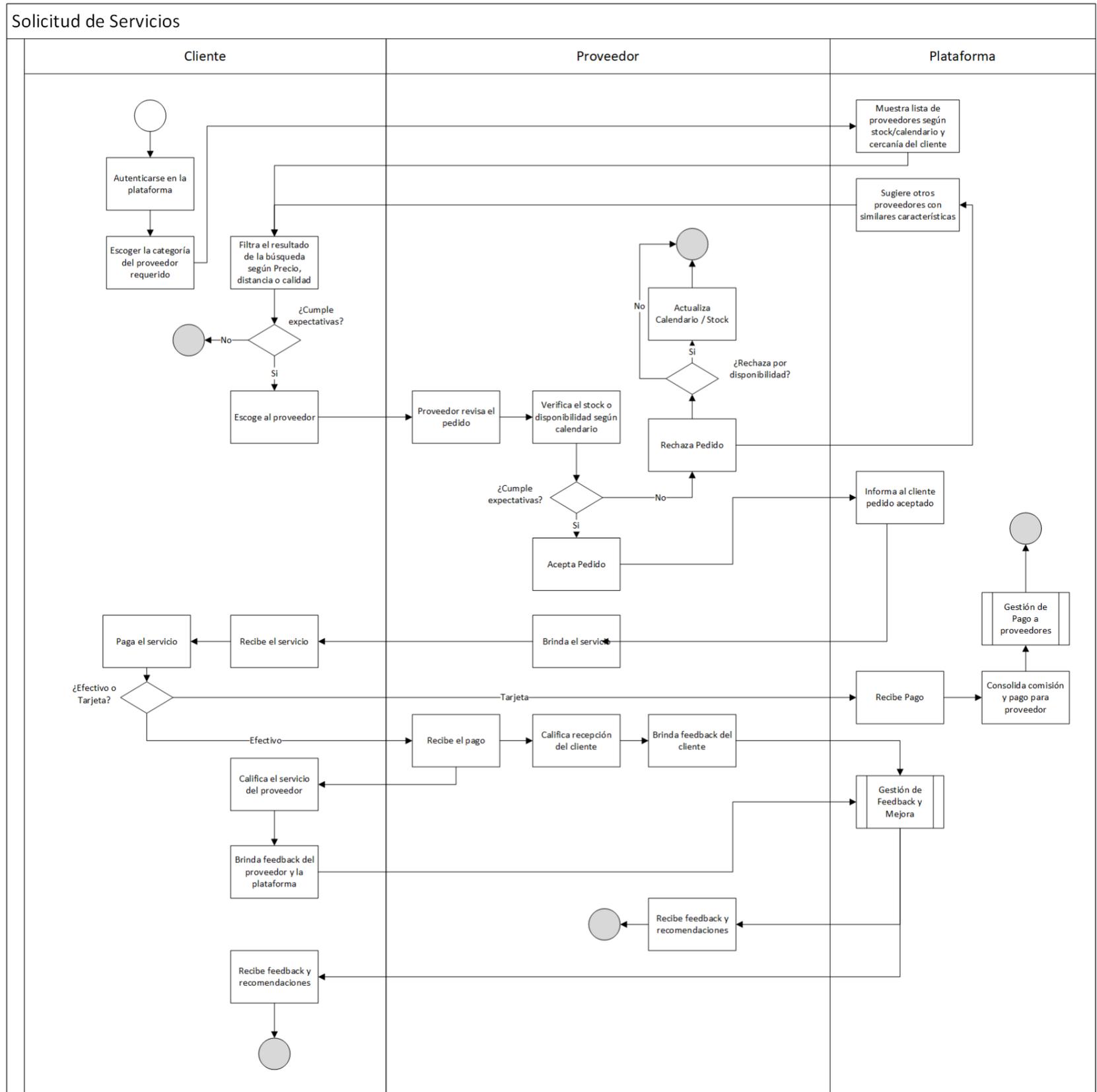
4.1.3 Solicitud de un servicio y/o producto

Este proceso contiene los pasos a seguir durante la transacción iniciada por el cliente desde la autenticación en la plataforma hasta la gestión de retroalimentación por el servicio entregado (ver gráfico 8).

5. Diseño de instalaciones

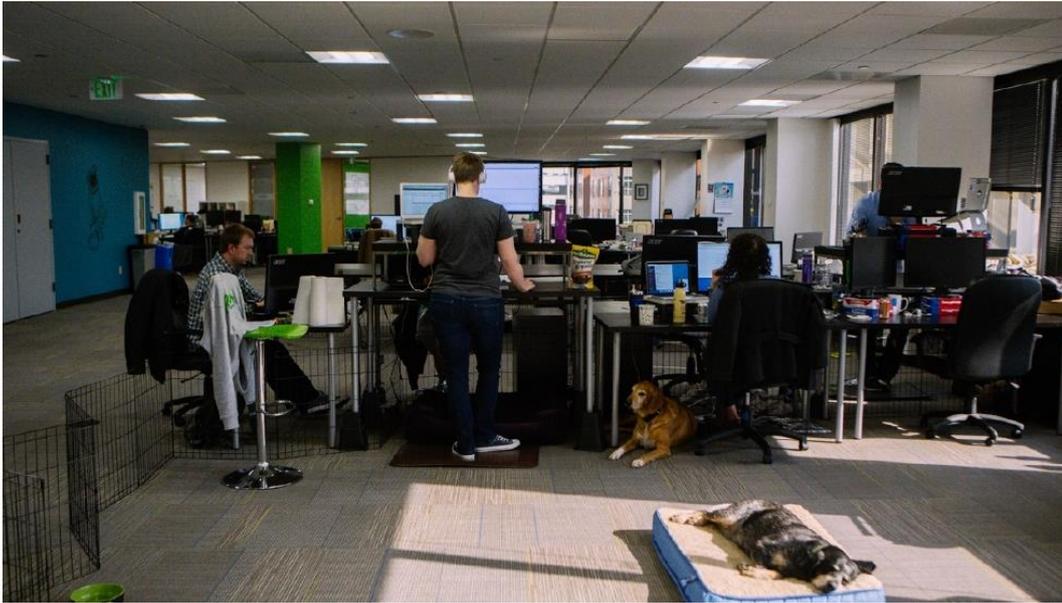
El negocio exige una oficina confortable en la cual se pueda controlar el negocio y tener reuniones. Para esto se utilizará una oficina que refleje la horizontalidad de la compañía, y que permita ser flexible en cuanto al trabajo creativo.

Gráfico 8. Proceso de registro de solicitud de servicios



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 9. Modelo de oficina



Fuente: Thorson, 2015.

Es una oficina diseñada para albergar de ocho a diez personas, ubicada en Miraflores, distrito elegido por su cercanía a importantes empresas prestadoras de servicios para mascotas y como lugar céntrico que afianza la imagen de la empresa al estar ubicada en un distrito moderno de Lima Metropolitana.

