

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EVENTOS PARA MASCOTAS:
“PATITAS EN FIESTA”

MARCELA CAMPOS, FELIPE CARES Y ROBERTO SILVA
PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS / GRADO ACADEMICO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

PROFESORA CLAUDIA SCHERMAN

Santiago – Chile

AUTORIZACIÓN

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los profesores y profesoras que nos formaron a lo largo de la carrera, entregándonos herramientas fundamentales para nuestro desarrollo académico y profesional. En especial, extendemos nuestro agradecimiento a la profesora Claudia Scherman Badía y al profesor Sergio TorreAlba, por su orientación, compromiso y valiosos aportes durante el desarrollo de esta tesis. Su acompañamiento fue fundamental para mantener una dirección clara y consistente en cada etapa del proceso.

RESUMEN

El presente plan de negocios desarrolla una propuesta de negocio innovadora llamada Patitas en Fiesta, orientada a la organización de eventos para mascotas en la zona oriente de Santiago. El proyecto nace desde la observación de nuevas tendencias en el vínculo humano-animal y se sustenta en un análisis de mercado que evidencia una creciente demanda por servicios personalizados para celebraciones como cumpleaños y eventos temáticos. A través de herramientas de administración y finanzas, se realiza un diagnóstico, se evalúa la viabilidad del emprendimiento mediante flujos de caja proyectados, punto de equilibrio y análisis de sensibilidad, y se plantea una estrategia de posicionamiento basada en la diferenciación y la emocionalidad. Este proyecto refleja la capacidad de integrar conocimientos técnicos con una mirada creativa, enfocada en modelos de negocio emergentes que conectan con nuevas formas de consumo y afectividad.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	5
Capítulo I: Descripción General del Proyecto.....	7
1.1 Descripción de la Necesidad y Oportunidad.....	7
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Descripción del Negocio	9
1.3.1 Misión.....	9
1.3.2 Visión.....	9
1.3.3 Valores.....	9
1.3.4 Descripción del Servicio.....	11
1.4 Propuesta de valor	15
Capítulo II: Análisis del proyecto	16
2.1 Análisis del macroentorno	16
2.1.1 Dimensión política.....	16
2.1.2 Dimensión Económica.....	18
2.1.3 Dimensión Social.....	19
2.1.4 Dimensión Tecnológica.....	20
2.1.5 Dimensión ecológica.....	21
2.1.6 Dimensión Legal.....	22
2.2 Análisis del microentorno.....	23
2.2.1 Nuevos aspirantes.....	23
2.2.2 Poder de Negociación de proveedores.....	24
2.2.3 Poder de Negociación de Clientes.....	27
2.2.4 Amenaza de Sustitutos.....	29

2.2.5 Rivalidad entre competidores Existentes.....	30
2.3 Matriz de FODA.....	32
2.4 Ventaja competitiva.....	33
Capítulo III: Estudio de mercado	34
3.1 Objetivo general del estudio de mercado	34
3.2 Objetivos específicos del estudio de mercado.....	34
3.3 Metodología.....	34
3.4 Tipo de muestro	35
3.5 Tamaño de la muestra.....	37
3.6 Estimación de la demanda	38
3.7 Resultados.....	39
3.7.1 Estructura de los estratos considerados en el estudio.	39
3.7.2 Principales resultados.....	40
3.7.3 Resultados encuesta cualitativa.....	40
3.7.4 Resultados encuesta cuantitativa.....	41
Capítulo IV: Estrategia de Marketing	46
4.1 Objetivo general de la estrategia de marketing	46
4.2 Definición del segmento objetivo.....	46
4.3 Definición de metas de la estrategia.....	46
4.4 Plan de Marketing.....	47
4.4.1 Marketing Mix.	47
4.5 Presupuesto de Marketing	55
Capitulo V: Plan de operaciones	57
5.1 Mapa de procesos de la empresa	57
5.2 Indicadores claves de producción.....	58
5.2.1 Indicador de cumplimiento de tiempos de ejecución de eventos (CTEE).....	58

5.2.2	Indicador de satisfacción del cliente (ISCE).....	59
5.2.3	Indicador de utilización de recursos logísticos (IURL).....	60
5.3	Presupuesto de operaciones.....	61
5.3.1	Presupuesto de inversión inicial de operaciones.....	61
5.3.2	Presupuesto de operaciones.....	62
Capítulo VI:	Plan de recursos humanos.....	63
6.1	Estructura Organizacional de la Empresa.....	63
6.2	Estructura Legal de la Empresa.....	64
6.3	Perfiles de Cargo.....	64
6.3.1	Perfil del Cargo Administrador.....	64
6.3.2	Perfil del Cargo Asistente de operaciones.....	66
6.3.3	Perfil de cargo Asistente de Fotografía y Montaje.....	66
6.3.4	Perfil de cargo Alumno de Internado o 4º Año de Veterinaria.....	67
6.4	Políticas de la Empresa.....	68
6.4.1	Política de reclutamiento.....	68
6.4.2	Política de Etapas de Selección.....	68
6.4.3	Políticas de Contratación.....	68
6.4.4	Políticas de Inducción y Capacitación.....	69
6.4.5	Política de Remuneraciones.....	69
6.5	Presupuesto de RRHH.....	70
Capítulo VII:	Plan financiero.....	72
7.1	Objetivos financieros.....	72
7.1.1	Objetivos de ingresos.....	72
7.1.2	Objetivos de rentabilidad.....	72
7.1.3	Objetivos de flujo de caja.....	73
7.1.4	Objetivos de punto de equilibrio.....	73

7.2 Proyección de ventas	74
7.3 Estructura de costos	74
7.4 Inversión inicial año cero	76
7.5 Punto de equilibrio.....	77
7.6 Capital de trabajo.....	78
7.7 Depreciación de activos.....	79
7.8 Estructura patrimonial con apalancamiento	79
7.9 Análisis de beta y tasa de descuento.....	80
7.10 Flujo proyecto puro y apalancado	82
7.11 Indicadores VAN, TIR y Payback.....	84
7.12 Análisis de sensibilidad	85
Capítulo VIII: Conclusiones.....	88
Bibliografía.....	89
Anexos.....	93
Ponderaciones de análisis de PESTEL	93
Encuesta CAWI	94
Cadena de valor	102
Modelo de Negocio CANVAS	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores personales	9
Tabla 2 Cronograma de actividades cumpleaños premium	12
Tabla 3 Cronograma de actividades cumpleaños estándar.....	13
Tabla 4 Cronograma de actividades fiestas temáticas.....	14
Tabla 5 Resumen ponderaciones PESTEL.....	23
Tabla 6 Análisis de las fuerzas de Porter – Nuevos entrantes.....	24
Tabla 7 Análisis de las fuerzas de Porter – Poder de negociación de Proveedores	26
Tabla 8 Análisis de las fuerzas de Porter – Poder de negociación de los Compradores	28
Tabla 9 Análisis de las fuerzas de Porter – Amenaza de sustitutos	30
Tabla 10 Análisis de las fuerzas de Porter – Rivalidad entre competidores	30
Tabla 11 Tabla Resumen Fuerzas de Porter.....	31
Tabla 12 Boletín técnico de estimación de población canina y felina del país.....	38
Tabla 13 Censo 2017.....	38
Tabla 14 Cadem 2022 el Chile que viene	38
Tabla 15 Personas con mascota.....	38
Tabla 16 Total perros y gatos nivel nacional	38
Tabla 17 Total perros y gatos RM.....	39
Tabla 18 Total perros y gatos sector oriente	39
Tabla 19 Costo por evento	50
Tabla 20 Precio de mercado	50
Tabla 21 Precio en función del valor	50
Tabla 22 Presupuesto de inversión inicial.....	55
Tabla 23 Presupuesto año 1.....	55
Tabla 24 Presupuesto proyectado.....	56
Tabla 25 Presupuesto de inversión inicial de operaciones.....	61
Tabla 26 Presupuesto de mantenimiento, máquina y equipos	61
Tabla 27 Presupuesto de operaciones (enero a diciembre)	62
Tabla 28 Presupuesto de inversión inicial.....	70
Tabla 29 Presupuesto del año 1	71
Tabla 30 Presupuesto proyectado.....	71
Tabla 31 Proyección de ventas a 5 años.....	74

Tabla 32	Tabla costos de eventos.....	74
Tabla 33	Tabla costos fijos.....	75
Tabla 34	Proyección costos de venta a 5 años	75
Tabla 35	Proyección costos fijos a 5 años, con una inflación proyectada del 3%.....	76
Tabla 36	Presupuesto inicial de RR. HH.....	77
Tabla 37	Presupuesto de inversión inicial de marketing y ventas.....	77
Tabla 38	Presupuesto inicial de operaciones.....	77
Tabla 39	Punto de equilibrio en unidades	78
Tabla 40	Método del máximo déficit acumulado.....	78
Tabla 41	Presupuesto de mantención máquina y equipos.....	79
Tabla 42	Estructura patrimonial con apalancamiento	80
Tabla 43	Modelo CAPM para flujo de caja puro	80
Tabla 44	Tabla de datos para cálculo de tasa WACC	81
Tabla 45	Flujo de caja puro.....	82
Tabla 46	Flujo de caja apalancado	83
Tabla 47	Préstamo bancario	84
Tabla 48	Indicadores del flujo de caja puro	84
Tabla 49	Indicadores flujo de caja apalancado	84
Tabla 50	Tabla comparativa de escenarios	85

Capítulo I: Descripción General del Proyecto

1.1 Descripción de la Necesidad y Oportunidad

En Chile, la relación entre humanos y mascotas ha avanzado notablemente, evidenciada por el mayor cuidado y atención que los dueños brindan a sus animales. Apreciaciones como; “mi mascota me hace feliz”, “mi mascota le da sentido a mi vida”, “mi mascota alivia mi ansiedad, estrés y/o depresión” y “considero a mi mascota parte de mi familia” es que se refleja esta “humanización” hacia las mascotas.

Los dueños muestran su afecto comprándoles ropa, comida especial e incluso, creándoles perfiles en redes sociales, comportamientos antes reservados solo para humanos.

La oportunidad se sustenta en una encuesta cualitativa (*Focus Group*) a 9 personas y una de tipo cuantitativa (*CAWI*) a 92 personas dividida en 3 grupos. El análisis general muestra que, aunque no existen diferencias significativas entre los grupos, *Singleton/dinks/winks*, Nido en formación/completo, y Nido vacío comparten un interés común en la celebración de ocasiones especiales, destacándose los cumpleaños para mascotas como la actividad más popular en todos los segmentos. Sin embargo, cada grupo presenta matices en cuanto a la forma de celebrar y los aspectos que valoran dentro de estas experiencias.

Singleton/dinks/winks prefiere celebraciones más innovadoras y temáticas, como fiestas de adopción, fiestas temáticas (por ejemplo, *Halloween* o bodas para mascotas). Este grupo se inclina por experiencias que les permitan socializar con otras mascotas y propietarios, así como por opciones que involucren actividades visualmente atractivas y memorables. En cuanto a la disposición a pagar, se observa una clara preferencia por invertir entre \$100.000 y \$200.000 (46.7%), reflejando su interés en una experiencia de alta calidad y personalización.

Nido en formación/completo presenta un enfoque más práctico, participando en actividades que celebran hitos importantes en la vida de sus mascotas, como fiestas de bienvenida y cumpleaños. Prefieren mantener una estructura de celebración que combine la atención al detalle con un control sobre los costos. La disposición a pagar de este grupo se centra mayormente en menos de \$100.000 (34.4%); sin embargo, también muestra un segmento considerable dispuesto a pagar más de \$300.000 (15.6%), lo cual sugiere que algunos miembros de este grupo estarían dispuestos a invertir significativamente en servicios premium si consideran que el valor ofrecido justifica el costo.

Por su parte, Nido vacío se inclina más hacia celebraciones íntimas y tradicionales, priorizando la comodidad y la simplicidad. Prefieren opciones como aniversarios y cumpleaños, y son menos

propensos a participar en actividades que requieran una gran organización o inversión. Su disposición a pagar está distribuida entre menos de \$100.000 (20.0%) y entre \$200.000 y \$300.000 (36.7%), lo que indica una tendencia hacia un gasto moderado en celebraciones específicas.

En términos generales, los tres grupos coinciden en la importancia de celebrar a sus mascotas, pero cada uno lo hace con distintos grados de complejidad, inversión y objetivos, ajustando sus decisiones de acuerdo con sus estilos de vida y disposición económica.

La combinación de una creciente industria del Pet Care y un mercado urbano receptivo dispuesto a invertir en la felicidad y bienestar de sus mascotas justifica la implementación del proyecto de eventos para mascotas. Este modelo de negocio no solo se alinea con las tendencias actuales y futuras del mercado, además promueve la conciencia y el cuidado animal, ofreciendo una oportunidad única para generar valor tanto para los dueños de mascotas como para sus compañeros animales.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General.

Diseñar un plan de negocios para implementar una empresa de servicios de celebraciones para mascotas. Desarrollar y posicionar una marca innovadora en el rubro de celebraciones personalizadas para mascotas, entregando experiencias emocionales, estéticas y memorables que fortalezcan el vínculo humano-animal, dirigidas a tutores responsables del segmento ABC1 y C2 de la zona oriente de Santiago, mediante un servicio profesional, ético y diferenciador.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Completar todos los trámites legales y administrativos necesarios para la constitución de la empresa.
- Contar con la infraestructura necesaria y stock para cumplir con nuestra propuesta de valor.
- Diseñar y definir un portafolio de servicios de celebraciones para mascotas.
- Crear una identidad de marca sólida y coherente.
- Lanzar un sitio web funcional y perfiles en redes sociales.
- Implementar una campaña de marketing inicial para activar la visibilidad de la marca y el conocimiento de nuestra propuesta de valor

- Adquirir todos los equipos y materiales necesarios para ofrecer servicios de celebraciones de alta calidad.
- Contratar y capacitar al personal clave.
- Formar alianzas estratégicas con empresas a fines e influencers.
- Realizar el primer evento de celebración para mascotas.
- Realizar una evaluación completa del negocio y los servicios ofrecidos al final del primer mes, y realizar ajustes necesarios.

1.3 Descripción del Negocio

1.3.1 Misión.

Celebrar el amor y la alegría de las mascotas, fortaleciendo los lazos entre humanos y animales a través de servicios excepcionales.

1.3.2 Visión.

Innovar en la celebración del vínculo humano-animal, ofreciendo experiencias únicas que enriquezcan la vida de las mascotas y sus familias.

1.3.3 Valores.

Los valores personales del equipo de planificación son un punto relevante ya que las diferencias de estos tendrán impacto en el curso de la planificación estratégica.

Se determinaron los valores que son importantes para cada miembro del equipo en plan de negocio, que se indican en la siguiente tabla

Tabla 1 Valores personales

	Marcela Campos	Felipe Cares	Roberto Silva
Valores sociales	Comunidad	Compromiso	Comunidad
	Integridad	<i>Dog lover</i>	Integridad
	Compromiso		Compromiso
	<i>Dog lover</i>	<i>Cat lover</i>	<i>Dog lover</i>
	<i>Cat lover</i>		<i>Cat lover</i>
Valores de desarrollo	Innovación	Innovación	Innovación
	Pasión		Pasión

		Aprendizaje	
Valores en las dinámicas de trabajo	Calidad	Trabajo en equipo	Empoderamiento
		Calidad	Trabajo en equipo
Valores servicio al cliente	Responsabilidad	Honestidad	Honorabilidad
		Honorabilidad	Responsabilidad
		Promesas	

Fuente elaboración propia

Para determinar los valores de la organización, se realizó un proceso de búsqueda que incluyó valores personales, valores de la organización como un todo, cultura empresarial y grupos de interés.

Compromiso: El compromiso con los clientes y sus mascotas es esencial para construir relaciones sólidas y duraderas. Los propietarios de mascotas confían en la empresa para cuidar de sus compañeros animales, por lo que un compromiso inquebrantable con su bienestar garantiza la satisfacción del cliente y la fidelidad a largo plazo. Además, el compromiso de los empleados con la misión y los valores de la empresa promueve un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, lo que aumenta la moral y la productividad.

Dog lover y Cat lover: El cariño hacia los perros y gatos es un pilar fundamental en nuestra organización. Reconocer la singularidad de cada mascota y entender sus necesidades específicas fomenta una conexión profunda con los clientes, quienes buscan el mejor cuidado para sus compañeros. Como *Dog Lovers* y *Cat Lovers*, el equipo valora el respeto y la empatía hacia todos los animales, desarrollando un ambiente inclusivo y respetuoso. Esta afinidad no solo impulsa un trato personalizado y especializado, sino que también refleja un compromiso emocional con el bienestar y la felicidad de cada mascota.

Innovación: En un mercado competitivo, la innovación es crucial para diferenciar la empresa y mantenerse relevante. La introducción de nuevos servicios o tecnologías puede mejorar la experiencia del cliente, aumentar la eficiencia operativa y conducir a soluciones creativas.

Responsabilidad: Como proveedores de servicios para mascotas, la empresa tiene la responsabilidad de garantizar el bienestar y la seguridad de los animales bajo su cuidado. Esto implica cumplir con altos estándares éticos y de calidad en todas las interacciones con las mascotas y sus propietarios.

1.3.4 Descripción del Servicio.

Patitas en fiesta es una empresa B2C de servicios a mascotas que permite enriquecer el vínculo humano-animal y fortalecer los lazos de unión entre ellos, a través de celebraciones de momentos especiales como cumpleaños y fiestas temáticas (bodas, películas, *Halloween*, fiestas patrias, navidad, día del perro, día del gato, adopción, *baby shower*, nacimiento de cachorros, etc.). Satisfaciendo la necesidad de las personas de agasajar a sus mascotas y celebrar sus fechas especiales.

Un equipo de 3 personas se encarga de cada detalle técnico de la organización y ejecución del evento, entre ellos un alumno de medicina de veterinaria o carrera afín, para asegurar la salud y bienestar de las mascotas.

Los eventos se realizarán en 2 formatos:

a) Servicio Cumpleaños (Día en que la mascota llegó a tu vida o aniversario):

Servicio Premium: Este servicio consiste en una fiesta personalizada para 10 personas y 3 mascotas, adaptada a la personalidad de la mascota. Incluye cócteles de bienvenida para los humanos, fotógrafo, actividades recreativas para perros o gatos y una actividad artística de pintura. El menú cuenta con una torta personalizada, adaptada a los requerimientos nutricionales de las mascotas, junto con snacks y agua. Durante el evento, se realiza el canto de cumpleaños y un momento emotivo que incluye la proyección de un video con fotos y recuerdos de la mascota y sus dueños, contando su historia. Al final de la fiesta, los invitados reciben como recuerdo el cuadro pintado en la actividad artística. Además, cinco días después del evento, se entregará un *book* de fotos y video en formato físico y digital.

Cumpleaños Premium (3 mascotas, 10 humanos)

Tabla 2 Cronograma de actividades cumpleaños premium

Bloques	Actividad	Tiempo
Recepción y bienvenida	Registro de invitados y sus mascotas Entrega de juguetes para actividad sorpresa Cóctel de bienvenida para humanos (pisco sour (1pp))	15 minutos
Introducción	Presentación del coordinador ante invitados y bienvenida al evento	5 minutos
Sesión de fotos individuales y grupales	Rincón decorado especial para la sesión de fotos. (Interacción con redes sociales)	20 minutos
Actividades recreativas y juegos	Tips de tenencia responsable por nuestro alumno veterinario. Coordinador con mascota (perros) Búsqueda del tesoro a través de obstáculos con premios escondidos. Dueños y mascota Trae mi zapatilla Elige a tu amo favorito Carrera de dueño con su mascota Tira y afloja Actividades artísticas Pintura entretenida Gatos Juguetes Competencia de gatitos seguir juguete hacia su dueño	40 minutos
Descanso	Hidratación y snack saludables para mascotas	10 minutos
Momento emotivo especial	Video proyectado con fotos de la mascota y sus amos contando su historia	15 minutos
Cumpleaños	Canto Torta adaptada nutricionalmente Piñata	15 minutos
Cierre	Agradecimientos asistentes, entrega de recuerdos y cuadro pintado por la mascota.	10 minutos
Duración		130 minutos

Elaboración propia

Con un máximo de 5 días se hará entrega de un *book* de fotos (físico y digital) y video del evento.

Cumpleaños Estándar (3 mascotas y 10 humanos)

Este servicio incluye una fiesta personalizada que ofrece actividades recreativas para perros o gatos, y un rincón decorado para tomar fotografías. El menú consiste en torta, snacks y agua. Durante la fiesta, se realiza el canto de cumpleaños y un momento emotivo con la proyección de un video que

incluye fotos y recuerdos de la mascota y sus dueños. Como parte de este servicio, cinco días después del evento, se entregará un *book* de fotos y video en formato digital.

Tabla 3 Cronograma de actividades cumpleaños estándar

Bloques	Actividad	Tiempo
Recepción y bienvenida	Registro de invitados y sus mascotas	15 minutos
Sesión de fotos individuales y grupales	Rincón decorado especial para la sesión de fotos	20 minutos
Actividades recreativas y juegos	<p>Tips de tenencia responsable por nuestro alumno veterinario.</p> <p>Coordinador con mascota (perros) Búsqueda del tesoro a través de obstáculos con premios escondidos.</p> <p>Dueños y mascota Trae mi zapatilla Elige a tu amo favorito Carrera de dueño con su mascota Tira y afloja</p> <p>Gatos Juguetes Competencia de gatitos seguir juguete hacia su dueño</p>	40 minutos
Descanso	Hidratación y snack saludables para mascotas	10 minutos
Momento emotivo especial	Video proyectado con fotos de la mascota y sus amos contando su historia	15 minutos
Cumpleaños	Canto Torta Piñata	15 minutos
Cierre	Agradecimientos asistentes, entrega de recuerdos. Se procede al desmontaje y limpieza del lugar.	10 minutos
Duración		125 minutos

Elaboración propia

Con un máximo de 5 días se hará entrega de un *book* de fotos (digital) y video del evento.

b) Servicios de fiestas temáticas (bodas, películas, *Halloween*, fiestas patrias, navidad, día del perro, día del gato, adopción, *baby shower*, nacimiento de cachorros, etc.):

En este servicio, se organiza una fiesta personalizada según una temática elegida, con decoración y música acorde al tema. Incluye actividades recreativas para perros y gatos, así como una actividad artística de pintura. El menú contempla torta, snacks y agua, y los disfraces o vestuarios dependen de la temática seleccionada. También se realiza el momento emotivo con el canto de cumpleaños y la proyección de un video con fotos y recuerdos de la mascota y sus amos. Al finalizar

la fiesta, los invitados reciben el cuadro pintado en la actividad artística. Luego de cinco días, se entregará un *book* de fotos y video del evento en formato digital.

Tabla 4 Cronograma de actividades fiestas temáticas

Bloques	Actividad	Tiempo
Recepción y bienvenida	Registro de invitados y sus mascotas	15 minutos
Introducción	Presentación del coordinador ante invitados y bienvenida al evento	5 minutos
Sesión de fotos individuales y grupales	Rincón decorado especial para la sesión de fotos, con fotógrafo profesional. (Interacción con redes sociales)	20 minutos
Vestimenta	Las mascotas se disfrazan de acuerdo a la temática, incluye un disfraz. (entre 1 y 3 disfraces)	10 minutos
Actividades recreativas, música y juegos de acuerdo a la temática de la fiesta.	<p>Tips de tenencia responsable por nuestro alumno veterinario.</p> <p>Coordinador con mascota (perros) Búsqueda del tesoro a través de obstáculos con premios escondidos.</p> <p>Dueños y mascota Trae mi zapatilla Elige a tu amo favorito Carrera de dueño con su mascota Tira y afloja</p> <p>Gatos Juguetes Competencia de gatitos seguir juguete hacia su dueño</p>	40 minutos
Descanso	Hidratación y snack saludables	10 minutos
Momento emotivo especial	Video proyectado con fotos de la mascota y sus amos contando su historia	15 minutos
Cierre	Agradecimientos asistentes, entrega de cuadro pintado por la mascota. Se procede al desmontaje y limpieza del lugar.	10 minutos
Duración		125 minutos

Fuente: elaboración propia

1.4 Propuesta de valor

La compañía establece su oferta de valor pensando en las necesidades del cliente:

- Seremos los primeros en ofrecer este tipo de celebración exclusiva para mascotas, creando experiencias que nadie más puede ofrecer.
- Contaremos con la presencia de un estudiante de veterinaria o una carrera afín en cada evento, asegurando que el bienestar y la salud de las mascotas estén siempre en buenas manos.
- Diseñamos opciones gastronómicas adaptadas a los requerimientos nutricionales o médicos específicos de las mascotas, para que disfrute de la experiencia completa.
- Resolvemos cualquier inquietud con un tiempo de respuesta al cliente de solo 15 minutos.
- Crearemos un momento de celebración único y memorable que nuestros clientes recordarán para siempre con sus mascotas, lleno de amor y diversión.

Capítulo II: Análisis del proyecto

2.1 Análisis del macroentorno

Se desarrolla un análisis del macroentorno bajo la modalidad de PESTEL con el objetivo de determinar oportunidades y amenazas que impactan el modelo de negocio.

2.1.1 Dimensión política.

En este ámbito, como respuesta a eventos de agresividad hacia animales, problemas de salud en ellos y para con los humanos (como los casos de rabia ocurridos), maltratos, y falta de marcos que permitan hacer responsables a los dueños de sus mascotas, es que en Chile han ocurrido sucesos políticos en pro del cuidado y bienestar animal, estableciendo también derechos y responsabilidades de sus dueños. Las más importantes son:

- Ley n°20.380, establecida en el año 2009 para la protección animal y cuya aplicación es fiscalizada por el SAG (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2009).
- Ley n°21.020, establecida luego de que un suceso de brutal maltrato a un perro llamado Cholito conmoviera a Chile (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017)
- Regulación de crianza, con normas sugeridas para una correcta cruce de animales, en este sentido Kennel Club en el año 2021 entregó un reglamento y/o manual de crianza que permitiría un sano crecimiento de los perros (Kennel Club de Chile, 2021)

A pesar de esto, muchas organizaciones, como la fundación de derecho y defensa animal, fundación de abogados por los animales, Animales en la constitución, entre otros, han recalado lo insuficiente que son en la práctica las dos leyes anteriormente mencionadas, buscando que sea un deber estatal la protección animal, el reconocimiento de la capacidad de sentir de los animales y una promoción de la protección de los animales por medio de la educación (Iniciativa N°4.131 Chile por Los Animales, 2022). Incluso, se hicieron diferentes intentos para incorporar a los animales no humanos en la que sería una nueva constitución en Chile en el año 2022, ya que la clasificación jurídica de los animales es de “cosas”. Esto demuestra entonces que existen movimientos que siguen buscando proteger a los animales y darles un lugar más seguro dentro de la sociedad.

El respaldo político es fundamental para el funcionamiento y la efectividad de instituciones clave en el desarrollo económico de Chile, como CORFO y SERCOTEC. Estas organizaciones juegan roles cruciales en la promoción del emprendimiento, la innovación y el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Chile cuenta con diferentes posibilidades de financiamiento para empresas

pequeñas, medianas y grandes, enfocadas no solo para aquellas que ya están establecidas sino también para aquellas que recién quieran comenzar. Fondos concursables, becas, cursos y guías son las opciones para optar. En fondos de innovación y gobierno nacional (www.fondos.gob.cl) están disponibles para distintas categorías como; arte, comunicación, medio ambiente, agricultura, emprendimiento e innovación, entre otros. De esta última categoría mencionada, encontramos más de 45 fondos concursables. En su mayoría son entregados por CORFO (CORFO, 2024) y SERCOTEC (SERCOTEC, 2024). Así también entidades privadas abren convocatorias de fondos concursables, por ejemplo, como es el caso de Nestlé Purina, quienes llevan más de 6 años entregando fondos relacionados con el cuidado animal. Cabe destacar, que en la mayoría de los fondos privados destinados al bien estar animal y su cuidado, son destinados a entidades sin fines de lucro. En el caso de fondos entregados por CORFO, podrían ser de especial interés; Semilla CORFO (Modificación Bases Capital Semilla, 2024), que entrega hasta \$15.000.000 de pesos chilenos para financiar hasta el 75% de proyectos innovadores y, para aquellas que además sean lideradas por mujeres, hasta un 10% adicional.

