

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL

ESCUELA DE NEGOCIOS

INGENIERÍA COMERCIAL



**ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD ECONÓMICA DE UN PROYECTO DE NEGOCIO
DE GUARDERÍA Y HOTELERÍA CANINA**

Autores: Fernanda Contreras Casas

Diego Depix Arriagada

Proyecto de grado para optar al título de Ingeniero Comercial

Profesor guía: Orlando Rojas

Octubre 2023

Santiago – Chile

© 2023, FERNANDA CONTRERAS CASAS

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

© 2023, DIEGO DEPIX ARRIAGADA

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

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis papás, sin ellos no sería quién soy ni estaría donde estoy. Gracias por todo su cariño y apoyo no solo durante este tiempo, si no que desde siempre. Son un ejemplo para mí, todo se los debo a ustedes, los quiero mucho.

Gracias a mis amigos y compañeros por siempre estar, por sus palabras de apoyo y por el ánimo entregado durante los momentos bajos.

Por último, quiero agradecer a la persona más importante en mi vida, a mi marido Pablo; por su comprensión, por enseñarme durante y apoyarme en todo este proceso universitario. Gracias por creer en mí y por la motivación diaria que me das para lograr mis objetivos. Gracias por ser mi familia, mi cable a tierra y por ser la persona que me inspira a ser cada día mejor.

Fernanda Contreras C.

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que me han brindado su apoyo a lo largo de este proceso, comenzando por mi familia.

Agradezco a mí padre, Rodolfo, quien siempre ha confiado en mí y ha sido un ejemplo a seguir, enseñándome que con esfuerzo y perseverancia se pueden alcanzar todas las metas.

A mis hermanos, Daniela, Rodolfo y Camila, les debo un agradecimiento especial, ya que han sido un pilar fundamental en mi vida. Sin su apoyo constante, no sería la persona que soy hoy. Gracias por acompañarme durante todo este camino y por enseñarme que con amor y estando juntos podemos superar cualquier obstáculo.

También quiero expresar mi agradecimiento a mi compañera, Fernanda, quien es una gran persona y ha sido un apoyo en todo el proceso universitario, así como en momentos difíciles.

Por último, quiero rendir un gran agradecimiento a mi madre, cuyo amor incondicional perdura a pesar de su ausencia. Sé que estaría profundamente feliz y orgullosa de mí.
Te amo infinitamente.

Diego Depix A.

Agradecimientos

También queremos agradecer a la Universidad Gabriela Mistral por permitirnos ser parte de ella y a todos los profesores que nos han entregado sus conocimientos durante estos años. Especialmente agradecemos a nuestro profesor guía, Orlando Rojas, por la paciencia y la ayuda constante que nos ha dado en este proceso.

Resumen

Nuestro proyecto empresarial, Kinder Dog, surge como respuesta a la creciente demanda de servicios relacionados con mascotas, en un contexto de aumento significativo en la tenencia de perros en Chile junto con los cambios que ha tenido la sociedad en cuanto a la percepción de la tenencia responsable, considerando que esta última es ley en nuestro país.

Kinder Dog ofrece un servicio integral que abarca diversas opciones para atender las demandas más importantes de nuestros clientes, enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes mientras se ausentan durante sus jornadas laborales o viajes. Contando con un equipo altamente capacitado y apasionado por los animales.

Además, Kinder Dog implementará un novedoso sistema de cámaras de vigilancia que transmiten en vivo las 24 horas del día, brindando a nuestros clientes la máxima confianza y tranquilidad.

Este plan de negocio presenta la implementación de Kinder Dog, destacando sus características y detallando la estimación de demanda y los principales planes necesarios para la evaluación de este proyecto como son: operacional, RRHH, marketing y el plan financiero.

Por último, el análisis financiero del negocio indicaría que, en un escenario realista, sin apalancamiento, se esperaría tener una TIR de 18,85% y con apalancamiento, se esperaría una TIR de 19,47% y en ambos casos, el período de recuperación de la inversión sería en el quinto año considerando la venta de la empresa.

TABLA DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO KINDER DOG	17
1.1. Descripción del proyecto.	17
1.1.1. Descripción del problema.	17
1.1.2. Descripción de la necesidad y oportunidad.	18
1.1.3. Descripción de la propuesta de solución innovadora.	19
1.2. Justificación del proyecto.....	19
1.3. Objetivos.	20
1.3.1. Objetivo general.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Alcances y limitaciones.	20
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	22
2.1. Análisis del macroentorno.	22
2.1.1. Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL.....	22
2.2. Análisis del microentorno.	25
2.2.1. Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.	25
2.2.2. Conclusión de los análisis.....	27
2.3. Análisis de competencia	28
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	30
3.1. Objetivo general del estudio de mercado.....	30
3.2. Objetivos específicos del estudio de mercado.....	30
3.3. Descripción de metodología de proyección de demanda.....	30
3.4. Tipo de muestreo.....	32
3.5. Tamaño de la muestra	32
3.6. Instrumentos a utilizar.....	32
3.7. Resultado de las encuestas	33

3.8. Estimación de la demanda	36
4. PROYECTO KINDER DOG	41
4.1. Descripción del negocio	41
4.1.1. Visión.....	41
4.1.2. Misión.....	41
4.1.3. Valores	41
4.1.4. Descripción del servicio.....	41
4.1.5. Objetivo estratégico general y específicos.....	42
4.2. Estrategia Empresarial	42
4.3. Análisis interno.....	43
4.3.1. Aplicación del modelo de cadena de valor.....	43
4.4. Análisis situacional estratégico	45
4.4.1. Herramienta de planeación estratégica FODA.....	45
4.5. Ventajas competitivas.....	46
4.5.1. Ventajas competitivas tangibles	46
4.5.2. Ventajas competitivas intangibles.....	46
4.6. Propuesta del modelo CANVAS	47
4.6.1. Aliados claves	47
4.6.2. Actividades claves	47
4.6.3. Recursos clave.....	48
4.6.4. Segmento de clientes.....	48
4.6.5. Relación con el cliente.....	48
4.6.6. Propuesta de valor	49
4.6.7. Canales de distribución	49
4.6.8. Estructura de costes.....	50
4.6.9. Fuentes de ingresos	50
5. ESTRATEGIA DE MARKETING	52
5.1. Objetivo de marketing	52
5.1.1. Objetivo general.....	52
5.1.2. Objetivos específicos.....	52

5.2.	Definición del segmento objetivo.....	52
5.3.	Plan de marketing.....	53
5.3.1.	Estrategia de marketing	53
5.4.	Definición mezcla comercial.....	53
5.4.2.	Plan de acción	56
5.5.	Presupuesto de marketing	58
6.	PLAN DE OPERACIONES	60
6.1.	Mapa de procesos de la empresa	60
6.1.1.	Procesos estratégicos.....	60
6.1.2.	Proceso de gestión	60
6.1.3.	Procesos de soporte.....	62
6.2.	Carta Gantt	63
6.3.	Presupuesto de operaciones	64
6.3.1.	Costo de mano de obra directa.....	64
6.3.2.	Costo de materia prima.....	64
6.3.3.	Remuneraciones indirectas.....	64
6.3.4.	Marketing.....	65
6.3.5.	Gastos generales	65
6.3.6.	Inversión inicial	66
6.3.7.	Presupuesto operacional total	67
7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	68
7.1.	Estructura organizacional de la empresa	68
7.2.	Estructura legal de la empresa	69
7.3.	Perfiles de los cargos	71
7.3.1.	CEO.....	71
7.3.2.	Jefe Recursos Humanos	72
7.3.3.	Veterinario	74
7.3.4.	Etólogo/ Coordinador.....	75
7.3.5.	Cuidador canino	76
7.3.6.	Transportista	78

7.3.7.	Ejecutivo de Ventas y Redes Sociales.....	79
7.4.	Políticas de la empresa	81
7.4.1.	Política interna	81
7.4.2.	Políticas generales.....	82
7.5.	Presupuesto de Recursos Humanos	84
8.	PLAN FINANCIERO	87
8.1.	Proyecciones de ingresos	87
8.2.	Costos.....	90
8.2.1.	Costos fijos	90
8.2.2.	Costos variables	92
8.3.	Gastos de administración.....	92
8.4.	Ventas	93
8.5.	Inversión inicial año 0	93
8.6.	Punto de equilibrio	95
8.6.1.	Costos totales por año	95
8.6.2.	Precios promedios de los servicios por año	95
8.6.3.	Punto de equilibrio de ventas anuales de servicios (Q)	95
8.7.	Capital de trabajo	96
8.7.1.	Ingreso anual.....	96
8.7.2.	Costo de venta anual.....	96
8.7.3.	Costos operacionales anuales	97
8.7.4.	Depreciación anual.....	97
8.8.	Valor de desecho	98
8.9.	Estructura patrimonial con apalancamiento.....	99
8.10.	Análisis de Beta compañía e industria	99
8.11.	Tasa de descuento	100
8.12.	Flujo del proyecto puro	101
8.13.	Flujo del proyecto financiado	102

8.14.	Análisis de sensibilidad	104
8.14.1.	Escenario optimista	104
8.14.2.	Escenario realista	107
8.14.3.	Escenario pesimista	107
8.14.4.	Resumen de los resultados obtenidos	110
8.14.5.	Información relevante obtenida del análisis de sensibilidad	111
9.	CONCLUSIONES	114
9.1.	Conclusiones generales del proyecto de título	¡Error! Marcador no definido.
10.	Anexos	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gráfico de barras de persona	33
Figura 2: Gráfico de barras respecto a la cantidad de perros en un hogar.....	34
Figura 3: Gráfico de torta con los porcentajes de acuerdo con las opciones de la pregunta 2.	34
Figura 4: Gráfico de barras de la pregunta 3.	35
Figura 5: Gráfico de tortas con el porcentaje de respuestas de la pregunta 3.....	35
Figura 6: Gráfico de torta con el porcentaje de personas y la frecuencia con las que pasea a sus mascotas.	36
Figura 7: Modelo de negocio Canvas.....	51
Figura 8: Distribución de presupuesto puesta en marcha.....	59
Figura 9: Mapa de procesos de la empresa.....	63
Figura 10: Organigrama de la empresa	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla comparativa con competencia.....	29
Tabla 2: Tabla con la estadística de los residentes de la comuna de Las Condes hasta el 2021 y el registro de mascotas al 2022, y ambas proyectadas al 2024.....	37
Tabla 3: Tabla con el número de viviendas al 2017 y proyectada de acuerdo con el crecimiento de la población de Las Condes.....	38
Tabla 4: Residentes y número aproximado de viviendas que no dejarían a sus mascotas solas en el hogar.	39
Tabla 5: Tabla resumen con proyecciones de perros posibles de ser usuarios de los servicios de Kinder Dog, proyectados al 2024.....	40
Tabla 6: Proyección de precios para 5 años.....	55
Tabla 7: Cronograma plan de marketing.....	58
Tabla 8: Presupuesto de marketing inversión inicial.....	59
Tabla 9: Carta Gantt.....	63
Tabla 10: Costos de mano de obra directa.....	64
Tabla 11: Costos de materia prima.....	64
Tabla 12: Remuneraciones indirectas.....	65
Tabla 13: Costos de marketing.....	65
Tabla 14: Gastos generales.....	66
Tabla 15: Inversión inicial.....	66
Tabla 16: Presupuesto total.....	67
Tabla 17: Presupuesto de RRHH año 1.....	85
Tabla 18: Presupuesto de RRHH año 2.....	85
Tabla 19: Presupuesto de RRHH año 3.....	85
Tabla 20: Presupuesto de RRHH año 4.....	86
Tabla 21: Presupuesto de RRHH año 5.....	86

Tabla 22: Cantidad de perros suscritos a los servicios de guardería, esperados en una semana durante el primer año en Kinder Dog	87
Tabla 23: Cantidad de perros suscritos a los servicios de hotelería, esperados en una semana durante el primer año en Kinder Dog	87
Tabla 24: Proyección de suscripciones a guardería y hotelería de Kinder Dog, en el primer año	88
Tabla 25: Proyección de suscripciones diarias vendidas en un año para Kinder Dog..	88
Tabla 26: Número de perros diarios promedio, por año, en los servicios de guardería.	89
Tabla 27: Número de perros diarios promedio, por año, en los servicios de hotel canino.	89
Tabla 28: Tabla de precios a cobrar por servicio de Kinder Dog	89
Tabla 29: Ingresos por año de Kinder Dog en un periodo de 5 años.....	90
Tabla 30: Costos fijos asociados al negocio de Kinder Dog	91
Tabla 31: Tabla resumen de aumento de los salarios de los trabajadores de Kinder Dog.	91
Tabla 32: Costos variables asociados a Kinder Dog.....	92
Tabla 33: Gastos administrativos de Kinder Dog.....	93
Tabla 34: Inversión inicial del negocio de Kinder Dog, considerando capital de trabajo	93
Tabla 35: Detalle del total del cercado de la parcela	93
Tabla 36: Precio referencial total de la construcción del cerco	94
Tabla 37: Artículos de oficina a considerar en Kinder Dog	94
Tabla 38: Detalle de las cámaras a utilizar en el recinto.....	95
Tabla 39: Costo de venta anual para el año 1	96
Tabla 40: Ingresos para el año 1.....	96
Tabla 41: Costo de venta anual para el año 1	97
Tabla 42: Costos operacionales anuales para el año 1.	97