6. Actividades preoperativas

Tabla 16. Presupuesto preoperativo expresado en soles

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Compra de equipos informáticos		-	-	-	-	-
Computadoras para desarrolladores (4)	6.000					
Computadoras uso general (3)	3.000					
Impresora multifuncional	500					
Equipos de prueba (<i>smartphones</i> Android, iOS y tablet iOS)	6.000					
Costos activables intangible						
<i>Outsourcing</i> de recursos humanos de 4 desarrolladores	4.000	-	-	-	-	-
Honorarios desarrolladores (4) + bono de S/ 500	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Honorarios diseñador (1)	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Honorarios jefe de Tecnología e Innovación	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Amazon <i>cloud</i>	825	825	825	825	825	825
TOTAL COSTO INTANGIBLE						
Constitución empresa		-	-	-	-	-
Separación de nombre	50					
Notaría	350					
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp).	150					
Otros	200					
Alquiler del local						
Oficina amoblada	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Energía eléctrica	200	200	200	200	200	200
Agua	100	100	100	100	100	100
Sueldo de Ventas y Administrativo						
Honorarios por Ventas y Marketing	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Honorarios de Finanzas y Contabilidad	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Contratación de proveedores						
Celulares con plan (3)	450	450	450	450	450	450
Internet alta velocidad oficina	400	400	400	400	400	400
Útiles de escritorio	100	100	100	100	100	100
Alarma	100	100	100	100	100	100
Contratación de otros <i>outsourcing</i>						
Estudio de abogados	500	-	-	-	-	-
Empresa de contabilidad	500	500	500	500	500	500
Agencia de publicidad y marketing (web, Facebook, Instagram, Google Ads)	-	-	-	-	-	15.000
SUBTOTAL	54.025	33.275	33.275	33.275	33.275	48.275
TOTAL	235.400					

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VII. Parte legal y Plan de Recursos Humanos

En el presente capítulo se definen los objetivos en cuanto a la gestión de personas a conseguir en los próximos 3 años. Con estos se busca la mejora continua del personal y de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, potenciando el talento dentro de un ambiente motivador e integrador a la cultura de la empresa.

Para ello también se detallan las estrategias y KPI's con los que se alcanzarán dichos objetivos.

1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Tabla 17. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Objetivo	KPI	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (> 3 años)	Periodo
Maximizar el talento	Cantidad de implementaciones	3 implementaciones exitosas	5 implementaciones exitosas	8 implementaciones exitosas	Trimestral
	Cursos llevados y aprobados	1 curso	2 cursos	3 cursos	
	Evaluación 360°	1 retroalimentación	2 retroalimentaciones	2 retroalimentaciones	
Ambiente laboral adecuado y motivador	Encuesta de clima organizacional (1 al 10)	Obtención de puntaje mínimo de 6 a nivel empresa	Obtención de puntaje mínimo de 8 a nivel empresa	Obtención de puntaje mínimo de 9 a nivel empresa	Trimestral
Minimizar rotación del personal	Meses del personal en la compañía	Mantener la tasa de rotación de personal en menos de 20%	Mantener la tasa de rotación de personal en menos de 15%	Mantener la tasa de rotación de personal en menos de 10%	Anual
Integración con la cultura de la empresa	Número de capacitaciones anuales	2	3	4	Anual

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Maximizar el talento:** FlashPet es una empresa en continua evolución, por lo tanto, depende del talento de sus colaboradores para su crecimiento estable en distintas áreas. Es necesario tomar los mejores talentos y potenciarlos para así lograr una mayor eficiencia en sus procesos y una penetración continua en el mercado.
- **Ambiente laboral adecuado y motivador:** Un lugar motivador con todas las herramientas a disposición logrará maximizar el talento de los colaboradores, donde la búsqueda de un buen clima laboral será de los principales objetivos de la gestión de personas.
- **Minimizar rotación de personal:** Para toda empresa, incluida FlashPet, es importante retener el talento y no solo por los costos altos que implica el reclutamiento, sino para que la productividad no se vea disminuida. Así también, la calidad de los servicios no se vea menguada y sufrir de pérdidas de las inversiones realizadas al potencializar la capacidad de las personas en la empresa. Por ello, en FlashPet se busca retener al personal, otorgando beneficios congruentes a su experiencia en el trabajo, flexibilidad y oportunidades de desarrollo.

- **Integración con la cultura de la empresa:** FlashPet busca continuamente que el personal se identifique con la cultura organizacional establecida (normas, valores y hábitos), de modo que ésta influya en el comportamiento y actitudes de los empleados. Por ello, se brindarán capacitaciones recurrentes sobre la cultura organizacional.

2. Estrategias del Plan de Recursos Humanos

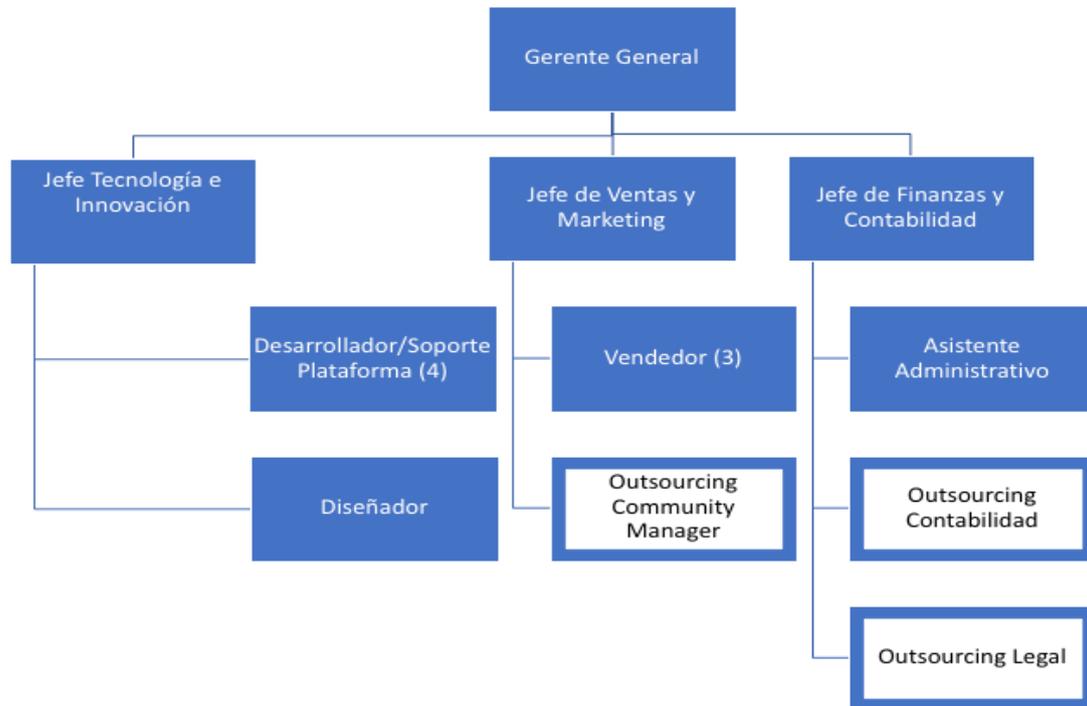
Tabla 18. Estrategias del Plan de Recursos Humanos

Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3
Maximizar el talento	*Metas retadoras por parte de los jefes. *Orientación a la mejora continua. *Orientación a trabajo en equipo.		
Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3
Ambiente laboral adecuado y motivador	*Tareas de acuerdo con las capacidades del personal. *Desafíos constantes por parte de los jefes. *Trato igualitario y justo. *Trabajo solo en horas laborales. *Actividades de integración.		
Minimizar rotación del personal	*Mantener remuneraciones superiores al promedio de mercado. *Manejar incentivos. *Flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y el trabajo.		
Integración con la cultura de la empresa	*Interrelacionar las labores con la cultura de la empresa. *Liderazgo de los jefes y/o gerentes. *Actividades de involucramiento con la cultura empresarial.		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