Para que las leyes pueden ser aplicadas y alcanzar los objetivos propuestos, se debe trabajar en conjunto con otras entidades institucionales, en este sentido, la ley n°21.020 en su artículo n°7 establece la obligación de los municipios de dictar una ordenanza de tenencia responsable de mascotas o animales de compañía, el deber de promover y celebrar convenios o suscribir contratos con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que realicen actividades de protección animal, de carácter académico, gremial, científico u otras (Ministerio de Salud, 2018). Encontramos que el 85,9% de los municipios cuenta con funcionarios asignados a la exclusiva labor de tenencia responsable de mascotas, que el 82,2% de las municipalidades asignan un presupuesto exclusivo al área de tenencia responsable, siendo las municipalidades del sector oriente las que más dinero asignan a ello \$106.321.023, datos obtenidos de AMUNCH y Universidad del Alba (Caracterización de la Gestión Municipal en la Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía, 2023). Por el carácter obligatorio de lo anteriormente mencionado, sumado a las preferencias y nuevos comportamientos que existen en la sociedad actual, se hace habitual escuchar y leer diferentes propuestas animalistas en personas que aspiran tener cargos políticos en Chile, llegando incluso al actual Presidente Gabriel Boric que contempla, entre otras cosas, conceptos de bienestar animal, como; plantear y promover el rescate y la rehabilitación de fauna silvestre, Educación para la Empatía y Dignidad de los Animales No Humanos, actualizar los Reglamentos de la Ley N° 20.380 sobre animales de producción, reconversión de los zoológicos, prohibición del testeo cosmético con animales, modificaciones a la

Ley de Caza, entre otros (Fundación Veg, 2024). Junto a lo anteriormente mencionado, en Chile se ha desarrollado la estrategia nacional de tenencia responsable de mascotas como una herramienta para la conservación de la biodiversidad. Esta incluye 5 líneas de acción confeccionadas para alcanzar objetivos de la agenda 2030, en este sentido, como perros y gatos, a pesar de los beneficios que entregan a los humanos a través de los vínculos, son también un factor importante en la amenaza para la biodiversidad a causa de la tenencia irresponsable.

En conclusión, vemos que Chile ha logrado avances significativos en la implementación de políticas y leyes orientadas al cuidado y bienestar animal, y cuenta con una estructura adecuada para abordar estos temas. No obstante, todavía hay áreas que requieren mayor desarrollo. Esta situación se presenta para nosotros como una oportunidad, especialmente considerando la existencia de leyes que obligan a entidades, como las municipalidades, a asignar parte de su presupuesto a estas áreas, así como la creciente necesidad de satisfacer las demandas relacionadas con el bienestar animal.

2.1.2 Dimensión Económica.

Pese a las consecuencias económicas de la pandemia del COVID-19, Chile en la actualidad es una de las economías más sólidas del cono sur (International Institute for Management, 2024). Según el ranking de competitividad mundial, ocupa el puesto N° 44 y mantiene el liderazgo en Sudamérica, además cuenta con un riesgo país en lo que va del 2024 promediando los 127 puntos en comparación a los 140 puntos del año anterior, según el indicador EMBI (Banco Central de Chile, 2024)

El escenario macroeconómico con respecto al PIB, indican una desaceleración gradual del crecimiento entre los años 2024 y 2028 promediando un 2,2% (Dirección de presupuestos, Gobierno de Chile, 2024). Junto con esto, el banco central ha desarrollado una política monetaria acorde a los procesos inflacionarios, disminuyendo fuertemente la tasa de interés, comparada a los últimos 12 meses, donde en julio del 2023 estaba en 11,25% llegando a los 5,75 en la actualidad, esto acompañada de una inflación del 4,2%, aún lejos de la meta del Banco central que es alrededor del 3%, donde se espera el año 2026 llegar a lo esperado (Banco Central de Chile, Junio 2024).

El crecimiento en los índices de ventas actuales de actividades de entretenimiento y servicios aumentó un 4,3% interanualmente registrando una variación acumulada a mayo del presente año de 6,5%, y el índice de ventas de otras actividades de servicios a precios corrientes, arrojó un acumulado de crecimiento del 5,9% al quinto mes del año (Instituto Nacional de Estadísticas, Mayo 2024), indicadores positivos en relación del área de servicios que será parte del modelo de negocio.

Si bien la actividad económica en el área de servicios es positiva y la tendencia de los próximos años apunta a una economía estable, factor relevante del macroentorno para el desarrollo del plan de negocio, en este contexto actual, que es mejor que los dos años anteriores, pero no el ideal en relación a los objetivos meta Banco Central, hay una amenaza moderada ya que impacta directamente en el aumento de restricciones para accesos a créditos, tanto para empresas como consumidores, trayendo como consecuencia más dificultades de conseguir fuentes de financiamiento y una posible restricción en el gasto en servicios que no son de primera necesidad.

2.1.3 Dimensión Social.

La tenencia de mascotas es un fenómeno notable a nivel global, su presencia en los hogares puede tener efectos positivos en el desarrollo emocional, afectivo y social de las personas (Cleary, 2020), por este y otros motivos, son consideradas como parte de la familia.

Chile ocupa el segundo lugar a nivel mundial en el ranking de hogares con mascotas; el 86% de los hogares tiene al menos un perro o gato (SUBDERE, 2022). En contraposición a la presencia de niños y adolescentes en los hogares chilenos que representa un 42,4% (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2021). Este alto porcentaje de hogares con mascotas refleja la estrecha relación entre las familias y sus animales, quienes consideran que ellos mejoran su calidad de vida (Cadem, 2022), por otra parte, algunos grupos etarios como los *Millenials* perciben a los animales de compañía como alternativa a los niños (Bilbao, 2023).

Esta tendencia hacia un estilo de vida *pet-friendly*, ha provocado un aumento en el mercado de cuidado de mascotas, los dueños están dispuestos a gastar más en productos y servicios de mejor calidad (EMR, 2023). Los hogares de niveles socioeconómicos más altos y los extremos del país invierten más en sus animales, con el 2% gastando más de 51 mil pesos en servicios como hoteles, paseadores y peluquería (Microestudio GFK, 2018) (Cadem, 2022).

Las condiciones socioeconómicas en Chile han experimentado una mejora en los últimos años, la desigualdad, medida por el índice de Gini, alcanzó su mejor resultado histórico en 2022, registrando 0,47 (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2022), por otra parte, el Índice de Calidad de Vida Urbana 2022 mostró una leve mejora, especialmente en la región Metropolitana, donde el 29% de las comunas mejoró su nivel (A & D, 2022).

Por otra parte, Chile es el segundo país con mayor penetración de redes sociales en América Latina, con un 84,5% de los habitantes interactuando en estas plataformas (Statista, 2024). En promedio, el uso del tiempo libre incluye una dedicación de 3 horas y 22 minutos diarios a las redes

sociales (Marketing4ecommerce, 2024). Esto sumado al aumento en el número de mascotas en el país, la preocupación por su salud y bienestar, y la transformación social que ha llevado a que haya más mascotas que niños en los hogares chilenos, ha provocado un aumento significativo en el surgimiento de redes sociales para mascotas (EMR, 2023) (U Chile, 2024), donde los propietarios comparten experiencias y conectan con otros amantes de las mascotas.

Las condiciones demográficas, económicas, y culturales en Chile, sumado a esta fuerte conexión emocional y tendencia creciente a formar familia con “hijos perrunos”, impulsa a los dueños no solo gastar en comida y ropa para sus animales, sino que están dispuestos a invertir en servicios adicionales que fortalezcan el vínculo con sus mascotas y con ello se crea un escenario ideal para el establecimiento de una empresa de servicios para celebrar a las mascotas. La penetración de redes sociales también es un factor que fortalece una demanda sólida y en crecimiento para este tipo de servicios.

2.1.4 Dimensión Tecnológica.

En el comercio electrónico en Chile, se estima que las ventas superarán los US\$ 11.500 millones para el próximo año, representando un crecimiento del 8% nominal y del 5% real (CCS, 2024). En cuanto al mercado de mascotas, ha crecido debido a la creciente humanización de las mascotas, la preocupación por su bienestar y el aumento en las adopciones. Además, hay una tendencia hacia la sostenibilidad de los productos en este mercado (EMR, 2023).

El comercio electrónico ofrece múltiples beneficios a los consumidores del mercado de mascotas en Chile, facilita una entrega rápida y cómoda de productos, permitiendo a los dueños acceder a una amplia variedad de artículos, desde alimentos hasta accesorios. Esta modalidad de compra fue especialmente útil durante la pandemia de coronavirus, ya que permitió a los dueños de mascotas adquirir productos desde sus hogares (Marketing4ecommerce, 2024).

En el área de investigación y desarrollo, la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) certificó casi \$313.000 millones en proyectos liderados por empresas el 2023, representando el 35% del monto acumulado desde la creación de la Ley en 2012 (CORFO, 2024). Por otra parte, la inteligencia artificial (IA) ha tenido un impacto significativo en Chile en diversos ámbitos, se publicó la Política Nacional de IA en 2021. Desde su publicación hemos sido testigos de significativos avances en la materia: la creación del Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA) y el primer doctorado de IA en Chile y Latinoamérica (Ministerio de Ciencia, 2024).

En el mundo de las mascotas, la IA ha tenido un impacto significativo. Se han creado dispositivos inteligentes para monitorear la salud y el bienestar de las mascotas, capaces de detectar posibles problemas de salud y brindar recomendaciones para su cuidado (All pet food, 2022). Además, la IA se ha utilizado para desarrollar sistemas de entrenamiento y comprensión del comportamiento de las mascotas (La Nación, 2021). Las empresas de mascotas también han aprovechado la IA para personalizar y mejorar sus productos y servicios. Por ejemplo, *chatbots* impulsados por IA proporcionan consejos personalizados a los dueños de mascotas basados en la información que comparten (ICCSI, 2022).

En Chile, existen varias aplicaciones diseñadas para el cuidado de mascotas. Estas aplicaciones permiten encontrar cuidadores de mascotas en diferentes áreas, tomar fotos a las mascotas con sonidos para captar su atención, buscar mascotas perdidas y hasta gestionar empresas de cuidado de mascotas. Estas herramientas tecnológicas facilitan la vida de los dueños de mascotas, proporcionando soluciones prácticas y eficientes para el cuidado y la gestión su bienestar.

Po lo anterior, el comercio electrónico en Chile, impulsado por un mercado de mascotas en crecimiento debido a la humanización y el bienestar animal, se proyecta como un sector robusto. Este crecimiento es facilitado por la comodidad y variedad de productos ofrecidos en línea. La inversión en investigación y desarrollo, junto con avances en inteligencia artificial, ha mejorado significativamente el cuidado de las mascotas mediante dispositivos inteligentes y aplicaciones tecnológicas. Esta combinación de factores crea un entorno favorable para el crecimiento continuo del comercio electrónico y el mercado de productos y servicios para mascotas en Chile.

2.1.5 Dimensión ecológica.

Actualmente el mundo vive una crisis ambiental que abarca el clima, pérdida de bio diversidad y contaminación. Chile desde el año 2022 trabaja bajo el alero de transición justa que busca asegurar, justicia social, trabajo digno, igualdad de género y justicia ambiental por medio del dialogo social y empoderamiento de las personas. Estas directrices permiten orientar las políticas públicas hacia la promoción de sectores innovadores y responsables que pongan en el centro el bienestar humano y la protección de la naturaleza (Gobierno de Chile).

El año 2021 se entrega el documento, Estrategia Nacional Tenencia Responsable de Mascotas como una Herramienta para la conservación de la Biodiversidad, indicando los impactos negativos y lineamientos estratégicos, como colaboración con sectores públicos, privados, sociedad civil, además de fomentar la educación y sensibilización en las personas, financiamientos, políticas y reglamentos,

bienestar animal y normativas, con el objeto de ir en tendencias de mejora acordes a las temáticas propuestas en la agenda 2030 (Ministerio del medio ambiente, CONAF, SAG, AMEVEFAS, 2021).

En este contexto macro ambiental y la creciente preocupación por la tenencia responsable de mascotas, es posible ver diversas oportunidades para el plan de negocio de eventos de mascotas que van en línea con las directrices del cuidado ambiental. Por medio de la responsabilidad social empresarial, se pretende integrar componentes educativos en los eventos, realizar alianzas estratégicas y colaboraciones con organizaciones de protección animal y agrupaciones de veterinarios, promocionar la adopción y esterilización de mascotas, sostenibilidad y responsabilidad ambiental con uso de productos biodegradables, material reutilizable y generar estrategias de políticas de reciclaje.

2.1.6 Dimensión Legal.

Concerniente a todas las empresas, en marzo de 2023 se aprobó la ley de jornada laboral de 40 horas, aplicación que será progresiva comenzando en abril de 2024 con una hora menos por semana en el primero año (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2023) para todos aquellos trabajadores que estén regulados por el código del trabajo. En general, podemos ver que las empresas ya establecidas son las que se verán más afectadas, por el cambio organizacional y de la productividad que esto implica, de manera tal que puedan seguir en la misma dirección y obtener los mismos resultados, es decir, sin disminuir su calidad y/o rentabilidad. En este sentido, para una empresa que recién quiera comenzar podría ver menos o ninguna dificultad, ya que la organización y confección del plan de negocio se construirá considerando esta nueva ley.

Otra ley promulgada en el ámbito laboral, es la N°21.578 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2023), que comenzó a regir el 1 de julio de 2024 y establece que todas las personas mayores de 18 años y hasta los 65 años tendrán como ingreso mínimo en calidad de trabajadores un salario de \$500.000. Tal como el caso anterior, esta nueva ley supone un desafío para las PYMES, como se mencionó anteriormente, por el cambio organizacional y de la productividad que esto implica, de manera tal que puedan seguir en la misma dirección y obtener los mismos resultados, es decir, sin disminuir su calidad y/o rentabilidad. Para una empresa que recién comenzará a conformarse podría significar una baja o nula dificultad, ya que la organización y confección del plan de negocio se construirá considerando esta nueva ley.

Las nuevas leyes laborales presentan una amenaza para las empresas ya que obligan a adecuar sus modelos de negocio y estrategias operativas para que puedan ser rentables bajo estas nuevas exigencias.

El análisis PESTEL destaca tres dimensiones relevantes, ecológica, tecnológica y social, siendo esta última la más preponderante para el modelo de negocio. Cabe destacar que, bajo el contexto social, las condiciones culturales, junto con una creciente tendencia a considerar a las mascotas como parte integral de la familia, generan una oportunidad aprovechando esta tendencia para ofrecer servicios que fortalezcan el vínculo entre dueños y mascotas. En cuanto a la dimensión tecnológica, el crecimiento del comercio electrónico, los progresos en dispositivos inteligentes y aplicaciones dedicadas al cuidado de mascotas ofrecen una infraestructura sólida para la oferta de servicios innovadores. Además, las diversas tecnologías no solo permitirán a los servicios llegar al mercado, sino que también mejorarán la experiencia del cliente, y al mismo tiempo constituyen un canal efectivo de promoción. Por último, en el aspecto ecológico la sostenibilidad ofrece una oportunidad para el negocio a través de la tenencia responsable y el cuidado del medio, utilizar productos biodegradables, estrategias de reciclaje y asociaciones con agencias de protección animal, la compañía no solo satisface el mercado, sino que también impacta positivamente en la comunidad y en su entorno.

Tabla 5 Resumen ponderaciones PESTEL

	Resultados Pestel	Valor ponderado
10%	Político	0,57
8%	Económico	0,45
50%	Social	2,96
13%	Tecnológico	0,73
14%	Ecológico	0,74
5%	Legal	0,35
100%	Total	5,8

Fuente: elaboración propia

2.2 Análisis del microentorno

Se desarrolla el análisis de la industria a través de la metodología de las 5 fuerzas de Porter.

2.2.1 Nuevos aspirantes.

El análisis sobre la fuerza de nuevos entrantes en el mercado de eventos para mascotas, indica que las barreras de entrada son bajas, esto aumenta la probabilidad del ingreso de nuevos competidores. Actualmente al ser un mercado emergente, no existen empresas operando a gran escala, lo cual permite a potenciales aspirantes desarrollar sus estrategias sin enfrentar desventajas significativas en costos. Por otra parte, tampoco se cuenta con beneficios de escala por parte de la

demanda, es decir, no hay empresas posicionadas con redes de clientes fidelizados, esto facilita la captación de nuevos clientes. Las ventajas competitivas relacionadas con costos de insumos y tecnología son mínimas, sumado a la baja complejidad en infraestructura y equipamiento necesarios para organizar eventos de mascotas. Los costos de cambio para los clientes y la empresa son bajos, y el uso de redes sociales y marketing digital son herramientas de fácil acceso para llegar clientes potenciales. Con respecto a las políticas legales, la implementación de eventos no cuenta con grandes políticas restrictivas o de alta complejidad.

Tabla 6 Análisis de las fuerzas de Porter – Nuevos entrantes

Nuevos entrantes				
Barreras de entrada		Alto	Medio	Bajo
1	Economías de escala por parte de la oferta			x
2	Beneficios de escala por parte de la demanda			x
3	Requisitos de capital			x
4	Beneficios para las empresas			x
5	Costo por el cambio de clientes			x
6	Acceso desigual a canales de distribución			x
7	Políticas legales restrictivas			x
Total		0	0	7
Porcentaje de impacto		0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia

La fuerza de nuevos entrantes es alta, por tanto, es esencial para el plan de negocio, establecer rápidamente una marca fuerte a través del marketing estratégico y potenciar la propuesta de valor junto con la ventaja competitiva generadora de momentos únicos, para que la experiencia del cliente sea inolvidable y así protegerse contra la posible competencia emergente.

2.2.2 Poder de Negociación de proveedores.

A continuación, se evaluará el poder de negociación de los proveedores de Patitas en fiesta utilizando las siguientes variables.

a) Concentración en la Industria

La industria de proveedores de Patitas en fiesta no está altamente concentrada, lo que reduce el poder de negociación de estos. En el sector de vestidos y trajes para mascotas, existen numerosos proveedores en China, especialmente a través de plataformas como Temu y Aliexpress. En Chile, las

opciones son menos variadas y de calidad inferior. Para productos de cumpleaños personalizados y tortas para mascotas, también hay un amplio abanico de opciones, lo que permite a Patitas en fiesta seleccionar entre diversos proveedores sin ataduras significativas a ninguno en particular.

El poder de negociación es bajo debido a la amplia disponibilidad de proveedores.

b) Diversificación de Ingresos de los Proveedores

Los proveedores de Patitas en fiesta diversifican sus ingresos al no depender exclusivamente de la industria de eventos para mascotas, lo que les otorga una posición de ventaja para imponer condiciones. Muchos ofrecen productos para humanos además de sus productos para mascotas, lo que les permite ser menos flexibles en la negociación. Sin embargo, en el caso de tortas para mascotas, Patitas en fiesta tiene la posibilidad de negociar condiciones más favorables con proveedores especializados.

El poder de negociación es moderado debido a la diversificación de los ingresos de los proveedores y la gran cantidad de opciones.

c) Fluctuaciones en los Costes y Proveedores Inestables

Patitas en fiesta enfrenta desafíos relacionados con las fluctuaciones de costes y la inestabilidad de algunos proveedores, lo que puede introducir riesgos operativos. Sin embargo, el análisis PESTEL indica un entorno económico más o menos estable (aunque no ideal), lo que podría aliviar algunas de estas presiones.

El riesgo es moderado debido a las fluctuaciones y la inestabilidad de los proveedores.

d) Diferenciación de Productos de los Proveedores

Los proveedores de Patitas en fiesta no ofrecen una diferenciación significativa en sus productos, lo que reduce su poder de negociación. La falta de diferenciación en calidad, diseño y funcionalidad significa que Patitas en fiesta tiene múltiples opciones sin depender de un único proveedor.

El poder de negociación es bajo debido a la falta de diferenciación en los productos.

e) Ausencia de Sustitutos

Existe la presencia de alternativas suficientes en el mercado, lo que mitiga el poder de negociación de los proveedores. Patitas en fiesta puede cambiar de proveedor sin grandes inconvenientes.

El poder de negociación es bajo debido a la disponibilidad de alternativas.

f) Amenaza de Integración Vertical

No existe una amenaza significativa de que los proveedores se integren verticalmente en la industria de eventos para mascotas. Esta baja amenaza permite a Patitas en fiesta mantener una posición más fuerte en las negociaciones.

El poder de negociación es bajo debido a la ausencia de una amenaza de integración vertical.

Tabla 7 Análisis de las fuerzas de Porter – Poder de negociación de Proveedores

Poder de negociación de Proveedores				
Nombre de variable		Alto	Medio	Bajo
1	Concentración de la industria			x
2	Diversificación del ingreso de los proveedores		x	
3	Fluctuaciones en los costes y proveedores inestables		x	
4	Diferenciación de productos de los proveedores			x
5	Ausencia de sustitutos			x
6	Amenazas de integración vertical			x
Total		0	2	4
Porcentaje de impacto		0%	33,3%	66,7%

Fuente: elaboración propia

Podemos concluir, luego del análisis realizado, que el poder de negociación de los proveedores para Patitas en fiesta es bajo. La amplia disponibilidad de proveedores y la falta de concentración y diferenciación en el mercado permiten a Patitas en fiesta operar con flexibilidad y negociar condiciones favorables.

2.2.3 Poder de Negociación de Clientes.

Los clientes de Patitas en fiesta son dueños de perros y gatos, con edades entre 20 y 80 años, que incluyen profesionales, estudiantes y trabajadores. Estos clientes pertenecen al estrato socioeconómico ABC1 y C2 que residen en el sector oriente de la Región Metropolitana.

Son personas que consideran a sus mascotas como parte integral de la familia, a veces incluso como sus propios hijos, y se preocupan profundamente por su bienestar, más allá de las necesidades básicas. Están dispuestas a destinar una parte importante de su presupuesto en actividades recreativas, como spa, peluquería y colegios para mascotas. Además, valoran el medio ambiente, la sustentabilidad y la tenencia responsable de mascotas. También forman parte del público objetivo personas con problemas psicológicos, como depresión y ansiedad, que encuentran en sus mascotas una parte crucial de su tratamiento y acompañamiento.

a) Volúmenes de compra:

Los compradores no compran grandes volúmenes.

b) Estandarización o no diferenciación de los servicios.

Es un servicio diferenciado y no hemos observado otro similar en Chile.

c) Amenaza de retirarse y producir el mismo producto si los vendedores son demasiado rentables:

En el sector de servicios para mascotas, especialmente para celebraciones, la competencia podría no ser muy alta inicialmente, pero puede crecer rápidamente a medida que más empresas identifiquen la oportunidad de mercado. Sin embargo, los dueños de mascotas podrían considerar opciones más generales de celebración, como organizadores de eventos no especializados en mascotas, lo que aumenta el poder de los compradores.

d) Representación del precio del servicio en su estructura de costos:

El servicio no constituye una gran proporción de los gastos de los compradores, nuestro público objetivo goza de liquidez, por lo que, son menos sensibles a los precios y están dispuestos a pagar más por servicios premium y personalizados. Sin embargo, la mayoría de los clientes buscarán valor por su dinero, lo que podría llevarlos a negociar precios o buscar ofertas mejores.

e) La calidad de los servicios:

Las celebraciones de cumpleaños para mascotas no son servicios esenciales, pero pueden ser muy importantes emocionalmente para los dueños de mascotas que ven a sus animales como miembros de la familia. Esto puede reducir el poder de los compradores, ya que pueden estar dispuestos a pagar más por un servicio que consideran especial y significativo, por tanto, son menos sensibles a los precios.

f) Efecto de la compra del servicio en el resto de los costos del comprador.

El servicio no tiene efecto en el resto de los costos del comprador.

g) Costos de cambiar de proveedor.

En el caso de servicios de celebraciones para mascotas, los costos de cambio son relativamente bajos para el público objetivo. Los clientes pueden cambiar fácilmente de un proveedor a otro si no están satisfechos con el servicio o encuentran una mejor oferta, lo que aumenta su poder de negociación.

h) Información de los compradores.

Con la alta penetración de internet y redes sociales en Chile, los compradores tienen acceso a mucha información sobre servicios y precios. Pueden leer reseñas, comparar opciones y tomar decisiones informadas, lo que les otorga un mayor poder de negociación.

Tabla 8 Análisis de las fuerzas de Porter – Poder de negociación de los Compradores

Poder de negociación de clientes				
	Nombre de variable	Alto	Medio	Bajo
1	Volúmenes de compra			x
2	Estandarización de servicios			x
3	Amenaza de retirarse y producir el mismo servicio.		x	
4	Representación del precio del servicio en la estructura de costos			x
5	Calidad de los servicios			x
6	Efecto de la compra del servicio en el resto del costo del comprador			x
7	Costos de cambiar de proveedor		x	
8	Información de los compradores		x	
Total		0	3	5
Porcentaje de impacto		0%	38%	63%

Fuente: elaboración propia

El poder de negociación de los clientes se considera bajo, ya que cuentan con moderada a baja influencia negociadora sobre los participantes en una industria.

2.2.4 Amenaza de Sustitutos.

A continuación, se evaluará si la amenaza de sustitutos es elevada considerando dos variables.

a) Atractiva Relación Precio-Prestaciones.

Los productos sustitutos pueden ofrecer una relación precio-prestaciones atractiva en comparación con los productos de la industria de eventos para mascotas como, por ejemplo, otros servicios de entretenimiento o cuidado para mascotas que satisfacen las necesidades emocionales y funcionales de los dueños de mascotas. En el mercado nacional, podemos identificar servicios que podrían ser elegidos regalos de cumpleaños o aniversarios, como:

- **Día de SPA para Mascotas:** Ofrecen servicios premium que incluyen corte de pelo, cuidado de uñas, baño con champú premium, masajes, aromaterapia, limpieza de chakras y más, como se ofrece en CentralVet (Central Vet, 2024)

La presencia de servicios que ofrecen experiencias similares a las de Patitas en fiesta representa una amenaza alta.

b) Bajo Coste de Cambio para el Comprador.

El coste de cambiar a un producto sustituto es bajo para el comprador, lo que aumenta la amenaza competitiva. Los clientes de Patitas en fiesta pueden optar fácilmente por alternativas sin incurrir en costos significativos, lo que obliga a Patitas en fiesta a diferenciarse para mantener su base de clientes.

Aunque no existe un servicio idéntico en Chile que ofrezca todas las posibilidades de Patitas en fiesta, los clientes pueden organizar sus propios eventos utilizando paquetes de accesorios y cotillones disponibles en tiendas a precios económicos. Además, existen opciones estándar de ropa y tortas para mascotas que pueden adquirirse en línea con entrega a domicilio. Sin embargo, es importante destacar que estos sustitutos no suelen ofrecer características premium y están más estandarizados.

La amenaza de sustitutos es alta, ya que las alternativas a pesar de ser menos exclusivas son fácilmente accesibles.

Tabla 9 Análisis de las fuerzas de Porter – Amenaza de sustitutos

Amenaza de sustitutos				
Nombre de variable		Alto	Medio	Bajo
1	Atractiva relación precio-prestaciones	x		
2	Bajo coste de cambio para el comprador	x		
Total		1	1	2
Porcentaje de impacto		100%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

Luego del análisis realizado podemos concluir que, la presencia de productos sustitutos en la industria de eventos para mascotas representa una amenaza alta.

2.2.5 Rivalidad entre competidores Existentes.

El análisis sobre la rivalidad entre competidores en el mercado de servicios de eventos para mascotas en Santiago de Chile indica que la intensidad de la rivalidad es baja. Esto se debe a la presencia de un número limitado de competidores directos que ofrecen servicios completos de montaje para eventos de mascotas, aunque existen competidores indirectos que proporcionan productos estandarizados como paquetes de cumpleaños en kits de caja y servicios de spa y peluquería. La tasa de crecimiento del mercado es alta, impulsada por la creciente humanización de las mascotas y el aumento del gasto en productos y servicios para ellas, lo que puede atraer nuevos competidores a largo plazo. Las barreras de salida no son significativas, ya que los costos fijos no representan un obstáculo considerable en este mercado emergente. La diferenciación de productos y servicios es clara, con una ventaja para aquellos que ofrecen servicios completos de montaje frente a los competidores indirectos.

Tabla 10 Análisis de las fuerzas de Porter – Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores				
Nombre de variable		Alto	Medio	Bajo
1	Número de competidores directos			x
2	Tasa de crecimiento de mercado			x
3	Barreras de salida			x
4	Diferenciación de productos y servicios	x		
Total		1	1	3
Porcentaje de impacto		25%	0%	75%

Fuente: elaboración propia

La fuerza de la rivalidad es baja debido a la limitada oferta y la diferenciación de servicios, lo que presenta una oportunidad para establecer una propuesta de valor única y diferenciada. No obstante, es esencial monitorear el crecimiento del mercado y la entrada de nuevos competidores, enfocándose en proporcionar una experiencia única y emotiva, generando momentos de felicidad y manteniendo un trato cercano y responsable con los clientes y sus mascotas.

Tabla 11 Tabla Resumen Fuerzas de Porter.

Fuerzas	Intensidad	Porcentaje
Nuevos aspirantes	Alta	100%
Poder de negociación de proveedores	Bajo	66,70%
Poder de negociación de clientes	Bajo	63%
Amenaza de sustitutos	Alto	100%
Rivalidad entre competidores	Baja	75%

Fuente: elaboración propia

2.3 Matriz de FODA.

Las amenazas y oportunidades fueron resultado del análisis de pestel y porter, así como las fortalezas y debilidades se obtuvieron de la cadena de valor.