Tabla 43: Depreciación de los activos de Kinder Dog para el año 1.....	98
Tabla 44: Valor de activos fijos y años a depreciar.....	98
Tabla 45: Cálculo del valor de desecho contable de Kinder Dog.....	98
Tabla 46: Betas a utilizar para el cálculo de la tasa de descuento	99
Tabla 47: Betas típicos extraídos de la página web que se encuentra en el pie de página.	100
Tabla 48: Tasas de descuento calculadas por las betas seleccionadas.....	101
Tabla 49: Flujos de caja neto para un proyecto financiado 100% con patrimonio para un periodo de 5 años.....	101
Tabla 50: VAN, TIR y PRI en un periodo de 5 años y valores en pesos chilenos.	101
Tabla 51: Tabla del préstamo con un banco y la tasa de interés a considerar.	102
Tabla 52: Tabla de amortización del préstamo bancario	103
Tabla 53: Flujos de caja neto con apalancamiento del 40% de la inversión inicial.....	103
Tabla 54: VAN, TIR y PRI del proyecto con apalancamiento del 40% de la inversión inicial.	103
Tabla 55: Tasas de crecimiento inscritos, escenario optimista.	104
Tabla 56: Flujos de caja netos esperados en el escenario optimista.....	105
Tabla 57: VAN, TIR y PRI del escenario optimista.....	105
Tabla 58: Crédito a solicitar, tasa de interés del banco y cuota anual, escenario optimista.	106
Tabla 59: Tabla de amortización de la deuda, escenario optimista.	106
Tabla 60: Flujos de caja Netos esperados, con apalancamiento y escenario optimista.	106
Tabla 61: VAN, TIR y PRI con apalancamiento y escenario optimista.	107
Tabla 62: Tasas de crecimiento inscritos, escenario pesimista.	108
Tabla 63: Flujos de caja netos esperados en el escenario pesimista.....	108
Tabla 64: VAN, TIR y PRI del escenario pesimista.....	108

Tabla 65: Crédito a solicitar, tasa de interés del banco y cuota anual, escenario pesimista.	109
Tabla 66: Tabla de amortización de la deuda, escenario pesimista.	109
Tabla 67: Flujos de caja netos esperados, con apalancamiento y escenario pesimista	110
Tabla 68: VAN, TIR y PRI con apalancamiento y escenario pesimista.....	110
Tabla 69: Resumen de los resultados del VAN, TIR y PRI de todos los escenarios. .	111
Tabla 70: Tabla y gráfico de perros promedios diarios por año, en guardería, para escenarios optimistas, realistas y pesimistas.....	112
Tabla 71: Porcentaje de la demanda estimada a considerar en cada escenario de proyección de perros a considerar en el negocio Kinder Dog.....	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resumen clasificación 5 fuerzas de Porter.....	118
Anexo 2: Tabla resumen “cadena de valor”	119
Anexo 3: Anuncio Facebook	120
Anexo 4: Anuncio Instagram	121
Anexo 5: Tabla de presupuesto de operaciones.....	122
Anexo 6: Flujo de caja sin deuda	123
Anexo 7: Flujo de caja con apalancamiento.....	124
Anexo 8: Flujo de caja sin apalancamiento (escenario optimista)	125
Anexo 9: Flujo de caja con apalancamiento (escenario optimista)	126
Anexo 10: Flujo de caja sin apalancamiento (escenario pesimista)	127
Anexo 11: Flujo de caja con apalancamiento (escenario pesimista)	128

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

C	
CAPM: Capital Asset Pricing Model.....	98
CEO: Chief Executive Officer.....	67
F	
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	44
I	
IVA: Impuesto al Valor Agregado.....	49
P	
PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológicos y Legales.....	21
PRI: Periodo de Recuperacion de la Inversión.....	20
PYME: Pequeña y Mediana Empresa.....	17
R	
RRHH: Recursos Humanos.....	63
S	
SpA: Sociedad por Acciones.....	68
T	
TIR: Tasa Interna de Retorno.....	20
V	
VAN: Valor Actual Neto.....	20

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO KINDER DOG

1.1. Descripción del proyecto

1.1.1. Descripción del problema

Según una encuesta llevada a cabo por CADEM¹, un contundente 86% de los encuestados afirma tener al menos una mascota, lo que se traduce en aproximadamente 8 de cada 10 personas. Este porcentaje ha experimentado un aumento significativo del 13% entre los años 2019 y 2022. Dentro de este grupo, el 79% corresponde a propietarios de perros. Estos datos son sumamente valiosos para nuestro proyecto, ya que evidencian una tendencia al alza en la tenencia de mascotas, especialmente perros.

Conforme la pandemia ha ido retrocediendo y las restricciones asociadas han ido disminuyendo, el paradigma laboral ha transitado desde el teletrabajo hacia una modalidad híbrida o incluso el retorno a la presencialidad completa. Este cambio ha llevado a que muchos perros, que anteriormente pasaban los días acompañados, ahora deban enfrentar largas jornadas en soledad.

Estas transformaciones han generado situaciones en las que los perros pueden desarrollar problemas conductuales, ansiedad por separación, entre otros. No obstante, la necesidad de servicios como los que ofrece Kinder Dog no se limita únicamente a estas circunstancias. Existen escenarios de perros que viven en departamentos con espacio reducidos y que los que los dueños no cuentan con el tiempo suficiente para sacar a pasear a sus perros las veces que éste necesita. Asimismo, quienes viajan tanto por compromisos laborales a menudo se encuentran con dificultad al intentar ubicar lugares seguros y confiables donde dejar a sus mascotas.

No podemos pasar por alto otro escenario fundamental: las vacaciones. En ocasiones, los lugares de alojamiento no admiten mascotas, lo que genera la necesidad de encontrar opciones seguras y confortables para dejar a los animales durante estos períodos de ausencia. Además, ante la

¹ (Cadem, 2022)

creciente conciencia sobre el bienestar animal y la importancia de mantenerlos activos, surge una demanda para servicios que ofrezcan tanto estimulación física como adiestramiento profesional.

Todo este entramado de necesidades y circunstancias ha sido el motor detrás de la concepción de "Kinder Dog". Con la amplitud de su espacio y la experiencia de su equipo en etología canina, este proyecto busca brindar soluciones integrales para el cuidado y la felicidad de las mascotas en una amplia gama de situaciones.

1.1.2. Descripción de la necesidad y oportunidad

En el mercado actual, se ha observado la presencia de diversas PYMES que ofrecen servicios para el cuidado de mascotas. Sin embargo, ninguna de ellas proporciona una oferta completa e integral que logre satisfacer plenamente las necesidades de los clientes. Por otro lado, los hoteles para perros han experimentado un notable aumento en popularidad durante la última década debido al crecimiento en el número de personas que tienen mascotas en la Región Metropolitana. Especialmente durante las temporadas de verano e invierno, cuando las familias realizan viajes, estos establecimientos se han convertido en una opción altamente demandada por aquellos que no pueden llevar a sus mascotas consigo.

Se realizó una investigación acerca de empresas categorizadas como hotel canino en la Región Metropolitana, que corresponderían a competencia directa de nuestro proyecto Kinder Dog. Estas empresas ofrecen servicios como guardería canina, adiestramiento, y transporte de manera alternativa, al igual que la atención veterinaria. Sin embargo, pocas de estas empresas ofrecen todos los servicios mencionados de forma integral como el que proporciona "Kinder Dog".

Esta falta de opciones completas puede llevar a los dueños de mascotas a tener que buscar otras alternativas para el cuidado de sus mascotas, contratar servicios que no cumplan con todas sus expectativas o renunciar a ciertos aspectos del cuidado de sus animales. De no abordarse adecuadamente, esta demanda insatisfecha podría afectar la satisfacción del cliente y la fidelidad hacia ciertas empresas del sector. También podría generar ansiedad o preocupación en los clientes por el bienestar de sus mascotas durante su ausencia.

Después de recopilar y analizar esta información, surge la oportunidad de crear una empresa de hotelería y guardería canina que aborde de manera integral las expectativas de los clientes. Esta propuesta tiene como objetivo principal proporcionar un servicio completo y de calidad, en el que los clientes puedan confiar plenamente. La estrategia innovadora que implementará Kinder Dog refleja nuestra firme convicción de que podemos llenar este vacío en el mercado y brindar una solución diferenciada y altamente satisfactoria para el cuidado de las mascotas.

1.1.3. Descripción de la propuesta de solución innovadora

Nuestro proyecto busca abordar la problemática que enfrentan los clientes al no encontrar un lugar que brinde un servicio integral y, sobre todo, les genere confianza. Por esta razón, en Kinder Dog incorporaremos servicios adicionales para ofrecer diversas opciones que se adapten a las necesidades de nuestros clientes. Además de las opciones de hotelería y guardería canina, también brindaremos asesoría de profesionales etólogos con opciones de adiestramiento, traslado canino, suministro de alimento y atención veterinaria. Estas características nos posicionan como la empresa de hotelería canina más completa del mercado.

Además, aplicaremos una estrategia innovadora que nos distingue de toda nuestra competencia directa. Seremos pioneros al implementar cámaras de seguridad en todo el recinto, lo que permitirá a nuestros clientes descargar una aplicación en sus dispositivos móviles para acceder a transmisiones en vivo las 24 horas del día, los 7 días de la semana. A través de esta innovadora idea, buscamos transmitir transparencia en el cuidado y trato de las mascotas, generando en nuestros clientes una confianza total, que consideramos fundamental al momento de dejar a sus perros en establecimientos como el nuestro.

1.2. Justificación del proyecto

El proyecto "Kinder Dog" nace como respuesta a la creciente demanda de servicios integrales y confiables en el cuidado de mascotas en la Región Metropolitana. A medida que las mascotas se han convertido en miembros clave de las familias, la necesidad de opciones que ofrezcan calidad, seguridad y confianza ha aumentado.

El mercado actual carece de alternativas completas que cubran todas las necesidades de los dueños de mascotas. Esta falta ha aumentado porque muchas pequeñas empresas ofrecen solo partes de lo que se necesita. "Kinder Dog" busca satisfacer esta necesidad a través de una propuesta integral que incluye hotelería, guardería, adiestramiento, traslados, suministro de alimentos y atención veterinaria.

Una innovación destacada del proyecto es la incorporación de cámaras de seguridad en las instalaciones, permitiendo a los clientes observar en vivo el cuidado de sus mascotas. Esta transparencia refuerza la confianza entre la empresa y los clientes.

La justificación de "Kinder Dog" radica en satisfacer esta creciente necesidad del mercado, elevando los estándares de calidad y estableciendo un nuevo paradigma en el cuidado de mascotas en la Región Metropolitana. A medida que la tenencia de mascotas sigue en aumento y se profundiza su

consideración como miembros familiares, el proyecto se posiciona como una solución necesaria y oportuna.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Realizar un análisis de prefactibilidad económica de un negocio de una hotelería y guardería canina denominada “Kinder Dog”, ubicada en la comuna de Colina, Región Metropolitana.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar la industria relacionada con el mercado de guardería y hotelería canina.
- b) Diseñar una estrategia de marketing del negocio, a fin de estimar la demanda y lograr un óptimo ingreso al mercado y mantenerse posicionado en los años de evaluación del proyecto.
- c) Diseñar un plan operacional definiendo la ubicación física del negocio, la cantidad y cualidad de la planta que trabajará en el negocio, la materia prima a utilizar y los recursos necesarios para que el negocio opere en un período de 5 años.
- d) Realizar un análisis financiero del negocio, determinando los ingresos y los costos asociados al negocio y luego calcular los indicadores financieros para su evaluación en un periodo de 5 años.

1.4. Alcances y limitaciones

El análisis de la industria que se realizará para el negocio de “Kinder Dog” se realizará con oferta localizada en la Región Metropolitana, específicamente a clientes cuya residencia sea en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes.

La estrategia de marketing definirá los servicios que se van a ofrecer en Kinder Dog, 3 promociones que se podrían considerar en los 5 años de análisis del proyecto y considerará la incorporación de difusión de información por un máximo de 3 plataformas y sus respectivos costos.

Con respecto al análisis de demanda, se realizarán encuestas a personas dueñas de mascotas caninas que residan en la comuna de Las Condes. Luego, se hará un análisis exhaustivo de esos resultados, con el fin de poder obtener un porcentaje aproximado del total de hogares de las otras comunas donde ofreceremos los servicios. Además, dado que el servicio estará dedicado para personas de estrato social alto, se priorizarán las respuestas de esta encuesta a residentes del sector oriente de la capital.

El plan operacional consistirá en definir la ubicación y tamaño físico en donde se ubicará el negocio. Por otro lado, se definirá la cantidad de personas que trabajará en Kinder Dog y los perfiles esperados para cada puesto a fin de maximizar la calidad del servicio entregado. Por último, se definirán los materiales necesarios para la construcción y operación del lugar de cuidado canino y la definición de elementos como alimento, agua, insumos médicos, medios de transporte de los animales, entre otros, en un período de 5 años.

El análisis financiero consistirá en un levantamiento de la inversión inicial del proyecto, considerando todos los insumos que se requieran, el personal que trabajará en el recinto, la determinación de los costos fijos y costos variables de lo mínimo que se necesite para levantar el negocio. Con los ingresos obtenidos de la estrategia de marketing y los costos del plan operacional, se calcularán indicadores como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (PRI,) en un periodo de 5 años, para evaluar su rentabilidad.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1. Análisis del macroentorno

2.1.1. Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL

A continuación, procederemos a una evaluación detallada de la situación actual de la industria a la que pertenece este plan de negocios utilizando el modelo PESTEL² para el análisis de contexto.

Este enfoque estratégico nos permitirá obtener una visión completa de los factores externos que influyen en el negocio. Estaremos examinando minuciosamente los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que tienen un impacto directo o indirecto en nuestra empresa.

Este análisis descriptivo nos ayudará a comprender plenamente el entorno en el que operamos y a identificar de manera efectiva aquellos factores externos que son críticos para nuestro negocio.

2.1.1.1. Factores políticos

- Situación política-económica del país: Considerar el estado actual de la economía chilena. En estos momentos, se encuentra el país en una situación económica inestable, debido a todas las repercusiones de la pandemia y otros factores que generan incertidumbre en el crecimiento del país.
- Regulaciones políticas: El cuidado animal no está dentro de los planes del gobierno. De todas maneras, posibles cambios en las regulaciones relacionadas con el cuidado animal y la hotelería canina podrían impactar el negocio de "Kinder Dog". Mantenerse informado sobre cualquier iniciativa gubernamental relacionada con el bienestar animal y los servicios de hospedaje será clave para adaptarse a posibles cambios en el futuro.

² (Fahey & Narayan, 1986)

2.1.1.2. Factores económicos

- Pérdidas de empleo: Este factor es relevante a la hora de considerar tener mascotas. Podría ser una desventaja para nuestro negocio ya que servicios como este, en general, requieren de una inversión de dinero importante.
- Disponibilidad de financiamiento para emprendimientos: A pesar de la situación económica inestable, las pequeñas y medianas empresas son consideradas importantes generadoras de empleo en Chile. Esto podría significar una oportunidad para obtener financiamiento o apoyo por parte de instituciones gubernamentales o entidades financieras que promuevan el emprendimiento.
- Tendencia al aumento de gastos en mascotas: La tendencia actual de las familias chilenas a realizar mayores gastos en sus mascotas, preocupándose por su educación, cuidado y bienestar, representa una oportunidad para el negocio de "Kinder Dog". La oferta de un servicio integral y de calidad podría atraer a clientes dispuestos a invertir en el bienestar de sus mascotas.