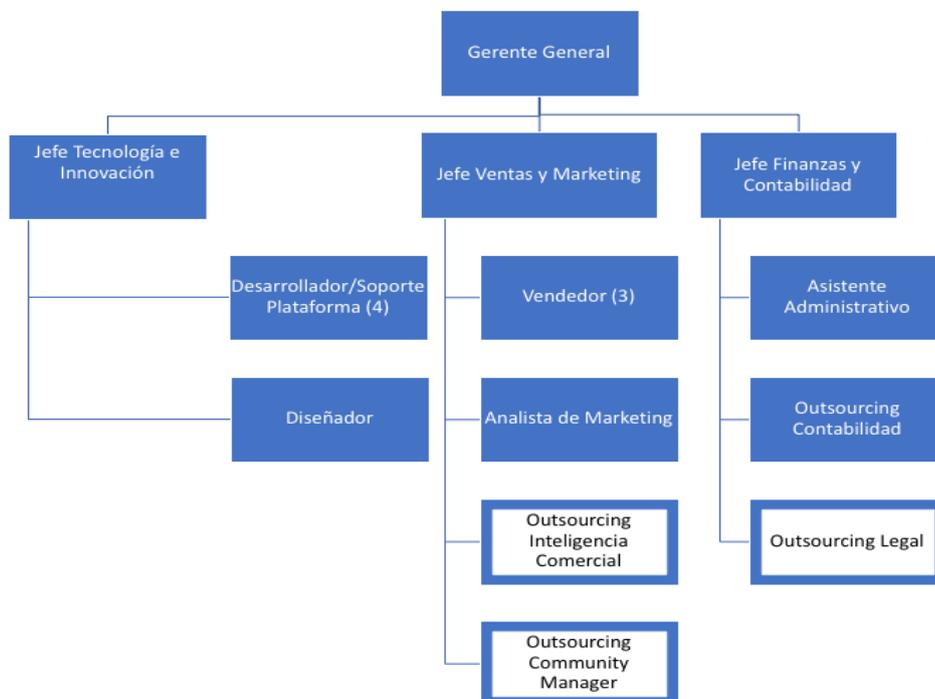
3. Estructura organizacional

Gráfico 10. Organigrama año 1



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 11. Organigrama años 2 y 3



Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Diseño de puestos

Tabla 19. Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones)

Puesto	Responsabilidades	Requisitos mínimos	Requisitos deseados	Salario en Soles
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el representante legal frente a instituciones públicas y privadas. • Administrar de manera efectiva la compañía. • Propiciar el buen clima laboral en todos los niveles. • Liderar los temas de seguridad concerniente a cada una de las áreas. • Hacer crecer la compañía de manera sostenible y ética. • Velar por la salud financiera de la empresa cumpliendo los ratios y otorgando la rentabilidad esperada por los accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Administración, Economía, Contabilidad o Ingeniería. • Maestría en Administración de Empresas. • Cuatro años de experiencia en cargos similares. • Tres años de experiencia liderando equipos multidisciplinarios especializados. • Inglés avanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de contratos y cierres de venta. • Conocimientos del área legal. • Conocimientos del área comercial. 	S/ 7.000,00
Jefe de Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, ejecutar e informar el avance del plan financiero. • Realizar los reportes financieros, estados financieros, reportes de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (Sunat). • Analizar que se cumplan los presupuestos planteados por la compañía o tomar las medidas correctivas, control de costos. • Administrar los recursos humanos, financieros y activos para cumplir con los objetivos planteados por FlashPet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público titulado y colegiado. • Mínimo cinco años de experiencia como jefe o contador general. • Alta capacidad analítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Finanzas o MBA. • Dominio del idioma inglés a nivel avanzado. • Experiencia en empresas del rubro de aplicaciones. • Manejo de activos intangibles. 	S/ 5.000,00
Jefe de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en las actividades científicas y tecnológicas de la organización. • Encargado de definir la visión y estrategia tecnológica empresarial junto al gerente general. • Gestiona el <i>roadmap</i> de proyectos de tecnología, junto a las tareas y las fechas tope de los mismos. • Encargado de gestionar los recursos de innovación empresarial, así como el desarrollo de negocio con apoyo de la tecnología. • Es la cara de la compañía para el público en cuestiones técnicas, apoyando con la estrategia de marketing digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Titulado en Ciencias de la Computación, Ingeniería de Sistemas, o afines. • Experiencia de tres años liderando equipos de desarrollo de software. • Experiencia de tres años en gestión de proyectos de tecnología. • Experiencia de dos años en gestión de la innovación. • Alta capacidad analítica. • Dominio del idioma inglés a nivel avanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Administración de Empresas. • Conocimiento o experiencia en transformación digital. • Conocimiento en tendencias tecnológicas. 	S/ 5.000,00
Jefe de Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las actividades de estrategia de marketing para la compañía. • Realizar campañas publicitarias exitosas a todo nivel. • Realizar la estrategia y planeamiento comercial • Liderar, monitorear y entrenar a la fuerza de ventas. • Cumplir con las metas de venta en los periodos asignados. • Reportar los distintos indicadores claves a la gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Titulado en Administración, Marketing, o afines. • Experiencia de dos años en el rubro de veterinarias y/o mascotas. • Experiencia de tres años en campañas publicitarias. • Experiencia de tres años liderando equipos comerciales de venta de intangibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Postgrado o especialización en Dirección de Ventas. • Conocimientos de distribución. • Conocimientos de <i>retail</i>. • Conocimientos de <i>Design Thinking</i> y <i>Lean Start Up</i>. 	S/ 5.000,00
Desarrollador de <i>software</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, desarrollar, probar, implementar, mantener y mejorar <i>software</i>. • Manejar las prioridades asignadas personalmente de acuerdo con las fechas de compromiso y entregables establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias de la Computación, Ingeniería Informática, Ingeniería de Sistemas, o estudios técnicos similares o experiencia profesional equivalente. • Experiencia en desarrollo de <i>software</i> en uno o más lenguajes de programación generales. • Experiencia trabajando en dos o más de los siguientes tópicos: desarrollo de aplicaciones web, desarrollo de aplicaciones para móviles, sistemas distribuidos y paralelos, ambientes Unix/Linux, <i>machine learning</i>, procesamiento de lenguaje natural, redes y seguridad de información. • Excelente habilidades de comunicación. • Conocimiento en metodologías ágiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en uno o más lenguajes de programación generales, incluyendo pero no limitado a Java, C/C++, C#, Python, Javascript. • Interés en aprender otros lenguajes de programación si fuera necesario. 	S/ 3.500,00
Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con los usuarios para poder diseñar el alcance gráfico para los proyectos. • Aconsejar a los usuarios cómo llegar a una audiencia específica mediante un buen diseño gráfico de sus signos distintivos. • Crear imágenes que hagan identificable el producto a vender. • Seleccionar los colores, imágenes y el esquema en que la plataforma tecnológica debe ser implementada. • Revisar errores antes de la puesta en marcha de la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos en diseño gráfico. • Experiencia en proyectos de plataformas digitales. • Demostrado portafolio de diseño gráfico. • Experiencia en herramientas actuales de <i>software</i> para diseño gráfico (Design Illustrator, Photoshop suite, etcétera). • Excelentes habilidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios en ciencia de colores y diseño fotográfico. • Conocimientos en metodologías ágiles. • Conocimientos en <i>Design Thinking</i>. • Experiencia en <i>user experience</i> y <i>customer experience</i>. 	S/ 3.500,00
Ejecutivo de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Prospección de nuevos clientes. • Presentaciones corporativas. • Desarrollo de ofertas técnicas/comerciales. • Cierre de negocios. • Hacer reportes varios, como <i>forecast</i> de su sector, consecución de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en venta de servicios intangibles no menor a dos años. • Estudios de Marketing o Mercadotecnia (técnico o universitario). • Entrenado en ventas consultivas. • Alta capacidad de planificación. • Orientado a la ejecución y obtención de resultados. • Capacidad de relacionamiento a todo nivel. • Pasión por las mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes. 	S/ 1.500,00
Asistente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Cobranzas, manejo de documentos. • Manejo de redes sociales. • Contacto con proveedores. • Tareas inherentes al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración, Contabilidad o afines. • Experiencia en trato al cliente mínimo un año. • Experiencia en computación y redes sociales. • Excelentes habilidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos en cobranzas. • Gustar de mascotas y animales en general. 	S/ 1.500,00
Analista de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de marketing ATL y BTL. • Publicidad. • Análisis de mercado y competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Marketing o Mercadotecnia. • Experiencia en publicidad de intangibles mínimo de un año. • Experiencia en campañas creativas y disruptivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de <i>Design Thinking</i>. • Cursos de creatividad. 	S/ 2.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Programación de puestos