<p style="text-align: center;">INTERNO</p> <p style="text-align: center;">EXTERNO</p>	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de experiencia única y emotiva para el cliente. • Flexibilidad de servicios. • Tenencia responsable de mascotas. • Capacidad de establecer una relación personalizada, amigable y empática con el cliente, para crear un 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de marca no conocida • Presupuesto limitado. • Bajo contactos para alianzas estratégicas • Poca experiencia de mercado
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes de protección animal y leyes que obligan a municipalidades a invertir en cuidado animal. • RSE, cultura de cuidado animal y medioambiental. • Estilo de vida <i>petfriendly</i>, humanización de animales y childfree. • Cambios demográficos. • Crecimiento del mercado de mascotas. • Penetración de redes sociales e inteligencia artificial. • <i>Blue Ocean</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar nuestra relación personalizada y la flexibilidad de nuestros servicios para crear eventos que respondan a las tendencias de humanización de mascotas y estilos de vida <i>petfriendly</i>. • Emplear RRSS e IA para crear una imagen de marca conocida y atraer a potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas con empresas de productos y servicios para mascotas, para activar la visibilidad de la marca de la marca y el conocimiento de nuestra propuesta de valor a través de <i>influencers</i> y socios del sector de mascotas. • Utilizar la tendencia RSE para mejorar el presupuesto y la
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación gradual ley 40 horas y nuevo salario mínimo. • Entrada de nuevos competidores. • Mayor dificultad para acceder a créditos. • Productos sustitutos que pueden satisfacer las mismas necesidades de nuestro servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciarse de la competencia a través de la personalización y experiencia única, de manera que no puedan ser fácilmente replicadas por los competidores o sustitutos. • Fomentar la tenencia responsable de mascotas y ofrecer esto como un valor añadido en los eventos, colaborando con organizaciones locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una gestión eficiente de los recursos, reduciendo costos sin comprometer la calidad. • Invertir en marketing y campañas en RRSS para activar la visibilidad de la marca de la marca y el conocimiento de nuestra propuesta de valor, a través de <i>influencers</i> y socios del sector de mascotas.

2.4 Ventaja competitiva

El proyecto de eventos para mascotas destaca por su enfoque en la personalización de experiencias y la construcción de momentos emotivos para los clientes y sus mascotas. A través de la estrategia de diferenciación de enfoque de Porter, la empresa ofrece eventos temáticos altamente personalizados que se distinguen por su calidad y atención al detalle. Este enfoque no solo permite justificar precios premium, sino que también fomenta la lealtad del cliente mediante un servicio que resuena emocionalmente con los dueños de mascotas.

Por otro lado, la aplicación del concepto de *Blue Ocean* permite al proyecto explorar un nuevo espacio de mercado al atender necesidades insatisfechas de los dueños de mascotas que desean celebrar su vínculo especial con sus animales. Al centrarse en experiencias únicas y significativas, la empresa se posiciona en un nicho inexplorado, evitando la competencia directa con servicios de eventos convencionales. Esto se traduce en la capacidad de atraer tanto a nuevos clientes como a aquellos que buscan alternativas innovadoras en el cuidado y celebración de sus mascotas.

Capítulo III: Estudio de mercado

3.1 Objetivo general del estudio de mercado

Conocer como celebran las personas del segmento objetivo las instancias importantes de sus mascotas.

3.2 Objetivos específicos del estudio de mercado

Los objetivos específicos del estudio de mercado se construyeron bajo la metodología SMART, y estos van a permitir conocer en detalle, la intención real de celebrar a las mascotas, disposición a pagar, tipo de celebración, expectativas del servicio e identificar canales de información y comunicación del segmento objetivo.

A continuación, se indicarán los objetivos específicos del estudio de mercado.

1. Establecer la penetración y vinculo de las celebraciones para mascotas.
2. Investigar las tendencias actuales y emergentes en eventos y celebraciones para mascotas.
3. Medir el nivel de interés del público en contratar servicios de celebraciones para mascotas.
4. Detectar las principales necesidades y preferencias del público objetivo en cuanto a servicios de celebraciones para mascotas.
5. Explorar las actividades más valoradas por los dueños en celebraciones para sus mascotas.
6. Analizar la disposición del público objetivo a pagar por servicios de celebraciones para mascotas.
7. Conocer cual o cuales de los distintos canales de comunicación usa el segmento objetivo para informarse de contenido asociado a sus mascotas.

3.3 Metodología

La metodología del estudio de mercado se realizará empleando enfoques cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de obtener un entendimiento completo del comportamiento y preferencias del segmento objetivo en cuanto a la celebración de momentos especiales para sus mascotas.

Para la parte cuantitativa, se hará por medio de encuestas online (*CAWI*) dirigidas a 90 personas, divididas en tres grupos según su ciclo de vida: *Singleton/dinks/winks* (30 encuestas), nido en formación o nido completo (32 encuestas), y nido vacío (30 encuestas).

Con respecto a la etapa cualitativa, se realizarán 9 entrevistas en profundidad, con 3 entrevistas por cada grupo de ciclo de vida mencionado, lo que permitirá explorar de manera más detallada las motivaciones y percepciones subyacentes relacionadas con la celebración de estos eventos.

Esta combinación de técnicas asegurará un análisis robusto y comprensivo, alineado con los objetivos del estudio de mercado.

3.4 Tipo de muestro

El tipo de muestreo para el estudio de mercado es el estratificado, ya que se quiere asegurar 3 subgrupos de la población total; *Singleton/dinks/winks*, nido en formación/completo y nido vacío. Esta elección de muestreo estratificado se selecciona para garantizar que cada uno de estos estratos esté representado proporcionalmente en la muestra. Esta estratificación es relevante debido a que las actitudes y comportamientos hacia las celebraciones para mascotas pueden variar entre los distintos grupos. Por ejemplo, un *Singleton/dinks/winks* puede tener diferentes disposiciones y motivaciones en comparación con alguien en un nido en formación o vacío.

La población objetivo del estudio de mercado reside en el sector oriente de la Región Metropolitana, estas son las comunas de; Vitacura, Lo Barnechea, Las condes, Providencia, Ñuñoa y La Reina. Esta población es considerada *pet lover* y/o *cat lover*, con tendencias a la humanización de mascotas.

A continuación, se presentan dos tipos de Buyer Persona junto con sus características de segmentación: el primero incluye personas con hijos, ya sea que vivan con ellos (nido en formación) o no (nido vacío); el segundo abarca parejas y personas solteras sin hijos (singleton).

Buyer Persona 1: (personas con hijos)

- **Edad:** 38 años.
- **Estado civil:** Casada.
- **Hijos:** 2 (8 y 10 años).
- **Ocupación:** Diseñadora.
- **Ubicación:** Vitacura.
- **Mascotas:** Tiene 3 perros rescatados y 2 gatos, todos adoptados.
- **Valores y motivaciones:**

- Fomentar el amor por los animales en sus hijos.
- Inculcarles una conexión profunda con la naturaleza y el respeto por el medio ambiente.
- Le gusta celebrar en familia, creando recuerdos únicos con sus hijos y sus mascotas.
- **Intereses:**
 - Le apasiona hacer senderismo con sus hijos y perros, así como actividades al aire libre.
 - Le gusta organizar fiestas para sus hijos y familia en torno a temas de animales o naturaleza.
- **Objetivo de compra:** Busca servicios personalizados para celebrar cumpleaños y ocasiones especiales de sus mascotas, donde sus hijos también puedan participar y crear momentos memorables.
- **Canales de comunicación preferidos:**
 - Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook).
 - Google.

Buyer Persona 2: (personas sin hijos)

Edad: 42 años.

- **Estado civil:** Soltero.
- **Hijos:** No tiene.
- **Ocupación:** Arquitecto.
- **Ubicación:** Lo Barnechea.
- **Mascotas:** Tiene un perro y un loro que han sido rescatados de refugios.
- **Valores y motivaciones:**
 - Cree en la convivencia armónica entre los seres humanos y la naturaleza, tanto en sus proyectos como en su vida diaria.
 - Considera a su perro como un hijo y le gusta celebrar los momentos especiales juntos, rodeado de amigos que comparten sus valores.
- **Intereses:**
 - Actividades al aire libre como ciclismo urbano, paseos por parques, y participar en jornadas de adopción de animales.
 - Se interesa por eventos personalizados, exclusivos, donde pueda socializar y compartir con sus amigos y mascotas.
- **Objetivo de compra:** Busca un servicio de celebraciones que le ofrezca experiencias exclusivas para su mascota, con un enfoque en el bienestar animal y en minimizar la huella ecológica.
- **Canales de comunicación preferidos:**
 - LinkedIn y redes sociales (Instagram y TikTok).
 - Email.

3.5 Tamaño de la muestra

La población se dividirá en tres estratos, *Singleton/dinks/winks*, nido en formación/completo y nido vacío, dentro de cada estrato, se seleccionarán individuos al azar para participar en las entrevistas y encuestas, con un total de 92 encuestas y 9 entrevistas, para aprovechar el potencial de las características cualitativas y cuantitativas de cada una de estas.

3.6 Estimación de la demanda

A través de la herramienta TAM, SAM y SOM y una estimación Top-Down con investigación en Boletín Técnico “Estimación de la población canina y felina del país y diagnóstico de la tenencia responsable” y El Chile que viene “Mascotas marzo 2022”, hemos logrado hacer una aproximación del tamaño de mercado al que podemos potencialmente llegar. Podemos apreciar que la industria de eventos para mascotas en Chile tiene un potencial de 482.743 mascotas con dueños a los que se podría atender si no consideráramos ninguna limitación. En el sector oriente, se estima que hay 321.829 mascotas con dueño dispuestos a pagar el servicio. De este total, considerando la capacidad operativa establecida y las estrategias de marketing, se proyecta captar el 18.5% del mercado disponible, lo que representa un total de 59.538 mascotas con dueño

Tabla 12 Boletín técnico de estimación de población canina y felina del país

Boletín Técnico Estimación de la población canina y felina del país		
Zona	Razón persona : perro	Razón persona : gato
Urbana	2,5	4,9

Tabla 13 Censo 2017

	CENSO 2017								
	Chile	RM	Vitacura	Las condes	Lo Barnechea	Providencia	Ñuñoa	La Reina	Total
Total población	17.574.003	7.112.808	85.384	294.838	105.833	142.079	208.307	92.787	929.228

Tabla 14 Cadem 2022 el Chile que viene

Cadem 2022 el Chile que viene	
Personas que tienen mascota	86%

Tabla 15 Personas con mascota

Personas con mascota	
Personas con mascotas en Chile	15.113.643
Personas con mascotas R.M	6.117.015
Personas con mascotas S. O	799.136

Fuente: elaboración propia

Tabla 16 Total perros y gatos nivel nacional

Total Perro y Gatos nivel nacional	
Perros	8.306.650
Gatos	4.176.029
Total perros y gatos Nacional	12.482.679

Fuente: elaboración propia

Tabla 17 Total perros y gatos RM

Total perros y gatos RM	
Perros	2.446.806
Gatos	1.248.370
Total perros gatos RM	3.695.176

Fuente: elaboración propia

Tabla 18 Total perros y gatos sector oriente

Total perros y gatos sector oriente	
Total perros	319.654,4
Total gatos	163.089
Total perros y gatos S. O	482.743

Fuente: elaboración propia

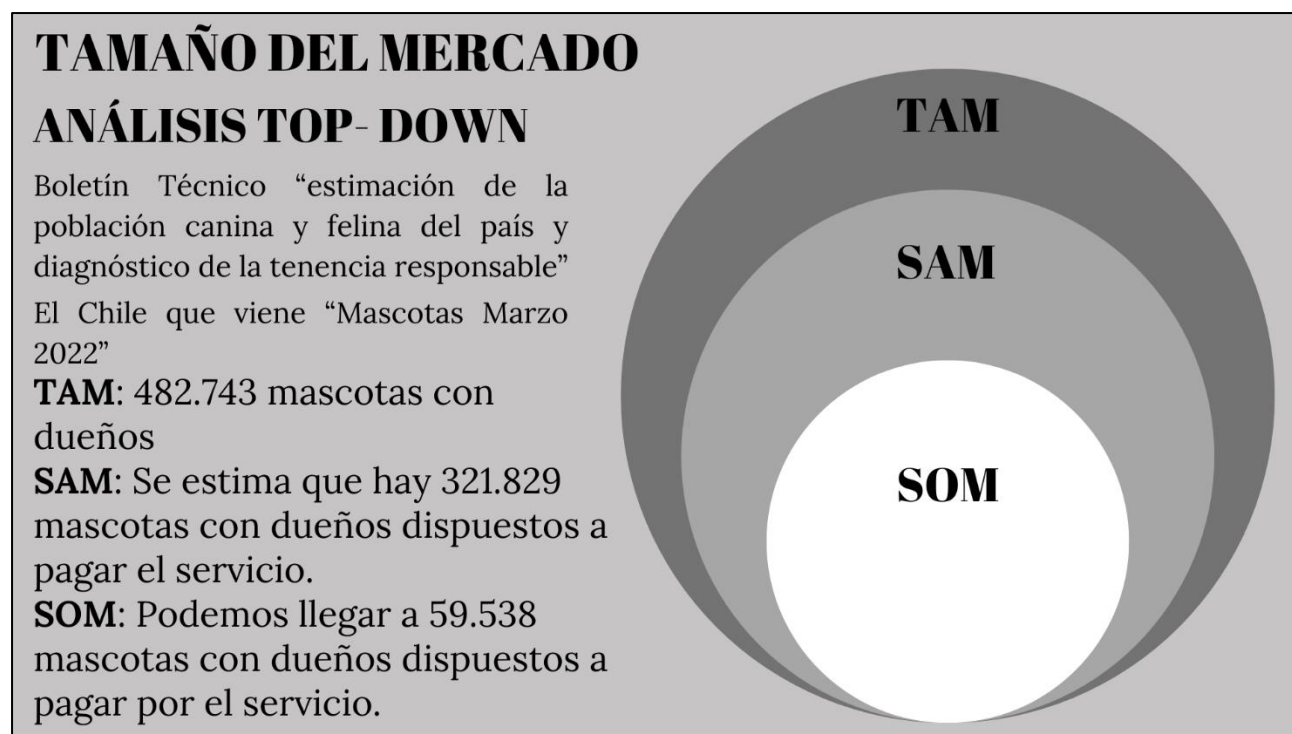


Ilustración 3.1 Tamaño del Mercado – Análisis Top-Down.

3.7 Resultados

3.7.1 Estructura de los estratos considerados en el estudio.

El estudio se estructuró bajo el criterio de etapa del ciclo de vida, específicamente: *Singleton/dinks/winks (double income no kids-woman income no kids)*, Nido en formación/completo y Nido vacío. El grupo *Singleton/dinks/winks* corresponde a personas que viven solas o personas en pareja sin hijos, mientras que el grupo Nido en formación/completo incluye a familias con hijos pequeños o en crecimiento que viven con ellos. Finalmente, el grupo Nido vacío se refiere a familias

cuyos hijos ya han dejado el hogar, generalmente parejas o individuos mayores. Esta segmentación permitió analizar cómo la estructura familiar influye en el comportamiento hacia las mascotas.

3.7.2 Principales resultados.

Los resultados de las fases cualitativa y cuantitativa demuestran que no existe una diferencia significativa, sin embargo, para poder demostrar un tipo de orden en la descripción de los datos, se presentan de manera ordinal, de mayor a menor. Los *Singleton/dinks/winks* tienden a buscar eventos originales, personalizados y creativos, valorando actividades innovadoras y recuerdos duraderos, con una alta disposición a pagar por servicios premium. Los Nidos en formación/completo priorizan celebraciones familiares y prácticas, con un enfoque en actividades que integren a todos los miembros del hogar, prefiriendo opciones accesibles y una arista de responsabilidad social. Los Nidos vacíos optan por eventos más íntimos y emotivos, centrados en la tranquilidad y la creación de recuerdos significativos, dispuestos a pagar más por calidad y atención al detalle. La combinación de ambas encuestas resalta que Patitas en fiesta debe ofrecer servicios flexibles, personalizados y adaptados a las distintas preferencias y necesidades de cada grupo familiar, maximizando su alcance mediante estrategias de marketing que conecten con los diferentes canales de comunicación preferidos por cada segmento.

3.7.3 Resultados encuesta cualitativa.

Se realizaron un total de nueve entrevistas, estas fueron divididas en tres entrevistas a cada uno de los estratos definidos en la metodología del estudio de mercado, *Singleton/dinks/winks*, nido en formación/completo y nido vacío.

La encuesta cualitativa revela que los dueños de mascotas, independientemente de su estructura familiar, consideran a sus animales como miembros importantes de la familia, lo que impulsa su deseo de celebrar eventos que refuercen ese vínculo emocional. Los *Singleton/dinks/winks*, caracterizados por su búsqueda de originalidad y experiencias memorables, prefieren celebraciones creativas con juegos, comida especial y recuerdos tangibles, mostrando una alta disposición a pagar por servicios innovadores, y utilizando redes sociales como Instagram y TikTok para informarse. Los Nidos en formación/completo, por su parte, valoran celebraciones prácticas e integradoras, donde toda la familia pueda participar, con un enfoque en actividades al aire libre y planes que incluyan responsabilidad social, siendo moderados en su disposición a pagar, pero receptivos a opciones personalizadas. Por último, los Nidos vacíos prefieren eventos más íntimos y emotivos, enfocados en

la tranquilidad y el recuerdo, dispuestos a invertir en servicios premium que ofrezcan calidad y atención al detalle, utilizando canales de comunicación más tradicionales como Facebook y anuncios en tiendas físicas. Estos resultados sugieren que nuestra empresa Patitas en fiesta debe adaptar su oferta a cada segmento, desarrollando servicios que varíen desde opciones accesibles hasta celebraciones exclusivas y personalizadas, maximizando el impacto a través de estrategias de marketing dirigidas según las preferencias de cada grupo familiar.

3.7.4 Resultados encuesta cuantitativa.

En el marco del análisis de mercado para la empresa Patitas en fiesta, se realizó una encuesta de tipo *CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing)* con el objetivo de obtener información detallada sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores en relación con los servicios personalizados de eventos para mascotas. La encuesta constó de 16 preguntas y fue dirigida a tres segmentos clave del ciclo de vida familiar: *Singleton/dinks/winks*, nido en formación/completo, y nido vacío. En total, se entrevistó a 90 personas, distribuidas de manera equitativa en 30 individuos de cada segmento.

En la Pregunta 1, no se encontraron diferencias significativas en la celebración de ocasiones especiales entre los grupos *Singleton/dinks/winks*, Nido en formación/completo, y Nido vacío. Las respuestas se mantienen relativamente consistentes, con una ligera tendencia hacia una mayor frecuencia de celebración en el grupo Nido vacío (63%) en comparación con *Singleton/dinks/winks* (50%).

En la Pregunta 2, se detectaron diferencias significativas en las siguientes actividades: Preparar comida especial para tu mascota, con una diferencia del 24% entre Nido en formación/completo (44.4%) y Nido vacío (68.4%); Comprar comida especial para tu mascota, con una diferencia del 32.6% entre Nido en formación/completo (83.3%) y Nido vacío (47.4%); Comprar decoración para la ocasión, con una diferencia del 36.6% entre Nido en formación/completo (83.3%) y Nido vacío (47.4%); e Invitar otras mascotas, con una diferencia del 28.9% entre *Singleton/dinks/winks* (40.0%) y Nido vacío (5.3%).

En la Pregunta 3, se detectó una diferencia significativa en la razón "No sabría cómo hacerlo", donde *Singleton/dinks/winks* (26.7%) muestra una mayor dificultad en comparación con Nido vacío (0%), con una diferencia del 26.7%. En las demás razones no se encontraron diferencias significativas entre los grupos.

En la Pregunta 4, se detectaron diferencias significativas en tres celebraciones. En Fiesta de adopción/llegada a tu vida, hay una diferencia del 36% entre *Singleton/dinks/winks* (67%) y Nido vacío (23%). En Nacimiento de cachorros/baby shower, existe una diferencia del 21% entre Nido en formación/completo (38%) y Nido vacío (17%). Finalmente, en Fiesta temática, se encontró una diferencia del 66% entre *Singleton/dinks/winks* (73%) y Nido vacío (7%).

En la Pregunta 5, se detectaron diferencias significativas en tres respuestas: En cuanto a las celebraciones en mi casa/departamento, los encuestados de Nido vacío (47%) muestran una preferencia mucho menor en comparación con *Singleton/dinks/winks* (97%) y Nido en formación/completo (88%), con una diferencia significativa del 50% entre *Singleton/dinks/winks* y Nido vacío. Para las celebraciones en una cafetería para mascotas, los encuestados de Nido en formación/completo (16%) prefieren más esta opción en comparación con *Singleton/dinks/winks* (0%), mostrando una diferencia del 16%. Finalmente, respecto a las celebraciones en un salón de eventos, los encuestados de *Singleton/dinks/winks* (20%) tienen una mayor inclinación que los de Nido vacío (2%), con una diferencia significativa del 18%. Estas variaciones resaltan las diferencias en los lugares preferidos para celebrar entre los distintos grupos familiares.

En la Pregunta 6, no se detectaron diferencias significativas del 20% o más entre los tres grupos (*Singleton/dinks/winks*, Nido en formación/completo, y Nido vacío) en ninguna de las respuestas analizadas. Las preferencias por contratar servicios de celebración para mascotas se mantienen relativamente consistentes entre los diferentes grupos familiares.

En la Pregunta 7, se encontró una diferencia significativa en la motivación de "Compartir la celebración con amigos y familiares". Los encuestados del grupo *Singleton/dinks/winks* (46.7%) muestran una mayor inclinación hacia esta motivación en comparación con Nido en formación/completo (21.9%) y Nido vacío (13.3%), con diferencias de 24.8% y 33.4%, respectivamente. En las demás motivaciones no se detectaron diferencias significativas entre los grupos.

En la Pregunta 8, se detectaron diferencias significativas en dos motivaciones. La opción "Porque no tengo tiempo para prepararlo" muestra una diferencia de 19% entre Nido vacío (50%) y Nido en formación/completo (31%). Además, la motivación "Fortalecer el vínculo con mi mascota" revela una diferencia de 30% entre *Singleton/dinks/winks* (77%) y Nido en formación/completo (47%). Estas diferencias destacan preferencias contrastantes en cuanto a las razones por contratar un servicio de celebración para mascotas.

En la Pregunta 9, se detectaron diferencias significativas en tres características. La personalización del evento muestra una diferencia del 37% entre *Singleton/dinks/winks* (90%) y Nido vacío (53%). En la opción desmontaje y aseo, hay una diferencia del 24% entre Nido vacío (77%) y Nido en formación/completo (53%). Finalmente, la relación calidad-precio presenta una diferencia del 20% entre Nido vacío (73%) y los otros grupos, lo que indica una mayor importancia de esta característica para el grupo Nido vacío.

En la Pregunta 10, se detectó una diferencia significativa en la opción de "Más de \$300.000", donde *Singleton/dinks/winks* (6.7%) muestra una mayor disposición a gastar en comparación con Nido en formación/completo (0%) y Nido vacío (0%). Aunque no alcanzó el umbral del 20%, en la opción Entre \$200.000 y \$300.000 también se observó una diferencia de 9.2% entre *Singleton/dinks/winks* y Nido en formación/completo.

En la Pregunta 11, se detectó una diferencia significativa en la opción 5, donde *Singleton/dinks/winks* (47%) muestra una mayor preferencia en comparación con Nido en formación/completo (13%) y Nido vacío (17%), con una diferencia del 34% entre *Singleton/dinks/winks* y Nido en formación/completo. En las demás opciones no se detectaron diferencias significativas entre los grupos.

En la Pregunta 12, se detectó una diferencia significativa en la opción "Probablemente sí", donde los encuestados de *Singleton/dinks/winks* (73.3%) muestran una mayor inclinación a contratar el servicio en comparación con los encuestados de Nido en formación/completo (50.0%), con una diferencia del 23.3%. En las demás opciones no se encontraron diferencias significativas entre los grupos.

En la Pregunta 13, se detectaron diferencias significativas en las opciones "Menos de \$100.000" y "Entre \$100.000 y \$200.000". En la primera, existe una diferencia del 27.7% entre *Singleton/dinks/winks* (6.7%) y Nido en formación/completo (34.4%), mientras que en la segunda opción, hay una diferencia del 37.3% entre *Singleton/dinks/winks* (46.7%) y Nido en formación/completo (9.4%). Estas diferencias reflejan distintas disposiciones a pagar entre los grupos evaluados.

En la Pregunta 14, se detectaron diferencias significativas en tres servicios. La opción Fiesta de adopción-llegada a tu vida muestra una diferencia del 36.6% entre *Singleton/dinks/winks* (73.3%) y Nido vacío (36.7%). La opción Fiesta temática (boda, *Halloween*, etc.) presenta una diferencia del 73.3% entre *Singleton/dinks/winks* (83.3%) y Nido vacío (10%). Finalmente, la opción Aniversarios

para mascotas muestra una diferencia del 30% entre Nido vacío (43.3%) y *Singleton/dinks/winks* (13.3%).

En la Pregunta 16, se encontraron diferencias significativas en varios canales de comunicación. En Facebook, hay una diferencia del 26.7% entre *Singleton/dinks/winks* (3.3%) y Nido vacío (30.0%). En Instagram, se encontró una diferencia del 83.3% entre *Singleton/dinks/winks* (83.3%) y Nido vacío (0%). En TikTok, se observó una diferencia del 13.3% entre *Singleton/dinks/winks* (13.3%) y Nido vacío (0%). En búsquedas en internet, hay una diferencia del 15.6% entre *Singleton/dinks/winks* y Nido en formación/completo. En recomendaciones personales, se detectó una diferencia del 16.7% entre Nido vacío y los otros grupos. Finalmente, en anuncios en tiendas físicas, se encontró una diferencia del 40% entre Nido vacío y los otros grupos.

En conclusión, el análisis de las distintas preguntas reveló que no existe una diferencia significativa, sin embargo, si hay ciertas diferencias en las preferencias y comportamientos de los tres grupos familiares evaluados: *Singleton/dinks/winks*, Nido en formación/completo, y Nido vacío. Estos resultados brindan una perspectiva clara sobre cómo las características demográficas impactan en la forma en que los propietarios de mascotas celebran y eligen servicios para sus mascotas.

Celebraciones de eventos: Las diferencias más notables se encuentran en las celebraciones de Fiesta temática (boda, *Halloween*, etc.), donde *Singleton/dinks/winks* (73%) muestra una preferencia considerablemente mayor que Nido vacío (7%), lo que resalta una tendencia más marcada hacia este tipo de celebraciones entre los encuestados jóvenes y sin hijos. Asimismo, en la categoría Fiesta de adopción-llegada a tu vida, existe una diferencia significativa del 36% entre *Singleton/dinks/winks* (67%) y Nido vacío (23%), reflejando que los encuestados de *Singleton/dinks/winks* están más inclinados a conmemorar la llegada de una mascota.

Preferencias de actividades: En cuanto a las actividades realizadas para celebrar a las mascotas, los encuestados de Nido vacío tienden a participar menos en la organización de actividades de decoración o interacción social con otras mascotas. La actividad Comprar decoración para la ocasión mostró una diferencia significativa del 36.6% entre Nido en formación/completo (83.3%) y Nido vacío (47.4%), lo que sugiere una menor predisposición de los encuestados con hijos mayores o sin hijos en casa a invertir en detalles decorativos. Además, la preferencia de Invitar otras mascotas fue significativamente menor en Nido vacío (5.3%) en comparación con *Singleton/dinks/winks* (40.0%), lo que refuerza esta diferencia en términos de interacción social.

Motivaciones y razones para no celebrar: En términos de las motivaciones para no haber celebrado momentos especiales, la razón "No sabría cómo hacerlo" destacó entre los encuestados de

Singleton/dinks/winks (26.7%), mostrando una diferencia significativa del 26.7% con Nido vacío (0%). Esto sugiere que los encuestados más jóvenes o sin hijos en casa pueden necesitar más apoyo en la planificación de este tipo de eventos.

Preferencias por servicios específicos: Respecto a los tipos de servicios que consideran ideales para celebrar, *Singleton/dinks/winks* también mostró una preferencia mucho mayor por Fiestas temáticas, con una diferencia del 73.3% frente a Nido vacío, y por Fiestas de adopción/llegada a tu vida, con una diferencia del 36.6%. Por otro lado, los encuestados de Nido vacío mostraron una mayor inclinación por celebrar Aniversarios para mascotas, con una diferencia del 30% respecto a *Singleton/dinks/winks*.

Medios de comunicación: En cuanto a la recepción de información sobre mascotas, *Singleton/dinks/winks* se destacó por utilizar principalmente Instagram (83.3%), mientras que Nido vacío no mostró interés en este canal (0%). En contraste, Nido vacío utiliza más Facebook (30%) y anuncios en tiendas físicas (40%), con diferencias significativas respecto a los otros grupos.