2.1.1.3. Factores sociales

- Mayor consideración con los animales: Estamos en una sociedad que visualiza a sus mascotas como parte de la familia, no es que antes no haya sido así pero hoy en día hay mayor visualización de esto, podemos decir que, antiguamente las mascotas eran en su mayor parte consideradas como “guardias” del hogar, más allá de ser miembros de la familia. Este aumento de la preocupación por el bienestar de las mascotas aumenta la demanda por servicios de hotelería canina que ofrezcan un cuidado integral y de calidad. Lo que es un punto favorable para nuestro proyecto.
- Modalidad de trabajo híbrida: Ahora con algunos días trabajando en casa y otros presencial, hay muchas familias que buscan opciones para no dejar solas a sus mascotas durante las jornadas presenciales. Esta condición social si es ventajoso para este tipo de negocios.

2.1.1.4. Factores tecnológicos

- Alto uso de redes sociales y marketing digital: El alto uso de redes sociales permite a "Kinder Dog" difundir su servicio de manera efectiva y a bajo costo, llegando a un público más amplio. Estrategias de marketing digital podrían ser utilizadas para atraer y retener potenciales clientes.
- Cámaras con sistema de monitoreo: Hoy en día, existen dispositivos como cámaras digitales que permiten visualizar un determinado lugar desde una aplicación del celular. Esto es un

buen servicio para el funcionamiento óptimo del lugar y que el cliente también podría disponer para saber cómo están sus mascotas.

- Plataformas de reserva y atención al cliente en línea: Evaluar el uso de plataformas digitales para gestionar reservas y proporcionar un servicio al cliente más eficiente.
- Cumplimiento de normativas de identificación: A nivel país, se ha implementado la obligatoriedad de contar con un sistema de identificación mediante chips para las mascotas. Este sistema proporciona información vital sobre sus dueños en caso de pérdida, asegurando un mayor cuidado y bienestar para las mascotas.

2.1.1.5. Factores ecológicos

- Conciencia de residuos del negocio: Si bien, la mayor cantidad de residuos serán los provenientes de los animales, hay varios productos y utensilios que vienen envueltos con plástico (alimentos para perros, medicamentos, botellas de agua) y se debe ser conscientes de reciclar lo que se pueda.
- Importancia de la esterilización: Conscientes de la importante huella ambiental que dejan los animales, "Kinder Dog" podría fomentar la esterilización de mascotas entre sus clientes como parte de su compromiso con el bienestar animal y el cuidado responsable.

2.1.1.6. Factores legales

- En la actualidad, en Chile nos regimos por la Ley de tenencia responsable de Mascotas y Animales de Compañía (ley 21.020)³ también conocida como "Ley Cholito", que establece una serie de obligaciones que una persona contrae cuando decide aceptar y mantener una mascota o animal de compañía.
- Con esta ley se busca responsabilizar a los tutores de los animales, a hacerse responsable de su cuidado; alimentación, vacunas, esterilización, hogar, etc. Así también como ser responsable civilmente en caso de daños a terceros.
- Debido a esta ley, podemos decir que favorece al rubro, ya que las personas están comprometidas también legalmente en entregar un buen cuidado a sus mascotas.
- También se debe considerar que el terreno donde se implementará Kinder Dog debe tener certificados de informes previos que no impida el uso de suelos para manejo de animales.

³ (www.legalchile.cl, 2017)

2.2. Análisis del microentorno

2.2.1. Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para ejecutar este plan de negocios, hemos llevado a cabo un análisis exhaustivo del microentorno en el que operamos. Es esencial comprender la competitividad del sector que estamos evaluando. Para lograrlo, hemos empleado una herramienta fundamental: las Cinco Fuerzas de Porter⁴. A través de este análisis, hemos evaluado las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en nuestra industria. Se adjunta lienzo con la clasificación que otorgamos a cada una de las fuerzas en Anexo 1.

2.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Después de completar nuestra investigación, todos los indicios señalan un considerable potencial de crecimiento en este mercado. En Chile, se ha observado un notable aumento en la población de perros como mascotas, lo que ha generado una mayor demanda de servicios de hotelería y guardería canina, especialmente en fechas específicas del año. Desde una perspectiva legal, las barreras de entrada a nivel nacional son limitadas; las únicas restricciones se relacionan con la zonificación de terrenos, que deben estar destinados al uso agrícola o industrial y contar con certificados de informes previos que permitan el manejo de animales. Sin embargo, es importante destacar una barrera de entrada significativa, que radica en la inversión necesaria para adquirir terrenos, llevar a cabo construcciones, arrendar parcelas y garantizar el funcionamiento efectivo de la empresa. En resumen, hemos evaluado la amenaza de nuevos participantes como media.

2.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Dentro de las negociaciones con proveedores necesarias para el funcionamiento del negocio, destacan principalmente todo lo relacionado con la construcción, si es que no se realiza arriendo del lugar. También para el funcionamiento del negocio se encuentran proveedores de alimentos para perros, accesorios, vehículo de transporte, etc. Dada la cantidad de opciones en el mercado, existe la posibilidad de entablar negociaciones que conduzcan a la obtención de precios competitivos en productos que satisfagan estándares de calidad.

⁴ (Porter, Estrategia Competitiva, 1980)

Sin embargo, en el sector de búsqueda y adquisición de terrenos, se presenta una mayor complejidad en encontrar aquellos que cumplan con las características específicas necesarias, sumado a los altos precios actuales. También dentro de la búsqueda de personal humano, se presenta una mayor complejidad en encontrar profesionales veterinarios que tengan especialización en etología. Por lo tanto, hemos llegado a la conclusión de que la fuerza de negociación de los proveedores se sitúa en un nivel media-alta.

2.2.1.3. Poder de negociación de los clientes

Estos servicios que se ofrecen en el sector oriente de Santiago están sujetos a comunas que se caracterizan por ser de alto nivel socioeconómico. En consecuencia, estos clientes pertenecen al segmento de mayor poder adquisitivo en la región metropolitana. En este contexto, el poder de negociación de los clientes se basa en su disposición y capacidad de pago por los servicios que deseen contratar para sus mascotas. Sin embargo, es importante tener en cuenta el aumento en la demanda de estos servicios y la creciente presencia de empresas dedicadas a la hotelería canina, así como la disponibilidad de la alta cantidad de servicios sustitutos. En conjunto, estas condiciones nos llevan a concluir que el poder de negociación de los clientes se encuentra en un nivel medio-alto.

2.2.1.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los servicios sustitutos que plantean una amenaza para las empresas de hotelería y guardería canina abarcan cuidadores a domicilio, paseadores de perros y, en algunos casos, familiares de los clientes que pueden ofrecer servicios a tarifas mínimas. Con el aumento en la tenencia de mascotas y la falta de barreras significativas para ingresar a este mercado de servicios sustitutos, observamos un crecimiento considerable de estas alternativas, y es probable que esta tendencia continúe en aumento. A pesar de que nuestro servicio se distingue por su destacada calidad y propuesta de valor, es relevante considerar que los costos asociados a estos sustitutos son considerablemente más bajos en comparación con los de una empresa de guardería y hotelería canina. Por lo tanto, consideramos que la amenaza de servicios sustitutos es alta.

2.2.1.5. Rivalidad entre competidores

Dado que el mercado de la hotelería y guardería canina ha estado en constante crecimiento durante un tiempo, ya existe un número considerable de empresas que ofrecen servicios similares en la Región Metropolitana. Aunque algunas de estas empresas también proporcionan servicios adicionales, tras la investigación realizada, hemos identificado que muy pocas de ellas ofrecen la misma gama integral de servicios que nosotros. De manera destacada, ninguna de estas empresas cuenta con un sistema de cámaras para transmitir en vivo a través de una aplicación para sus

clientes. Esto nos posiciona de manera única, ya que nuestra propuesta de valor está cuidadosamente diseñada para satisfacer la necesidad de nuestros clientes de proporcionar a sus mascotas un entorno transparente que les brinde tranquilidad y confianza.

No obstante, es importante destacar que estas empresas competidoras, al tener años de experiencia en el sector y posiblemente clientes fidelizados, contribuyen a una rivalidad significativa en el mercado. En conclusión, consideramos la rivalidad entre competidores de un nivel medio-alto.

2.2.2. Conclusión de los análisis

En conclusión, el análisis de factores externos ha revelado una serie de influencias críticas que moldearán el entorno en el que operará "Kinder Dog". La combinación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales establece un contexto dinámico en el que el proyecto se desarrollará. La situación económica inestable en Chile es un aspecto crítico que requerirá una gestión cuidadosa. Por otro lado, la tendencia al aumento de gastos en mascotas y la creciente consideración de las mascotas como miembros de la familia brindan oportunidades significativas para el negocio.

En términos de competitividad, se plantean desafíos relacionados con la rivalidad entre competidores, la amenaza de servicios sustitutos y la posible entrada de nuevos participantes en el nicho. Abordar estos desafíos requerirá una estrategia sólida para posicionar a "Kinder Dog" en el mercado y diferenciarse de manera efectiva. La diversidad de proveedores ofrece oportunidades de negociación de precios, pero también demanda una gestión cuidadosa de las relaciones y el suministro.

Además, la innovadora estrategia de transparencia y confianza, basada en la transmisión en vivo de las mascotas a través de aplicaciones móviles, se posiciona como un diferenciador clave y puede influir positivamente en la elección de "Kinder Dog" por parte de los clientes.

En conclusión, comprender y gestionar eficazmente estos factores de macro y microentorno permitirá a "Kinder Dog" tomar decisiones informadas, adaptarse a los cambios del entorno y crear una propuesta de valor única que cumpla con las expectativas de los clientes y asegure el éxito sostenible del proyecto en el mercado de cuidado de mascotas en la Región Metropolitana.

2.3. Análisis de competencia

En el sector oriente de la región metropolitana se ofrecen diversos servicios para mascotas, entre los cuales se incluyen el hotel canino, servicio de transporte, guardería canina, escuelas caninas, *pet sitting* a domicilio y servicio de paseo. Estos servicios son los competidores directos de lo que ofrecemos en "Kinder Dog". Sin embargo, nuestra oferta se diferencia del resto de los competidores en varios aspectos. En primer lugar, seríamos los únicos de la industria en ofrecer un servicio de *streaming* en vivo de los perros de nuestros clientes en Kinder Dog, por medio de una aplicación móvil. Por otro lado, seremos uno de los pocos lugares que cuentan con etólogos especializados en el cuidado de las mascotas y de tener un servicio de transporte incluido.

Durante la investigación, se identificó el "Hotel Pet Resort"⁵ como uno de los principales competidores de "Kinder Dog". Este hotel canino ofrece servicios de hospedaje, guardería canina, veterinario, peluquería y transporte canino. Por otro lado, "Perryland"⁶ es otro hotel canino que compite directamente con nosotros. Ellos ofrecen servicios de hotel, jardín, traslado y adiestramiento. Cabe destacar que estos servicios se pueden contratar por separado, a excepción del jardín canino que tiene alternativas que incluyen el traslado con un costo más alto.

"Plaza Pet"⁷ es otro competidor que cuenta con servicios de hotelería, guardería, peluquería, transporte de mascotas y servicios profesionales. Sin embargo, a diferencia de "Kinder Dog", el traslado de mascotas debe contratarse por separado. Finalmente, "Peluditos"⁸ es un hotel canino que lleva 7 años en el rubro y ofrece servicios de hotelería, guardería, peluquería y transporte de mascotas, estos dos últimos servicios tienen un costo adicional.

Además de los hoteles caninos, también se investigaron las guarderías caninas que ofrecen estadía diurna para las mascotas. Entre ellas, "Pet Spot SCL"⁹ ofrece servicios adicionales de veterinaria especializada en etología, peluquería y transporte de mascotas. En resumen, aunque existen varios

⁵ (<https://www.hotelpetresort.cl/>, s.f.)

⁶ (<https://www.perryland.cl/>, s.f.)

⁷ (<https://plazapet.cl/>, s.f.)

⁸ (<https://www.peluditos.cl/>, s.f.)

⁹ (<https://petspot.cl/>, s.f.)

competidores en la industria, creemos que nuestro servicio diferenciado, con profesionales altamente capacitados, servicio de *streaming* 24Hrs y un servicio de transporte incluido, nos permitirá destacar en el mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera efectiva.

A continuación, mostraremos una tabla comparativa con los servicios que ofrece la competencia junto con los servicios de “Kinder Dog”.

Tabla 1: Tabla comparativa con competencia

Servicio	"Hotel Pet resort"	"Perryland"	"Plaza Pet"	"Peluditos"	"Pet Spot SPL"	"Kinder Dog"
Hospedaje Canino	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Guardería Canina	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Veterinario	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Traslado canino	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Profesionales etólogos	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Transmisión en vivo 24/7	✗	✗	✗	✗	✗	✓

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Objetivo general del estudio de mercado

El objetivo general del estudio de mercado será determinar la estimación de la demanda en donde Kinder Dog podrá ofrecer sus servicios y obtener sus respectivos ingresos, por medio de una metodología estadística que permita extrapolar información del comportamiento de las personas de una determinada comuna y proyectar la demanda que Kinder Dog podrá abastecer en el periodo de estudio.

3.2. Objetivos específicos del estudio de mercado

Los objetivos específicos de este estudio se describen a continuación:

- Definir y describir la metodología a utilizar para el estudio de mercado.
- Definir qué tipo de muestreo se utilizará en este estudio.
- Definir el tamaño de la muestra del ejercicio estadístico.
- Estimar la demanda en el periodo de evaluación del negocio.
- Concluir los resultados obtenidos del estudio.

3.3. Descripción de metodología de proyección de demanda

El estudio de mercado se utilizará en este caso para evaluar la industria y poder así estimar la demanda que podrá abastecer el negocio Kinder Dog. En este caso, será por medio de una encuesta a personas residentes de diversas comunas del sector oriente de la Región Metropolitana.