Tabla 20. Programación de puestos

Puesto	Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> *Administrar los recursos de la compañía. *Coordinar las actividades pertinentes con los jefes de cada unidad. *Dar <i>coaching</i> al equipo. *Aprobar gastos e inversiones de cada área. *Asistir a reuniones legales o importantes fuera de la compañía. *Revisar y controlar los KPI de cada unidad de la compañía y del negocio en general. *Reportar a los accionistas periódicamente sobre el comportamiento de la empresa. *Ejecutar las acciones acordadas en junta con los accionistas.
Jefe de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> *Responsable de todo lo concerniente a la plataforma y sus funcionalidades. *Líder del equipo de desarrolladores y diseñador. *Supervisa al equipo a cargo y aprueba los diseños y capacidades de las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa. *Incentiva y crea iniciativas para la creación de innovaciones tecnológicas que puedan dar mejor servicio a los clientes. *Diseña las metas y KPI del equipo a su cargo.
Jefe de Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> *Responsable de las ventas de la compañía. *Estratega de las campañas de publicidad. *Controlador del equipo de vendedores. *Asigna tareas a cada integrante del equipo. *Reporta resultados a la gerencia general sobre cierres con clientes.
Jefe de Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> *Responsable de declaraciones anuales y mensuales a Sunat. *Elaborar los estados financieros de la compañía. *Reporte de resultados mensuales de rentabilidad a la gerencia. * Reportes de <i>forecast</i> versus real para tomar las medidas correctivas para alcanzar las metas señaladas por la compañía. * Negociación con los bancos de las tasas de interés.
Desarrollador	<ul style="list-style-type: none"> *Crea e implementa <i>software</i> para la plataforma. *Construye en base a objetivos los principales algoritmos de la compañía. *Diseña entorno de la plataforma. *Creación constante de contenido para plataforma. *Soporte.
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> *Prospectar clientes. *Hacer presentaciones. *Cierre de contratos. *Realizar proformas. *Reportar plan mensual de ventas.
Asistente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> *Manejar documentación pertinente de Finanzas, contacto con Sunat y afines. *Cuentas por pagar, cuentas por cobrar, tributación. *Actualizar y atender las redes sociales. *Contactar y solicitar cotizaciones a proveedores de Marketing.
Analista de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar estadísticas sobre la competencia. *Interpretar tendencias de mercado. *Plantear nuevas soluciones y sugerencias de producto de acuerdo con sus análisis. *Realizar reportes a la jefatura concernientes a su posición. *Estar al tanto de nuevas herramientas para obtener información de mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Políticas de Recursos Humanos

- **Política de selección.** Se reclutará al personal más calificado para el puesto de trabajo, teniendo en cuenta la maximización de los objetivos de la empresa y sin importar sexo, raza, o preferencia religiosa.
- **Política de capacitación.** La empresa, en su labor potenciadora del crecimiento profesional de cada trabajador, capacitará constantemente a los empleados para lograr el mejor desempeño en el puesto que le concierne.
- **Política de equilibrio de vida laboral y personal.** FlashPet, como una forma de lograr un desempeño adecuado y velar por la buena salud mental y física de los trabajadores, alienta a estos a que tengan una vida en equilibrio. De esta manera también la empresa se vuelve atractiva para trabajadores y potenciales candidatos, fidelizándolos y logrando un buen ambiente laboral.
- **Política de evaluación de desempeño.** Siempre se estará monitoreando el desempeño de los colaboradores para retroalimentar y buscar la mejora continua. Esto se desarrollará de una manera justa y de acuerdo con las condiciones y recursos con los que el colaborador cuenta.
- **Política de remuneración.** Se buscará una remuneración superior al promedio del mercado y de acuerdo con las capacidades del trabajador, considerándose premios en función del cumplimiento de metas por parte del trabajador.

7. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Tabla 21. Presupuesto de Recursos Humanos en soles

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Salarios			
Gerente General (ver anexo 11)	7.000	10.304	15.000
Jefe de Tecnología e Innovación (ver anexo 10)	80.000	117.765	208.000
Jefe de Ventas y Marketing (ver tabla 11)	87.500	117.765	208.000
Jefe de Finanzas y Contabilidad (ver anexo 11)	80.000	117.765	208.000
Desarrollador (4) (ver anexo 10)	224.000	329.743	512.000
Diseñador (1) (ver anexo 10)	56.000	80.000	112.000
Vendedor (3) (ver tabla 11)	177.000	207.000	222.000
Asistente Administrativo (1) (ver anexo 11)	24.000	48.000	72.000
Sueldo Analistas de Marketing (ver tabla 11)		40.000	56.000
Capacitaciones (ver anexo 11)	15.000	60.000	120.000
Eventos integración (ver anexo 11)	5.000	10.000	20.000
Presupuesto total de Recursos Humanos	755.500	1.138.343	1.753.000

Nota: Las cifras de esta tabla se reflejan en el presupuesto de Operaciones, presupuesto de Ventas y presupuesto Administrativo. Estos montos reflejan todos los beneficios de ley.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VIII. Plan de Finanzas¹

El propósito de este capítulo es mostrar los indicadores financieros resultantes de la operación para mostrar es atractiva y rentable para los inversionistas. De esta manera, se da una mirada analítica a la parte numérica y se condensan en pocos indicadores la efectividad de las acciones a lo largo del tiempo, para una fácil toma de decisiones por parte de los futuros accionistas y socios estratégicos.

1. Objetivos del Plan de Finanzas

Tabla 22. Objetivos del Plan de Finanzas

Objetivos	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (> 3 años)	KPI	Valor KPI	Periodo
Maximizar el retorno del accionista				TIR E	122,5%	Proyecto
				TIR F	195,4%	Proyecto
				VAN E	S/ 2.753.886	Proyecto
				VAN F	S/ 2.812.320	Proyecto
				B/C E	5,17	Proyecto
	-	-	-	B/C F	11,63	Proyecto
Minimizar el tiempo de recuperación de capital	-	-	-			Proyecto
						Proyecto
Maximizar margen de beneficio neto (utilidad/ventas)	-	-	-	Utilidad/ventas mayor al 15%	>15%	Proyecto
Maximizar ratio (utilidad/inversión)	>50%	>100%	>150%	Ratio	De cada periodo	Anual

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Maximizar el retorno del accionista:** Es de vital importancia cubrir el retorno de los accionistas para que ellos sientan seguridad y puedan invertir recursos en la empresa. Para éste y los demás objetivos del plan financiero es muy importante maximizar la penetración de mercado como lo mencionamos en los objetivos estratégicos.
- **Minimizar el tiempo de recuperación de capital:** Mientras menos tiempo demore la recuperación de capital, se podrá tener mayor manejo de los recursos para mover el negocio. Esto lleva una correlación directa con ser eficiente y enfocada en la mejora continua de procesos.
- **Maximizar margen de beneficio neto (utilidad/ventas):** Es de interés explotar al máximo toda la potencialidad de la empresa, y esto va de la mano con uno de los objetivos estratégicos, como es el de maximizar la rentabilidad de los accionistas y socios estratégicos de la empresa.
- **Maximizar ratio (utilidad/inversión):** La inversión debe brindar a la empresa toda la ganancia posible, lo cual se logrará con una empresa eficiente y orientada a maximizar la rentabilidad de los accionistas y los socios estratégicos de la empresa.