Disposición a pagar por servicios: En términos de disposición a pagar por un servicio premium, *Singleton/dinks/winks* está más dispuesto a pagar entre \$100.000 y \$200.000, con una diferencia del 37.3% frente a Nido en formación/completo. Por otro lado, Nido en formación/completo muestra una mayor preferencia por pagar menos de \$100.000, con una diferencia significativa del 27.7% respecto a *Singleton/dinks/winks*.

Los resultados entonces reflejan una clara segmentación de preferencias entre los tres grupos familiares, con *Singleton/dinks/winks* siendo más propenso a invertir en celebraciones temáticas, decoraciones y servicios que brinden experiencias únicas e innovadoras para sus mascotas. Los encuestados de Nido en formación/completo mantienen un enfoque balanceado, pero con menor disposición a realizar celebraciones más extravagantes. Finalmente, Nido vacío muestra un comportamiento más conservador en cuanto a la interacción social y las celebraciones, prefiriendo celebrar eventos más íntimos y con menor inversión en decoraciones o fiestas temáticas.

Este análisis ofrece una base sólida para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a cada segmento, enfocando campañas en Instagram para *Singleton/dinks/winks*, mientras que Facebook y anuncios en tiendas físicas podrían ser más efectivos para llegar a Nido vacío. Además, los servicios personalizados, las experiencias innovadoras y las celebraciones temáticas deben destacarse para captar la atención del grupo *Singleton/dinks/winks*, mientras que ofertas más prácticas y económicas podrían ser más atractivas para Nido en formación/completo y Nido vacío.

Capítulo IV: Estrategia de Marketing

4.1 Objetivo general de la estrategia de marketing

El objetivo de la estrategia de marketing de Patitas en fiesta es activar la visibilidad de la marca y el conocimiento de nuestra propuesta de valor, el cual es: “brindar servicios de eventos para mascotas con generación de recuerdos únicos y memorables, fomentando el vínculo humano animal y mejorando la calidad de vida de las personas y las mascotas”. Nos dirigimos a dueños de mascotas que buscan celebrar momentos especiales de manera personalizada. Además, la estrategia se enfoca en estructurar un sólido marketing mix para maximizar la presencia en el mercado y captar la atención de nuestro público objetivo.

4.2 Definición del segmento objetivo

El segmento objetivo de Patitas en fiesta está compuesto por dueños de mascotas (perros y/o gatos) en la zona oriente de Santiago, pertenecientes a los estratos socioeconómicos ABC1 y C2, con edades entre 20 y 80 años. Este segmento incluye tanto a profesionales como a familias que ven a sus mascotas como miembros de la familia y que están dispuestos a invertir en celebraciones especiales o temáticas, como cumpleaños o aniversarios para sus mascotas.

Este grupo está alineado con el fenómeno de la humanización de las mascotas, donde los dueños buscan servicios y productos que les permitan compartir experiencias significativas con sus compañeros animales. Además, suelen ser usuarios activos de redes sociales, lo que facilita la difusión de las experiencias únicas que ofrece Patitas en fiesta, creando oportunidades para la viralización y marketing de boca en boca.

4.3 Definición de metas de la estrategia.

- Aumentar la visibilidad de la marca: Incrementar la presencia y reconocimiento de la marca entre los dueños de mascotas que buscan servicios de eventos personalizados.
- Promover la propuesta de valor: Difundir el concepto de "crear recuerdos únicos y fortalecer el vínculo humano-animal", alineando la comunicación con la experiencia ofrecida.
- Estructurar un sólido marketing mix: Implementar una estrategia integral que abarque los 4Ps del marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción).

4.4 Plan de Marketing

1. Aumentar la visibilidad de la marca:

- Indicadores:
 - Aumento del tráfico web: Llegar a un 30% de tráfico en la página web en los primeros 6 meses.
 - Crecimiento en redes sociales: Conseguir 1.000 seguidores en Instagram, 500 en TikTok y 500 en Facebook en los primeros 3 meses, aumentar la interacción (*likes*, comentarios, compartidos) en un 30% en plataformas clave como Instagram, Facebook y TikTok en un plazo de 6 meses.

2. Promover la propuesta de valor:

- Indicadores:
 - *Engagement* en contenido de valor: Obtener al menos 200 interacciones mensuales en publicaciones que refuercen la propuesta de valor (ej. fotos de eventos, historias de clientes) en redes sociales.
 - Tasa de conversión de leads: Lograr que el 20% de los clientes potenciales que interactúan con el contenido sobre la propuesta de valor se conviertan en clientes efectivos dentro de 6 meses.
 - Fidelizar a los clientes mediante recompra: Lograr que el 15% de los clientes realicen una segunda contratación dentro de los primeros 12 meses.

3. Estructurar un sólido marketing mix:

- Indicadores:
 - Nuevas colaboraciones: Establecer 2 colaboraciones estratégicas con influencers del nicho de mascotas o marcas complementarias en los primeros 3 meses.

4.4.1 Marketing Mix.

a) Producto.

Patitas en fiesta es una empresa B2C de servicios a mascotas que permite enriquecer el vínculo humano-animal y fortalecer los lazos de unión entre ellos, a través de celebraciones de momentos especiales como cumpleaños y fiestas temáticas (bodas, películas, *Halloween*, fiestas patrias, navidad,

día del perro, día del gato, adopción, baby shower, nacimiento de cachorros, etc.). Satisfaciendo la necesidad de las personas de agasajar a sus mascotas y celebrar sus fechas especiales.

Un equipo de 3 personas se encarga de cada detalle técnico de la organización y ejecución del evento, entre ellos un alumno de medicina de veterinaria o carrera afín, para asegurar la salud y bienestar de las mascotas.

Los eventos se realizarán en 2 formatos:

i. Servicio Cumpleaños (Premium, Estándar):

- **Servicio Premium:** Este servicio consiste en una fiesta personalizada para 10 personas y 3 mascotas, adaptada a la personalidad de la mascota. Incluye cócteles de bienvenida para los humanos, fotógrafo, actividades recreativas para perros o gatos y una actividad artística de pintura. El menú cuenta con una torta personalizada, adaptada a los requerimientos nutricionales de las mascotas, junto con snacks y agua. Durante el evento, se realiza el canto de cumpleaños y un momento emotivo que incluye la proyección de un video con fotos y recuerdos de la mascota y sus dueños, contando su historia. Al final de la fiesta, los invitados reciben como recuerdo el cuadro pintado en la actividad artística. Además, cinco días después del evento, se entregará un *book* de fotos y video en formato físico y digital.
- **Servicio Estándar:** Este servicio incluye una fiesta personalizada que ofrece actividades recreativas para perros o gatos, y un rincón decorado para tomar fotografías. El menú consiste en torta, snacks y agua. Durante la fiesta, se realiza el canto de cumpleaños y un momento emotivo con la proyección de un video que incluye fotos y recuerdos de la mascota y sus dueños. Como parte de este servicio, cinco días después del evento, se entregará un *book* de fotos y video en formato digital.

ii. Servicios de fiestas temáticas (bodas, películas, día del perro, etc.):

- En este servicio, se organiza una fiesta personalizada según una temática elegida, con decoración y música acorde al tema. Incluye actividades recreativas para perros y gatos, así como una actividad artística de pintura. El menú contempla torta, snacks y agua, y los disfraces o vestuarios dependen de la temática seleccionada. También se realiza el momento emotivo con el canto de cumpleaños y la proyección de un video con fotos y recuerdos de la mascota y sus amos. Al finalizar la fiesta, los invitados

reciben el cuadro pintado en la actividad artística. Luego de cinco días, se entregará un *book* de fotos y video del evento en formato digital.

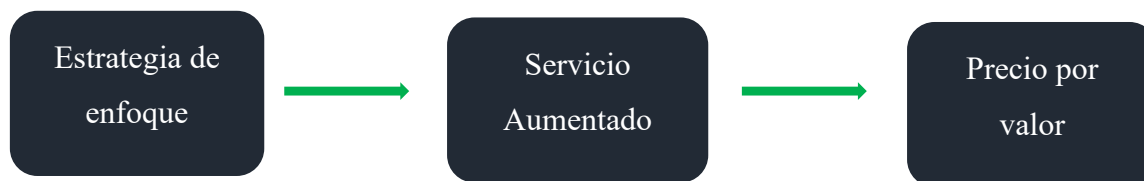
b) Precio.

En la planificación de estrategias se determinó trabajar considerando la estrategia genérica de Porter de diferenciación en enfoque, por lo que, se desarrolló una propuesta de valor orientada a un nicho en concreto de clientes con gustos y necesidades específicas, que están dispuestos a pagar más, no solo por el servicio, si no por el valor agregado que obtienen al vivir la experiencia única de los eventos para mascotas.

La asignación de precios tiene un límite inferior, y este lo determinan los costos de producción, ya que, al asignar un precio menor con respecto a este indicador, implicaría generar perdidas para la empresa. También se toma como referencia los precios de mercado de competencia y productos sustitutos.

La percepción del valor es el factor principal que se tomará en cuenta para tener una adecuada asignación de precios. Este indicador clave, pretende reflejar el valor que los clientes están dispuestos a pagar por los beneficios que reciben de la oferta propuesta. Los resultados se obtendrán del estudio de mercado realizado para el proyecto.

i. Asignación de precio.



La asignación de precios determinada por el valor está en línea con las estrategias tomadas en etapas iniciales del proyecto. Al definir trabajar bajo el alero de una estrategia de diferenciación en enfoque, esto condujo a desarrollar una propuesta de valor, o más específicamente un servicio aumentado, donde el cliente pueda encontrar beneficios que con ninguna otra alternativa del mercado va a conseguir.

Antes de hacer la asignación de precios es importante precisar los costos totales de fabricación, estos consideran el uso de materia prima, materiales de uso independiente, que solo se utilizaran en los eventos de macotas, es decir, se consideran todos los gastos involucrados en brindar el servicio. Además, la mano de obra directa y los costos indirectos involucrados en el desarrollo de las

operaciones. Para los costos indirectos se tomará en cuenta la tasa de aplicación de costos indirectos, el total de costos indirectos y el total de eventos realizados en el mes, como base de aplicación.

Tabla 19 Costo por evento

Costo por evento		
Cumpleaños premium	\$	117.922
Cumpleaños estándar	\$	98.270
Evento temático	\$	99.221

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Precio de mercado

Precio de mercado		
Cumpleaños premium		No existe
Cumpleaños estándar		No existe
Evento temático		No existe
Caja de cumpleaños estándar	\$	30.000
Spa para perros	\$	45.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Precio en función del valor

Precio en función del valor		
Cumpleaños premium	\$	350.000
Cumpleaños estándar	\$	220.000
Evento temático	\$	250.000

Fuente: elaboración propia

La asignación de precios fue hecha en base a función del valor, además de considerar a modo de referencia, los costos de fabricación y precios de mercado. La asignación de precio en función del valor es acorde a las objetivos y estrategias definidas en la planificación.

ii. Estrategia de precios.

Es importante destacar en este punto la elasticidad del producto en relación al precio, al ser un producto nuevo y único en el mercado para un nicho específico de consumidores, esta toma características de ser un producto inelástico, es decir que la demanda tiene poca sensibilidad a la variación de precios.

La estrategia de precios elegida es la de desceme, esto debido a que se está ofreciendo al mercado una propuesta de valor diferenciadora, además tiene directa relación con lo planteado en el desarrollo de producto aumentado y una estrategia de enfoque. Con esta estrategia se busca aprovechar la disposición de segmentos específicos de consumidores que están dispuestos a pagar un precio más alto, por ejemplo, al tener definido el SOM se puede determinar dentro de este, una segmentación que tenga interés en adquirir productos nuevos antes que otros, o tener diferenciado cuales tienen un mayor

poder adquisitivo para llegar primero a ellos. Al elegir esta estrategia, en un comienzo nos permite lograr un posicionamiento en el consumidor de calidad, al ingresar con un precio alto asociado al valor percibido por el cliente en la asignación de precios, favorece al producto, por ejemplo, ser considerado como un producto premium.

Otros puntos favorables que tienen la elección de esta estrategia para la empresa es que permite tener una rápida recuperación de los costos asociados a la investigación o lanzamiento del producto, logra maximizar ganancia en el corto plazo antes de la competencia pueda entrar en el mercado.

c) Plaza

La empresa de celebraciones para mascotas ofrecerá un servicio completamente personalizado y a domicilio. Esto significa que no es necesario que los clientes se desplacen a un lugar específico, ya que el equipo de producción de eventos llegará directamente a sus casas o a la ubicación donde se realice la celebración, garantizando comodidad y facilidad para el cliente.

i. Cobertura geográfica

La cobertura geográfica se situará inicialmente en las áreas de la zona oriente con mayor concentración de nuestros clientes objetivo. Una vez consolidada la presencia en estas áreas, se podría considerar la expansión a otros sectores con características demográficas similares.

ii. Canales de contacto y venta

Página web: Diseñada para ofrecer toda la información sobre los tipos de eventos, paquetes y opciones personalizables, con la posibilidad de realizar reservas en línea.

Redes sociales: Utilizadas para atraer a nuevos clientes, mostrar ejemplos de eventos pasados, y brindar atención rápida a consultas.

Mail, Teléfono: Para aquellos clientes que prefieran un contacto más personal o para resolver dudas específicas.

iii. Logística y transporte

El equipo de producción y todos los elementos del evento (decoración, catering para mascotas, entretenimiento, etc.) serán transportados en vehículos propios de la empresa. Esto asegura control total sobre la calidad del servicio y la puntualidad en la entrega.

iv. Nivel de Servicio

Nuestro objetivo de servicio es ofrecer una experiencia excepcional y consistente con las expectativas del segmento objetivo de Patitas en fiesta. Para lograrlo, nos enfocamos en contar con personal capacitado en atención al cliente y manejo de eventos para mascotas, brindando formación continua. Además, ofrecemos atención personalizada a cada cliente, asegurándonos de que cada evento sea único, y aplicamos un sistema de seguimiento post-evento para garantizar la satisfacción y obtener retroalimentación para mejoras continuas.

v. Objetivo de Posicionamiento Esperado

Nuestros objetivos de posicionamiento esperado a futuro incluyen cuatro factores. Primero, posicionarse como la opción preferida en la organización de eventos exclusivos para mascotas en la zona oriente. Segundo, la marca Patitas en fiesta deberá comunicar exclusividad, cuidado, y personalización en todos los puntos de contacto con el cliente, desde la presentación del sitio web hasta la comunicación en redes sociales. Tercero, establecerá alianzas estratégicas con marcas y establecimientos que compartan el enfoque premium, reforzando así la percepción de calidad y exclusividad. Por último, la diferenciación, para esto la empresa deberá destacarse sobre cualquier otro competidor mediante la oferta de servicios únicos que integren nuevas tendencias en el cuidado de mascotas, eventos temáticos personalizados, y actividades interactivas que involucren tanto a mascotas como a sus dueños.

En resumen, la empresa se enfocará en brindar un servicio personalizado y a domicilio, con una estrategia inicial en la zona oriente y un enfoque en la comodidad del cliente. A través de diversos canales de contacto y una logística propia, asegura la calidad en la entrega de eventos únicos. Con personal capacitado, atención personalizada y seguimiento post-evento, la empresa busca posicionarse como referente en eventos exclusivos para mascotas, destacándose por su diferenciación, alianzas estratégicas y una propuesta de valor centrada en la innovación y la excelencia.

d) Promoción

El objetivo de la promoción será difundir la marca Patitas en Fiesta, generar contenido atractivo y aumentando su visibilidad entre los tres segmentos de *buyer* persona a través de redes sociales y colaboraciones con influencers.

i. Estrategias por Segmento.

Familias con hijos (eventos personalizados, limpieza post-evento):

- Canales clave: Instagram y Facebook.
- Estrategia de contenido: Crear publicaciones y videos cortos que destaquen la personalización de los eventos, mostrando cómo los detalles de los cumpleaños y fiestas temáticas pueden adaptarse a los gustos de los niños y las mascotas. Incluir testimonios de padres satisfechos destacando lo limpio que queda todo después de la fiesta.
- Acciones promocionales: Publicar *stories* en Instagram con ejemplos de eventos recientes, destacando los aspectos personalizados y la limpieza. Colaborar con un *influencer* enfocado en familias y mascotas, mostrando cómo su familia disfrutó del servicio de Patitas en Fiesta y cómo quedaron impresionados por la atención al detalle y la limpieza.

Familias con nido vacío (enfocadas en la reunión familiar y la limpieza):

- Canal clave: Facebook.
- Estrategia de contenido: Crear contenido en formato de historias o videos sobre cómo los eventos temáticos ayudan a reunir a la familia. Mostrar cómo el servicio incluye limpieza post-evento, garantizando que los clientes solo se preocupen por disfrutar.
- Acciones promocionales: Publicar videos testimoniales de clientes mayores mostrando cómo las celebraciones les permitieron disfrutar con su familia sin preocuparse por la organización ni la limpieza. Colaborar con un *influencer* enfocado en personas mayores, compartiendo su experiencia con un evento familiar y destacando la comodidad del servicio.

Solteros o parejas sin hijos (Eventos exclusivos, personalizados, detallados):

- Canales clave: Instagram y TikTok.
- Estrategia de contenido: Enfocarse en la exclusividad y personalización de los eventos, mostrando en videos cortos cómo se cuidan cada uno de los detalles para hacer que las fiestas sean únicas. Crear contenido visualmente atractivo, destacando las decoraciones temáticas y el ambiente exclusivo de las celebraciones.
- Acciones promocionales: Crear *reels* y videos de TikTok mostrando el proceso creativo detrás de las fiestas exclusivas, desde la selección de temas hasta la ejecución final. Colaborar con un *influencer* de mascotas conocido en Instagram y TikTok, que documente un evento exclusivo organizado por Patitas en Fiesta, destacando la personalización, los detalles únicos,

y cómo puede ser una experiencia social inolvidable. Lanzar una campaña en TikTok bajo el *hashtag* #FiestaExclusivaConPatitas, invitando a los usuarios a compartir cómo les gustaría personalizar un evento para sus mascotas y etiquetar a sus amigos.

ii. Colaboraciones con Influencers.

Influencer 1: Un perfil familiar en Instagram y Facebook con una audiencia que se identifica con familias con hijos, que comparta su experiencia con un evento organizado por Patitas en Fiesta, resaltando los detalles personalizados y la limpieza post-evento.

Influencer 2: Un perfil en Instagram y TikTok enfocado en parejas jóvenes o solteros con mascotas, que comparta cómo fue organizar una fiesta temática exclusiva y personalizada, ideal para socializar y disfrutar con amigos.

Contenido General:

- Mostrar imágenes y videos de eventos temáticos y personalizados.
- Resaltar el servicio “todo incluido” (organización, decoración, catering, entretenimiento y limpieza).
- Promocionar la participación en eventos temáticos especiales (*Halloween*, Navidad, cumpleaños) para aumentar la interacción en redes.

4.5 Presupuesto de Marketing

La inversión inicial de la empresa será de \$1.053.880, incluye desarrollo de Pagina web, Inscripción de marca, Polera y Polerón con logo para el primer año y stickers del logo de la marca:

Tabla 22 Presupuesto de inversión inicial

Presupuesto de Inversión Inicial de Marketing y Ventas	
Concepto	Monto Inicial
Página web	500.000
Inscripción de marca	340.000
Polera con logo	59.880
Polerón con logo	84.000
Stickers	70.000
Total Inversión Inicial	1.053.880

Fuente: elaboración propia

El primer año se realizarán campañas en Facebook, Instagram y TikTok, más colaboraciones con 2 *influencers*, en enero, febrero, junio y julio, que por estacionalidad podrían ser los meses más bajos. En total el primer año se invertirá \$1.914.702 en Marketing:

Tabla 23 Presupuesto año 1

Presupuesto de Marketing y Ventas (enero a diciembre)					
Concepto	Tik Tok	Instagram	Facebook	Eventos e influencers	Total Mensual
Enero	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 118.675	\$ 238.675
Febrero	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 118.675	\$ 238.675
Marzo	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 120.000
Abril	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 120.000
Mayo	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 120.000
Junio	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 118.675	\$ 238.675
Julio	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 118.675	\$ 238.675
Agosto	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 120.000
Septiembre	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 120.000
Octubre	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 120.000
Noviembre	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 120.000
Diciembre	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 120.000
Total Anual	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 40.000	\$ 474.700	\$ 1.914.700

Fuente: elaboración propia

Para los próximos cuatro años, el presupuesto se proyectó con una disminución en la frecuencia de colaboraciones con influencers, bajo el supuesto de que la marca alcanzará un mayor reconocimiento en el mercado:

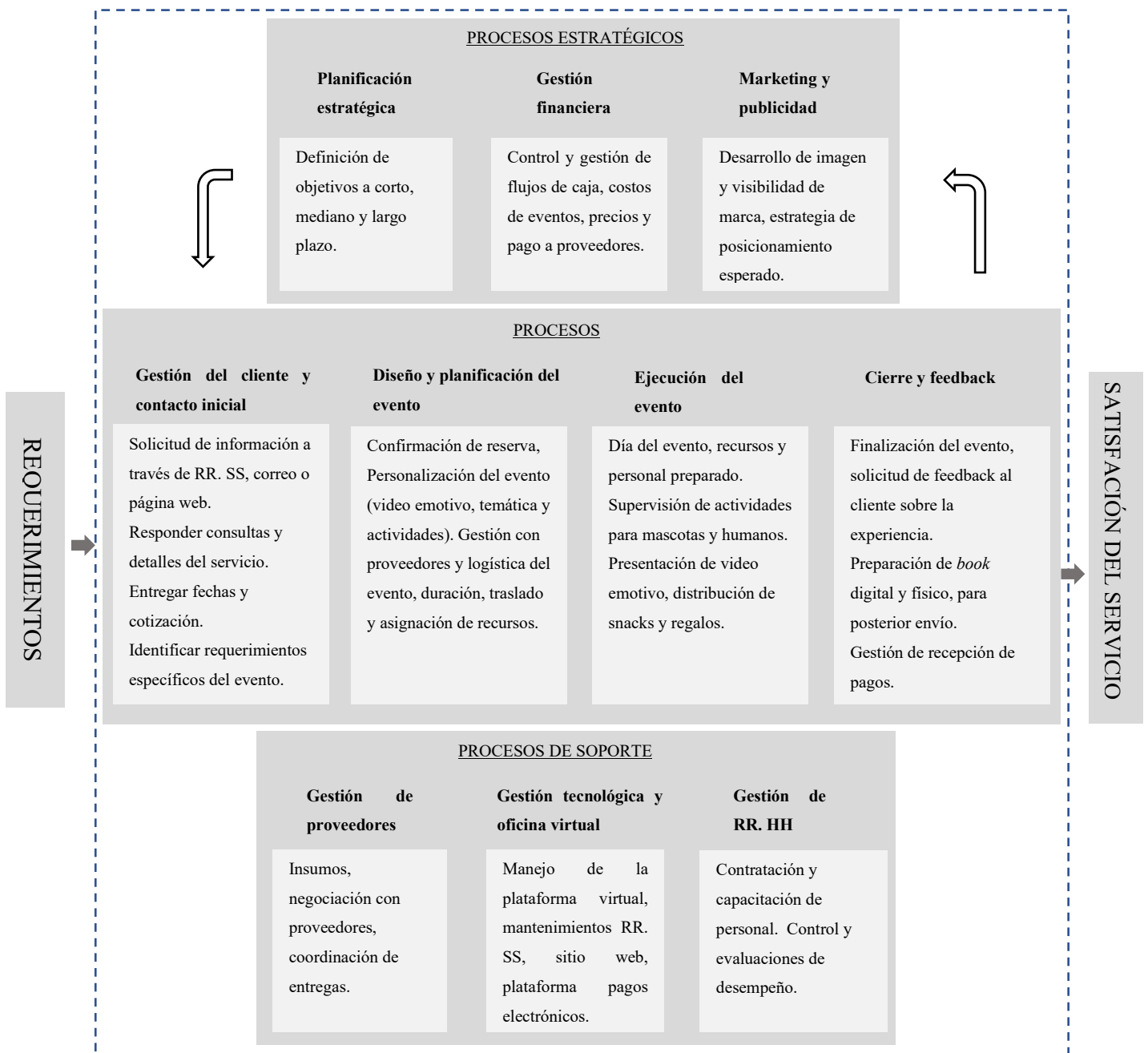
Tabla 24 Presupuesto proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 238.675
Febrero	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Marzo	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Abril	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Mayo	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Junio	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 120.000	\$ 120.000
Julio	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 238.675
Agosto	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Septiembre	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Octubre	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Noviembre	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Diciembre	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Total	\$ 1.914.702	\$ 1.914.702	\$ 1.796.026	\$ 1.677.351	\$ 1.677.351

Fuente: elaboración propia

Capítulo V: Plan de operaciones

5.1 Mapa de procesos de la empresa



El mapa de procesos de la empresa está estructurado en tres categorías principales, procesos estratégicos, procesos clave, y procesos de soporte, los cuales permiten la gestión integral del negocio desde la planificación hasta la ejecución del servicio.

En cuanto a los procesos estratégicos, la planificación estratégica establece los objetivos a corto, mediano y largo plazo, abarcando también la gestión financiera, control de flujos de caja, costos

de eventos y pagos a proveedores. En paralelo, el marketing se enfoca en el desarrollo de la imagen de la empresa, visibilidad de marca y posicionamiento esperado en el mercado.

Los procesos clave inician con la gestión del cliente y el contacto inicial, donde los clientes solicitan información a través de redes sociales, correo electrónico o la página web. A continuación, se define el diseño y planificación del evento, lo que incluye la personalización del mismo (temáticas, videos emotivos y actividades), gestión logística y la coordinación con proveedores. La ejecución del evento es un momento crucial, con el personal y los recursos listos para supervisar actividades tanto para mascotas como para sus dueños, presentaciones de videos emotivos, distribución de snacks y entrega de regalos. Finalmente, el cierre implica la recolección de *feedback* por parte del cliente, la entrega de un "book" digital y físico como recuerdo, y la gestión de pagos.

Los procesos de soporte incluyen la gestión de proveedores, quienes suministran los insumos necesarios para los eventos, la gestión tecnológica que abarca el mantenimiento de la plataforma virtual, redes sociales y la plataforma de pagos electrónicos, y la gestión de recursos humanos, que se encarga de la contratación, capacitación y evaluación del personal involucrado en los eventos.

Este mapa de procesos proporciona una visión detallada y organizada del flujo de operaciones de la empresa, asegurando que cada etapa, desde el contacto inicial con el cliente hasta la finalización del evento y el *feedback*, sea ejecutada de manera eficiente para maximizar la satisfacción del cliente.

5.2 Indicadores claves de producción

5.2.1 Indicador de cumplimiento de tiempos de ejecución de eventos (CTEE).

Este indicador mide el porcentaje de eventos que son ejecutados dentro del tiempo planificado. Para la empresa de eventos para mascotas, el cumplimiento de tiempos es esencial, ya que cualquier retraso puede afectar la calidad del evento y la satisfacción del cliente. El CTEE se calcula como el número de eventos que cumplen con los tiempos programados sobre el total de eventos realizados, expresado en porcentaje:

$$CTEE = \frac{N^{\circ} \text{ de eventos dentro del tiempo planificado}}{\text{Total de eventos}} \cdot 100 \quad (1)$$

Aplicación a las actividades:

Para el diseño y planificación del evento, los tiempos para la entrega de los insumos, montaje del evento, y desarrollo de las actividades es de 80 minutos. Este indicador permite verificar si cada una de estas etapas ocurre según lo previsto.

Con respecto a la ejecución del evento el tiempo destinado para la realización de actividades como presentaciones, interacción entre mascotas y dueños, y momentos emotivos debe respetarse estrictamente es en total de 120 minutos. Cualquier desviación afecta la experiencia general del cliente.

Por último para el cierre del evento, que implica el desmontaje y limpieza. Monitorear el tiempo de finalización es crucial para evitar inconvenientes con otros eventos agendados, el tiempo destinado es de 40 minutos.

Un CTEE por debajo del 90% podría sugerir ineficiencias en la planificación o problemas logísticos que deben ser abordados.

5.2.2 Indicador de satisfacción del cliente (ISCE).

La calidad percibida por los clientes durante la ejecución del evento es un factor clave en el éxito de la empresa, dado que los eventos para mascotas buscan generar experiencias memorables tanto para los animales como para sus dueños. El ISCE mide la satisfacción de los clientes en relación con la calidad de la ejecución, incluyendo actividades recreativas, la puntualidad de los servicios y la interacción con el personal. Se calcula a través de encuestas post-evento con una escala del 1 al 10, y el promedio de las puntuaciones de todos los eventos en un período dado.

$$ISCE = \frac{\sum \text{Puntuación de satisfacción de cada cliente}}{\text{Total de clientes encuestados}} \quad (2)$$

Aplicación a las actividades:

Para las actividades recreativas y temáticas, la satisfacción de los clientes depende de que estas actividades cumplan con lo prometido, generando momentos memorables para los dueños y sus mascotas.