Para que esta muestra pueda ser útil en la proyección de demanda, se definieron un set de preguntas que pudieran indicar tendencias en las respuestas, respecto a los siguientes tópicos:

- **Tenencia y cantidad de mascotas por hogar.** Esto para poder comprender que universo de la muestra tiene mascotas (en particular perros) y la cantidad de perros que tiene en el hogar. La cantidad de mascotas se puede utilizar para ver si existe alguna correlación entre gestionar el cuidado de las mascotas, cuando hay más de 1 en casa.
- **Gestión del cuidado las mascotas en los días hábiles, sábados y festivos.** Esto para poder comprender, de la muestra, la probabilidad de que una familia, aleatoriamente elegida, gestione el cuidado de sus perros.

- **Si tiene algún entrenador de perros o etólogo.** Esto para poder comprender, de la muestra, que tan probable es que una familia le preocupe la educación de su mascota, en términos de mejoras en su comportamiento.
- **Número de veces que pasea a sus perros al día.** Esto para poder comprender, de la muestra, que tan probable es encontrar una familia que le importe sacar a pasear a su mascota y que, en caso de no ser posible, quiera gestionar un servicio de paseo externo.
- **Disposición a contratar servicios educativos a su perro.** Esto para poder comprender, de la muestra, que tan probable es que una familia quiera contratar un servicio educacional a su mascota.
- **Disposición a contratar servicios de guardería canina y/o traslado al recinto, de ser necesario.** Esto para poder comprender, de la muestra, que tan probable es que una familia aleatoria quiera contratar un servicio de guardería para su mascota, como también un servicio de traslado al recinto.
- **Preferencia entre contratar servicio de guardería, hotelería o ambos.** Esto para poder comprender, de la muestra, es que tan probable es que una familia busque contratar servicios de hotelería y/o guardería a la vez.
- **Frecuencia al año de contratar servicios de hotelería para su mascota.** Esto para poder comprender, de la muestra, el número esperado de servicios hoteleros que se pudieran requerir en un determinado periodo de tiempo.
- **Frecuencia al año de contratar servicios de guardería para su mascota.** Esto para poder comprender, de la muestra, el número esperado de servicios de guardería de mascota en un determinado periodo.

Para poder realizar esta encuesta, se diseñó un formulario en Google Forms y se consolidaron todas las respuestas en un documento Excel para su posterior análisis.

Adicionalmente, las variables que estaremos considerando en nuestro estudio se describen a continuación:

- N° de personas de la muestra que no dejan solas a sus mascotas (día hábil).
- N° de personas de la muestra que gestiona la compañía de sus mascotas con distintos métodos (familiares, gente conocida o paseadores).
- N° de personas de la muestra que estarían dispuestas a contratar servicio de guardería y/o etólogo a sus mascotas.

3.4. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo a utilizar será el por conveniencia. Lo anterior servirá para encontrar el número de la muestra que pueda ser representativa para nuestras proyecciones. Por otro lado, para este estudio se considerará que la población sigue una distribución de probabilidad normal para todas las variables a utilizar. De este modo, los resultados que se obtengan nos permitirán extrapolar las tendencias de nuestras encuestas en las comunas que consideraremos dentro del estudio.

3.5. Tamaño de la muestra

Para este estudio, se logró concretar un total de 71 encuestados con los que se estará trabajando para extrapolar las variables de estudio que estaremos considerando en nuestro estudio de proyección de la demanda. A priori, esa cantidad podría no ser una muestra representativa para las comunas que estaremos analizando, sin embargo, hay 2 consideraciones relevantes que nos permiten continuar tomando las 71 personas de nuestro estudio como muestra representativa de nuestras extrapolaciones:

- 1) La proyección de demanda es un valor indicativo de nos reflejará la dificultad que Kinder Dog tendrá para conseguir la cantidad de suscripciones mínimas que necesitaremos para obtener los beneficios mostrados en el capítulo del Plan Financiero.
- 2) Estos números pueden ser mejorados como un tema de continuidad a este negocio, pero en otra memoria. Para ello, será necesario calcular la muestra mínima que sea representativa a la población de las comunas en estudio.

3.6. Instrumentos a utilizar

Los instrumentos utilizados se listan a continuación:

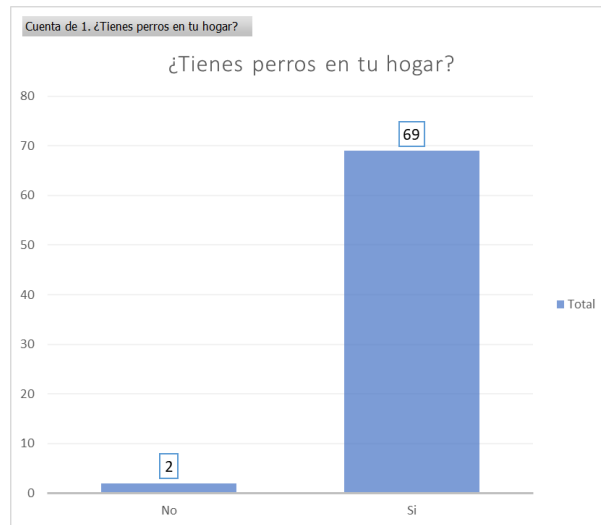
- **Formulario de Google:** Este *software* permitirá escribir las preguntas del cuestionario, considerando los tópicos descritos en el punto 3.3, y ser difundido de manera simple a las distintas personas que participaron de esta encuesta. Todos los resultados serán compilados en una planilla con un formato legible por el *software* Microsoft Excel.
- **Microsoft Excel:** Este *software* será utilizado para el análisis y procesamiento de los datos obtenidos del cuestionario. Permitirá realizar funciones aritméticas con los resultados y obtener gráficos que permitan analizar de manera apropiada las tendencias en las respuestas y los resultados de las encuestas.

3.7. Resultado de las encuestas

En este punto, se estarán analizando algunos de los resultados obtenidos de las encuestas que servirán para extrapolar sus probabilidades de ocurrencia en la población de las comunas a analizar. A continuación, se irán describiendo los resultados de algunas de las preguntas del cuestionario, que ayudarán a comprender los factores utilizados en nuestra estimación de la demanda:

1. ¿Tienes animales en tu hogar?

Figura 1: Gráfico de barras de persona

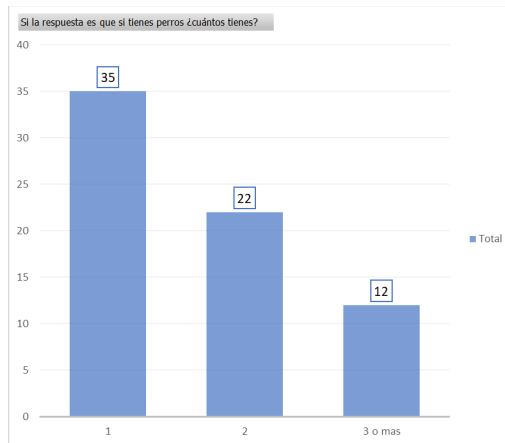


Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que sólo 2 personas de toda la muestra no tienen animales en su hogar. Las respuestas de ese universo, para algunos casos, no será considerada ya que pueden producir ciertos ruidos en la estimación de factores de probabilidad o tendencias.

2. Si la respuesta es que si tienes perros ¿cuántos tienes?

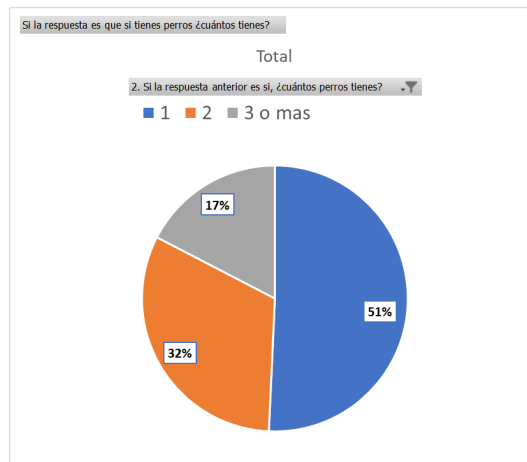
Figura 2: Gráfico de barras respecto a la cantidad de perros en un hogar



Fuente: Elaboración propia

En este caso, el total de respuestas fueron 71, sin embargo y como se observa en la Figura 1 el total de respuestas suman 69 porque las personas que no tenían animales dejaron en blanco esta respuesta.

Figura 3: Gráfico de torta con los porcentajes de acuerdo con las opciones de la pregunta 2

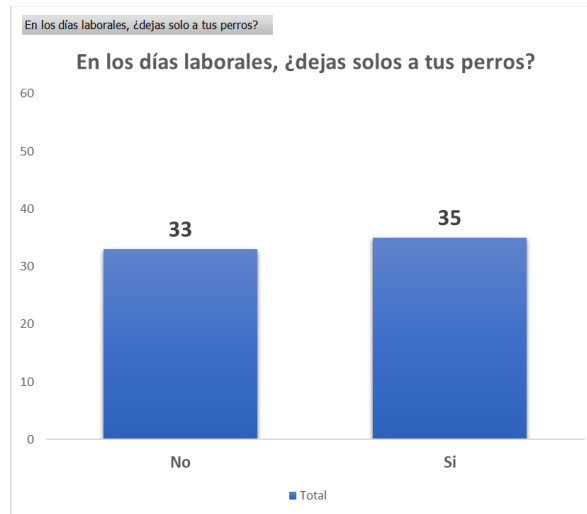


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, y como se observa en la Figura 3, más de la mitad de la muestra sólo tiene un perro en su casa. El 32% tiene dos mascotas y sólo el 17% tiene 3 o más perros en su hogar. Esta información puede ser relevante ya que se podría inferir (para simular un escenario más pesimista) que las personas con más de una mascota en la casa, la probabilidad de gestionar la compañía de sus mascotas pudiera ser menor.

3. En los días laborales ¿Dejas solos a tus perros?

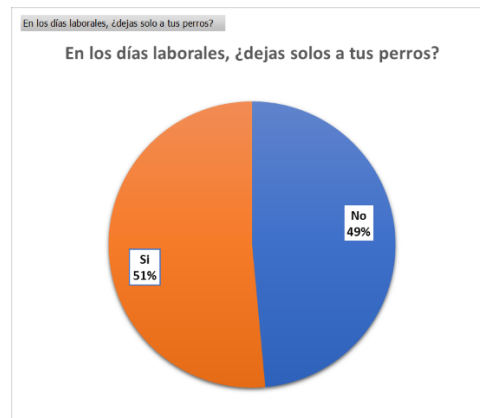
Figura 4: Gráfico de barras de la pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que de las 69 personas que, si tienen mascotas, 35 de ellas (51% aprox.) si las deja solas en el hogar y las otras 33 personas (49%) no las deja solas.

Figura 5: Gráfico de tortas con el porcentaje de respuestas de la pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta servirá para extrapolar, en una población, que porcentaje de ellas no deja solas a sus mascotas y, en consecuencia, disponen de una persona para el cuidado de sus perros o bien, gestionan su compañía a diario.

4. ¿Cuántas veces sacas a pasear a tus perros?

Figura 6: Gráfico de torta con el porcentaje de personas y la frecuencia con las que pasea a sus mascotas



Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que más del 80% de la muestra saca a pasear a sus mascotas. El otro 17% aproximado no los saca a pasear. Este porcentaje de personas que si saca a pasear a sus mascotas puede resultar en un indicador relevante para extrapolar que, más del 80% de las personas o familias que tienen mascotas, saca a pasear al menos 1 vez al día a sus mascotas, por lo que podría interesar un servicio de cuidado de mascotas.

Adicional a la inferencia anterior, hay otro 44% de la muestra que los saca a pasear más de 1 vez. Esto se puede extrapolar que un 44% de la población de dueños de mascotas si pudiera serles muy útil contar con un servicio de cuidado diario que pueda satisfacer las necesidades que esta selección de personas busca en sus mascotas.

3.8. Estimación de la demanda

Para poder realizar una estimación de la demanda, se tuvo que extrapolar parte de los resultados obtenidos de las encuestas descritas en el punto anterior y se aplicó, en primera instancia, a residentes de la comuna de Las Condes. Luego de aquello, se obtendrá un porcentaje aproximado de perros que podría ser un potencial cliente para Kinder Dog y se aplicará dicho porcentaje directamente a las comunas de Vitacura y Providencia para finalmente obtener la demanda esperada de Kinder Dog en esas comunas.

En primer lugar, se obtuvo el número de residentes de Las Condes¹⁰ en años anteriores y proyectamos su crecimiento utilizando la tasa de crecimiento de la comuna de los últimos 4 años. A continuación, se muestra la tabla con esta proyección:

Tabla 2: Tabla con la estadística de los residentes de la comuna de Las Condes hasta el 2021 y el registro de mascotas al 2022, y ambas proyectadas al 2024

Año	1992	2002	2012	2017	2021	2022	2023	2024
Residentes de las condes	205,359	246,474	282,972	294,838	335,296	346,798.42	358,695.44	371,000.59
tasa crecimiento residentes las condes	0	20.02%	14.81%	4.19%	13.72%	3.43%	3.43%	3.43%
Perros inscritos en las condes						26,811	27,731	28,682
N° perros por persona						0.08	0.08	0.08

Fuente: Elaboración propia

Es relevante mencionar que el crecimiento de los residentes de la comuna de Las Condes, entre el año 2017 y el 2021, fue de un 13,72%. Por lo tanto, para proyectar anualmente el crecimiento de los residentes de la comuna, se dividió el crecimiento cuatrienal, desde el 2017 al 2021, en 4 cuyo resultado dio un crecimiento de un 3,43% anual aproximado.

Luego, se obtuvo el número de perros registrados en Las Condes¹¹, con el fin de poder obtener un factor que relacione la cantidad de mascotas que hay por persona. De este modo y con el crecimiento anual de la población en la comuna de Las Condes mostrada en la Tabla 2 se podrá estimar el crecimiento de la tenencia de mascotas, asociado al registro de ellas, en la comuna mencionada.

Es posible observar que los perros registrados en la comuna de Las Condes corresponden a 26.811. Luego, si uno divide el número de mascotas (26.811) por la cantidad de residentes de Las Condes, proyectados al 2022 (346.798), se obtiene un factor de 0,08, equivalente a decir que el 8% de los residentes en la comuna, sería dueños de, a lo menos, 1 perro.