¹ Chávez, 2016.

2. Supuestos

- El análisis financiero se realiza en un horizonte de tres años porque al pertenecer al sector tecnológico el tiempo de vida es menor que un negocio convencional.
- La aplicación se pondrá en operación a principios del 2019.
- Las proyecciones de crecimiento de las ventas están basadas en la demanda obtenida mediante el método de mínimos cuadrados usando como data principal los hogares de Lima que tienen mascotas y que hacen compras por Internet mediante *smartphones*.
- El ticket promedio por transacción para una mascota es S/ 57,3 y se basa en una selección de datos del estudio realizado por la encuestadora Invera en el año 2016.
- Se utiliza el supuesto que cada cliente realiza al menos una transacción al mes.
- De acuerdo a las tasas de interés promedio del sistema bancario (SBS 2018), una de las mejores tasas a tomar en cuenta para pequeña empresa es de 11,07%.
- El COK que se estaría usando es el teórico (17,03), el cual se calcula con información obtenida de Damodaran (2018a, 2018b).
- Ante la Sunat el negocio es considerado como pequeña empresa por que los ingresos anuales sobrepasan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y no exceden las 1.700 UIT.

3. Políticas financieras

3.1 Estructura de capital (deuda/capital)

- Se asume 60% de deuda y 40% de capital propio.

3.2 Costo de capital (deuda, aporte, WACC)

- **Deuda.** US\$ 396.700 (60%). $K_d = 11,07\%$.
- **Aporte.** US\$ 264.427 (40%). $COK = 17,03\%$.
- **WACC.** 11,50%.
- **Tasa del impuesto a la renta.** 29,5%.

4. Inversión preoperativa

4.1 Inversión tangible e intangible

Tabla 23. Inversiones tangibles e intangibles en soles

INVERSIONES	
Computadoras para desarrolladores (4).	6.000
Computadoras uso general (3).	3.000
Impresora multifuncional.	500
Equipos de prueba (<i>smartphones</i> Android, iOS y tablet iOS).	6.000
Total activo fijo (inversión tangible)	15.500
<i>Outsourcing</i> de Recursos Humanos para 4 desarrolladores.	4.000
Sueldo desarrolladores (4) + bono de S/ 500.	96.000
Sueldo diseñador (1).	12.600
Sueldo jefe de Tecnología e Innovación.	27.000
Amazon <i>cloud</i> .	4.950
Total costo de plataforma (inversión intangible)	144.550
Separación de nombre.	50
Notaría.	350
Sunarp.	150
Otros.	200
Oficina amoblada.	12.000
Energía eléctrica.	1.200
Agua.	600
Sueldo jefe de Ventas y Marketing.	18.000
Sueldo jefe de Finanzas y Contabilidad.	18.000
Celulares con plan (3).	2.700
Internet alta velocidad oficina.	2.400
Útiles de escritorio.	600
Alarma.	600
Estudio de abogados.	500
Empresa de Contabilidad.	3.000
Agencia de publicidad y marketing (web, Facebook, Instagram, Google Ads).	15.000
Otros gastos preoperativos	75.350

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2 Capital de trabajo

Tabla 24. Capital de trabajo en soles

Actividad	Por mes	Por 4 meses
Oficina amoblada	2.000	8.000
Energía eléctrica	200	800
Agua	100	400
Sueldo desarrolladores (4)	18.667	74.667
Sueldo diseñador (1)	4.667	18.667
Sueldo jefe de Tecnología e Innovación	6.667	26.667
Celulares con plan	700	2.800
Internet alta velocidad oficina	400	1.600
Útiles de escritorio	100	400
Alarma	100	400
Publicidad digital	9.167	36.667
Mención televisiva	5.000	20.000
Evento lanzamiento/sostenimiento	10.000	40.000
Promoción sorteos en redes sociales	1.000	4.000
<i>Outsourcing community manager</i>	1.000	4.000
Sueldo de tres vendedores + comisiones	14.750	59.000
Sueldo jefe de Marketing y Ventas	7.292	29.167
Otros gastos variables (movilidad)	1.800	7.200
Sueldo Gerente General	9.333	37.333
Sueldo jefe de Finanzas y Contabilidad	6.667	26.667
Asistente administrativo (1)	2.000	8.000
Estudio de abogados	167	667
Empresa de Contabilidad	3.000	12.000
Capacitaciones	1.250	5.000
Integraciones	417	1.667
SUBTOTAL	106.442	425.767

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3 Presupuestos - estados financieros

4.3.1 Estados de resultados

El estado de resultados que se muestra a continuación refleja de manera numérica los costos y gastos correspondientes a los esfuerzos desarrollados en los planes funcionales vistos anteriormente. Gracias a las labores de marketing, entre ellas publicidad en redes sociales, promociones y eventos, junto a un equipo eficiente de colaboradores en las operaciones de la plataforma, como automatización de procesos, respuestas rápidas, uso de herramientas adecuadas, se tiene como consecuencia los montos de venta; éstos están acordes a la proyección del mercado potencial desarrollado al inicio de la investigación. Como se puede apreciar, cada plan funcional es vital para lograr la rentabilidad del negocio.

Tabla 25. Estado de resultados proyectado (en soles)

	2019	2020	2021	Liquidación
Ventas	2,801,179	5,933,863	9,398,054	
Costo de Ventas (Ver anexo 7)	-1,097,589	-2,360,569	-3,677,394	
Utilidad Bruta	1,703,590	3,573,294	5,720,660	0
Gastos Operativos				
- Gastos de Administración (ver anexo 8)	-330,024	-547,314	-865,961	
- Gastos de Ventas y Marketing (ver tabla 10 y 11)	-495,100	-946,765	-1,148,000	
- Depreciación (ver anexo 12)	-3,100	-3,100	-3,100	
- Amortización de Intangible (ver anexo 13)	-28,910	-28,910	-28,910	2180
Utilidad Operativa	846,456	2,047,205	3,674,689	2,180
Gastos Financieros	-43,915	-30,784	-16,199	0
Utilidad Antes de IR	802,542	2,016,421	3,658,490	2,180
Impuesto a la Renta	-236,750	-594,844	-1,079,255	-643
Utilidad Neta	565,792	1,421,577	2,579,235	1,537

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3.2 Flujo de caja de inversiones

Tabla 26. Flujo de caja de inversiones (en soles)

	Periodo 0	2019	2020	2021	Liquidación
INGRESOS					
Precio ticket promedio		57	57	57	
Transacciones en plataforma (ver tabla 31)		488.294	1.034.375	1.638.244	
Total de dinero por transacciones en plataforma		28.011.802	59.338.661	93.980.576	
Total de ingresos (comisión 10%)		2.801.180	5.933.866	9.398.058	
EGRESOS					
Inversiones					
- Plataforma (ver tabla 23)	-144.550				60.000
- Otros gastos pre operativos (ver tabla 23)	-75.350				0
- Equipos (ver tabla 23)	-15.500				1.800
- Variación en capital de trabajo (ver tabla 24)	-425.767	-476.154	-277.979	0	1.179.899
Costos de producción (ver anexo 10)		-1.097.589	-2.360.570	-3.677.395	
Gastos de Administración (ver anexo 11)		-330.024	-547.314	-865.961	
Gastos de Marketing y Ventas (ver tabla 10 y 11)		-495.100	-946.765	-1.148.000	
Impuesto a la Renta		-249.705	-603.926	-1.084.034	-643
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-661.167	152.608	1.197.312	2.622.667	1.241.056
FINANCIAMIENTO NETO					
Servicio de la deuda	396.700				
- Amortización		-118.618	-131.749	-146.333	
- Intereses y otros		-43.915	-30.784	-16.199	
- Ahorro fiscal		12.955	9.081	4.779	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-264.467	3.031	1,043.861	2.464.914	1.241.056

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se da con 169.673 transacciones en la plataforma para el primer año (14.140 al mes y 471 al día); esta cantidad representa el 34,75% de las transacciones que se espera realizar en el primer año (488.294) (ver anexo 7).