Con respecto a la presentación de videos emotivos, este detalle es esencial para crear un vínculo emocional con los clientes, por lo que su correcta ejecución incide directamente en la satisfacción final.

La interacción con el personal, el trato cercano y personalizado del equipo de trabajo con los clientes y sus mascotas es un factor crucial que este indicador también mide.

Un ISCE por debajo de 8 indicaría que es necesario revisar la calidad en la ejecución de los eventos, las actividades o la atención al cliente.

5.2.3 Indicador de utilización de recursos logísticos (IURL).

Este indicador evalúa la eficiencia con la que se utilizan los recursos logísticos necesarios para la producción de los eventos, decoración, insumos para las mascotas, y recursos humanos. El IURL mide la relación entre los recursos efectivamente utilizados versus los recursos asignados para cada evento. Se calcula como:

$$IURL = \frac{\text{Insumos efectivamente utilizados}}{\text{Recursos asignados}} \cdot 100 \quad (3)$$

Aplicación a las actividades:

En la gestión de insumos y materiales este indicador permite saber si los insumos asignados, como decoraciones y materiales para las actividades recreativas, fueron utilizados eficientemente o si hubo un exceso en la asignación que podría ser optimizado en futuros eventos.

Con respecto al uso del personal la correcta asignación y utilización del personal es clave. Por ejemplo, la empresa asigna un estudiante de veterinaria a cada evento, y es fundamental que se optimice su tiempo y se evite la sobrecarga o subutilización de recursos humanos.

En el caso de la logística de transporte y montaje, el transporte de equipos y personal para el evento debe ser gestionado de manera eficiente. Un bajo IURL puede significar que se están destinando más recursos de los necesarios, lo que aumenta los costos y afecta la rentabilidad.

Si el IURL es inferior al 90%, la empresa podría estar asignando más recursos de los necesarios, lo cual afectaría la eficiencia operativa y el margen de utilidad.

Los tres indicadores propuestos (CTEE, ISCE, e IURL) permiten una evaluación integral de la eficiencia operativa y la calidad en la entrega de los servicios de la empresa de eventos para mascotas. El CTEE asegura que los eventos se ejecuten en los tiempos planificados, el ISCE garantiza la satisfacción del cliente y la experiencia positiva durante el evento, mientras que el IURL mide la eficiencia en la utilización de los recursos asignados. La correcta implementación y seguimiento de estos indicadores no solo contribuye a la mejora continua de los procesos productivos, sino que también optimiza la experiencia del cliente y la rentabilidad del negocio.

5.3 Presupuesto de operaciones

5.3.1 Presupuesto de inversión inicial de operaciones.

Tabla 25 Presupuesto de inversión inicial de operaciones

Presupuesto de Inversión Inicial de Operaciones	
Concepto	Monto Inicial
Compra de Vehículo	\$13.099.100
Compra de Equipos (notebook)	\$500.000
Stock Inicial de Materias Primas	\$265.108
Total Inversión Inicial	\$13.864.208

Fuente: elaboración propia

El presupuesto de inversión inicial de operaciones de la empresa consta de una compra de un vehículo para el traslado de insumos y personal para los eventos, además de un notebook y un stock inicial de insumos que cubre los dos primeros meses.

Para el vehículo se consideraron los siguientes costos de mantenimiento y depreciación.

Tabla 26 Presupuesto de mantenimiento, máquina y equipos

Presupuesto de mantenimiento maquina y equipos		
Vehículo	Chevrolet N400	
Costo de adquisición	\$ 13.099.100	
Vida útil (años)	7	
Valor residual	\$ 7.204.505	
Costo de mantenimiento mensual	\$ 5.709	
Seguro automotriz (\$ x km)	\$ 81	\$ 64.800 mensual

Fuente: elaboración propia

Permiso de circulación	\$ 136.419
Consumo de combustible	\$ 71.600
Depreciación anual	\$ 1.871.300

Eventos por mes	40
Km por eventos	20
Km por mes	800
Costo bencina (litro)	\$ 1.253
Rendimiento vehículo (km/l)	14
Costo combustible x mes	\$ 71.600

Fuente: elaboración propia

5.3.2 Presupuesto de operaciones.

Tabla 27 Presupuesto de operaciones (enero a diciembre)

Presupuesto de Operaciones (enero a diciembre)			
	Insumos	Mantenimiento	Arriendo bodega y oficinas operaciones
Enero	\$ 167.115	\$ 142.109	\$ 91.667
Febrero	\$ 185.173	\$ 142.109	\$ 91.667
Marzo	\$ 203.232	\$ 278.528	\$ 91.667
Abril	\$ 258.709	\$ 142.109	\$ 91.667
Mayo	\$ 424.035	\$ 142.109	\$ 91.667
Junio	\$ 424.035	\$ 142.109	\$ 91.667
Julio	\$ 442.093	\$ 142.109	\$ 91.667
Agosto	\$ 568.699	\$ 142.109	\$ 91.667
Septiembre	\$ 568.699	\$ 142.109	\$ 91.667
Octubre	\$ 568.699	\$ 142.109	\$ 91.667
Noviembre	\$ 680.955	\$ 142.109	\$ 91.667
Diciembre	\$ 958.536	\$ 142.109	\$ 91.667
Total	\$ 5.449.977	\$ 1.841.727	\$ 1.100.004

Fuente: elaboración propia

Capítulo VI: Plan de recursos humanos

6.1 Estructura Organizacional de la Empresa

La empresa tiene una estructura organizacional sencilla y funcional, adecuada para su tamaño y las necesidades actuales. Se organiza de la siguiente manera:

- **Administrador**

Responsable de la visión estratégica, toma de decisiones clave, supervisión general de la empresa, recursos humanos, finanzas, ventas, marketing, contratos, servicio al cliente, relaciones públicas, coordinación de eventos, compra de insumos, logística y supervisión de los servicios ofrecidos y del personal.

- **Colaboradores en montaje y ejecución de eventos**

Asistente de Operaciones: Apoya en la coordinación y ejecución de los eventos, organización de recursos y logística, comunicación directa con los clientes y resolución de dudas, encargado de todas las actividades a realizar con las mascotas.

Asistente de Fotografía y montaje: Colabora en la gestión de redes sociales en el evento, toma las fotografías, elabora el video conmemorativo y el video y álbum de fotos post evento, encargado de montaje y decoración del evento.

Alumno de internado o 4 año de veterinaria: Responsable de la seguridad de las mascotas, colabora en las actividades a realizar por cada una de las mascotas.

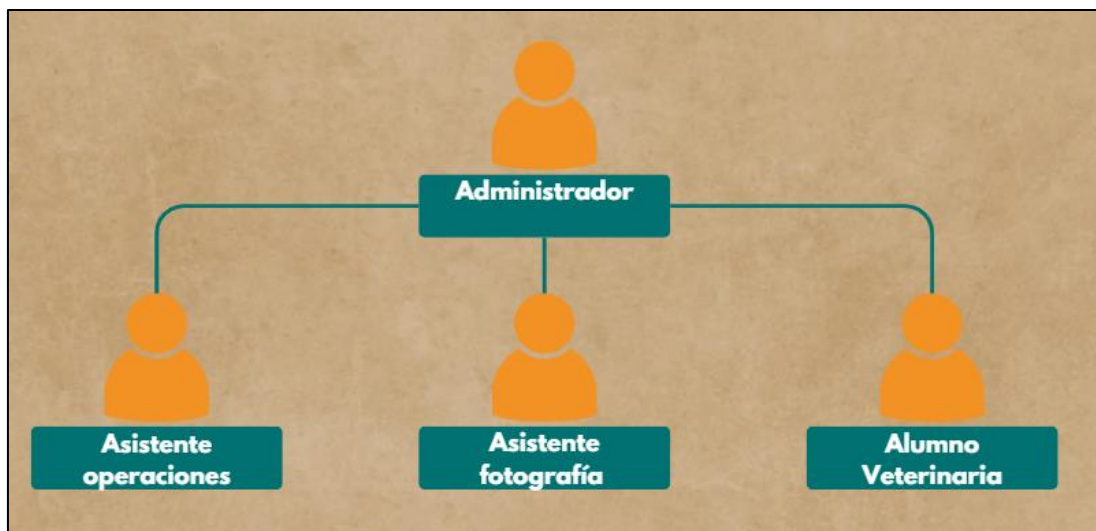


Ilustración 6.1 Estructura jerárquica empresarial.

6.2 Estructura Legal de la Empresa

La empresa será constituida bajo la figura de una Sociedad Por Acciones o SPA. La responsabilidad que asume cada socio que se integra a la empresa, es limitada hasta el monto del capital que aportó.

6.3 Perfiles de Cargo

6.3.1 Perfil del Cargo Administrador.

- Formación universitaria en administración de empresas, gestión de proyectos, o áreas afines.
- Experiencia previa en puestos de administración general, supervisión de personal, y toma de decisiones estratégicas.
- Conocimientos en finanzas, recursos humanos, ventas, marketing, y logística.
- Habilidades de liderazgo, capacidad de negociación y resolución de problemas.
- Capacidad para manejar múltiples tareas y adaptarse a un entorno dinámico.

Descripción del Cargo Administrador

El Administrador es el responsable de la supervisión integral de la empresa, abarcando desde la visión estratégica hasta la ejecución operativa diaria. Se encarga de la planificación y coordinación de todas las áreas funcionales, incluyendo finanzas, ventas, marketing, recursos humanos, logística, y relaciones públicas. El administrador toma decisiones clave para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio, gestionando los recursos materiales y humanos, y asegurando que los servicios ofrecidos se ejecuten de manera eficiente y efectiva.

Especificaciones del Cargo Administrador

- Visión Estratégica y Toma de Decisiones:
 - Elaborar planes estratégicos para el crecimiento y desarrollo de la empresa.
 - Tomar decisiones clave en materia de inversión, expansión y nuevas oportunidades de negocio.
- Supervisión General de la Empresa:

- Monitorear el desempeño de todas las áreas de la empresa, asegurando que los objetivos se cumplan de manera eficiente.
- Revisar informes financieros y operativos para evaluar el rendimiento general de la empresa.
- Gestión de Recursos Humanos:
 - Supervisar la contratación, capacitación y evaluación de los empleados.
 - Asegurar un ambiente laboral positivo y productivo, gestionando conflictos y promoviendo el bienestar del personal.
- Gestión Financiera:
 - Controlar los presupuestos, realizar análisis financieros y asegurar la rentabilidad del negocio.
 - Supervisar la contabilidad, flujo de caja y gestión de pagos a proveedores.
- Ventas y Marketing:
 - Desarrollar estrategias de ventas y marketing para atraer nuevos clientes y retener a los actuales.
 - Supervisar la ejecución de campañas publicitarias y la gestión de contratos con los clientes.
- Relaciones Públicas y Servicio al Cliente:
 - Gestionar la comunicación externa de la empresa y mantener relaciones positivas con los clientes y socios.
 - Asegurar que el servicio al cliente sea de alta calidad, resolviendo problemas y atendiendo quejas de manera oportuna.
- Coordinación de Eventos y Logística:
 - Supervisar la planificación y ejecución de los eventos organizados por la empresa, garantizando que todo funcione sin problemas.
 - Gestionar la compra de insumos, logística de transporte y distribución de recursos para los eventos.

- Supervisión del Personal y Servicios:
 - Asegurar que todo el personal esté debidamente capacitado y que los servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad.
 - Revisar y ajustar procedimientos operativos según sea necesario para mejorar la eficiencia.

6.3.2 Perfil del Cargo Asistente de operaciones.

- Formación técnica o universitaria en administración de eventos, logística o carreras afines.
- Habilidades organizativas y capacidad para gestionar múltiples tareas.
- Experiencia previa en la coordinación de eventos o logística.
- Amor por el trabajo con animales y trato directo con clientes.

Descripción del Cargo Asistente de Operaciones

Apoya en la planificación, coordinación y ejecución de los eventos. Es responsable de la logística de los recursos necesarios y de la comunicación con los clientes para garantizar que los eventos se desarrollen según lo planeado. Además, se encarga de todas las actividades a realizar con las mascotas.

Especificaciones del Cargo Asistente de operaciones

- Apoyo en la organización de los recursos logísticos, transporte y materiales para los eventos.
- Comunicación directa con los clientes para resolver dudas antes, durante y después del evento.
- Supervisión de las actividades que involucran a las mascotas en los eventos.
- Gestión de imprevistos y asegurarse de que todas las necesidades del evento se cumplan a tiempo.

6.3.3 Perfil de cargo Asistente de Fotografía y Montaje.

- Formación técnica en fotografía, diseño gráfico o áreas afines.
- Conocimientos en gestión de redes sociales y creación de contenido digital.
- Experiencia en fotografía de eventos y creación de videos conmemorativos.

- Habilidades creativas y capacidad para trabajar bajo presión.

Descripción del Cargo Asistente de Fotografía y Montaje

Se encarga de tomar las fotografías durante los eventos, así como de gestionar las redes sociales en tiempo real. Después de los eventos, elabora los videos y álbumes de fotos conmemorativos. También es responsable del montaje y decoración de los eventos.

Especificaciones del Cargo Asistente de fotografía y montaje

- Fotografía y filmación de los eventos.
- Edición y creación de videos conmemorativos post-evento.
- Gestión de las redes sociales durante los eventos, publicando contenido en tiempo real.
- Apoyo en el montaje y decoración de los eventos.
- Colaboración con el equipo para cumplir con las expectativas estéticas y creativas de cada celebración.

6.3.4 Perfil de cargo Alumno de Internado o 4º Año de Veterinaria

- Estudiante de 4º año de Veterinaria o en período de internado.
- Conocimientos básicos en manejo y cuidado de mascotas.
- Habilidades de observación y cuidado responsable de los animales.
- Capacidad para trabajar en equipo y colaborar en eventos.

Descripción del Cargo estudiante de veterinaria

Es responsable de la seguridad de las mascotas durante los eventos. Colabora en la supervisión de las actividades relacionadas con las mascotas y asegura que su bienestar sea prioritario durante la ejecución de los eventos.

Especificaciones del Cargo estudiante de veterinaria

- Supervisión de la seguridad y bienestar de las mascotas.
- Apoyo en las actividades recreativas para las mascotas durante los eventos.
- Colaboración con el equipo en la planificación y ejecución de actividades.
- Asistencia a los dueños en caso de dudas sobre el bienestar de sus mascotas

6.4 Políticas de la Empresa

6.4.1 Política de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento será transparente y estructurado, con descripciones claras de cada vacante, incluyendo responsabilidades, requisitos y condiciones. La selección se abrirá externamente a través de portales de empleo y redes sociales. Los candidatos serán evaluados según competencias técnicas y personales, así como su alineación con los valores de la empresa, como el bienestar animal, innovación y trabajo en equipo. Se utilizarán entrevistas estructuradas para asegurar la objetividad y la confidencialidad de los datos proporcionados. Además, se fomentarán oportunidades para estudiantes en prácticas.

6.4.2 Política de Etapas de Selección.

El proceso de selección incluye varias etapas: revisión de *curriculum vitae* y carta de presentación, entrevista telefónica o virtual como filtro inicial, y una entrevista presencial para evaluar competencias técnicas, blandas y alineación con los valores de la empresa. Se verifican referencias laborales y, tras una evaluación estructurada y objetiva, el comité toma la decisión final. La selección se basa en méritos profesionales y en la adaptación del candidato a la cultura y valores de la empresa, garantizando que el mejor candidato sea elegido de manera justa y sin sesgos.

6.4.3 Políticas de Contratación.

La contratación se basará en la evaluación objetiva de las competencias y la alineación del candidato con los valores de la empresa. Se ofrecerán condiciones claras de empleo, incluidas las responsabilidades, horario, salario y beneficios antes de la firma del contrato. La empresa garantizará la igualdad de oportunidades y evitará cualquier tipo de discriminación en el proceso de contratación.

Todos los empleados deberán firmar un contrato laboral formal antes de iniciar sus funciones. El contrato incluirá una descripción detallada del puesto, duración (si es temporal), jornada laboral, remuneración, beneficios y las políticas internas de la empresa. Los contratos cumplirán con la legislación laboral vigente.

La empresa podrá contratar personal temporal o estudiantes en prácticas para cubrir picos de demanda o eventos especiales. Estos contratos temporales seguirán las mismas pautas de transparencia y formalización que los contratos a tiempo completo.

6.4.4 Políticas de Inducción y Capacitación.

Los nuevos empleados recibirán una inducción formal durante la primera semana, que incluirá la presentación de la misión, visión, valores, políticas internas y expectativas del puesto. La empresa fomentará el desarrollo profesional a través de capacitaciones continuas en áreas técnicas, como logística de eventos, manejo de mascotas, y marketing digital, así como en habilidades blandas. Cada empleado recibirá formación específica según su rol, y todos serán capacitados en bienestar y manejo adecuado de mascotas, para garantizar su seguridad en los eventos.

6.4.5 Política de Remuneraciones.

La empresa garantizará la equidad salarial entre los empleados, asegurando que las remuneraciones sean justas y basadas en la experiencia, responsabilidades y competencias del puesto. No se permitirá discriminación salarial por género, edad, origen étnico o cualquier otra característica personal.

Las remuneraciones estarán alineadas con los estándares del mercado para el sector de eventos y bienestar animal, asegurando que los salarios sean competitivos para atraer y retener talento calificado.

Los empleados recibirán una compensación dependiendo de su modalidad de trabajo:

i. Empleados con contrato plazo indefinido.

- Las horas de trabajo serán en base a un turno único, de la forma:
- Turno: 09:00 horas hasta las 18:00 horas, de lunes a viernes.
- Colación: 1 hora, de 13:00 a 14:00 horas.
- Salario Base: Fijo, basado en la responsabilidad y competencias del cargo.
- Vacaciones Pagadas: Conforme a la legislación vigente.

La empresa realizará una revisión salarial anual para ajustar las remuneraciones en función del desempeño del empleado, la inflación y las tendencias del mercado. Además, se considerarán aumentos salariales por antigüedad y logros relevantes.

Todos los empleados serán informados claramente sobre la estructura de su remuneración, los criterios para recibir bonificaciones y los beneficios adicionales disponibles. Cualquier cambio en la política de remuneraciones será comunicado con antelación.

ii. Empleados Eventuales o Esporádicos.

Los empleados esporádicos serán remunerados en función de las horas trabajadas o por evento específico. La tarifa horaria o por evento será definida con base en el tipo de actividad realizada y las competencias requeridas, garantizando una compensación justa y acorde al mercado.

Los pagos a empleados esporádicos se realizarán al finalizar el evento o dentro del periodo establecido, que no excederá de 7 días hábiles después de la finalización del trabajo, asegurando que los empleados reciban su compensación de manera oportuna.

Desde el momento de la contratación, los empleados esporádicos recibirán información clara y precisa sobre la tarifa por hora o por evento, el método de pago y cualquier bonificación aplicable. Las condiciones de trabajo serán definidas antes de iniciar las actividades.

Debido a la naturaleza temporal de la contratación, los empleados esporádicos no tendrán acceso a los beneficios que reciben los empleados permanentes (como días de vacaciones, seguro de salud o descuentos en servicios). Sin embargo, se les brindará un ambiente laboral seguro y respetuoso, y serán tratados con equidad en todos los aspectos.

Se establecerá un contrato temporal claro para cada evento, el cual detallará las responsabilidades del empleado, la duración del contrato y la remuneración acordada. Este contrato cumplirá con las normativas laborales vigentes para empleos temporales.

6.5 Presupuesto de RRHH

La inversión inicial en Recursos Humanos de la empresa será de \$800.000, incluye Reclutamiento y Entrenamiento Inicial:

Tabla 28 Presupuesto de inversión inicial

Presupuesto de Inversión Inicial de Operaciones	
Concepto	Monto Inicial
Reclutamiento	\$ 500.000
Onboarding y Entrenamiento inicial	\$ 300.000
Total Inversión Inicial	\$ 800.000

Fuente: elaboración propia

Los costos del primer año incluyen las remuneraciones del administrador y del personal de operaciones, ambos contratados de manera permanente, así como la remuneración de un alumno en práctica contratado a honorarios. Además, se contemplan las prestaciones sociales y la retención de impuestos. En total, se invertirá \$38.292.692 en recursos humanos durante el primer año:

Tabla 29 Presupuesto del año 1

Presupuesto de Recursos Humanos (Enero a Diciembre)						
Concepto	Remuneraciones administrador	Remuneraciones personal de operaciones	Remuneración alumno en práctica	Prestaciones sociales	Retención impuesto en boleta de honorarios	Total Mensual
Enero	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 75.000	\$ 538.567	\$ 10.313	\$ 3.033.230
Febrero	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 90.000	\$ 538.567	\$ 12.375	\$ 3.050.292
Marzo	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 105.000	\$ 538.567	\$ 14.438	\$ 3.067.355
Abril	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 135.000	\$ 538.567	\$ 18.563	\$ 3.101.480
Mayo	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 195.000	\$ 538.567	\$ 26.813	\$ 3.169.730
Junio	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 210.000	\$ 538.567	\$ 28.875	\$ 3.186.792
Julio	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 210.000	\$ 538.567	\$ 28.875	\$ 3.186.792
Agosto	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 270.000	\$ 538.567	\$ 37.125	\$ 3.255.042
Septiembre	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 270.000	\$ 538.567	\$ 37.125	\$ 3.255.042
Octubre	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 270.000	\$ 538.567	\$ 37.125	\$ 3.255.042
Noviembre	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 315.000	\$ 538.567	\$ 43.313	\$ 3.306.230
Diciembre	\$ 1.379.350	\$ 1.030.000	\$ 420.000	\$ 538.567	\$ 57.750	\$ 3.425.667
Total Anual	\$ 16.552.195	\$ 12.360.000	\$ 2.565.000	\$ 6.462.809	\$ 352.688	\$ 38.292.692

Fuente: elaboración propia

La proyección en 5 años fue realizada considerando una inflación del 3%:

Tabla 30 Presupuesto proyectado

Inflación proyectada	3%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	\$ 3.033.230	\$ 3.124.226	\$ 3.217.953	\$ 3.314.492	\$ 3.413.927
Febrero	\$ 3.050.292	\$ 3.141.801	\$ 3.236.055	\$ 3.333.136	\$ 3.433.131
Marzo	\$ 3.067.355	\$ 3.159.375	\$ 3.254.156	\$ 3.351.781	\$ 3.452.335
Abril	\$ 3.101.480	\$ 3.194.524	\$ 3.290.360	\$ 3.389.070	\$ 3.490.743
Mayo	\$ 3.169.730	\$ 3.264.821	\$ 3.362.766	\$ 3.463.649	\$ 3.567.558
Junio	\$ 3.186.792	\$ 3.282.396	\$ 3.380.868	\$ 3.482.294	\$ 3.586.762
Julio	\$ 3.186.792	\$ 3.282.396	\$ 3.380.868	\$ 3.482.294	\$ 3.586.762
Agosto	\$ 3.255.042	\$ 3.352.693	\$ 3.453.274	\$ 3.556.872	\$ 3.663.578
Septiembre	\$ 3.255.042	\$ 3.352.693	\$ 3.453.274	\$ 3.556.872	\$ 3.663.578
Octubre	\$ 3.255.042	\$ 3.352.693	\$ 3.453.274	\$ 3.556.872	\$ 3.663.578
Noviembre	\$ 3.306.230	\$ 3.405.416	\$ 3.507.579	\$ 3.612.806	\$ 3.721.190
Diciembre	\$ 3.425.667	\$ 3.528.437	\$ 3.634.290	\$ 3.743.319	\$ 3.855.618
Total	\$ 38.292.692	\$ 39.441.472	\$ 40.624.716	\$ 41.843.458	\$ 43.098.762

Fuente: elaboración propia

Capítulo VII: Plan financiero

7.1 Objetivos financieros

Los objetivos financieros de la empresa tienen un enfoque en la sostenibilidad y crecimiento gradual, tomando en consideración que es un plan de negocios que parte desde cero.

7.1.1 Objetivos de ingresos.

Año 1: Generar ingresos de \$40.000.000 de pesos, alcanzando al menos un 60% de la capacidad proyectada de eventos mensuales.

Año 2: Aumentar los ingresos a \$100.000.000 de pesos, aumentando la cartera de clientes en un 20% a través de marketing y alianzas.

Año 3: Superar los \$120.000.000 de pesos en ingresos anuales mediante la expansión de servicios y nuevas alianzas estratégicas.

Como empresa emergente, es vital establecer metas de ingresos crecientes de manera moderada para reflejar el esfuerzo de captación de clientes y el establecimiento de la marca en el mercado.

7.1.2 Objetivos de rentabilidad.

Año 1: Alcanzar un margen de beneficio bruto que represente a menos el 60% de los ingresos por ventas que logre cubrir los costos de ventas.

Año 2: Aumentar el margen de beneficio bruto al 20% con respecto al periodo anterior para buscar reducir el eventual flujo operacional negativo producto de la inversión inicial del primer año y puesta en marcha de la empresa.

Año 3: Lograr un margen neto del 15%, después de gastos administrativos y operativos superando eventuales utilidades netas negativas de los dos primeros años de puesta en marcha.

La rentabilidad es esencial para que la empresa se mantenga operativa y pueda financiar futuras expansiones. La meta es mejorar progresivamente los márgenes conforme se optimizan los procesos de producción de eventos y aumentan progresivamente la captación y fidelización de clientes.

7.1.3 Objetivos de flujo de caja.

Año 1: terminar con un flujo de caja positivo al final del primer año, con ingresos mensuales suficientes para cubrir gastos operativos como nómina, marketing y suministros.

Año 2: Generar un excedente de flujo de caja del 10% para reinversión en marketing y mejoras de servicio.

Año 3: Generar un excedente del 20% del flujo de caja para financiar nuevas líneas de negocio o expansión territorial.

Un flujo de caja positivo es crucial para la sostenibilidad a corto plazo. Al mantener un control estricto sobre los gastos y gestionar el crecimiento, la empresa puede evitar problemas de liquidez.

7.1.4 Objetivos de punto de equilibrio.

Año 1: Alcanzar el punto de equilibrio al finalizar el primer año, con un volumen mensual promedio de 20 - 25 eventos al mes.

Año 2: Superar el punto de equilibrio al cubrir completamente los costos fijos y variables, con 25-30 eventos mensuales.

Año 3: Mantener la estabilidad operativa, con un nivel mensual de eventos que cubra un 120% de los costos operativos totales.

El punto de equilibrio es una medida crucial para la viabilidad de la empresa. Lograrlo en el primer año y luego superarlo permitirá que los ingresos adicionales se destinen a crecimiento y reinversión.

7.2 Proyección de ventas

Se confeccionó una proyección de ventas a 5 años.

Tabla 31 Proyección de ventas a 5 años

Crecimiento	0,29%	2,0%	1,8%	1,6%	1,4%
Mes	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	\$ 1.290.000	\$ 7.058.400	\$ 8.934.205	\$ 11.045.241	\$ 15.180.354
Febrero	\$ 1.540.000	\$ 7.199.568	\$ 9.095.021	\$ 11.221.965	\$ 15.392.879
Marzo	\$ 1.790.000	\$ 7.343.559	\$ 9.258.731	\$ 11.401.516	\$ 15.608.379
Abril	\$ 2.260.000	\$ 7.490.431	\$ 9.425.389	\$ 11.583.941	\$ 15.826.896
Mayo	\$ 3.270.000	\$ 7.640.239	\$ 9.595.046	\$ 11.769.284	\$ 16.048.473
Junio	\$ 3.520.000	\$ 7.793.044	\$ 9.767.756	\$ 11.957.592	\$ 16.273.151
Julio	\$ 3.520.000	\$ 7.948.905	\$ 9.943.576	\$ 12.148.914	\$ 16.500.975
Agosto	\$ 4.590.000	\$ 8.107.883	\$ 10.122.560	\$ 12.343.296	\$ 16.731.989
Septiembre	\$ 4.590.000	\$ 8.270.041	\$ 10.304.767	\$ 12.540.789	\$ 16.966.237
Octubre	\$ 4.590.000	\$ 8.435.441	\$ 10.490.252	\$ 12.741.442	\$ 17.203.764
Noviembre	\$ 5.250.000	\$ 8.604.150	\$ 10.679.077	\$ 12.945.305	\$ 17.444.617
Diciembre	\$ 6.920.000	\$ 8.776.233	\$ 10.871.300	\$ 13.152.430	\$ 17.688.842
Total	\$ 43.130.000	\$ 94.667.894	\$ 118.487.681	\$ 144.851.714	\$ 196.866.556

Fuente: elaboración propia

El incremento de la proyección de ventas se desarrolló en base a la al SOM calculado del proyecto que es de 59.538 mascotas en las 6 comunas del sector oriente que busca abarcar el plan de negocio. Además, se consideraron los resultados del estudio de mercado, en específico el porcentaje de declaración de contratación de eventos que fue de un 18.5 % del total de los encuestados. Estos resultados entregan un margen amplio y justificado para el crecimiento de la empresa, basado también en la capacidad máxima de producción de eventos para el primer año con un total de 480 eventos anuales.