A modo de poder llevar este análisis a cantidad de viviendas, considerando que, en rigor, Kinder Dog ofrecerá los servicios a las mascotas de un hogar, se obtuvo la cantidad de viviendas registradas al 2017¹² en la comuna de Las Condes. Si el número de residentes de la comuna se divide por el número de viviendas totales en la comuna, se obtendría un factor (2,5 en este caso) que permitirá

¹⁰ (www.lascondes.cl, s.f.)

¹¹ (Perez, 2022)

¹² (Cristián Rojas González, 2021)

proyectar el crecimiento de viviendas en Las Condes y, finalmente, determinar el número de viviendas, en el horizonte de análisis, que podrían tener, a lo menos, un perro viviendo en esta familia. La siguiente tabla muestra estos resultados:

Tabla 3: Tabla con el número de viviendas al 2017 y proyectada de acuerdo con el crecimiento de la población de Las Condes

Año	1992	2002	2012	2017	2021	2022	2023	2024
N° Viviendas en las condes				118,007	134,200	138,804	143,566	148,491
N° personas por vivienda			2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Perros inscritos en las condes						26,811	27,731	28,682
N° perros por vivienda						0.19	0.19	0.19

Fuente: Elaboración propia

El valor 0,19 mostrado en la Tabla 3 se obtiene dividiendo el total de perros inscritos en Las Condes por el número de viviendas proyectadas al 2022. La proyección de perros inscritos en la comuna de Las Condes se sigue manteniendo igual porque depende de lo revisado en la estimación realizada en la Tabla 2.

Considerando que los servicios que Kinder Dog ofrecerá son a cada perro que se inscriba con estos servicios, se procederá a estimar la cantidad de perros de la comuna de Las Condes que podrían ser potenciales usuarios de los servicios de Kinder Dog.

Primero, de la encuesta realizada a la muestra, se utilizó la información de la Figura 5 para poder determinar qué porcentaje de la muestra no dejan solos a sus perros en los hogares para poder extrapolar la cantidad de perros que sus dueños gestionarían su atención y cuidado en momentos donde se quede solo. A continuación, se muestra la tabla que recopila esta información:

Tabla 4: Residentes y número aproximado de viviendas que no dejarían a sus mascotas solas en el hogar

Preguntas	% personas	N° Personas	2012	2017	2021	2022	2023	2024
Personas que dejan solos a sus perros (día hábil)	51.00%	35						
Personas que no dejan solos a sus perros	49.00%	33						
Residentes de las condés	205,359	246,474	282,972	294,838	335,296	346,798	358,695	371,001
Residentes de las condés que no dejarían solas a sus mascotas			10,720	11,169	12,702	13,137	13,588	14,054
N° viviendas que se daría esta situación			4,290	4,470	5,084	5,258	5,439	5,625
% total de gestión externa a residentes de hogar	40.60%							
Residentes de las condés, que no dejarían sola en hogar y que hacen gestión externa al hogar			4,352	4,535	5,157	5,334	5,517	5,706
N° viviendas que no dejarían sola en hogar y que hacen gestión externa al hogar			1,742	1,815	2,064	2,135	2,208	2,284
Personas dispuestas a contratar guardería + etólogo	76.40%							
Residentes de las condés, que no dejarían sola en hogar, hacen gestión externa al hogar y podrían contratar guardería + etólogo			3,325	3,464	3,940	4,075	4,215	4,359

Fuente: Elaboración propia

Es posible observar de la tabla anterior que el 49% de la población, que tienen mascotas, no dejarían a sus canes solos. Esto podría inferir que esos hogares, de no tener como dejar a sus perros solos, buscarían algún servicio que pudiera satisfacer esa necesidad. Para obtener el número de personas esperadas que tiene un perro en Las Condes se dividió el número total de residentes por el número total de perros inscritos, siendo un equivalente aproximado de un 8% de la población de Las Condes, tiene un perro inscrito.

Adicionalmente, del total de personas que residentes que tienen perros, el 40,6% de ellos haría gestión externa para cuidado de sus perros, pudiendo obtener así, el número de residentes aproximado de la comuna de Las Condes que estaría dispuesto a contratar un servicio de cuidado de mascotas como uno de los servicios ofrecidos por Kinder Dog.

Por último, de la encuesta, se obtiene que el 76,4% de las personas que no dejan solas a sus mascotas, que hacen gestión externa al cuidado del hogar y que, dentro de sus opciones, si contrataría un servicio de guardería y etología para su(s) can(es).

Con el análisis anterior, se procede a estimar la cantidad de perros de la comuna de Las Condes que podría ser un candidato a ser usuario de los servicios ofrecidos por Kinder Dog. A continuación, se muestra la tabla resumen de estos resultados:

Tabla 5: Tabla resumen con proyecciones de perros posibles de ser usuarios de los servicios de Kinder Dog, proyectados al 2024

Conclusiones	2022	2023	2024
N° viviendas que no dejarían sola en hogar, hacen gestión externa al hogar y podrían contratar guardería + etólogo	1,631	1,687	1,745
Probabilidad de que una vivienda de las condes pueda estar interesada en los servicios de Kinder Dog	1.18%	1.18%	
N° de perros que podrían ser enviados a Kinder Dog	315	326	337

Fuente: Elaboración propia

El número de viviendas de la comuna de Las Condes (color verde) se obtuvo dividiendo la cantidad de residentes de la última columna de la Tabla 5 por el promedio de personas que viven por vivienda (aproximadamente 2,5 personas obtenida en la Tabla 3). Luego, la probabilidad de que una de esas viviendas pueda estar interesada en los servicios de Kinder Dog, se realiza dividiendo el valor obtenido en la fila verde de la tabla anterior por el total de viviendas de la comuna de Las Condes. Finalmente, el número de perro inscritos que podrían ser enviados a Kinder Dog es la multiplicación de esa probabilidad (1,18%) por la cantidad de perros inscritos en la comuna de Las Condes.

La probabilidad obtenida de perros (1,18%), que son candidatos a ser usuarios de Kinder Dog, es relevante porque servirá para extrapolar dicha cifra a las comunas de Vitacura y Providencia. Para el caso de Vitacura, al 2022 hay 7.952 perros inscritos¹³, por lo tanto, al número anterior de la comuna de Las Condes, se le agregan 94 perros aproximadamente.

En la comuna de Providencia, a febrero de 2023, hay 7.264 perros inscritos¹⁴, por lo cual, se agregan 86 perros aproximadamente.

Con esta información, podemos concluir que un total aproximado de 506 perros, podrían ser enviados a nuestra guardería y hotel canino.

¹³ (<https://vitacura.cl>, 2022)

¹⁴ (<https://providencia.cl/>, 2023)

CAPÍTULO IV

4. PROYECTO KINDER DOG

4.1. Descripción del negocio

4.1.1. Visión

Posicionarnos en el mercado como un segundo hogar para los caninos, dando la confianza a nuestros clientes de que sus mascotas recibirán educación, cuidado y el bienestar que ellos merecen.

4.1.2. Misión

Nuestra misión es proporcionar un espacio seguro para tu mascota, en donde podrán socializar, recrearse, recibir cuidados y entrenamientos integrales con profesionales altamente calificados. Nos comprometemos a ser la opción confiable y transparente para entregarle el mejor servicio a tu perrito.

4.1.3. Valores

Excelencia: Buscamos brindar un servicio de alta calidad en todas nuestras operaciones, abarcando tanto la atención al cliente como el cuidado de sus mascotas.

Confianza: Brindamos a nuestros clientes la tranquilidad de saber que sus mascotas caninas están protegidas, vigiladas y cuidadas por un equipo altamente capacitado y dedicado al bienestar animal.

Innovación: Nos esforzamos por mantenernos a la vanguardia de las últimas tecnologías y prácticas en el cuidado de mascotas. Constantemente exploramos nuevas formas de mejorar nuestros servicios y brindar experiencias únicas tanto para los perritos como para sus dueños.

4.1.4. Descripción del servicio

Kinder Dog es una empresa de hotelería y guardería canina que ofrece una amplia gama de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes. La empresa se encontrará ubicada en la comuna de Colina, y cuenta con un recinto completamente adaptado para que las mascotas puedan jugar y divertirse en un espacio amplio y seguro.

La empresa cuenta con un equipo de personal altamente capacitado y especializado en el cuidado de mascotas, que brinda la mejor atención a los animales de los clientes. Los servicios que ofrece Kinder Dog incluyen el alojamiento de mascotas, la guardería canina para la estadía diurna de las mascotas, veterinarios especializados en etología, el suministro de alimentos para mascotas, el traslado de mascotas, y un veterinario.

Es importante mencionar que Kinder Dog ofrece la opción de que los clientes provean el alimento para sus mascotas o que la empresa lo provea. Además, es una gran ventaja para los clientes que el servicio de traslado de mascotas esté incluido en el costo del alojamiento y la guardería, lo que hace que el proceso sea más cómodo y económico para ellos.

Además, Kinder Dog ofrece un servicio innovador que permite a los clientes ver a sus mascotas en vivo a través de sus celulares gracias a las cámaras de seguridad ubicadas en el patio. El objetivo principal de la empresa es brindar a sus clientes la confianza y seguridad de que sus mascotas están siendo atendidas y cuidadas por expertos en un ambiente amigable y seguro.

4.1.5. Objetivo estratégico general y específicos

4.1.5.1. Objetivo General

- Maximizar la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

4.1.5.2. Objetivos Específicos

- Aumentar los ingresos mensuales en un 15% en el primer año de operación, a través de la implementación de estrategias de marketing y promociones especiales.
- Reducir los costos operativos en un 10% en los próximos 12 meses, optimizando la gestión de recursos y la eficiencia en la administración de la empresa.
- Aumentar en un 20% la retención de clientes recurrentes en los próximos 12 meses a través de programas de fidelización.

4.2. Estrategia Empresarial

Nuestra estrategia empresarial se basa en el modelo de estrategia competitiva genérica por diferenciación propuesto por Michael Porter¹⁵ que se centra en ofrecer productos o servicios únicos que se distingan significativamente de los competidores en aspectos importantes para los clientes. En nuestro servicio incorporamos cámaras de seguridad para transmisión en vivo de las mascotas durante las 24 horas del día. Esta característica exclusiva nos diferencia de la competencia directa en la Región Metropolitana, ya que ninguna otra ofrece esta opción. Esta ventaja distintiva puede

¹⁵ (Porter, Estrategia Competitiva, 1980)

ser altamente valorada por los clientes que buscan servicios de guardería y hotelería canina que les genere confianza.

4.3. Análisis interno

4.3.1. Aplicación del modelo de cadena de valor

Aplicamos la Cadena de Valor de Michael Porter¹⁶ en nuestro análisis interno. Esta herramienta estratégica nos permite describir las actividades de nuestra organización que generan valor tanto para el cliente final como para la empresa. Se adjunta el lienzo resumido en el Anexo 2.

Infraestructura gerencial de la empresa: La infraestructura gerencial de la empresa está compuesta por cargos jerárquicos que desempeñan roles fundamentales en su funcionamiento y aportan valor a la organización. En la cima de la jerarquía se encuentra el CEO, quien se encarga de la gestión operativa, financiera, desarrollo de relaciones, innovación y mejora continua. Además, el CEO lidera estratégicamente la empresa, estableciendo su dirección y visión estratégica, y definiendo metas y objetivos.

Gestión de recursos humanos: Dentro de la gestión de recursos humanos, abordamos el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño, la administración de compensaciones y beneficios, así como la gestión de relaciones laborales. Además, supervisamos los programas de capacitación y el fomento del trabajo en equipo. Estas funciones proporcionan el apoyo necesario para todas nuestras actividades primarias.

Desarrollo de tecnología: Nos mantenemos a la vanguardia de la tecnología para agilizar los procesos relacionados con el cuidado canino. Implementaremos una plataforma digital que permitirá un ágil agendamiento de reservas y sus modificaciones. Además, instalaremos cámaras en todas nuestras instalaciones, brindando a nuestros clientes la posibilidad de ver a sus mascotas en una transmisión en vivo las 24 horas del día.

Adquisiciones: En cuanto a la adquisición, llevaremos a cabo negociaciones con varios proveedores para asegurar un suministro estable de los insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Implementaremos estrategias de compras al por mayor con el objetivo de reducir los

¹⁶ (Porter, Estrategia Competitiva, 1980)

costos de los productos esenciales, que incluyen alimentos para perros, accesorios, medicamentos y otros elementos necesarios.

Logística de entrada: El proceso comienza con la recepción de los clientes que deseen hacer una solicitud de agendamiento, que puede realizarse de forma presencial en nuestras instalaciones de Kinder Dog, a través de atención telefónica o utilizando nuestra página web. Una vez que el cliente ha proporcionado todos los datos necesarios y los documentos requeridos, procedemos a realizar el agendamiento. Durante este proceso, también se detallan y acuerdan los servicios adicionales que el cliente pueda preferir. En esta etapa, proporcionamos una explicación y un instructivo, tanto en formato físico como digital, sobre cómo acceder y utilizar nuestra aplicación para ver a su mascota en una transmisión en vivo las 24 horas del día. Este proceso finaliza cuando nuestro transportista designado retira la mascota del cliente en la dirección y hora acordadas.

Operaciones: Dentro de nuestras operaciones de servicio, se encuentra la estadía de las mascotas de nuestros clientes en nuestras instalaciones, tanto para el hotel como para la guardería canina. Durante esta etapa, se llevan a cabo los servicios previamente seleccionados por el cliente, que pueden incluir atención veterinaria con especialización en etología, suministro de alimentación y atención veterinaria para administrar medicamentos u otros procedimientos. Durante todo este proceso, mantenemos una transmisión en vivo a través de nuestras cámaras de seguridad para que el cliente pueda seguir de cerca a su mascota. Esta fase concluye cuando la mascota sale de nuestras instalaciones.

Logística de salida: La logística de salida del servicio implica la devolución de la mascota en la dirección y hora acordadas durante el proceso de agendamiento. Durante esta etapa, si el cliente ha optado por servicios adicionales como atención veterinaria, se le proporcionan informes de manera digital. La entrega de la mascota marca el final del servicio en sí mismo y, al mismo tiempo, el comienzo de la fase de posventa.