4.5 Tasa de descuento

COK= 17,03%.

4.6 Aplicación de los criterios de evaluación usando la tasa de descuento

Tabla 27. Criterios de evaluación

TIR E	122,5%
VAN E	S/ 2.753.886
B/C E	5,17
Periodo de recupero E	1,44 años
TIR F	195,4%
VAN F	S/ 2.812.320
B/C F	11,63
Periodo de Recupero F	1,26 años

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.7 Análisis de sensibilidad para variables críticas usando la COK

4.7.1 Variable crítica - #1 Precio

Tabla 28. Optimista, comisión de 12%

VAN E	S/ 5.273.320
VAN F	S/ 5.331.612

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 29. Pesimista, comisión de 8%

VAN E	S/ 237.652
VAN F	S/ 295.944

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 30. Regular, comisión de 10%

VAN E	S/ 2.753.886
VAN F	S/ 2.812.320

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.7.2 Variable crítica - # 2 Cantidad

Tabla 31. Optimista, 14 transacciones por mascota al año

VAN E	S/ 4.853.681
VAN F	S/ 4.911.973

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 32. Pesimista, 10 transacciones por mascota al año

VAN E	S/ 657.291
VAN F	S/ 715.583

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 33. Regular, 12 transacciones por mascota al año

VAN E	S/ 2.753.886
VAN F	S/ 2.812.320

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IX. Actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Durante las últimas décadas las empresas se enfocaron en hacer el menor daño, sin embargo, de ahora en adelante el enfoque es hacer el mayor bien. Al ser una organización *pet friendly*, el enfoque se rige según las políticas corporativas de transparencia en torno al bienestar animal, protección del medio ambiente y mantener el equilibrio personal-laboral de los empleados.

Dentro de las actividades de RSE a tomar en cuenta dentro de la empresa están las siguientes:

- Política de reducción de papel.
- Digitalización y automatización de procesos dentro de la compañía.
- Se donará el 2% de los ingresos en la plataforma para incentivar la adopción y la buena salud de mascotas en albergues de Lima.
- Exponer dentro de la plataforma web un registro de animales perdidos.
- Promover la inclusión en cualquier nivel jerárquico a nivel de género y/o incapacidad física en procesos de selección y contratación.
- Incentivar, promover y educar a la comunidad en temas de cuidado animal y bienestar general de las mascotas.
- Promover la transparencia de la información dentro de los servicios brindados, así como en las ofertas publicadas de la plataforma.
- Se contará con un plan de remuneraciones superior al mercado, que incluirá bonificaciones por resultados.

La seguridad en el trabajo es importante para mantener la armonía en la empresa, por lo que la empresa promoverá la seguridad en el trabajo cumpliendo con la regulación vigente.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se comprueba que el mercado existe y es aún un océano azul, pues no hay empresa alguna que ofrezca un servicio similar.
- Se detectó la oportunidad de un mercado digital de servicios y productos para mascotas y hay que explotarlo lo antes posible
- FlashPet es un negocio rentable, el TIR y el VAN son positivos.

2. Recomendaciones

- Implementar en el corto plazo el negocio de FlashPet, pues tiene indicadores financieros bastante atractivos que no se mantendrán si pasa el tiempo pues aparecerán empresas con servicios similares.
- Se recomienda hacer otros estudios de mercado de mayor profundidad para validar de manera más exhaustiva si es necesario ofrecer una comisión diferenciada por cada tipo de servicio.
- Se recomienda analizar la posibilidad de implementar esta plataforma en otros departamentos y/o países dado que el crecimiento de mascotas responsable en el mundo es una tendencia al alza.

Bibliografía

Álvarez, J. (2015). “Perú, país perruno”. En: *ipsos.com*. [En línea]. 23 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 16/11/2017. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/01/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>>.

Chávez, M.; Quevedo, M.; y Rivero, E. (2016). *Planes de Negocio: Un Enfoque Contable y Financiero*. Lima: Universidad del Pacífico.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. (CPI). (2017). “Perú: Población 2017”. En: *Market Report*. Agosto 2017. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. (CPI). (2016a). “Presencia de mascotas en el hogar”. En: *cpi.com.pe*. [PDF]. Setiembre de 2016. Fecha de consulta: 05/11/2017. Disponible en: <http://cpi.com.pe/filestore/mascotas_201610.pdf>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. (CPI). (2013). “Perú: Población 2013”. En: *Market Report*. Noviembre 2013. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201311_01.pdf>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. (CPI). (2014). “Perú: Población 2014”. En: *Market Report*. Mayo 2014. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201405_1.pdf>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. (CPI). (2015). “Perú: Población 2015”. En: *Market Report*. Noviembre 2015. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201511_03.pdf>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. (CPI). (2016b). “Perú: Población 2016”. En: *Market Report*. N°05, agosto 2016. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. (CPI). (2017). “Perú: Población 2017”. En: *Market Report*. Agosto 2017. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf.

Congreso de la República. (2016). “Ley N°30407, Ley de protección y cuidado animal”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 08 de enero de 2016. Fecha de consulta: 23/11/2017. Disponible en: https://busquedas.elperuano.pe/download/full/D_Yba762KxrA9FcsEkEe1M.

Congreso de la República. (2018). “DS N°004-2018-TR”, “Decreto supremo que incrementa la Remuneración mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 22 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 14/01/2017. Disponible en: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-004-2018-tr-1629081-2>.

Damodaran, A. (2018a). “Betas by Sector (US)”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. 31 de enero de 2018. Fecha de consulta: 21/06/2018. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

Damodaran, A. (2018b). “Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 - Curent”. En: *pages.stern.nyu.edu* [En línea]. 5 de junio de 2018. Fecha de consulta: 21/06/2018. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. México: Pearson Educación.

Inga, C. (2016a). “Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 07 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 13/11/2017. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>.

Inga, C. (2016b). “Un amor de cuatro patas”. En: *inveraresearch.com*. [En línea]. 12 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 23/11/2017. Disponible en: <http://inveraresearch.com/entrada-dos-invera/>.

Inga, C. (2018). “Qué exige el consumidor peruano de las marcas”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 21 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 23/05/2018. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/exige-consumidor-peruano-marcas-noticia-521457>.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Prentice Hall.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). “Principales calificaciones de riesgo soberano”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 12 de abril de 2018. Fecha de consulta: 02/05/2018. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>.

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). (2014). “Penetración de los teléfonos inteligentes en el Perú”. En: *osiptel.gob.pe*. [En línea]. Junio 2014. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_jun2014/files/assets/basic-html/index.html#2>.

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). (2014). “Penetración de los teléfonos inteligentes en el Perú”. En: *osiptel.gob.pe*. [En línea]. Junio 2014. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_jun2014/files/assets/basic-html/index.html#2>.