7.3 Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa describe los gastos involucrados en la operación, desglosados en tres secciones principales: costos de eventos, costos fijos, y proyecciones de costos a cinco años.

Tabla 32 Tabla costos de eventos

	Evento premium	Evento estándar	Evento temático
Total Insumos	\$ 57.689	\$ 38.037	\$ 38.988
Total mano de obra directa	\$ 55.714	\$ 55.714	\$ 55.714
Total tasa de aplicación CIF	\$ 4.520	\$ 4.520	\$ 4.520
Total	\$ 117.922	\$ 98.270	\$ 99.221

Fuente: elaboración propia

La tabla de costos de eventos está dividida en tres categorías: eventos premium, estándar y temáticos. Estos reflejan diferentes niveles de servicio y personalización, lo que afecta directamente los costos. Los insumos para los eventos premium ascienden a \$57.689, mientras que los eventos estándar y temáticos tienen costos más bajos de \$38.037 y \$38.988 respectivamente. La mano de obra directa se mantiene constante en \$55.714 para todas las categorías de eventos, lo que sugiere que el personal asignado tiene el mismo nivel de capacitación y responsabilidad en cada tipo de evento. La tasa de aplicación CIF (Costos Indirectos de Fabricación) es de \$4.520 para todos los eventos, reflejando un reparto equitativo de los costos indirectos. En conjunto, los costos totales por evento oscilan entre \$98.270 y \$117.922 dependiendo del nivel de servicio.

Tabla 33 Tabla costos fijos

Arriendo oficina virtual	\$	11.667
Bodega	\$	80.000
Gastos administrativos (Software)	\$	67.650
Mantenimiento de máquinas y equipos	\$	142.109

Fuente: elaboración propia

Los costos fijos representan los gastos recurrentes necesarios para mantener la operación básica de la empresa, independientemente del volumen de eventos realizados. Incluyen el arriendo de una oficina virtual por \$11.667, el arriendo de una bodega por \$80.000, los gastos administrativos relacionados con software por \$67.650, y el mantenimiento de máquinas y equipos por \$142.109. Estos costos son esenciales para asegurar el funcionamiento continuo y eficiente de la empresa, y su reducción o control es clave para mantener la rentabilidad a largo plazo.

Tabla 34 Proyección costos de venta a 5 años

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	\$ 490.308	\$ 2.718.271	\$ 3.440.665	\$ 4.253.649	\$ 5.846.128
Febrero	\$ 585.010	\$ 2.772.636	\$ 3.502.597	\$ 4.321.707	\$ 5.927.974
Marzo	\$ 679.711	\$ 2.828.089	\$ 3.565.643	\$ 4.390.854	\$ 6.010.965
Abril	\$ 868.164	\$ 2.884.650	\$ 3.629.825	\$ 4.461.108	\$ 6.095.119
Mayo	\$ 1.262.819	\$ 2.942.343	\$ 3.695.162	\$ 4.532.486	\$ 6.180.450
Junio	\$ 1.357.521	\$ 3.001.190	\$ 3.761.675	\$ 4.605.006	\$ 6.266.977
Julio	\$ 1.357.521	\$ 3.061.214	\$ 3.829.385	\$ 4.678.686	\$ 6.354.714
Agosto	\$ 1.754.078	\$ 3.122.438	\$ 3.898.314	\$ 4.753.545	\$ 6.443.680
Septiembre	\$ 1.754.078	\$ 3.184.887	\$ 3.968.483	\$ 4.829.601	\$ 6.533.892
Octubre	\$ 1.754.078	\$ 3.248.585	\$ 4.039.916	\$ 4.906.875	\$ 6.625.366
Noviembre	\$ 2.035.330	\$ 3.313.557	\$ 4.112.635	\$ 4.985.385	\$ 6.718.122
Diciembre	\$ 2.711.238	\$ 3.379.828	\$ 4.186.662	\$ 5.065.151	\$ 6.812.175
Total	\$ 16.609.856	\$ 36.457.689	\$ 45.630.962	\$ 55.784.052	\$ 75.815.563

Fuente: elaboración propia

Se presenta una proyección detallada de los costos de ventas a cinco años, donde los montos aumentan progresivamente a medida que la empresa crece. En el primer año, los costos mensuales comienzan en \$490.308 en enero y aumentan gradualmente hasta \$2.711,238 en diciembre, alcanzando un total anual de \$16.609.856. En los años sucesivos, se observa un incremento sustancial de los costos debido a la expansión del negocio, llegando a un total de \$75.815.563 en el quinto año. Este incremento refleja tanto el crecimiento esperado en la cantidad de eventos como en el nivel de servicio ofrecido.

Tabla 35 Proyección costos fijos a 5 años, con una inflación proyectada del 3%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Febrero	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Marzo	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Abril	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Mayo	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Junio	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Julio	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Agosto	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Septiembre	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Octubre	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Noviembre	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Diciembre	\$ 301.426	\$ 310.468	\$ 319.782	\$ 329.376	\$ 339.257
Total	\$ 3.617.108	\$ 3.725.621	\$ 3.837.390	\$ 3.952.512	\$ 4.071.087

Fuente: elaboración propia

Los costos fijos también están proyectados a cinco años, considerando una inflación proyectada del 3% anual. En el primer año, los costos mensuales ascienden a \$301.426, y se espera que aumenten de forma gradual hasta llegar a \$339.257 en el quinto año. El total anual de costos fijos proyectados para el primer año es de \$3.617.108, incrementándose progresivamente hasta \$4.071.087 en el quinto año. Esta proyección es clave para prever los desafíos financieros futuros y ajustar las estrategias operativas en función de la inflación.

7.4 Inversión inicial año cero

La inversión inicial de la empresa es de \$15.718.088 pesos y está compuesta por; la inversión inicial del presupuesto de Recursos Humanos con total de \$800.000 pesos, la inversión inicial del presupuesto de marketing que es de \$1.053.880 y la inversión inicial de operaciones con un total de \$13.864.208 pesos.

Tabla 36 Presupuesto inicial de RR. HH

Presupuesto de Inversión Inicial de Recursos Humanos	
Concepto	Monto Inicial
Reclutamiento	\$ 500.000
Onboarding y Entrenamiento inicial	\$ 300.000
Total Inversión Inicial	\$ 800.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 37 Presupuesto de inversión inicial de marketing y ventas

Presupuesto de Inversión Inicial de Marketing y Ventas	
Concepto	Monto Inicial
Página web	\$ 500.000
Inscripción de marca	\$ 340.000
Polera con logo	\$ 59.880
Polerón con logo	\$ 84.000
Stickers	\$ 70.000
Total Inversión Inicial	\$ 1.053.880

Fuente: elaboración propia

Tabla 38 Presupuesto inicial de operaciones

Presupuesto de Inversión Inicial de Operaciones	
Concepto	Monto Inicial
Compra de Vehículo	\$13.099.100
Compra de Equipos (notebook)	\$500.000
Stock Inicial de Materias Primas	\$265.108
Total Inversión Inicial	\$13.864.208

Fuente: elaboración propia

7.5 Punto de equilibrio

La tabla de punto de equilibrio en unidades muestra el análisis de los costos fijos, costos variables y la cantidad de eventos que la empresa debe realizar para alcanzar el punto de equilibrio en los primeros cinco años de operación. En el año 1, con costos fijos de \$43.824.501 y un costo variable por evento de \$101.653, la empresa debe realizar 291 eventos para cubrir sus costos. A medida que los costos fijos aumentan ligeramente año tras año debido a factores como la inflación o el crecimiento de la empresa, el número de eventos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio también incrementa, pasando a 299 eventos en el año 2, 307 en el año 3, 315 en el año 4, y finalmente 324 eventos en el año 5. El precio por evento se mantiene constante en \$252.222, lo que asegura una relación estable entre costos y ventas, pero evidencia la necesidad de aumentar el volumen de eventos anualmente para garantizar la sostenibilidad financiera.

Tabla 39 Punto de equilibrio en unidades

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	43.824.501	45.081.795	46.258.133	47.473.320	48.847.199
Precio	252.222				
Costos variables	101.653				
P. Equilibrio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	291	299	307	315	324

Fuente: elaboración propia

7.6 Capital de trabajo

Para el cálculo de capital de trabajo se utilizó la metodología del máximo déficit acumulado, este dio como resultado \$17.153.042 pesos, por lo que la empresa requiere esta cantidad de dinero para cubrir las operaciones diarias y financieras desde su puesta en marcha. El capital de trabajo calculado es esencial para que la empresa pueda operar sin interrupciones aprovechando a su vez las oportunidades de crecimiento en la proyección del plan de negocios.

Tabla 40 Método del máximo déficit acumulado

Método del máximo déficit acumulado						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	\$ 1.290.000	\$ 1.540.000	\$ 1.790.000	\$ 2.260.000	\$ 3.270.000	\$ 3.520.000
Costos	\$ 490.308	\$ 585.010	\$ 679.711	\$ 868.164	\$ 1.262.819	\$ 1.357.521
Margen	\$ 799.692	\$ 954.990	\$ 1.110.289	\$ 1.391.836	\$ 2.007.181	\$ 2.162.479
Costos fijos	\$ 301.426	\$ 301.426	\$ 301.426	\$ 301.426	\$ 301.426	\$ 301.426
RRHH	\$ 3.033.230	\$ 3.050.292	\$ 3.067.355	\$ 3.101.480	\$ 3.169.730	\$ 3.186.792
Mkt	\$ 238.675	\$ 238.675	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 238.675
Total costos	\$ 3.573.331	\$ 3.590.393	\$ 3.488.780	\$ 3.522.905	\$ 3.591.155	\$ 3.726.893
margen op.	\$ -2.773.639	\$ -2.635.403	\$ -2.378.492	\$ -2.131.069	\$ -1.583.974	\$ -1.564.414
Máximo déficit acumulado	\$ -2.773.639	\$ -5.409.041	\$ -7.787.533	\$ -9.918.602	\$ -11.502.576	\$ -13.066.990

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 3.520.000	\$ 4.590.000	\$ 4.590.000	\$ 4.590.000	\$ 5.250.000	\$ 6.920.000
\$ 1.357.521	\$ 1.754.078	\$ 1.754.078	\$ 1.754.078	\$ 2.035.330	\$ 2.711.238
\$ 2.162.479	\$ 2.835.922	\$ 2.835.922	\$ 2.835.922	\$ 3.214.670	\$ 4.208.762
\$ 301.426	\$ 301.426	\$ 301.426	\$ 301.426	\$ 301.426	\$ 301.426
\$ 3.186.792	\$ 3.255.042	\$ 3.255.042	\$ 3.255.042	\$ 3.306.230	\$ 3.425.667
\$ 238.675	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
\$ 3.726.893	\$ 3.676.468	\$ 3.676.468	\$ 3.676.468	\$ 3.727.655	\$ 3.847.093
\$ -1.564.414	\$ -840.546	\$ -840.546	\$ -840.546	\$ -512.986	\$ 361.669
\$ -14.631.405	\$ -15.471.950	\$ -16.312.496	\$ -17.153.042	\$ -17.666.027	\$ -17.304.358

Fuente: elaboración propia

7.7 Depreciación de activos

La depreciación anual de los activos vehiculares, cuantificada en \$1.871.600, representa una medida sistemática de la disminución del valor económico y funcional del vehículo. Este proceso de depreciación es esencial para la planificación financiera, ya que permite a la empresa anticipar la necesidad de reemplazo de activos y gestionar eficientemente los recursos destinados al mantenimiento y renovación de la flota vehicular. Además, la depreciación influye en la valoración de los activos en los estados financieros, afectando tanto la posición financiera como la capacidad de inversión futura de la empresa.

Tabla 41 Presupuesto de mantención máquina y equipos

Presupuesto de mantenimiento maquina y equipos		
Vehículo	Chevrolet N400	
Costo de adquisición	\$ 13.099.100	
Vida útil (años)	7	
Valor residual	\$ 7.204.505	
Costo de mantenimiento mensual	\$ 5.709	
Seguro automotriz (\$ x km)	\$ 81	\$ 64.800 mensual
Permiso de circulación	\$ 136.419	
Consumo de combustible	\$ 71.600	
Depreciación anual	\$ 1.871.300	

Fuente: elaboración propia

7.8 Estructura patrimonial con apalancamiento

La estructura patrimonial de la empresa presenta un apalancamiento financiero moderado, dado que la inversión inicial del proyecto asciende a \$15.718.088, de los cuales el 62% corresponde a capital propio, mientras que el 38%, equivalente a \$6 millones, es financiado mediante un préstamo. Este nivel de apalancamiento permite a la empresa mantener un control significativo sobre su patrimonio, reduciendo la dependencia del financiamiento externo. No obstante, la inclusión del crédito introduce un elemento de riesgo financiero al incrementar las obligaciones de pago a corto y largo plazo, lo que puede afectar la liquidez y la rentabilidad en las primeras etapas de operación. En este contexto, el apalancamiento es crucial para optimizar el uso del capital disponible y acelerar el crecimiento de la empresa sin comprometer la propiedad mayoritaria de los inversionistas, maximizando así el retorno sobre el capital propio.

Tabla 42 Estructura patrimonial con apalancamiento

Inversión inicial	\$ 15.718.088
Capital propio	\$ 9.718.088
Deuda	\$ 6.000.000

Fuente: elaboración propia

7.9 Análisis de beta y tasa de descuento

El análisis del crecimiento del IPSA durante los últimos 5 años ha mostrado una tendencia de desaceleración, con periodos de caídas y un comportamiento más plano, sin un incremento sostenido. A pesar de esto, se espera una rentabilidad cercana al 13% en un horizonte de cinco años. En el análisis también se excluyen los patrones atípicos ocasionados por la fuerte caída durante el periodo de la pandemia de COVID-19, seguida de una rápida recuperación. Sin embargo, este rebote no refleja la tendencia global, que apunta a un crecimiento más moderado, con proyecciones de estabilización en torno al 10-13%, alejándose de los anteriores niveles de crecimiento.

Tabla 43 Modelo CAPM para flujo de caja puro

Concepto	Datos	Valor
Tasa libre de riesgo (Rf)	Banco central	5,72
Retorno de mercado (Rm)	IPSA	13,37

Mes	Rf	Rf - Rf prom	Rm
ago-23	5,61	-0,11	10,4
sept-23	5,96	0,24	14,1
oct-23	6,52	0,80	4,1
nov-23	5,83	0,11	10,1
dic-23	5,45	-0,27	17,8
ene-24	5,34	-0,38	12,5
feb-24	5,29	-0,43	19,6
mar-24	5,61	-0,11	24,8
abr-24	5,96	0,24	20,2
may-24	5,69	-0,03	21,2
jun-24	5,68	-0,04	10,8
jul-24	5,77	0,05	0,7
ago-24	5,6	-0,12	7,5
	5,72		13,37

Beta (entretenimiento)	0,99
CAPM / Ke	13,29

Fuente: elaboración propia

Modelo WACC para flujo de caja apalancado

La tabla de datos para el cálculo del *WACC* (*Weighted Average Cost of Capital*) presenta los principales componentes que determinan el costo promedio ponderado del capital del proyecto. La tasa libre de riesgo utilizada es del 5.72%, mientras que la rentabilidad esperada del mercado asciende al 13,37%, con un beta sin apalancamiento de 0.99, lo que refleja el riesgo sistemático del proyecto en relación con el mercado. La estructura de capital se compone de \$27.384.115 en fondos propios y \$6.000.000 de endeudamiento, lo que refleja un nivel moderado de deuda. La tasa impositiva es del 27%, y el coste financiero del endeudamiento (K_d) se establece en 16%. Además, el beta apalancado, que considera el impacto del endeudamiento en el riesgo del proyecto, es 1,15, mientras que el coste de capital accionario (K_e) se sitúa en 14,50%. Finalmente, el WACC calculado es del 14,00%, lo que representa el costo promedio ponderado del capital que se debe superar para que el proyecto sea rentable, sirviendo como tasa de descuento para la evaluación financiera del proyecto.

Tabla 44 Tabla de datos para cálculo de tasa WACC

Cálculo WACC	
Tasa libre de riesgo (R_f)	5,72%
Rentabilidad esperada del mercado ($E[R_m]$)	13,37%
Beta (B_u)	0,99
Fondos Propios (E)	\$ 27.384.115
Nivel de Endeudamiento (D)	\$ 6.000.000
Tasa Impositiva (T)	27%
Coste Financiero (K_d)	16%
Beta Apalancada (B_e)	1,15
Coste de Capital (K_e)	14,50%
WACC	14,00%

Fuente: elaboración propia

7.10 Flujo proyecto puro y apalancado

Tabla 45 Flujo de caja puro

Flujo de caja puro						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$ 43.130.000	\$ 94.667.894	\$ 118.487.681	\$ 144.851.714	\$ 196.866.556
Costo de venta		\$ 16.609.856	\$ 36.457.689	\$ 45.630.962	\$ 55.784.052	\$ 75.815.563
Margen comercial		\$ 26.520.144	\$ 58.210.205	\$ 72.856.720	\$ 89.067.662	\$ 121.050.993
Costo fijo		\$ 3.617.108	\$ 3.725.621	\$ 3.837.390	\$ 3.952.512	\$ 4.071.087
RR.HH		\$ 38.292.692	\$ 39.441.472	\$ 40.624.716	\$ 41.843.458	\$ 43.098.762
Marketing		\$ 1.914.702	\$ 1.914.702	\$ 1.796.026	\$ 1.677.351	\$ 1.677.351
Depreciación		\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ -
Total costos operacionales		\$ 45.695.801	\$ 46.953.095	\$ 48.129.433	\$ 49.344.620	\$ 48.847.199
Pérdida ARTR			\$ -19.175.658	\$ -7.918.548	\$ -	\$ -
Flujo operacional		\$ -19.175.658	\$ -7.918.548	\$ 16.808.739	\$ 39.723.042	\$ 72.203.794
Impuesto a la renta (27%)			\$ -2.138.008	\$ 4.538.360	\$ 10.725.221	\$ 19.495.024
Utilidad neta		\$ -19.175.658	\$ -5.780.540	\$ 12.270.380	\$ 28.997.820	\$ 52.708.769
Depreciación		\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ -
Pérdida ARTR		\$ -	\$ 19.175.658	\$ -7.918.548	\$ -	\$ -
Inversión	\$ -15.718.088					
Capital de trabajo	\$ -17.666.027					
Total Flujo	\$ -33.384.115	\$ -17.304.358	\$ 15.266.418	\$ 6.223.132	\$ 30.869.120	\$ 52.708.769
Flujo acumulado	\$ -33.384.115	\$ -50.688.472	\$ -35.422.055	\$ -29.198.923	\$ 1.670.198	\$ 54.378.967

Fuente: elaboración propia

Los ingresos por ventas presentan un comportamiento progresivo, incrementándose año a año a medida que la empresa amplía su participación en el mercado y fortalece su base de clientes. Este crecimiento sostenido de los ingresos implica, a su vez, un incremento proporcional en los costos operacionales, tales como el costo de ventas, gastos de marketing y recursos humanos. La relación entre ingresos y costos operacionales muestra un manejo eficiente de los recursos a lo largo del tiempo, asegurando márgenes de utilidad operativa positivos.

El flujo operacional muestra una tendencia positiva y creciente a lo largo de los años, siendo negativo en los dos primeros años debido a los altos costos iniciales y la inversión en recursos, pero se vuelve positivo a partir del tercer año. Esto evidencia que la empresa ha logrado superar la etapa inicial de pérdidas y estabilizar sus operaciones, generando efectivo de manera constante para financiar parte de las inversiones y apoyar el crecimiento de la empresa sin comprometer su liquidez.

En el año 0, se realizó una inversión inicial de \$15.718.088, destinada a la adquisición de activos y puesta en marcha del proyecto. Además, se destinó un capital de trabajo de \$17.666.027 para asegurar la estabilidad operativa y cubrir las necesidades financieras de corto plazo. Ambos desembolsos iniciales son fundamentales para el desarrollo del proyecto y su posterior crecimiento.

Tabla 46 Flujo de caja apalancado

Flujo de caja apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ 43.130.000	\$ 94.667.894	\$ 118.487.681	\$ 144.851.714	\$ 196.866.556	
Costo de venta	\$ 16.609.856	\$ 36.457.689	\$ 45.630.962	\$ 55.784.052	\$ 75.815.563	
Margen comercial	\$ 26.520.144	\$ 58.210.205	\$ 72.856.720	\$ 89.067.662	\$ 121.050.993	
Costo fijo	\$ 3.617.108	\$ 3.725.621	\$ 3.837.390	\$ 3.952.512	\$ 4.071.087	
RR.HH	\$ 38.292.692	\$ 39.441.472	\$ 40.624.716	\$ 41.843.458	\$ 43.098.762	
Marketing	\$ 1.914.702	\$ 1.914.702	\$ 1.796.026	\$ 1.677.351	\$ 1.677.351	
Costos financieros	\$ 960.000	\$ 820.407	\$ 658.479	\$ 470.643	\$ 252.753	
Depreciación	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ -	
Total costos operacionales	\$ 46.655.801	\$ 46.953.095	\$ 48.129.433	\$ 49.344.620	\$ 48.847.199	
Pérdida ARTR		\$ -20.135.658	\$ -8.878.548	\$ -	\$ -	
Flujo operacional	\$ -20.135.658	\$ -8.878.548	\$ 15.848.739	\$ 39.723.042	\$ 72.203.794	
Impuesto a la renta (27%)		\$ -2.397.208	\$ 4.279.160	\$ 10.725.221	\$ 19.495.024	
Utilidad neta	\$ -20.135.658	\$ -6.481.340	\$ 11.569.580	\$ 28.997.820	\$ 52.708.769	
Depreciación	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ 1.871.300	\$ -	
Pérdida ARTR		\$ 20.135.658	\$ 8.878.548	\$ -	\$ -	
Inversión	\$ -15.718.088					
Capital de trabajo	\$ -17.666.027					
Prestamo	\$ 6.000.000	\$ -872.456	\$ -1.012.049	\$ -1.173.977	\$ -1.361.814	\$ -1.579.704
Total Flujo	\$ -27.384.115	\$ -19.136.814	\$ 14.513.568	\$ 21.145.450	\$ 29.507.307	\$ 51.129.066
Flujo acumulado	\$ -27.384.115	\$ -46.520.929	\$ -32.007.360	\$ -10.861.910	\$ 18.645.397	\$ 69.774.463

Fuente: elaboración propia

El análisis del flujo de caja apalancado para el proyecto revela una estructura de financiamiento compuesta por una inversión inicial de \$15.718.088, donde el 62% corresponde a capital propio y el 38% restante, es decir, \$6 millones, proviene de un préstamo. En el primer año, el flujo de caja proyectado es negativo, lo cual es esperable en proyectos que requieren una inversión inicial significativa, debido a los costos de puesta en marcha y la falta de ingresos suficientes en las primeras etapas. Sin embargo, a partir del segundo año, el flujo de caja proyectado se torna positivo, lo que indica que el proyecto comienza a generar ingresos que no solo cubren los costos operativos, sino que también permiten el cumplimiento de las obligaciones de financiamiento. Esto sugiere una recuperación gradual de la inversión y el inicio de la creación de valor para los propietarios, subrayando la importancia de un adecuado manejo del apalancamiento financiero para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Para el apalancamiento del proyecto se considera un préstamo bancario. A continuación, se indican las características de este y su respectiva tabla de amortización.

Tabla 47 Préstamo bancario

Préstamo	
Tasa de interés anual	16%
Plazo (años)	5

Valor Cuota	\$ 1.832.456
-------------	--------------

Amortización					
Año	Deuda	Cuota	Interés	Amortización	Deuda
0					\$ 6.000.000
1	\$ 6.000.000	\$ 1.832.456	\$ 960.000	\$ 872.456	\$ 5.127.544
2	\$ 5.127.544	\$ 1.832.456	\$ 820.407	\$ 1.012.049	\$ 4.115.494
3	\$ 4.115.494	\$ 1.832.456	\$ 658.479	\$ 1.173.977	\$ 2.941.517
4	\$ 2.941.517	\$ 1.832.456	\$ 470.643	\$ 1.361.814	\$ 1.579.704
5	\$ 1.579.704	\$ 1.832.456	\$ 252.753	\$ 1.579.704	\$ -

Fuente: elaboración propia

7.11 Indicadores VAN, TIR y Payback.

Tabla 48 Indicadores del flujo de caja puro

Tasa de descuento (ke/CAPM)	13,29%
VAN	\$12.798.600
TIR	22%
Payback	3,9

Fuente: elaboración propia

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de \$12.798.600, lo que indica que las inversiones realizadas generarán un valor agregado positivo para la empresa, superando el costo del capital y cumpliendo con las expectativas de retorno. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 22% confirma la rentabilidad del proyecto, ya que supera la tasa de descuento, indicando que las inversiones son viables y eficientes, y que el proyecto tiene un alto potencial de crecimiento financiero.

Finalmente, el período de recuperación de la inversión (*payback*) se calcula en 3,9 años, un periodo razonable que permite a la empresa recuperar la inversión inicial en un tiempo relativamente corto, favoreciendo la estabilidad financiera y la capacidad para reinvertir en proyectos futuros.

Tabla 49 Indicadores flujo de caja apalancado

Tasa de descuento (WACC)	14,00%
VAN	\$22.194.672
TIR	30%
Payback	3,4

Fuente: elaboración propia

El análisis financiero del proyecto, utilizando una tasa de descuento del 14%, calculada mediante el WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), indica que el proyecto es rentable y genera valor para los inversionistas. El VAN (Valor Actual Neto) resulta positivo en \$22.194.672, lo que sugiere que los flujos de caja futuros, descontados a la tasa del costo promedio ponderado del capital, superan la inversión inicial, confirmando la viabilidad financiera del proyecto. Además, la TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto es del 30%, lo que está significativamente por encima de la tasa de descuento, lo que reafirma que el rendimiento del proyecto supera ampliamente el costo del capital invertido. Estos indicadores financieros demuestran que el proyecto no solo cubre sus costos operativos y de financiamiento, sino que también tiene un potencial de retorno que justifica la inversión inicial y compensa el riesgo asociado.

7.12 Análisis de sensibilidad

Tabla comparativa de escenarios.

Tabla 50 Tabla comparativa de escenarios

	Flujo de caja puro			Flujo de caja apalancado		
	Esc. esperado	Esc. Optimista	Esc. Pesimista	Esc. esperado	Esc. Optimista	Esc. Pesimista
VAN	\$ 12.798.600	\$ 14.110.269	\$ -7.860.561	\$ 22.194.672	\$ 18.700.778	\$ 3.302.224
TIR	22%	24%	11%	30%	29%	21%
Payback	3,9	3,9	4,6	3,4	3,5	3,7

Fuente: elaboración propia

En el análisis de sensibilidad donde se trabajó en tres escenarios, esperado, optimista y pesimista. Para el análisis optimista, trabajó bajo un supuesto de una inflación del 6%, con un aumento de ventas de 2 puntos porcentuales y un aumento del costo del dinero del 18%. En nuestro escenario pesimista, trabajamos en una inflación del 5%, una disminución de ventas y una baja en el costo del dinero a un 10%, logrando así escenarios probables con variaciones multivariantes por las consecuencias inflacionarias impactando además en las tasas de descuento, tanto para los modelos CAPM y WACC.

El análisis de sensibilidad muestra que, bajo un escenario esperado, el proyecto es sólido tanto en su flujo de caja puro como apalancado. Los indicadores (VAN, TIR, Payback) son atractivos y sugieren que el proyecto tiene un buen potencial de generar retornos.

Por otra parte, se observan ventajas del apalancamiento, en todos los escenarios el apalancamiento mejora significativamente el valor del proyecto. Esto es algo a considerar si los inversionistas están dispuestos a asumir deuda para mejorar los retornos.

Con respecto al escenario pesimista, aunque en el flujo de caja puro el escenario pesimista muestra resultados negativos, el apalancamiento permite que el proyecto siga siendo rentable con un VAN positivo y una TIR aceptable. Sin embargo, los inversionistas deben estar conscientes del mayor riesgo asociado en este escenario, en especial si las condiciones macroeconómicas empeoran como el incremento de la inflación producto de una crisis económica, pandemia o conflictos bélicos en el mundo.

Como conclusión del plan financiero desarrollado a lo largo de este estudio, este refleja la viabilidad y sostenibilidad del proyecto en sus diversas etapas de ejecución. A lo largo de los tres primeros años, se ha proyectado un crecimiento gradual en los ingresos y la rentabilidad, lo que permitirá a la empresa consolidarse en el mercado a través de la expansión de sus servicios y el establecimiento de alianzas estratégicas clave. Este crecimiento, respaldado por un enfoque prudente en la gestión de costos y el flujo de caja, asegura que, pese a las pérdidas iniciales esperadas en los dos primeros años, la empresa logrará estabilizar sus operaciones para alcanzar una rentabilidad neta del 15% en el tercer año.