Marketing y ventas: Para promocionar Kinder Dog, emplearemos anuncios pagados en Instagram y Facebook. Estos anuncios redirigirán a los usuarios directamente a nuestra página web al hacer clic en ellos, brindando acceso rápido a información detallada sobre nuestros servicios y la posibilidad de realizar contrataciones.

Además de las redes sociales, implementaremos anuncios pagados en Google para asegurarnos de que aparezcamos entre los primeros resultados cuando los clientes busquen servicios de hotelería o guardería canina.

En cuanto a las ventas, continuaremos realizando investigaciones de mercado para obtener información actualizada sobre las preferencias de los clientes y pondremos en marcha programas de fidelización que otorguen beneficios a nuestros clientes antiguos, todo con el objetivo de garantizar un aumento en las ventas.

Servicio de post venta: En la atención al cliente, mantendremos una comunicación activa y personalizada durante la estadía de la mascota y al finalizar el servicio. En cuanto a la postventa, almacenaremos registros e informes de atenciones veterinarias, lo que nos permitirá aclarar cualquier duda que puedan tener nuestros clientes sobre la estadía de su mascota en nuestras instalaciones. También proporcionaremos protocolos transparentes a disposición de los clientes y llevaremos a cabo encuestas de satisfacción para fomentar la mejora continua en la empresa.

4.4. Análisis situacional estratégico

4.4.1. Herramienta de planeación estratégica FODA

Fortalezas:

- Servicio integral:
 - Guardería canina.
 - Hotel canino.
 - Entrenamiento con profesionales etólogos.
 - Veterinario.
 - Suministración de alimento.
- Transporte canino sin costo adicional.
- Innovador servicio de transmisión en vivo 24/7.
- Ubicación estratégica.

Oportunidades:

- Demanda en crecimiento.
- Crecimiento de la tenencia de mascotas en Chile.
- Tendencia al cuidado responsable de mascotas.
- Ato uso de redes sociales y marketing digital.
- Financiamiento para emprendimientos.

Debilidades:

- Alta competencia en el mercado.
- Servicio estacional.
- Alto requerimiento de inversión inicial.

- Fuerza media-alta en poder de negociación de los clientes por competencia directa y servicios sustitutos.

Amenazas:

- Inestabilidad económica.
- Mayor flexibilidad laboral para hacer teletrabajo.
- Alta cantidad de servicios sustitutos.
- Nuevos competidores innovadores.

4.5. Ventajas competitivas

4.5.1. Ventajas competitivas tangibles

- Instalaciones de alta calidad: Las amplias instalaciones adaptadas específicamente para el cuidado de mascotas, con áreas de juego seguras y cómodas, representan una ventaja tangible. Esto incluye la infraestructura física, como espacios para el alojamiento y la recreación de las mascotas, lo que proporciona un ambiente seguro y cómodo para las mascotas de los clientes.
- Servicio de transmisión en vivo: La presencia de cámaras de seguridad con transmisión en vivo las 24 horas del día es una característica tangible que distingue a "Kinder Dog" de la competencia en la Región Metropolitana. Esta tecnología ofrece a los clientes una visión directa de sus mascotas en todo momento, lo que agrega un valor cuantificable y una mayor tranquilidad.

4.5.2. Ventajas competitivas intangibles

- Atención personalizada: La atención y el cuidado dedicados de un personal altamente capacitado y especializado en el bienestar de las mascotas representan una ventaja intangible. La relación entre el personal y las mascotas, así como la disposición para atender las necesidades específicas de cada animal, crea una experiencia valiosa para los clientes.
- Confianza: La construcción de una reputación sólida basada en el compromiso con el bienestar animal y la satisfacción del cliente es una ventaja intangible significativa. Los clientes pueden confiar en que sus mascotas recibirán el mejor cuidado posible, lo que lleva a la fidelización y al boca a boca positivo en el mercado.

4.6. Propuesta del modelo CANVAS

En nuestro negocio, empleamos el modelo Canvas¹⁷ como una valiosa herramienta de gestión estratégica. Esta herramienta nos brinda la capacidad de analizar aspectos críticos de nuestro negocio y comprender cómo se interconectan y se complementan entre sí.

4.6.1. Aliados claves

- Proveedor de cámaras que permita transmitir señales de video en vivo a través de una aplicación que cada cliente de Kinder Dog tendrá acceso para ver a sus mascotas.
- Veterinarios altamente capacitados para el resguardo de la salud de los perritos.
- Peluqueros que puedan prestar servicio a la empresa de manera externa, con agendamiento de horas según solicite cada cliente.
- Etólogos y adiestradores que puedan trabajar en el lugar permanentemente.
- Personal capacitadas para manejar el furgón que trasladará a las mascotas de sus hogares a Kinder Dog y viceversa.
- Cuidadores caninos
- Proveedores de alimentos, accesorios, medicamentos, entre otros.

4.6.2. Actividades claves

- Grabación 24/7 del lugar donde estarán los perritos. Esto para que nuestros clientes puedan ver, en tiempo real, como están sus mascotas.
- Guardería canina: Corresponde a la estadía diurna de los perros, donde los cuidadores caninos les realizan actividades físicas y juegos.
- Entrenamiento canino: Este servicio es clave para aquellos clientes que quieren aprovechar de que sus mascotas están en Kinder Dog y quieren que reciban ciertos entrenamientos o corregir comportamientos.

¹⁷ (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- Atención veterinaria: Bajo previo acuerdo, se realizará atención veterinaria tanto para la administración de medicamentos o algún otro procedimiento que necesiten las mascotas.
- Hotel Canino: Adicional al cuidado diurno, se ofrece un servicio de hotel para las mascotas, supervisado por personal de Kinder Dog y pudiendo ser visualizado por nuestros servicios digitales para mayor tranquilidad de nuestros clientes.

4.6.3. Recursos clave

- Equipamiento audiovisual para transmitir en vivo todo lo que acontece en Kinder Dog y que sea visualizado a través de la aplicación.
- Infraestructura diseñada para que los perros tengan espacio suficiente para realizar sus actividades.
- Vehículo acondicionado para el transporte de las mascotas del hogar a Kinder Dog y viceversa.
- Proveedores que mantengan rigurosos estándares de calidad en alimentos, accesorios, medicamentos y otros productos.
- Personal capacitado para la realización de las actividades claves del negocio, como adiestramiento, servicios veterinarios, cuidado del animal, entre otros.

4.6.4. Segmento de clientes

- Dueños de perros que trabajan en largas jornadas y quieren que sus perros se entretengan mientras ellos no están.
- Amantes de los animales, que estén preocupados del bienestar de su mascota, considerada como parte de la familia.
- Dueños de perros que viajan.
- Dueños de perros que además de cuidado busquen la opción de entrenamiento y socialización para sus mascotas.
- El servicio será ofrecido para personas que residan en las comunas de Vitacura, Las Condes y Providencia.

4.6.5. Relación con el cliente

- Comunicación activa: Mantenemos una comunicación constante con nuestros clientes, disponible en todo momento para atender sus necesidades y brindarles tranquilidad.

- Trato personalizado: En Kinder Dog, cada cliente y su mascota son únicos. Ofrecemos un trato personalizado que se adapta a las necesidades específicas de cada uno.
- Programa de fidelización: Nuestro programa de fidelización recompensa la confianza de nuestros clientes con beneficios exclusivos y descuentos especiales.
- Protocolos transparentes: Nuestros protocolos de cuidado y seguridad están disponibles en todo momento para nuestros clientes, garantizando total transparencia en nuestras operaciones.
- Encuestas para mejora continua: Valoramos la retroalimentación de nuestros clientes y utilizamos encuestas para mejorar continuamente nuestros servicios y adaptarnos a sus necesidades cambiantes.

4.6.6. Propuesta de valor

- Entregar un servicio de guardería y hotelería canina que sea confiable, transparente, tecnológico y con personal altamente capacitado, en donde no solo pasará una excelente estadía, sino que también podrá socializar y entrenar de acuerdo con sus necesidades. Siempre garantizado que la mascota será cuidada y tratada como en su propia casa.

4.6.7. Canales de distribución

- Cliente directo: Ofrecemos a nuestros clientes la opción de contratar nuestros servicios de guardería y hotelería canina de forma presencial en nuestras instalaciones, brindando una experiencia personalizada y de alta calidad para sus mascotas.
- Plataforma digital: Utilizamos una plataforma digital eficiente que permite a los clientes realizar reservas y agendamientos de manera rápida y efectiva, brindando comodidad y accesibilidad.
- Socios comerciales: Establecemos asociaciones estratégicas con restaurantes *pet friendly*, tiendas de mascotas, veterinarias, distribuidores y otros socios comerciales, ampliando así nuestra presencia y proporcionando beneficios adicionales a nuestros clientes.
- Redes Sociales: Aprovechamos las redes sociales, como Instagram y Facebook, junto con anuncios pagados en Google, para promocionar nuestros servicios y llegar a una audiencia más amplia, aumentando así nuestra base de clientes.

- Participación en exposiciones y ferias de mascotas: Nos involucramos activamente en exposiciones y ferias de mascotas para aumentar la visibilidad de nuestra marca, establecer conexiones con amantes de los animales y atraer a potenciales clientes interesados en nuestros servicios.

4.6.8. Estructura de costes

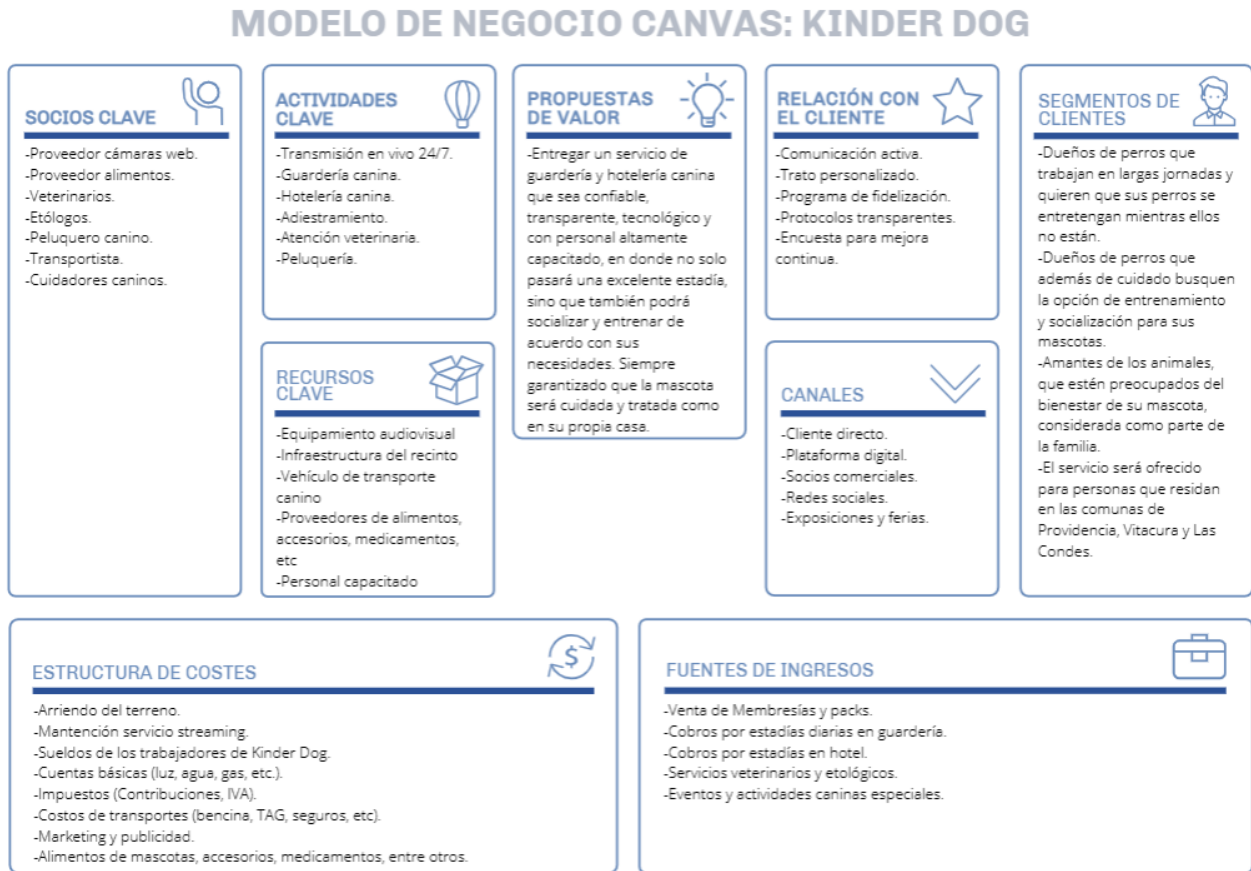
- Arriendo del terreno.
- Mantenimiento servicio *streaming*.
- Sueldos de los trabajadores de Kinder Dog.
- Cuentas básicas (luz, agua, gas, etc.).
- Impuestos (Contribuciones, IVA).
- Costos de transportes (bencina, TAG, seguros, etc.).
- Marketing y publicidad.
- Alimentos de mascotas.

4.6.9. Fuentes de ingresos

- Venta de membresías y *packs*.
- Cobros por estadías diarias en guardería.
- Cobros por estadías en hotel.
- Servicios veterinarios y etológicos.
- Eventos y actividades caninas especiales.

A continuación se muestra un esquema del modelo de negocio Canvas:

Figura 7: Modelo de negocio Canvas



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

5. ESTRATEGIA DE MARKETING

5.1. Objetivo de marketing

5.1.1. Objetivo general

- Aumentar la visibilidad de la marca y retener una mayor cantidad de clientes a través de estrategias de publicidad en línea y programas de fidelización.

5.1.2. Objetivos específicos

- Incrementar la visibilidad en línea para llegar al 80% de la audiencia objetivo mediante campañas en redes sociales y Google Ads en 12 meses.
- Implementar un programa de fidelización que eleve la retención de clientes en un 60% durante el primer año.
- Introducir mejoras para satisfacer las cambiantes necesidades de los dueños de mascotas y mejorar la evaluación de los clientes en un 25% en el próximo año.
- Realizar seguimiento constante del mercado y cambios en las preferencias de los clientes para introducir un nuevo servicio en el segundo año de la puesta en marcha.