Radio Nacional. (2017). “Comercio electrónico ha crecido en los últimos 3 años a un 10% anual”. En: *radionacional.com.pe*. [En línea]. 17 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 21/06/2018. Disponible en: <<http://www.radionacional.com.pe/informa/economia/comercio-electronico-ha-crecido-en-los-ultimos-3-anos-un-10-anual>>.

Redacción EC. (2018). “Más de 5 millones de peruanos compran por internet”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 19 de julio de 2018. Fecha de consulta: 22/07/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715>>.

Redacción Gestión. (2017a). “CCL proyecta crecimiento económico para Perú de 2,6% en 2017 y 3,5% en el 2018”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 29 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 13/11/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/ccl-proyecta-crecimiento-economico-peru-2-6-2017-3-5-2018-142567>>.

Redacción Gestión. (2017b). “LatinFocus mantiene sus proyecciones de crecimiento de Perú para este año y el 2018”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 10 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 14/01/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/latinfocus-mantiene-proyecciones-crecimiento-peru-ano-2018-220462>>.

Redacción Gestión. (2017c). “Internet móvil: 69% de usuarios peruanos compró a través de su smartphone”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 9 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 14/01/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tecnologia/internet-movil-69-usuarios-peruanos-compro-traves-smartphone-130325>>.

Redacción Gestión. (2018). “Riesgo país de Perú cerró con 1,27 puntos porcentuales”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 16 de julio de 2018. Fecha de consulta: 20/07/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-cerro-1-27-puntos-porcentuales-238629>>.

Redacción La República. (2017). “Peruanos con acceso a Internet llegaron al 50,1% en setiembre”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 27 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 18/05/2018. Disponible en: <<https://larepublica.pe/economia/1162937-peruanos-con-acceso-a-internet-llegaron-al-501-en-setiembre>>.

Redacción Perú21. (2017). “Limeños engríen cada vez más a sus mascotas, según encuesta”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 15 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 05/11/2017. Disponible en: <<https://peru21.pe/lima/limenos-engrien-vez-mascotas-encuesta-64135>>.

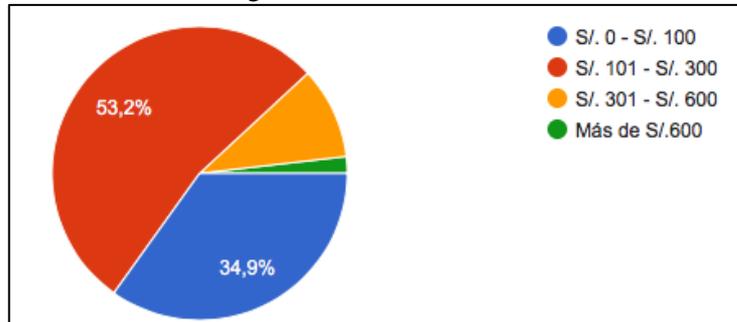
Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). (2018). “Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. 21 de junio 2014. Fecha de consulta: 21/06/2018. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>.

Thorson, B. (2015). “Most dog-friendly offices in Seattle”. En: *star1015.com*. [En línea]. 21 de abril de 2015. Fecha de consulta: 23/04/2018. Disponible en: <<http://star1015.com/news/most-dog-friendly-offices-in-seattle-12-01-2015>>.

Anexos

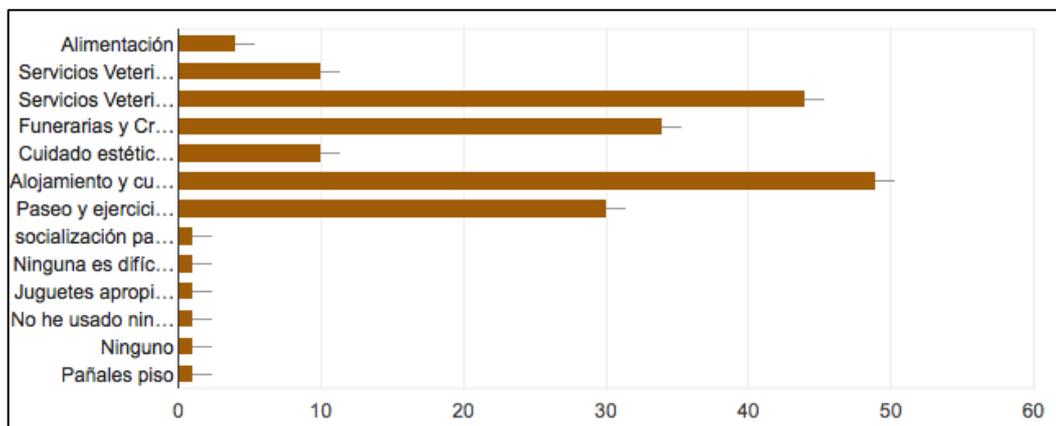
Anexo 1. Resultados relevantes de la encuesta realizada a usuarios

¿Cuánto en promedio mensualmente gasta en sus mascotas?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En cuanto a los servicios que usa para su mascota, ¿cuáles considera que son los más difíciles de conseguir?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2. Herramientas de productividad ofrecidas por la plataforma a los clientes primarios

- **Gestión de facturación.** Los proveedores de servicio de FlashPet tienen la facultad de hacer seguimiento a sus ventas a través de un módulo de facturación que genera los reportes necesarios según la periodicidad solicitada para consolidar una posición de facturación final. Esta puede darse por motivos fiscales o para posterior uso en la estrategia de ventas de los periodos venideros.
- **Calendarización de citas y control de stock.** Es muy importante dotar a los proveedores de servicio de una adecuada programación de pedidos. Para esto, el módulo de calendarización de citas en la plataforma permite a los proveedores de servicio organizar el trabajo a brindar y, a la vez, reducir al mínimo el tiempo de espera. Por otro lado, el módulo de control de stock permitirá maximizar el uso del almacenamiento de productos de los proveedores de servicio según el número de pedidos generado por los usuarios.

Anexo 3. Cálculo de la estimación de la demanda

Valores para el cálculo de la estimación de la demanda

Año	Hogares en Lima (CPI)	# de hogares con mascotas	# de hogares con mascotas que compran por smartphones con tarjeta de crédito y/o efectivo	x	y	xy	x ²	y ²
2012	2.184.700	1.363.253	254.915	-1	0,25	-0,25	1	0,06
2014	2.275.000	1.419.600	265.451	0	0,27	0,00	0	0,07
2016	2.425.400	1.513.450	283.000	1	0,28	0,28	1	0,08
2017	2.732.700	1.705.205	318.856	2	0,32	0,64	4	0,10
			Total	2,00	1,12	0,67	6,00	0,32

Fuente: CPI, 2013, 2014, 2015, 2016b, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Demanda estimada para años futuros

Aplicando la fórmula de mínimos cuadrados se obtiene:			
b	0,02		
Demanda para los siguientes años (en millones)			
a	0,27	Proyección año	# de hogares con mascotas que compran por smartphones con tarjeta de crédito y/o efectivo
y	0,33	2018	332.899
	0,35	2019	353.836
	0,37	2020	374.774
	0,40	2021	395.711
Medida de confiabilidad			
r ²	92,93%		
Desviación estándar			
d	0,01		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Cálculo de la proyección de transacciones en la plataforma

	Año 1	Año 2	Año 3
# de hogares con mascotas que compran por <i>smartphone</i> con tarjeta de crédito y/o efectivo (ver anexo 3).	353.836	374.774	395.711
# de mascotas promedio por familia (CPI 2016b).	2,3	2,3	2,3
Mercado potencial de # de mascotas en Lima con dueños que compran por <i>smartphones</i> .	813.823	861.979	910.135
% objetivo de afiliación.	5%	10%	15%
Mercado objetivo de FlashPet.	40.691	86.198	136.520
Transacciones por mascota al año.	12	12	12
Total de transacciones al año en FlashPet.	488.294	1.034.375	1.638.244