En términos de inversión inicial, con un capital de \$15.718.088 pesos y una estructura de financiamiento que combina capital propio y deuda, el proyecto demuestra un equilibrio financiero que maximiza el apalancamiento sin comprometer la sostenibilidad a largo plazo. El modelo CAPM aplicado para el cálculo del costo del capital accionario y el WACC empleado para la evaluación del flujo de caja apalancado sugieren que, bajo un escenario esperado, los rendimientos del proyecto superan ampliamente el costo del capital invertido. Esto se evidencia en los resultados obtenidos: un VAN positivo de \$22.194.672 y una TIR del 30%, que aseguran la creación de valor para los inversionistas.

El análisis de sensibilidad, realizado bajo escenarios optimistas y pesimistas, refuerza la solidez del proyecto. Incluso en condiciones adversas, como un escenario de alta inflación y bajos ingresos, el apalancamiento financiero permite mantener un flujo de caja positivo, aunque los inversionistas deben ser conscientes del mayor riesgo. Aun así, los resultados globales sugieren que el proyecto está bien posicionado para resistir fluctuaciones macroeconómicas, y el uso inteligente del apalancamiento ofrece una ventaja competitiva en la maximización de retornos.

El plan financiero respalda la viabilidad del proyecto, proporcionando un marco sólido para su implementación y una perspectiva optimista de crecimiento a mediano y largo plazo. La adecuada planificación de los costos, un control riguroso del flujo de caja, y el enfoque estratégico en la expansión de servicios, posicionan a la empresa para alcanzar sus objetivos de rentabilidad y sostenibilidad, consolidándose como una opción atractiva tanto para clientes como para inversionistas.

Capítulo VIII: Conclusiones

El presente proyecto de eventos para mascotas, tras un análisis exhaustivo en las dimensiones clave del entorno, el mercado y la viabilidad financiera, demuestra ser una iniciativa viable y prometedora en el corto y mediano plazo. El análisis PESTEL identificó un entorno favorable, con una fuerte tendencia social hacia la humanización de las mascotas, lo cual abre una ventana de oportunidades para capitalizar en servicios innovadores y personalizados que fomenten el vínculo entre los dueños y sus mascotas.

El objetivo general del plan de negocio, que busca ofrecer un servicio innovador y personalizado en el sector de eventos para mascotas, está en plena concordancia con la creciente demanda de este tipo de servicios en sectores urbanos de altos ingresos, donde las mascotas son consideradas parte integral de las familias. El estudio de mercado demostró que los consumidores están dispuestos a pagar por experiencias únicas para sus mascotas, lo que valida la propuesta de valor de Patitas en fiesta.

En cuanto a la estructura financiera, los indicadores clave como el VAN \$12.798.600 y la TIR 22% muestran que el proyecto no solo es rentable, sino que también ofrece una sólida creación de valor para los inversionistas. Pese a que se proyectan pérdidas iniciales durante los dos primeros años de operación, la empresa alcanzará un margen de rentabilidad del 15% para el tercer año, consolidándose en el mercado y permitiendo futuras expansiones de servicios. Además, el análisis de sensibilidad ha mostrado que, incluso en escenarios adversos como la inflación alta o una reducción de ingresos, el proyecto sigue siendo viable gracias a una gestión prudente del apalancamiento financiero.

Patitas en fiesta se presenta como una oportunidad empresarial robusta que, gracias a su enfoque en la personalización de eventos, su adecuada estructura financiera y su alineación con tendencias sociales y tecnológicas emergentes, tiene el potencial de establecerse como referente en un nicho de mercado aún poco explotado. La empresa, además de generar beneficios económicos, contribuye positivamente al bienestar animal y al entorno social, promoviendo la tenencia responsable de mascotas. Con una ejecución disciplinada del plan estratégico y financiero, este proyecto está bien posicionado para superar los desafíos del mercado y capturar una parte significativa del creciente mercado de eventos para mascotas.

Bibliografía

- A, O., & D, M. (2022). ICVU. *ÍNDICE DE CALIDAD DE VIDA URBANA*.
- All pet food. (2022). *All pet food*. Obtenido de All pet food: <https://allpetfood.net/entrada/inteligencia-artificial-en-la-industria-de-las-mascotas-53848>
- AMUCH y Universidad del Alba. (2023). *Caracterización de la gestión municipal en la tenencia responsable de mascotas y animales de compañía*. Obtenido de <https://www.sercotec.cl/capital-abeja-emprende/>
- Banco Central de Chile. (2024). *Banco Central de Chile*. Obtenido de Base de datos estadísticos, Economía internacional: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_EI/MN_EI11/EI_EMBI/637184958408281857?cbFechaInicio=2010&cbFechaTermino=2024&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=
- Banco Central de Chile. (Abril 2024). *Encuesta sobre Créditos Bancarios*. Santiago.
- Banco Central de Chile. (Junio 2024). *Informe de Política Monetaria*. Santiago.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2009). *Ley 20.380*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006858&idVersion=2025-01-27>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *Ley 21.020*. Obtenido de https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1106037&org=bleyes_r%3Ft_n%3DXX1%26nro_ley%3D21.020%26orga%3D%26f_pub%3D
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). *Ley 21.561*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1191554&idParte=10426155&idVersion=2023-04-26>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). *Ley 21.578*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1192720&idVersion=&idLey=&tipoVersion=&cve=&i=>
- Bilbao, C. (2023). *Camara Bilbao*. Obtenido de 33. <https://www.camarabilbao.com/retail/mascotas-tendencia-consumo-creciente-202310240948/#:~:text=Los%20nacidos%20entre%201980%20y,un%20menor%20gasto%20por%20mantenimiento.>
- Cadem. (2022). *Censo mascotas 2022*. Santiago.
- CCS. (2024). *CCS*. Obtenido de CCS: <https://www.ccs.cl/2024/04/25/camara-de-comercio-de-santiago-preve-crecimiento-del-8-en-el-comercio-electronico-durante-2024/>

Central Vet. (2024). *Central Vet Spa para Perros*. Santiago. Obtenido de <https://www.centralvet.cl/content/36-peluqueria-premium-pet-spa>

Chile, B. d. (2009). *Ley 20380*.

Cleary, M. V. (2020). The Homeless and Their Animal Companions: An Integrative Review. *Adm Policy Ment Health. The Homeless and Their Animal Companions: An Integrative Review. Adm Policy Ment Health*.

CORFO. (2024). Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/sala_de_prensa/nacional/25_01_2024_ley_id

CORFO. (2024). *CORFO*. Obtenido de CORFO: https://www.corfo.cl/sites/cpp/sala_de_prensa/nacional/25_01_2024_ley_id

CORFO. (23 de Febrero, 2024). *Modificación bases capital semilla*. Obtenido de <https://saowcsblobassets.blob.core.windows.net/assets/CONV/1476737519903/ResolucionElectronicaExentaN136de2024deCorfoModificaBasesSemillaIniciayApruebasunuevotexto.pdf>

Dirección de presupuestos, Gobierno de Chile. (2024). *Informe de Finanzas Públicas, primer trimestre 2024*. Santiago.

Dirección del trabajo, Gobierno de Chile. (28 de junio, 2024). *¿Cuál es el valor del ingreso mínimo mensual ?* Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html>

EMR. (2023). *EMR*. Obtenido de EMR : <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cuidado-de-mascotas-en-chile>

Gobierno de Chile. (2024). *Fondos del Gobierno de Chile*. Obtenido de www.fondos.gob.cl

Gobierno de Chile. (s.f.). *Estrategia de Chile para la implementación de la agenda 2030*. Santiago.

Gobierno de Chile, Ministerio del Medio Ambiente, CONAF, SAG. (2023). *Estrategia Nacional Tenencia Responsable de Mascotas como una Herramienta para la conservación de la Biodiversidad*. Obtenido de <https://estrategia-aves.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2023/03/MMA-2022-Estrategia-Nacional-TRM-y-Conservacion.pdf>

Grupo DF. (2023). *Grupo DF*. Obtenido de Grupo DF: <https://comercial.grupodf.cl/chilenos-consideran-la-rse-como-un-factor-importante-en-la-decision-de-compra/>

ICCSI. (2022). *ICCSI*. Obtenido de ICCSI: <https://iccsi.com.ar/la-inteligencia-artificial-y-tus-mascotas/>

Instituto Nacional de Estadísticas. (Mayo 2024). *Sectores Económicos, Índice de Ventas y Servicios*. Santiago.

International Institute for Management. (2024). *IMD*. Obtenido de https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/#_tab_Rank

Kennel Club de Chile. (2021). *Reglamento Crianza*. Obtenido de https://kennelclub.cl/wp-content/uploads/2022/01/xxxReglamento-Crianza-KCC-2021_.pdf

La Nación. (2021). *La Nación*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/crean-inteligencia-artificial-que-premia-a-los-perros-por-su-comportamiento-nid16032021/>

Marketing4ecommerce. (2024). *Marketing4ecommerce*. Obtenido de Marketing4ecommerce: <https://marketing4ecommerce.cl/uso-de-redes-sociales-en-chile-84-de-la-poblacion-utiliza-el-social-media/>

MICROESTUDIO GFK. (2018). *Los Chilenos y sus mascotas*. GFK.

Ministerio del medio ambiente, CONAF,SAG, AMEVEFAS. (2021). *Estrategia Nacional Tenencia Responsable de Mascotas como una Herramienta para la Conservación de la Biodiversidad*. Santiago.

Ministerio de Ciencia. (2024). *Ministerio de Ciencia*. Obtenido de Ministerio de Ciencia: <https://www.minciencia.gob.cl/areas/inteligencia-artificial/politica-nacional-de-inteligencia-artificial/>

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021). *Cadem 2020 . Cadem 2020 en Pandemia*.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2022). *INFORME DE DESARROLLO SOCIAL. INFORME DE DESARROLLO SOCIAL*.

Ministerio del Trabajo. (26 de Abril, 2023). *Ley de 40 horas*. Obtenido de https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-125562_recurso_1.pdf

SECOTEC. (2024). *Bases capital abeja emprende SERCOTEC*. Obtenido de <https://www.sercotec.cl/capital-abeja-emprende/>

SERCOTEC. (2024). *Bases de convocatoria capital semilla emprende SERCOTEC*. Obtenido de <https://www.sercotec.cl/wp-content/uploads/2024/04/Bases-Semilla-EMPRENDE-2024-VB-Metropolitana.pdf>

Softonic. (2019). *Softonic*. Obtenido de Softonic: <https://www.softonic.com/articulos/app-huellas-nasales-china-app>

Statista. (2024). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/temas/10669/redes-sociales-en-chile/#topicOverview>

SUBDERE. (2022). *Estimación de la población canina y felina del país y diagnóstico de la tenencia responsable*. Santiago: Escuela Medicina Veterinaria, Pontificia Universidad Católica de Chile.

U Chile. (2024). *U Chile*. Obtenido de U Chile: <https://veterinaria.uchile.cl/noticias/103444/significativo-crecimiento-en-chile-de-mercado-asociado-a-mascotas>

Anexos

Ponderaciones de análisis de PESTEL

Peso Ponderado en el PESTEL	Social			
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
	Impacto emocional y social de las mascotas en la familia.	7	30%	2,10
	Presencia de mascotas vs humanos en la familia chilena.	7	30%	2,10
	Aumento en el mercado de mascotas	4	10%	0,40
	Gasto en mascotas según estrato socioeconómico	2	5%	0,10
	Distribución de la riqueza - Coeficiente Gini	3	7%	0,21
	Penetración de Redes sociales	7	13%	0,91
Calidad de vida	2	5%	0,10	
50%	Valor Total			5,92
	Valor Ponderado			2,96

Peso Ponderado en el PESTEL	Tecnológico			
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
	Desarrollo de canales de distribución on-line	3	20%	0,60
	Aplicaciones de multimedia	7	60%	4,20
Inversión en I&D	4	20%	0,80	
13%	Valor Total			5,60
	Valor Ponderado			0,73

Peso Ponderado en el PESTEL	Económico			
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
	PIB nacional	2	6%	0,12
	Tasa de interés	5	13%	0,65
	Inflación	6	10%	0,60
	<i>Share Wallet</i>	6	30%	1,80
	Riesgo país	1	6%	0,06
	Acceso a créditos	7	35%	2,45
8%	Valor Total			5,68
	Valor Ponderado			0,45

Peso Ponderado en el PESTEL	Ecológico			
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
	Protección medio ambiental	3	20%	0,60
	Cultura del reciclaje	7	50%	3,50
	Políticas ambientales	4	30%	1,20
14%	Valor Total			5,30
	Valor Ponderado			0,74

Peso Ponderado en el PESTEL	Político			
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
	Política de subvenciones	2	15%	0,30
	Elecciones políticas de alcaldes y gobernadores	5	25%	1,25
	Agenda del gobierno 2030	6	10%	0,60
Leyes protección animal	7	50%	3,50	
10%		Valor Total		5,65
		Valor Ponderado		0,57

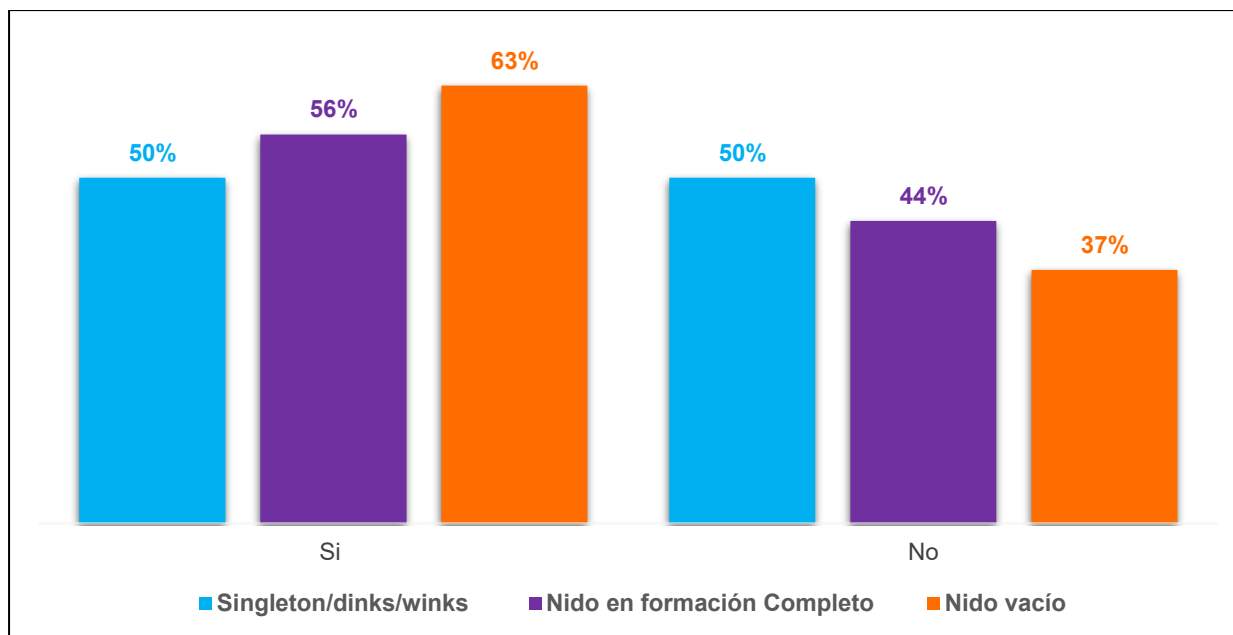
Peso Ponderado en el PESTEL	Legal			
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
	Legislación laboral	7	50%	3,50
Salario mínimo	7	50%	3,50	
5%		Valor Total		7,00
		Valor Ponderado		0,35

Encuesta CAWI

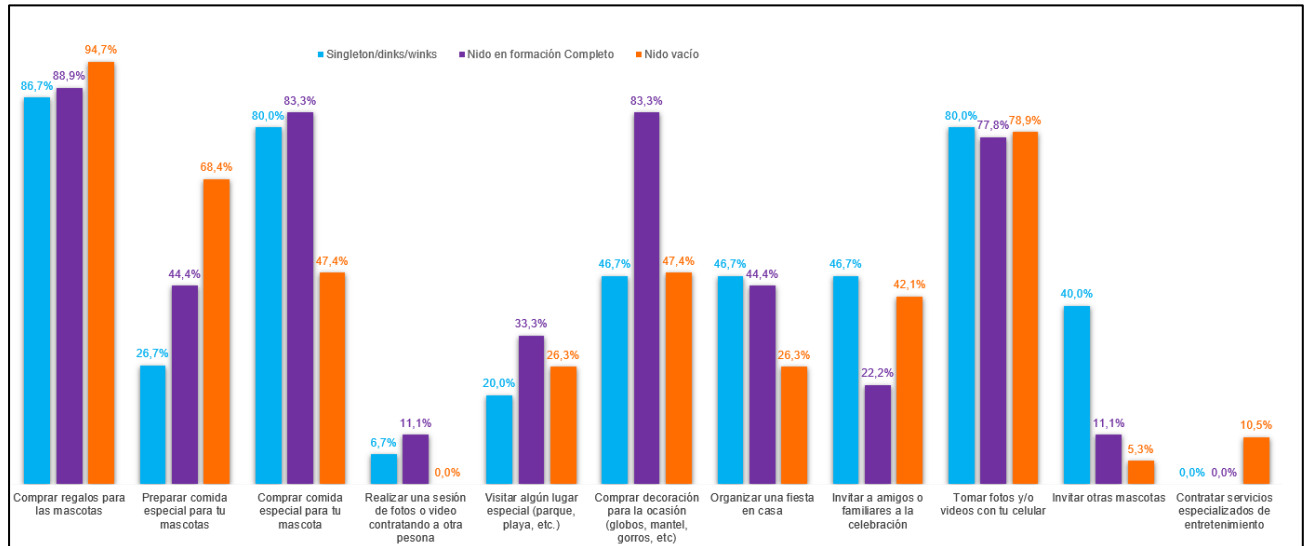
Total encuestados

	Encuestados
Singleton/dinks/winks	30
Nido en formación y completo	32
Nido vacío	30
Total	92

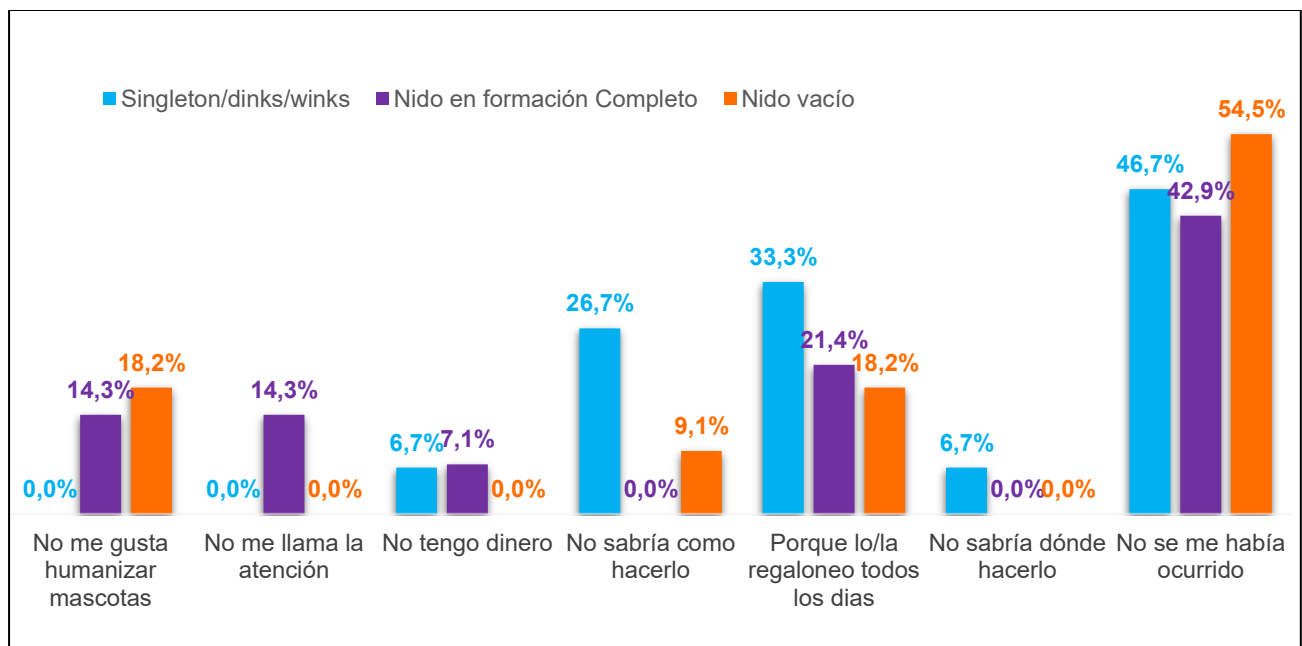
Pregunta 1 *¿Alguna vez le has celebrado a tu mascota por una ocasión especial?*



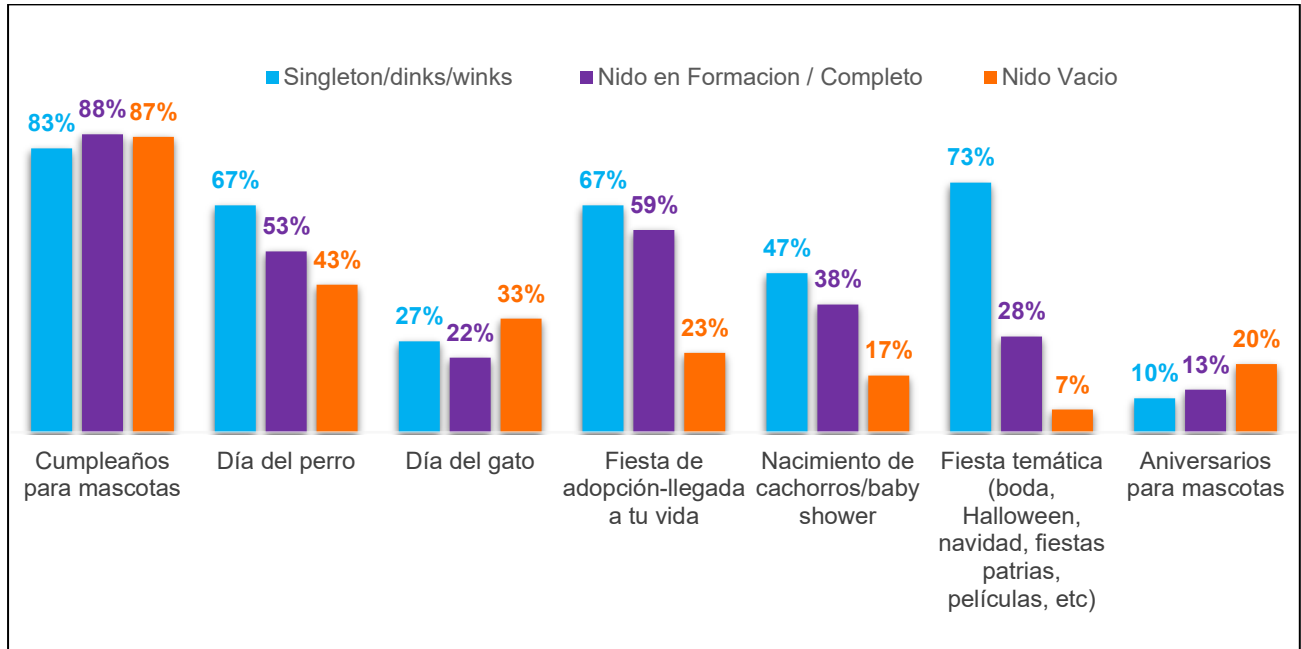
Pregunta 2 ¿Cuál o cuáles de las siguientes actividades has realizado para celebrar a tus mascotas?



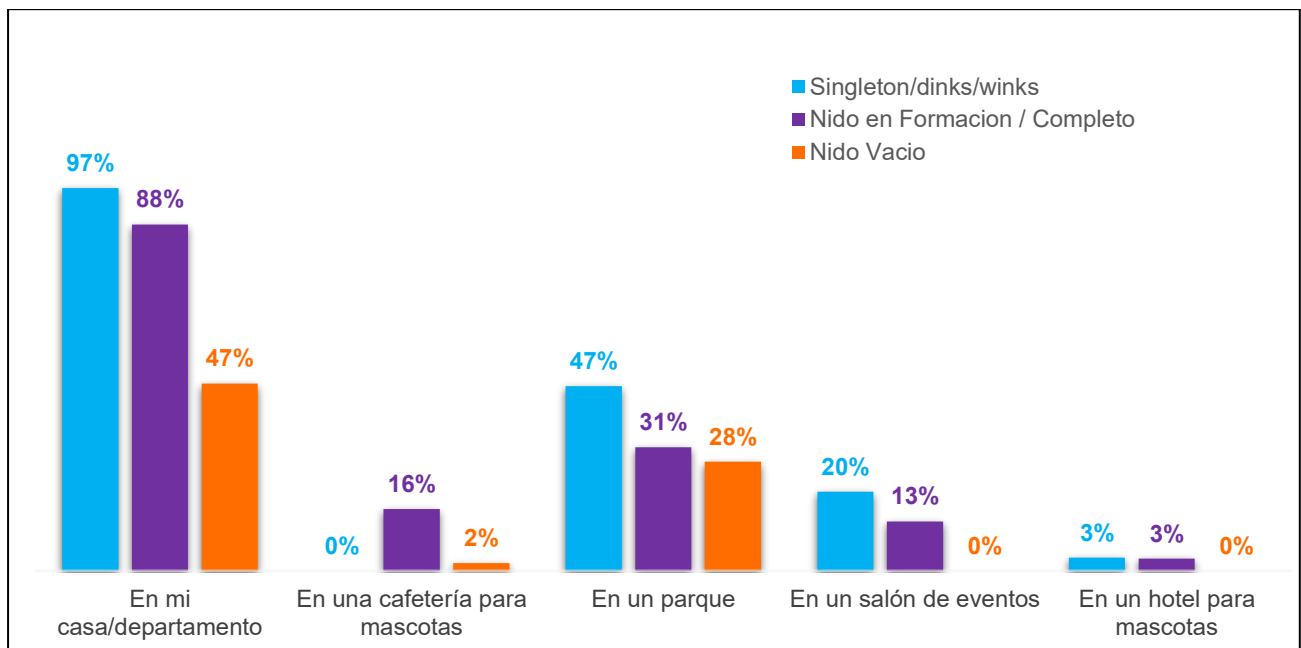
Pregunta 3 ¿Por cuál o cuáles razones no has festejado los momentos especiales de tu mascota?



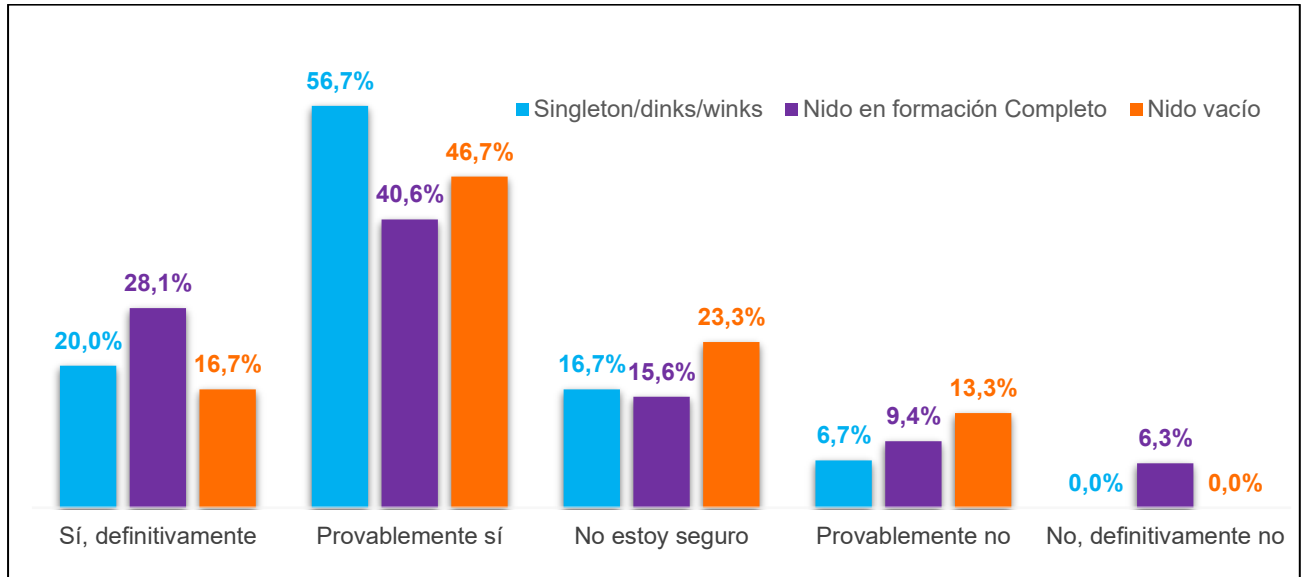
Pregunta 4 ¿Cuál o cuáles de las siguientes celebraciones de mascotas es probable que celebrarías?