5.2. Definición del segmento objetivo

Nuestros servicios se ofrecerán en el sector oriente de Santiago, específicamente en las comunas de Vitacura, Las Condes y Providencia conocidas por su alto estrato socioeconómico. Nuestra segmentación de clientes abarca a dueños de perros que trabajan en largas jornadas y desean que sus mascotas se entretengan y estén bien cuidadas mientras están ausentes. También nos dirigimos a amantes de los animales que consideran a sus mascotas como parte de la familia y están preocupados por su bienestar. Asimismo, atendemos a dueños de perros que necesitan un lugar de confianza para dejar a sus mascotas cuando viajan. Además, ofrecemos servicios para aquellos dueños de perros que buscan más que cuidado; desean opciones de entrenamiento y socialización para sus mascotas.

Nuestro mercado objetivo está compuesto por personas que comparten un profundo amor por los animales y están dispuestas a invertir en servicios de calidad para garantizar la comodidad y seguridad de sus mascotas. Dentro de este segmento, no establecemos restricciones en cuanto a género o estado civil, siempre y cuando compartan las características mencionadas anteriormente

y cuenten con el poder adquisitivo para acceder a nuestros servicios. En términos de edad, nuestro público objetivo abarca a personas a partir de los 24 años en adelante.

Nuestra meta es posicionar a Kinder Dog como una empresa líder en el sector de hotelería y guardería canina en esta área. Buscamos ser reconocidos por ofrecer un servicio de calidad y excelencia que inspire plena confianza en nuestros clientes al dejar a sus mascotas en nuestras instalaciones.

5.3. Plan de marketing

5.3.1. Estrategia de marketing

Nuestras estrategias de marketing se centran en tres áreas fundamentales: el mercado, la competencia y nuestros clientes.

En el primer ámbito, nos enfocamos en la expansión y penetración del mercado de servicios para hoteles de mascotas. Utilizaremos anuncios pagados en redes sociales y en el motor de búsqueda de Google para aumentar nuestra visibilidad y captar nuevos clientes.

En cuanto a la competencia, nuestra estrategia se basa en demostrar nuestra ventaja competitiva a través de la atención personalizada a los clientes, la calidad de los servicios proporcionados por nuestro equipo altamente capacitado y la excelencia en nuestras instalaciones.

Por último, en el tercer ámbito, concentramos nuestros esfuerzos en la fidelización de nuestros clientes. Realizaremos encuestas de satisfacción y de preferencias para evaluar continuamente la calidad de nuestro servicio y adaptarlo a las necesidades y deseos de nuestros clientes. Buscamos alcanzar un alto nivel de satisfacción, fomentar la recomendación a futuros clientes y promover la repetición de negocios.

5.4. Definición mezcla comercial

Realizamos la mezcla comercial como estrategia que combina diversas variables de nuestro proyecto con el fin de promocionarnos en el mercado. Este enfoque se basa en la integración de las

cuatro variables fundamentales del marketing *mix*, ampliamente reconocidas como las “4P del marketing”¹⁸.

5.4.1.1. Producto

El servicio que ofrece Kinder Dog incluye el alojamiento de mascotas, donde los perros pueden disfrutar de un entorno cómodo y acogedor durante su estancia. Asimismo, ofrecemos la opción de guardería canina para aquellos propietarios que necesiten dejar a sus mascotas durante el día.

En Kinder Dog proporcionamos el suministro de alimentos para mascotas, permitiendo a nuestros clientes elegir si desean proveer el alimento o si prefieren que nosotros lo suministremos. Además, contamos con la opción de adiestramiento canino con el etólogo de la empresa que corresponde a un servicio optativo.

Para mayor comodidad de nuestros clientes, incluimos el traslado de las mascotas como parte del costo del alojamiento y la guardería, asegurando así un proceso más conveniente y económico.

En Kinder Dog, la salud y el bienestar de las mascotas son nuestra máxima prioridad. Por esta razón, contamos con veterinario, brindando atención médica y asesoramiento profesional en caso de ser necesario.

Como un valor agregado, ofrecemos un servicio innovador que permite a nuestros clientes mantenerse conectados con sus mascotas en todo momento. A través de la aplicación móvil, nuestros clientes pueden acceder a las cámaras de seguridad ubicadas en el patio, permitiéndoles ver a sus queridas mascotas en vivo y brindándoles tranquilidad y confianza.

5.4.1.2. Precio

Para determinar el precio hemos realizado una investigación sobre los precios ofrecidos por seis empresas que son consideradas competencia directa de Kinder Dog. Como empresa nueva, entendemos la importancia de establecer un precio competitivo y no tener tarifas más elevadas que las de nuestros competidores. Nos aseguramos de que nuestros precios estén alineados con los estándares del mercado y sean una opción atractiva para nuestros clientes potenciales. Por lo tanto, nuestra estrategia corresponde a estrategia de precio medio. Donde no destacaremos por el precio, pero si por nuestro servicio, que, si el cliente considera de calidad y le genera confianza, es probable

¹⁸ (McCarthy, 1960)

fidelizarlo considerando que no tenemos precios más elevados que toda la competencia. A continuación, se muestra una tabla con los precios estipulados y proyectados para los próximos 5 años.

Tabla 6: Proyección de precios para 5 años

Proyección de los precios					
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa aumento precios		4%	4%	4%	4%
Valor Guardería x Perro [€]	\$ 27.000	\$ 28.080	\$ 29.203	\$ 30.371	\$ 31.586
Valor Hotel x Perro [€]	\$ 29.000	\$ 30.160	\$ 31.366	\$ 32.621	\$ 33.926

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.3. Plaza

Para contratar el servicio de Kinder Dog, los clientes tendrán la opción de hacerlo tanto de forma presencial como a través de nuestra página web. Reconocemos que, dentro de nuestro público objetivo, aquellos que se preocupan por el bienestar de sus mascotas, es posible que deseen visitar nuestras instalaciones antes de contratar el servicio. Por lo tanto, les ofrecemos la oportunidad de contratar el servicio directamente en el lugar, una vez que hayan realizado la visita y estén satisfechos con lo que ofrecemos.

Además, nuestros clientes también pueden optar por contratar el servicio a través de nuestra página web. Después de completar la información requerida y cumplir con los requisitos, podrán contratar el servicio sin tener que salir de la comodidad de sus hogares. Hemos seleccionado esta forma de distribución considerando que nuestro público objetivo tiene acceso a internet y está familiarizado con las compras y la contratación de servicios en línea. De esta manera, brindamos conveniencia y flexibilidad a nuestros clientes, permitiéndoles acceder y contratar nuestros servicios sin necesidad de visitar físicamente nuestras instalaciones.

5.4.1.4. Promoción

Para la promoción de Kinder Dog, hemos planificado invertir en publicidad pagada para maximizar nuestra visibilidad. Utilizaremos anuncios pagados en Instagram y Facebook, que redirigirán a los usuarios directamente a nuestra página web al hacer clic en ellos. De esta manera, los clientes potenciales podrán acceder rápidamente a información detallada sobre nuestros servicios y realizar contrataciones.

Además de las redes sociales, también implementaremos anuncios pagados en Google para asegurarnos de que aparezcan entre los primeros resultados cuando los clientes busquen servicios de hotel o guardería canina. Esto aumentará nuestra exposición y nos permitirá captar la atención

de aquellos que buscan opciones de cuidado de mascotas. También implementaremos una estrategia de atracción junto con evidencia física. Nuestro principal objetivo es atraer a clientes y seguidores potenciales para nuestra marca. Para lograrlo, proporcionaremos contenido de alto interés, incluyendo publicación de artículos en nuestra página web y una actualización diaria de videos y fotografías en nuestro perfil de Instagram de perros en nuestras instalaciones junto con clientes satisfechos por el servicio.

5.4.2. Plan de acción

Iniciaremos nuestro plan con estrategias de publicidad en Instagram y Facebook, dirigidas de manera precisa a un público definido. Nuestros anuncios serán visibles para aquellas personas que residen principalmente en el sector oriente de Santiago. Estos anuncios destacarán los servicios que ofrecemos y proporcionarán enlaces directos a nuestra página web, donde los interesados encontrarán información detallada sobre nuestros servicios. Estos anuncios se encuentran en Anexo 3 y Anexo 4.

Además, para aumentar la visibilidad en línea, invertiremos en anuncios en el motor de búsqueda de Google. Esto garantizará que nuestra página web aparezca entre las primeras opciones cuando los clientes busquen palabras clave como "hotel canino" y "guardería canina".

Es fundamental destacar que la inversión en publicidad, tanto en redes sociales como en el motor de búsqueda Google, se clasifica como inversión inicial en el año de lanzamiento para establecer nuestra presencia antes de la apertura. En el primer año, incrementaremos esta inversión anual en un 50% con el propósito de alcanzar un público más amplio y lograr una penetración exitosa en el mercado. Siguiendo esta estrategia, mantendremos este nivel de inversión publicitaria en el segundo año para atraer la cantidad estimada de clientes.

A partir del tercer año y durante el cuarto y quinto año, continuaremos con nuestras campañas de marketing, aunque reduciremos la inversión en un 50%, manteniendo el mismo costo anual considerado en la inversión inicial.

Continuando con el plan de acción que correspondiente al año 1, después de un período de 6 meses con estas estrategias publicitarias en redes sociales y Google, procederemos con una evaluación exhaustiva. Mediremos el número de visualizaciones mensuales y el tráfico generado hacia nuestra página web a través de los anuncios. Además, recopilaremos datos mediante encuestas dirigidas a nuestros clientes para determinar cómo conocieron nuestra empresa. Esta información nos ayudará a reevaluar nuestra estrategia de marketing y ajustarla según sea necesario.

Para fortalecer la relación con nuestros clientes, implementaremos dos encuestas breves después de la estadía de las mascotas. La primera encuesta evaluará la experiencia del cliente en detalle, identificando áreas de mejora y resaltando lo que más valoran. La segunda encuesta se centrará en las preferencias de nuestros clientes, explorando qué servicios, actividades o ideas les gustaría ver implementadas en Kinder Dog. Estos datos orientarán nuestras mejoras y la posible incorporación de nuevos servicios basados en las preferencias de nuestros clientes.

Por último, estableceremos un programa de fidelización exclusivo para nuestros clientes recurrentes. Ofreceremos beneficios para fomentar la lealtad. Además, premiaremos a los clientes que refieran a otras personas para contratar nuestros servicios, incentivando el boca a boca y el crecimiento de nuestra clientela.

Este plan de acción será revisado exhaustivamente a los 6 meses para evaluar si estamos alcanzando nuestros objetivos y si es necesario realizar ajustes en nuestra estrategia de marketing. A continuación, tenemos el cronograma del plan de acción de marketing.

Tabla 7: Cronograma plan de marketing

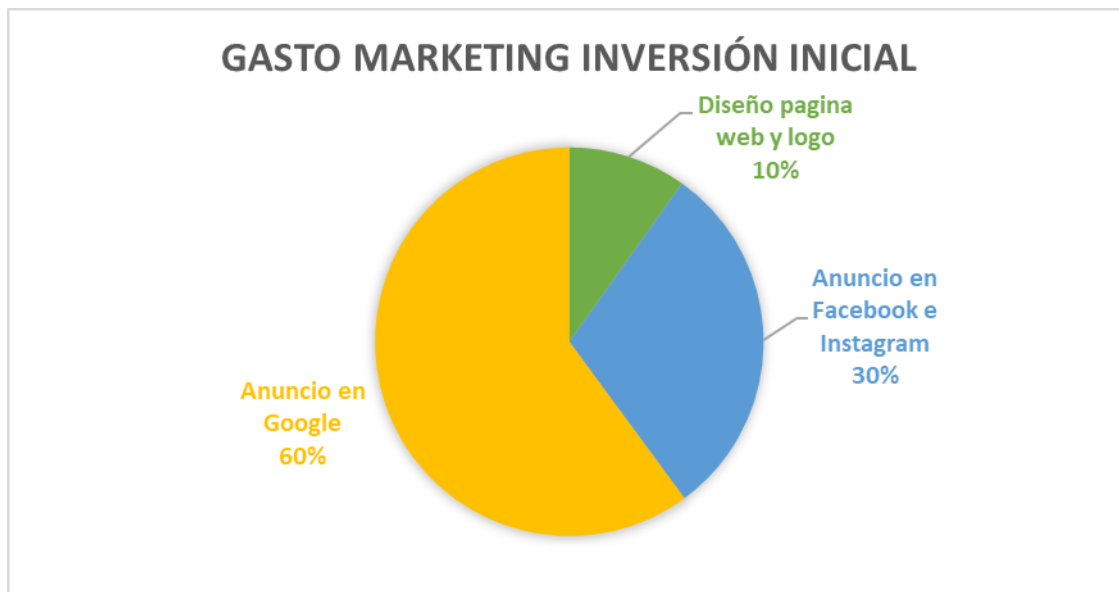
Cronograma plan de marketing					
Mes	Objetivos	Acciones	Mes	Objetivos	Acciones
0	Inicio campaña publicitaria Contratación de servicios Inicio programa fidelización de clientes	Contratar servicio de anuncios en Facebook e Instagram. Contratar servicio de anuncios en Google. Contratar servicio de creación página web y logo. Creación de encuesta de satisfacción. Creación de encuesta de preferencias.	4	Campaña Publicitaria Posicionamiento de Marca Captación de Clientes Encuesta de satisfacción Programa de fidelización	Promoción a través de anuncios en Instagram y Facebook. Promoción a través de anuncio en Google. Fotos y videos en nuestro Instagram. Publicidad a través de nuestra página web. Realización encuesta de satisfacción a clientes. Realización de encuestas de preferencias. Beneficios clientes recurrentes. Beneficios clientes que lleven a una persona referida.
1	Campaña Publicitaria Posicionamiento de Marca Captación de Clientes Encuesta de satisfacción	Promoción a través de anuncios en Instagram y Facebook. Promoción a través de anuncio en Google. Fotos y videos en nuestro Instagram. Publicidad a través de nuestra página web. Realización encuesta de satisfacción a primeros clientes.	5	Campaña Publicitaria Posicionamiento de Marca Captación de Clientes Encuesta de satisfacción Programa de fidelización	Promoción a través de anuncios en Instagram y Facebook. Promoción a través de anuncio en Google. Fotos y videos en nuestro Instagram. Publicidad a través de nuestra página web. Realización encuesta de satisfacción a clientes. Realización de encuestas de preferencias. Beneficios clientes recurrentes. Beneficios clientes que lleven a una persona referida.
2	Campaña Publicitaria Posicionamiento de Marca Captación de Clientes Encuesta de satisfacción	Promoción a través de anuncios en Instagram y Facebook. Promoción a través de anuncio en Google. Fotos y videos en nuestro Instagram. Publicidad a través de nuestra página web. Realización encuesta de satisfacción a primeros clientes.	6	Campaña Publicitaria Posicionamiento de Marca Captación de Clientes Encuesta de satisfacción Programa de fidelización Evaluación plan de marketing	Promoción a través de anuncios en Instagram y Facebook. Promoción a través de anuncio en Google. Fotos y videos en nuestro Instagram. Publicidad a través de nuestra página web. Realización encuesta de satisfacción a primeros clientes. Realización de encuestas de preferencias. Beneficios clientes recurrentes. Beneficios clientes que lleva a una persona referida.
3	Campaña Publicitaria Posicionamiento de Marca Captación de Clientes Encuesta de satisfacción	Promoción a través de anuncios en Instagram y Facebook. Promoción a través de anuncio en Google. Fotos y videos en nuestro Instagram. Publicidad a través de nuestra página web. Realización encuesta de satisfacción a primeros clientes.			Llevaremos a cabo un análisis detallado de nuestro plan de marketing, recopilando estadísticas sobre la cantidad de visitantes que acceden a nuestra página web a través de Facebook, Instagram y Google. Aprovecharemos los datos recopilados de nuestras encuestas para identificar la principal fuente de conocimiento de nuestra empresa. Utilizaremos estos hallazgos para generar un informe que incluirá resultados y propuestas de mejora a implementar en el segundo semestre, manteniendo nuestros anuncios en redes sociales y Google durante todo el año.