Fuente: CPI, 2016b.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 5. Cálculo de los ingresos

	Periodo 1 (mascotas)	Periodo 2	Periodo 3
Mercado potencial de # de mascotas en Lima con dueños que compran por <i>smartphones</i> .	813.823	861.979	910.135
% objetivo de afiliación.	5%	10%	15%
Mercado objetivo de FlashPet.	40.691	86.198	136.520
Transacciones por mascota al año.	12	12	12
Total de transacciones al año.	488.294	1,034.375	1.638.244

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Pasos para la validación de proveedores

- Solicitud de los siguientes documentos por parte de FlashPet:
 - Ficha RUC.
 - Datos de principales ejecutivos y trabajadores de la empresa.
 - Estados financieros auditados del último año.
 - Referencias de principales proveedores de los últimos tres años.
 - Declaración jurada de buenos tratos para con los animales.
- Evaluación de documentos entregados y de estatus de deudas en un periodo máximo de siete días útiles.
- Aprobación, retroalimentación o rechazo del proveedor.

Anexo 7. Cálculo del punto de equilibrio

Supuestos:

- Todos los clientes pagan.
- Se cumple la meta de afiliación por vendedor, por lo cual ellos comisionan.
- Se asume que el 49% de pagos se hace con tarjeta de crédito.

$$\text{Precio}(P) \times \text{Cantidad}(Q) = \text{Costos Fijos}(CF) + \text{Costos Variables}(CV)$$

Donde:

Promedio por transacción (S/).	57,37
Comisión de FlashPet (%).	10

Entonces:

$$P = \text{Promedio por transacción} \times \text{comisión de FlashPet} = 57,37 \times 0,1 = S/ 5,737$$

Costos fijos (en soles)	
Alquiler de local.	27.600
Sueldos área de tecnología.	360.000
Proveedores.	19.200
Infraestructura de sistemas.	4.500
Sueldo de empleados administrativos.	216.000
Outsourcing de administración.	38.000
Gastos Recursos Humanos.	20.000
Sueldos área de Ventas.	264.500
S/ 949.800	
Costos variables	
Comisión por pago con tarjeta de crédito.	%5
Donación para albergues de los ingresos.	%2

Despejando:

$$5.737 \times Q = 949.800 + 0,49 \times 0,05 \times Q + 0,02 \times 57,37 \times 0,1Q$$

$$5.737 Q = 949.800 + 0,0245Q + 0,11474Q$$

$$Q = 949.800/5,5978$$

$$Q = 169.673$$

Anexo 8. Validación de uso de la plataforma en clientes primarios (proveedores de servicio)

Se realizaron 30 encuestas presenciales a diferentes veterinarias de diversos distritos en Lima Metropolitana durante el segundo trimestre del 2018. Los distritos fueron Santiago de Surco, La Molina, Barranco, San Isidro, Miraflores, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, y San Borja.

Los datos de importancia recogidos fueron los siguientes:

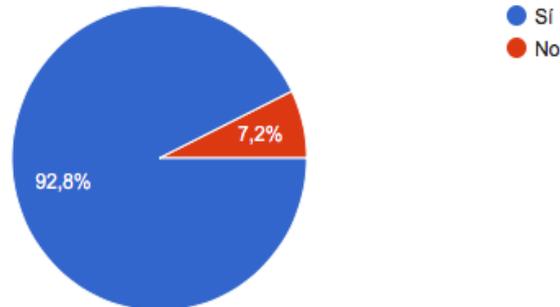
Porcentaje de encuestados que usarían FlashPet.	86,7%
Porcentaje de encuestados que no usarían la plataforma.	13,3%
Porcentaje mínimo de comisión aceptado por usar FlashPet.	8%
Porcentaje máximo de comisión aceptado por usar FlashPet.	12%

Nota: Algunos de los encuestados sugirieron usar una comisión variable dependiendo del servicio o producto.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Validación de uso de la plataforma en clientes secundarios (usuarios finales)

¿Estarías dispuesto a usar una aplicación celular que concentre servicios de peluquería, veterinaria y comida para mascotas?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Costo de ventas

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3
Comisión pago electrónico			
Visa/Master Card/American Express (5%) de lo transaccionado.	686.289	1.453.797	2.302.524
Proyección de pérdida de transacciones en efectivo.	0	272.364	431.371
Alquiler y servicios de oficina			
Oficina amoblada.	24.000	60.000	60.000
Energía eléctrica.	2.400	2.400	2.400
Agua.	1.200	1.200	1.200
Sueldo de empleados			
Sueldo 4 desarrolladores (ver tabla 21).	224.000	329.743	512.000
Sueldo 1 diseñador (ver tabla 21).	56.000	80.000	112.000
Sueldo jefe de Tecnología e Innovación (ver tabla 21).	80.000	117.765	208.000
Contratación de proveedores			
Celulares con plan.	8.400	23.400	23.400
Internet alta velocidad oficina.	4.800	4.800	4.800
Útiles de escritorio.	1.200	2.400	3.600
Alarma.	1.200	1.200	1.200
Cafetería.	3.600	6.000	8.400
Costo infraestructura sistemas			
Amazon cloud.	4.500	5.500	6.500
Total costo de ventas	1.097.589	2.360.570	3.677.395

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Gastos administrativos

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldo de empleados			
Gerente General (ver tabla 21)	112.000	164.871	240.000
Sueldo Jefe de Finanzas y Contabilidad (ver tabla 21)	80.000	117.765	208.000
Asistente administrativo (ver tabla 21)	24.000	24.000	24.000
Contratación de otros outsourcing			
Estudio de Abogados	2.000	4.000	6.000
Empresa de Contabilidad	36.000	48.000	60.000
Gastos Recursos Humanos			
Capacitaciones (ver tabla 21)	15.000	60.000	120.000
Integraciones (ver tabla 21)	5.000	10.000	20.000
Donación albergues (2% de los ingresos)	56.024	118.677	187.961
Total gastos administrativos	330.024	547.314	865.961

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 12. Cálculo de depreciación

Activos Fijos	Costo	Vida Útil (años)	Depreciac. Anual	Dep. Acum Año 3	Valor en Libros	Valor de Liquidación
Equipos	15,500	5	3,100	9,300	6,200	6,200
TOTAL	15,500		3,100	9,300	6,200	6,200

Utilidad por la liquidación

0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Cálculo de Amortización de Intangibles

Activos fijos	Costo	Vida útil (años)	Depreciación anual	Depreciación acumulada año 3	Valor en libros	Valor de liquidación
Plataforma	144,550	5	28,910	86,730	57,820	60,000
TOTAL	144,550		28,910	86,730	57,820	60,000

Utilidad por la liquidación

2,180

Nota biográfica

Roxana Alicia Mendoza Vargas

Nació en Lima, Licenciada en Contabilidad, con estudios en normas internacionales de información financiera. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en finanzas y contabilidad. Actualmente se desempeña como jefe administrativa del Complejo de Innovación Académica de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alan Víctor Raúl Morante Ponce

Nació en Puno, Licenciado en Ciencias de la Computación, con estudios en gestión de proyectos de tecnología de información. Cuenta con más de 7 años de experiencia laborando en proyectos relacionados a tecnología de información. Actualmente se desempeña como gerente de proyectos en el Banco de Crédito del Perú.

Juan Pablo Noriega Carranza

Nació en Lima, ingeniero químico, con estudios de marketing estratégico. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el mercado *business-to-business*. Actualmente se desempeña como gerente de proyectos en PHI Engineering.