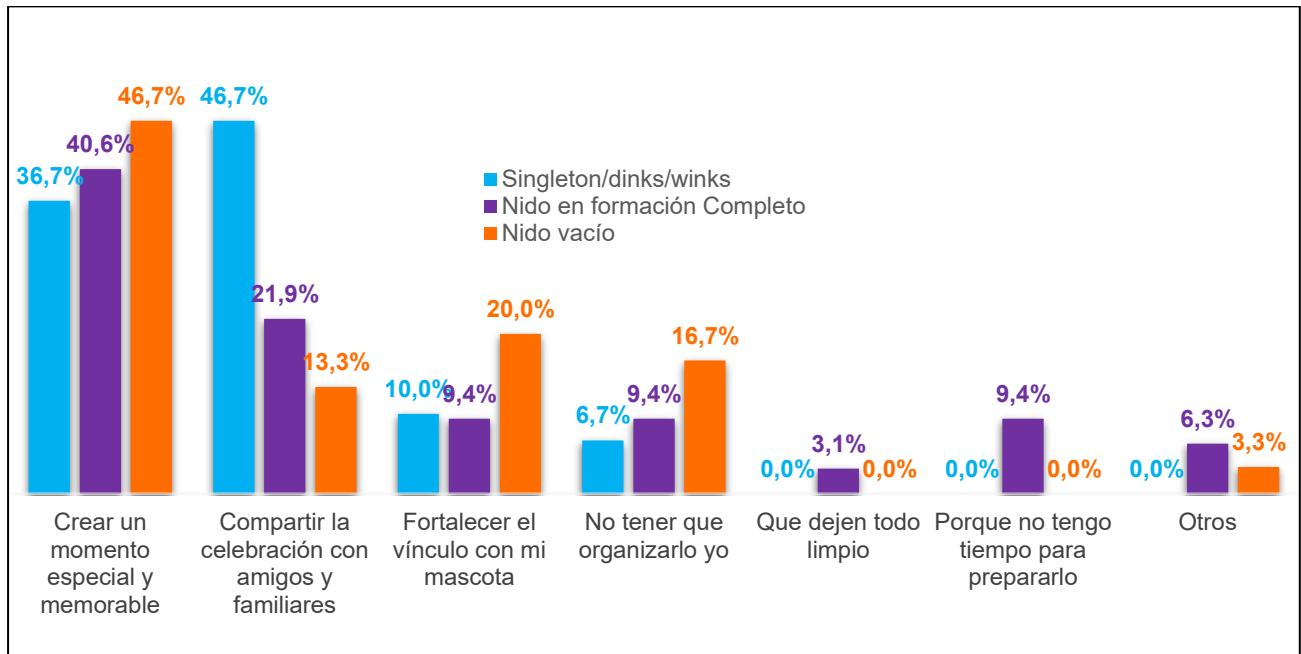
Pregunta 5 ¿Y estas celebraciones, donde preferirías realizarlas? (Selecciona todas las que apliquen)



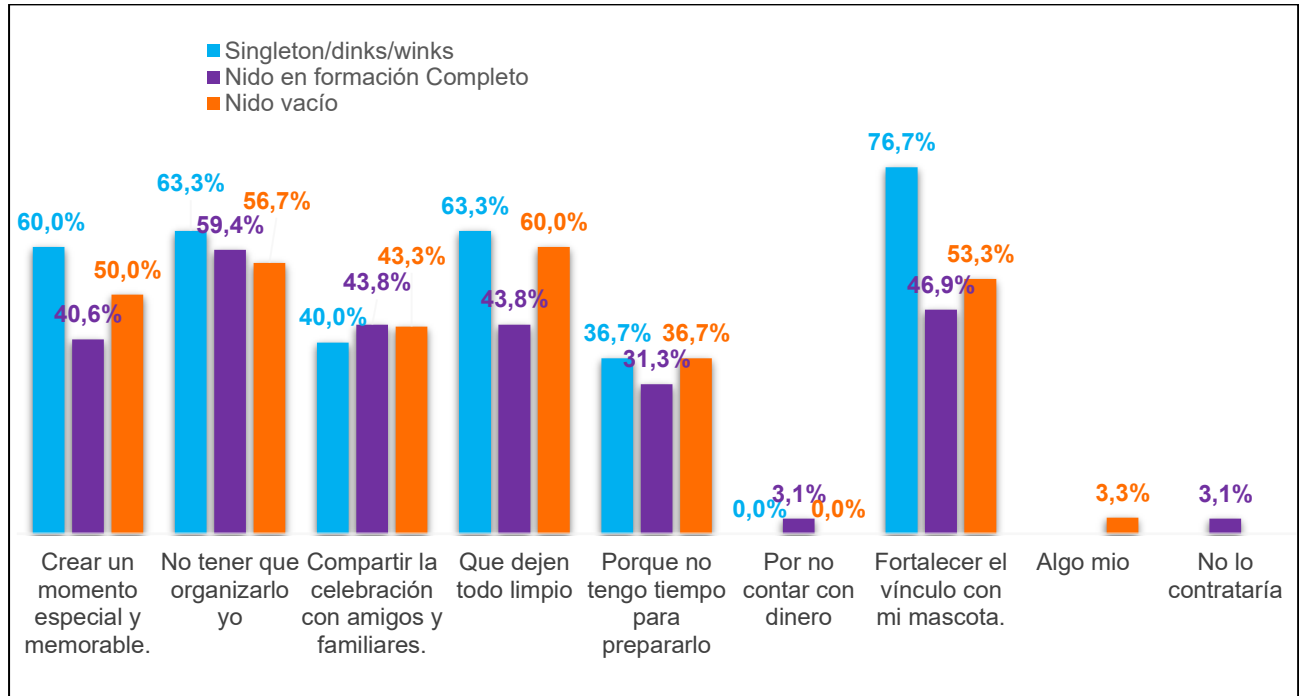
Pregunta 6 ¿Estarías interesado en contratar servicios de celebración para tu mascota como los mencionados?



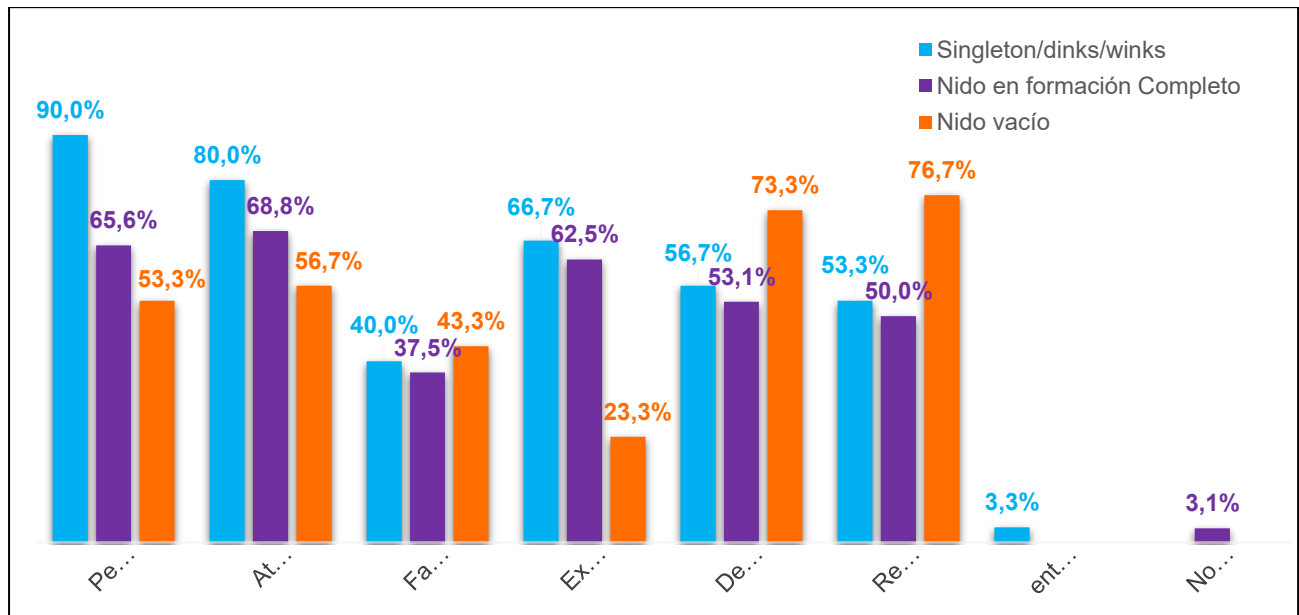
Pregunta 7 ¿Cuál sería tu principal motivación para contratar un servicio de celebración para tu mascota?



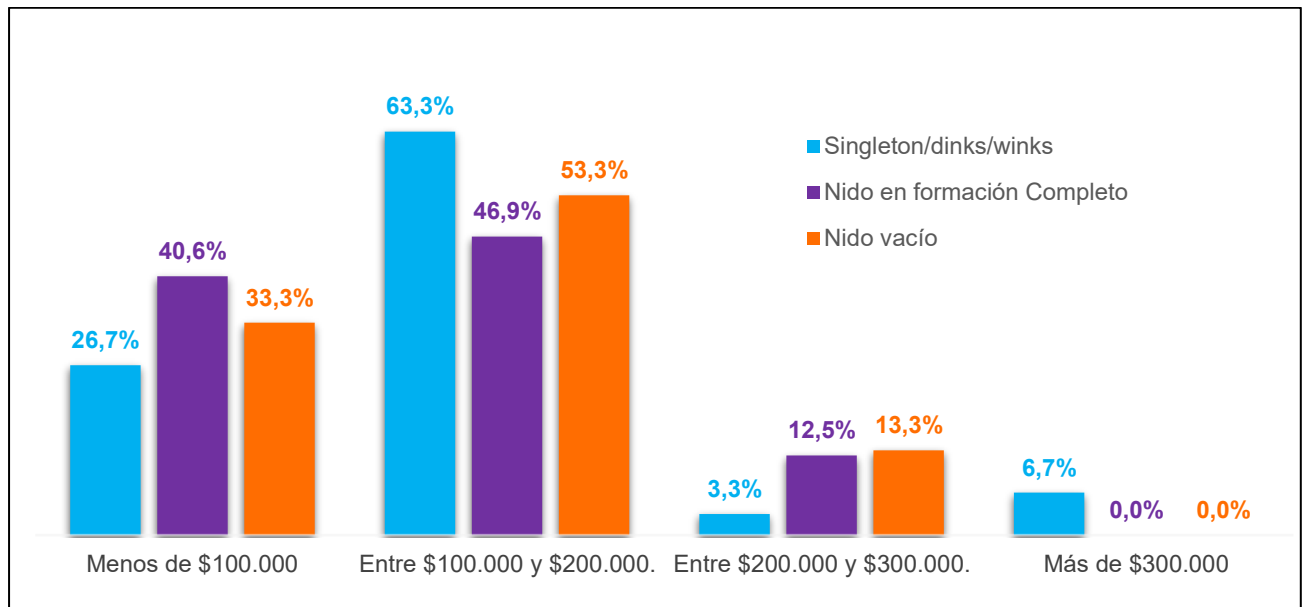
Pregunta 8 ¿Por cuales otras? (Selecciona TODAS las que apliquen)



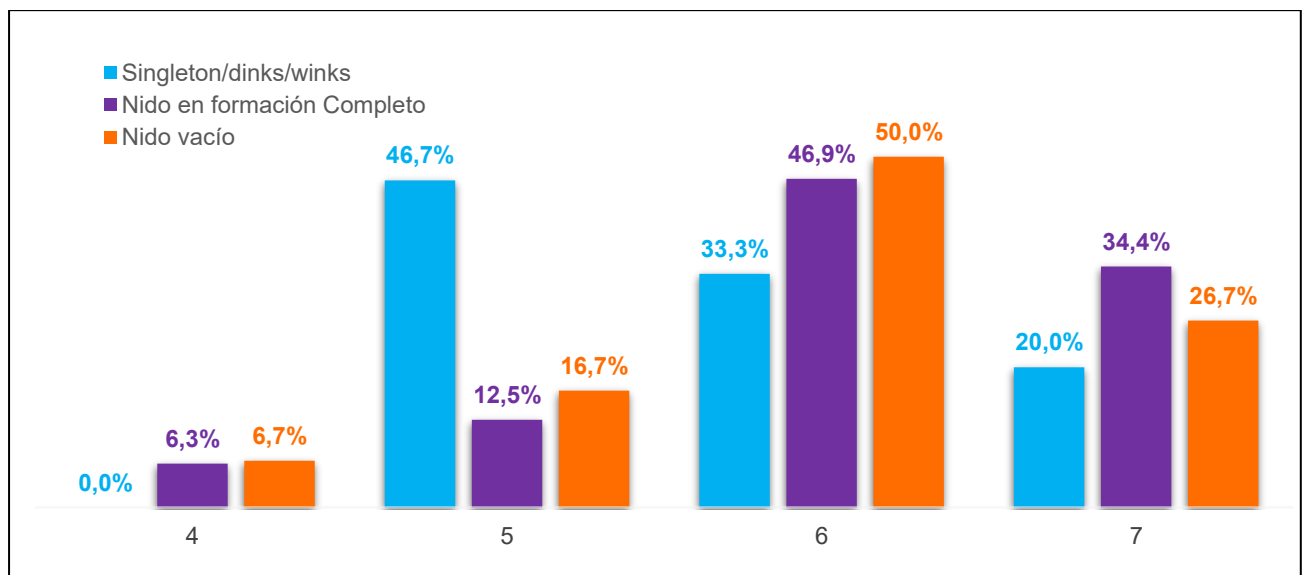
Pregunta 9 ¿Qué características consideras esenciales en un servicio de celebración para mascotas? (Selecciona todas las que apliquen)



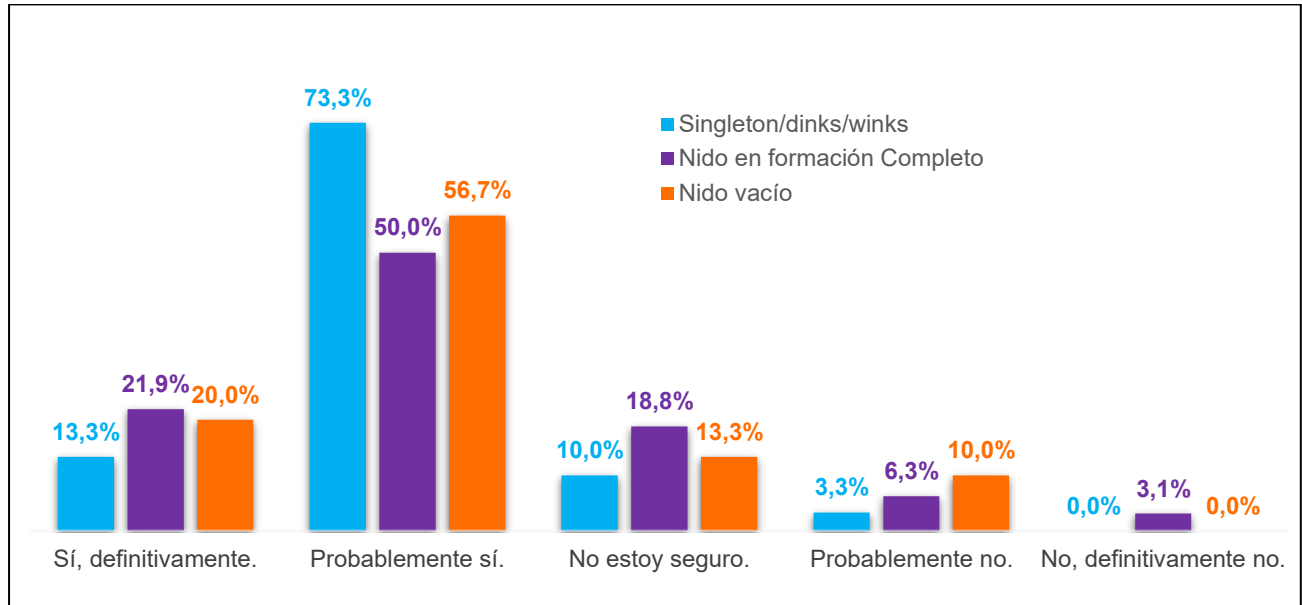
Pregunta 10 ¿Cuál sería tu presupuesto aproximado para una celebración especial para tu mascota (cumpleaños, boda, aniversario), pensando que es en un parque, 5 invitados perrunos, 12 humanos, actividades para los asistentes, decoración, torta, video conmemorativo / álbum, limpieza y snacks.



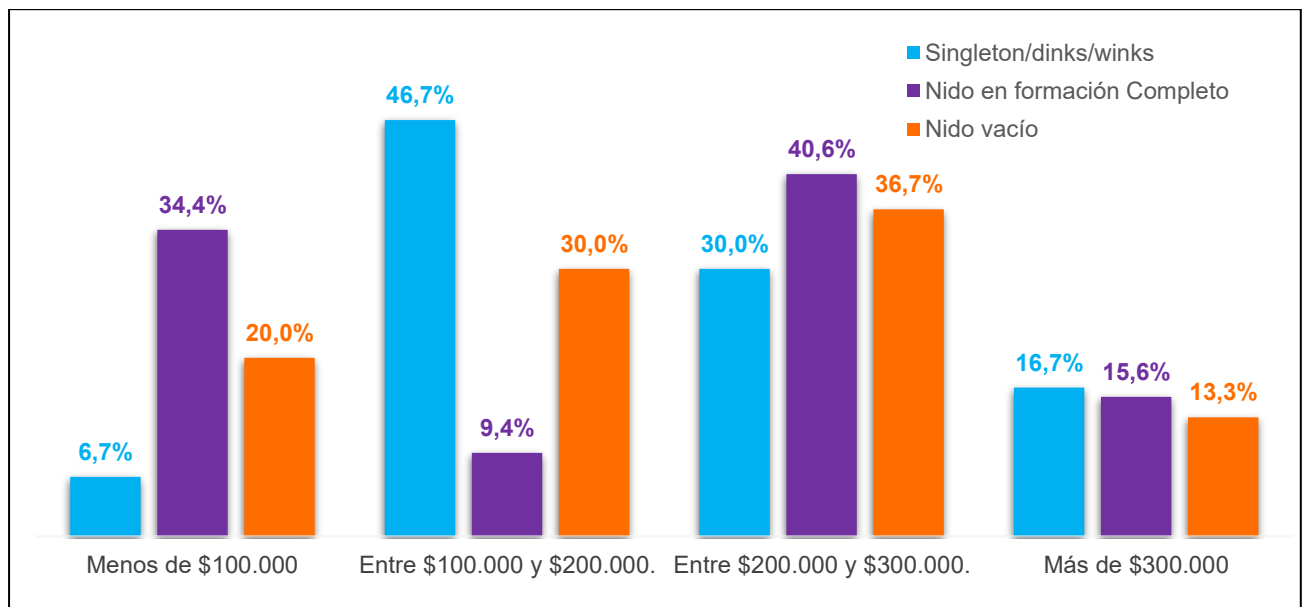
Pregunta 11 A continuación, te presentamos nuestra propuesta de valor: AMPU es una empresa que ofrece servicios de eventos para mascotas, los que pueden ser, el día de llegada a tu vida, cumpleaños, aniversarios, cualquier momento que consideres especial para ellos, para ti o tu familia. Todo esto con ambientación, decoración, alimentación, además de actividades recreativas y recuerdos audio visuales. En una escala de 1 a 7 ¿qué tan atractiva te parece la propuesta?



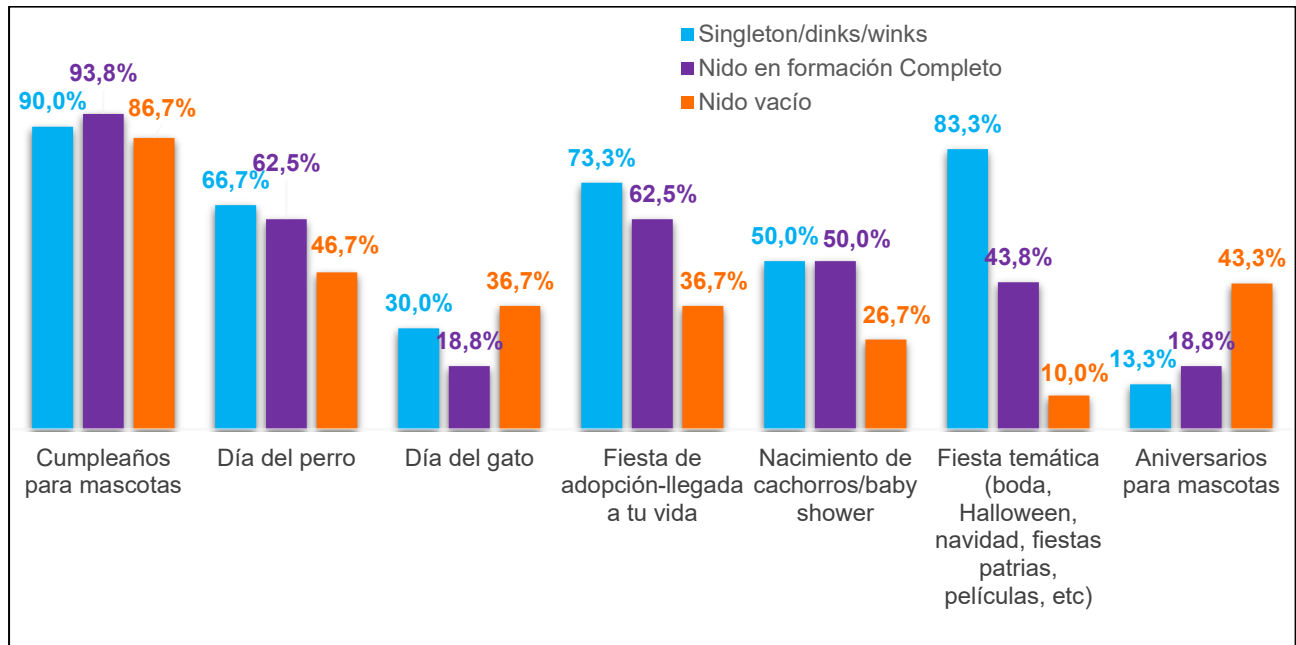
Pregunta 12 ¿Cuán probable es que contrates un servicio como este?



Pregunta 13 Si este servicio incluyera lo siguiente (Servicio premium) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar)



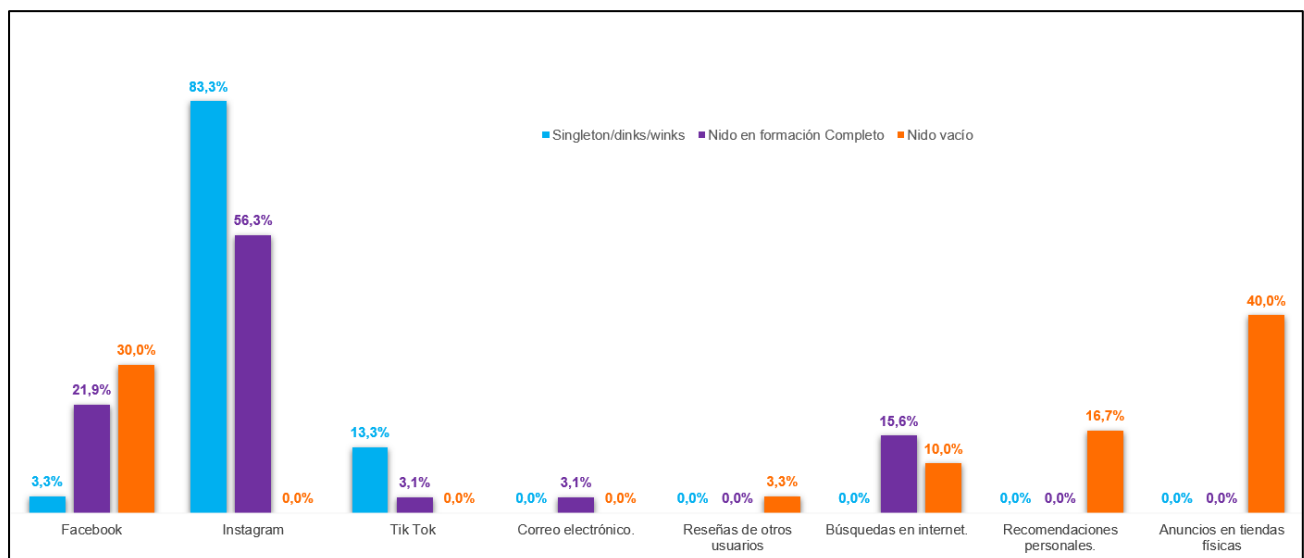
Pregunta 14 ¿Qué tipo de servicios crees que serían ideales para celebrar a una mascota? (selecciona todas las que apliquen)



Pregunta 15 ¿Qué otro tipo de actividades te gustaría incluir en la celebración de un evento para tu mascota? Especificar:

Esta fue una respuesta abierta, la cual su tasa de respuesta fue baja, por lo tanto, no se consideró para el estudio de mercado.

Pregunta 16 ¿En cuál de los siguientes canales de comunicación recibes más información sobre mascotas como tendencias, artículos, etc.?



Cadena de valor

Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Plataformas digitales de soporte y control de datos para el control de costos, presupuestos, recursos humanos, inventarios, base de datos de clientes. Bodega de almacenamiento para materiales e insumos de eventos. 				
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación continua del personal en tendencias de eventos para mascotas y atención al cliente para asegurar que el equipo sienta amor y respeto por los animales, esté bien preparado y motivado. Fomentar una cultura adhocrática, creación de un entorno laboral positivo que promueva la innovación y compromiso de equipo. 				
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Uso de inteligencia artificial y otras tecnologías para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Desarrollo de una plataforma interna para gestionar todos los aspectos logísticos y administrativos de los eventos. Integración de técnicas avanzadas de marketing digital para la captación de cliente. 				
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para asegurar contratos favorables con proveedores de calidad, que ofrezcan productos con tiempo de entrega determinados y cumplan con los estándares. 				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Post Venta	
Asociación estratégica de proveedores para garantizar la calidad y disponibilidad de los productos. Control y gestión de materiales (Tortas, decoración) Control y gestión de equipamiento (materiales de juegos, estructura de gatos, arco de matrimonio y rincón fotográfico)	Acompañamiento al cliente desde el primer contacto hasta el post-evento, asegurando una experiencia única y memorable. Diseño y organización de los eventos, incluyendo el montaje y desmontaje. Decoración y ambientación del lugar del evento según los requerimientos personalizados del cliente. Actividades recreativas creación de momentos únicos y emocionantes tanto para las mascotas como para los invitados.	Entrega y montaje, transporte de todos los materiales y equipos al lugar del evento y montaje del escenario. Gestión eficiente del desmontaje y limpieza post-evento, cuidando que todo se realice sin contratiempos y manteniendo la satisfacción del cliente	Promoción de Servicios: Implementación de estrategias de marketing y en plataformas digitales para atraer al público objetivo, utilizando canales como redes sociales, anuncios online, y colaboración con <i>influencers</i> del mercado de mascotas.	Contacto posterior al evento para evaluar la satisfacción del cliente y recibir <i>feedback</i> . Ofrecimiento de descuentos y promociones para clientes recurrentes. Resolución de cualquier problema o consulta que pueda surgir después del evento.	

M
A
R
G
E
N

Modelo de Negocio CANVAS

Stakeholders Municipalidades	Actividades Claves Atención personalizada. Montaje de eventos. Marketing estratégico.	Propuesta de Valor Eventos personalizados para mascotas y dueños, cumpleaños, llegada a tu vida. Calidad de vida, generador de momentos de felicidad y recuerdos inolvidables. Bienestar animal y conciencia del cuidado animal.	Relación clientes Atención personalizada Comunicación continua Programas de fidelización	Segmento de cliente. Hombres y mujeres entre 20 y 80 años. Profesionales, estudiantes, trabajadores y jubilados. Sector oriente, estrato socioeconómico ABC1 y C2. Consideran a las mascotas como parte de la familia. Valoran medioambiente y la tenencia responsable de
	Recursos Claves Personal capacitado Locación Insumos de calidad		Canales <i>Online:</i> web y RR. SS <i>Offline:</i> Tiendas de mascotas y veterinarias	
Estructura de Costos Remuneraciones de personal para montaje de eventos mascotas Materiales e insumos Marketing y publicidad Infraestructura		Fuente de Ingresos Cobro de eventos personalizados		



Autorización de publicación

Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___	No autorizo

Título	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EVENTOS PARA MASCOTAS: "PATITAS EN FIESTA"
Nombres del o los integrantes	Felipe Cares, Marcela Campos, Roberto Silva.
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de Empresas
Profesor guía	Claudia Scherman

fecha: 27/03/2025