Fuente: Elaboración propia

5.5. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing como inversión inicial se distribuye entre el diseño del sitio web y el logotipo (\$701.981), así como los anuncios mensuales en Facebook e Instagram (\$178.500) y el motor de búsqueda de Google (\$357.000). Es importante destacar que los costos de publicidad en redes sociales y el motor de búsqueda se renuevan mensualmente, mientras que el diseño del sitio web y el logotipo se realizan únicamente al comienzo. En resumen, el presupuesto total para marketing como inversión inicial alcanza un total de \$7.127.981.

Figura 8: Distribución de presupuesto puesta en marcha



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Presupuesto de marketing inversión inicial

Presupuesto de marketing año 0		
Ítem	Costo anual (\$)	Costo total anual (\$)
Diseño pagina web y logo	\$ 701.981	\$ 7.127.981
Anuncios Instagram y Facebook	\$ 2.142.000	
Anuncios Google	\$ 4.284.000	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Mapa de procesos de la empresa

6.1.1. Procesos estratégicos

6.1.1.1. Planificación estratégica

En la planificación estratégica se consideran elementos fundamentales que ayudarán a definir los objetivos y así poder determinar cómo poder lograrlos de manera efectiva. Dentro de estos elementos están; establecer la misión, visión y valores de la empresa, así como también en análisis del entorno, definición de objetivos, asignación de recursos, etc.

6.1.1.2. Innovación

En el proceso de innovación se planificarán actividades determinadas para estar en constante mejora y poder sostener la competitividad en el mercado. Para ello, se deberá estar analizando el mercado frecuentemente, estar en busca de nuevas tendencias, fomentar la participación de los empleados en la generación de nuevas ideas, realización de encuestas, entre otros.

6.1.1.3. Gestión de calidad

Para lograr el éxito del proyecto, es necesario que se cumplan a cabalidad los estándares de calidad establecidos en el negocio. Por lo tanto, en este proceso se deben establecer cuáles serán estos estándares de calidad, los indicadores de desempeño, fijar auditorías y revisiones periódicas para mejorar cualquier desvío en los criterios de calidad que se han instaurado, etc.

6.1.2. Proceso de gestión

6.1.2.1. Inscripción y reservas

- Creación de cuenta: La persona debe crearse una cuenta en nuestra página web, en dónde tendrá que llenar los datos solicitados de la persona responsable y del can.
- Reservas: Una vez la persona tiene su cuenta, podrá seleccionar el servicio, el día que asistirá y el rango horario de recogida.
- Aceptación de términos y condiciones: Una vez que ha seleccionado la fecha y la ha agregado en el carrito de compra, la persona deberá leer y aceptar estar en conocimiento de los términos y condiciones del servicio. Esto es muy importante para asegurar el bienestar de los perros, ya que deben asegurar que su perro no es agresivo y no tiene impedimentos para asistir a nuestra guardería/hotel canino.

- Pago: Una vez aceptados los términos y condiciones, la persona podrá realizar el pago mediante nuestra plataforma.

6.1.2.2. Contratación del servicio

- Confirmación: Una vez pagada la reserva, se enviará un mail de confirmación de contratación el día antes y se entregará el nombre del cuidador a cargo del can y del chofer.
- Recogida: Una vez llegue el transporte, el chofer se presentará con el/los tutores y se llevará al can a nuestra parcela Kinder Dog.

6.1.2.3. Recepción

- Ingreso: Una vez llega el can a nuestro establecimiento, se registrará su ingreso y se le asignará un cuidador de acuerdo con las características propias de cada perro.
- Verificación: El cuidador a cargo revisará la ficha de ingreso para verificar la información proporcionada al momento de inscripción.

6.1.2.4. Entrega del servicio (hotelería o guardería)

- Agrupación: El perro se integrará al grupo que corresponda por tamaño, en un espacio de acuerdo con sus necesidades y tamaño.
- Actividades: Se realizarán actividades y juegos con socialización entre mascotas que sean compatibles. En el caso de haber contratado otros servicios (etología, entrenamiento o veterinario) se derivará según corresponda.
- Alimentación: Se les proporcionará agua y alimento en los horarios establecidos y también remedios en caso de estar señalados en la ficha.
- Seguimiento: El cuidador responsable deberá monitorear al perro y registrar cualquier anomalía en el comportamiento.
- Comunicación: Cada cuidador enviará 2 reportes diarios a los tutores comentando el comportamiento del perro y enviando fotos en caso de ser requeridas.

6.1.2.5. Finalización del servicio y envío en transporte

- Retiro: Se registrará la hora de salida del can y se transportará a su casa en el horario de término del servicio.
- Entrega: Una vez llegue a su domicilio, se entregará a sus tutores haciendo entrega de sus pertenencias.

6.1.2.6. Post venta

- Encuesta: Al finalizar el día se le envía una encuesta al tutor, para que nos haga llegar la retroalimentación de la experiencia y se le invita a volver a contratar el servicio.

- Reclamos o consultas: Nuestro equipo trabajará para dar solución a los reclamos o consultas, realizando una investigación con los trabajadores para poder dar una respuesta óptima a nuestros clientes.

6.1.3. Procesos de soporte

6.1.3.1. Gestión de marketing

Se realizarán las actividades correspondientes para lograr de manera efectiva las estrategias de marketing que se han fijado.

6.1.3.2. Gestión financiera

Se encargará de la planificación y análisis financiero de la organización, destinando recursos a las distintas áreas, llevar el control de gastos, administrando las cuentas por cobrar y por pagar, inversiones, entre otros.

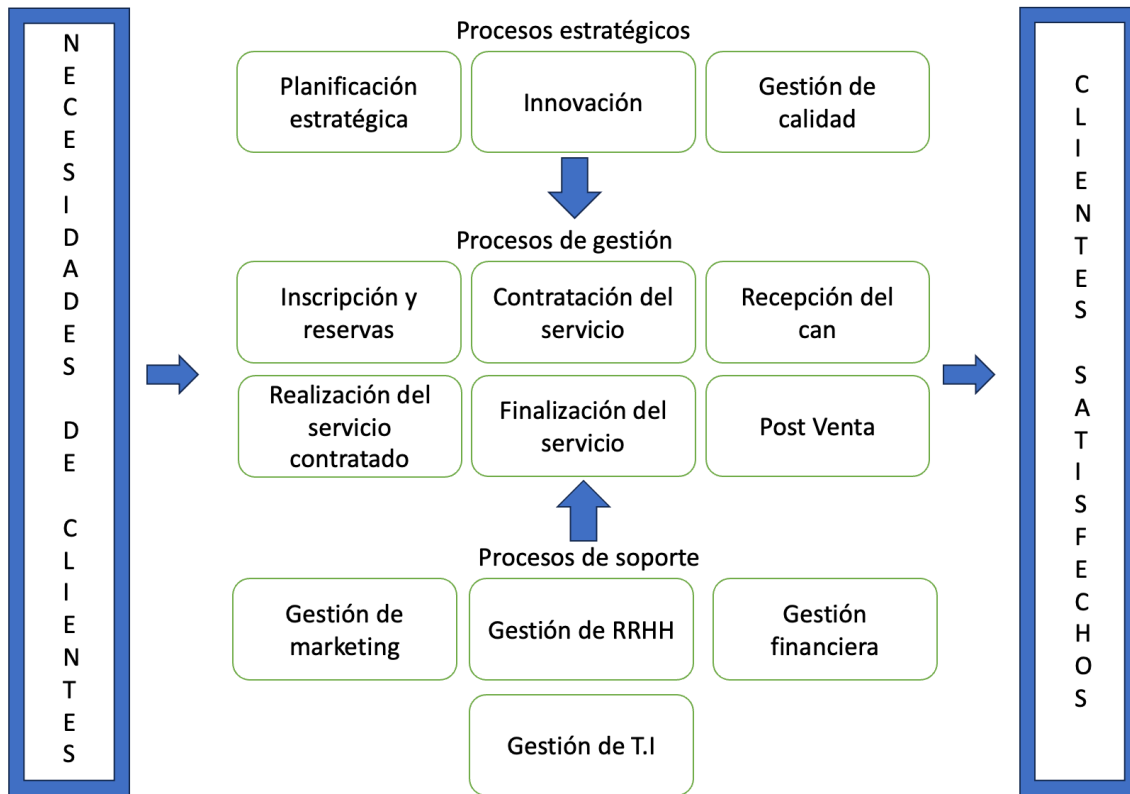
6.1.3.3. Gestión de T.I

Se administrarán los recursos y procesos tecnológicos de la organización para tener un sistema de gestión y plataformas digitales eficaces que respalden y apoyen las operaciones diarias de la empresa y al servicio entregado a los usuarios.

6.1.3.4. Gestión de Recursos Humanos

Esta gestión es fundamental ya que es donde se entregarán los lineamientos para las contrataciones del personal que será parte de “Kinder Dog”.

Figura 9: Mapa de procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

6.2. Carta Gantt

Tabla 9: Carta Gantt

Proyecto "Kinder Dog"	2023				2024																																															
	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Tareas																																																				
Investigación del mercado	■																																																			
Registro de empresa y sociedad	■																																																			
Levantamiento de capital	■																																																			
Busqueda de locación	■																																																			
Arriendo de locación	■																																																			
Obtención de permisos	■																																																			
Compra de mobiliario y vehículos	■																																																			
Acondicionamiento del recinto	■																																																			
Reclutamiento y capacitación del personal	■																																																			
Implementación del sistema de seguridad y aplicativo web	■																																																			
Campaña de marketing y publicidad	■																																																			
Apertura e inauguración	■																																																			

Fuente: Elaboración propia

6.3. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones completo se podrá ver en el Anexo 5.

6.3.1. Costo de mano de obra directa

Dentro de los costos de mano de obra directa, tenemos el presupuesto de RRHH, en el que tenemos los sueldos correspondientes al personal contratado directamente por la empresa, como el CEO, transportistas, cuidadores de perros, veterinario, etólogo, encargado de RRHH y del ejecutivo de ventas y redes sociales. Estos costos comienzan en el año 1 de funcionamiento de la empresa.

Tabla 10: Costos de mano de obra directa

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 133.200.000	\$ 133.200.000	\$ 133.200.000
Sueldo CEO		\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Sueldo Transportista		\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000
Sueldo Transportista partime		\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Sueldo Cuidador Perros		\$ 31.200.000	\$ 31.200.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000
Sueldo Veterinario		\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo Etólogo		\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo encargado RRHH (20hrs)		\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Sueldo ejecutivo ventas y rrs		\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Costo de materia prima

Entre los costos de materia prima, tenemos el alimento de perros que estará disponible en el recinto en caso de que algún cliente no haya enviado el suyo, también se consideran los gastos de bencina y tag del vehículo de transporte canino.

Tabla 11: Costos de materia prima

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
Alimento perros		\$ 3.385.200	\$ 4.908.400	\$ 6.871.900	\$ 8.246.000	\$ 8.658.300
Gasolina Traslados (VTC)		\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000
Tag (VTC)		\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Remuneraciones indirectas

En los costos de remuneraciones indirectas consideramos las posibles desvinculaciones que puedan haber, los aumentos desde el año 3 en remuneraciones y también los sueldos del personal

de aseo y jardinero. Estos últimos se consideran en remuneraciones indirectas ya que serán contratados de manera externa.

Tabla 12: Remuneraciones indirectas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(Remuneraciones Indirectas)	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 21.056.000	\$ 31.487.520	\$ 40.996.531	\$ 51.070.791
Aumento de sueldo personal		\$ -	\$ 7.056.000	\$ 16.463.520	\$ 25.443.331	\$ 34.961.931
Extras (reemplazos o desvinculaciones)			\$ 3.920.000	\$ 4.440.000	\$ 4.440.000	\$ 4.440.000
Sueldo Personal aseo		\$ 5.400.000	\$ 5.670.000	\$ 5.953.500	\$ 6.251.175	\$ 6.563.734
Sueldo Jardinero		\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126

Fuente: Elaboración propia

6.3.4. Marketing

Para el presupuesto operacional también consideramos el presupuesto de marketing, en el cual se incluye la publicidad que realizaremos en redes sociales, Google, entre otros. Se considera desde el año 1 en adelante, ya que el presupuesto del año 0 se encuentra dentro de la inversión inicial, donde también consideramos la creación de la página web.

Tabla 13: Costos de marketing

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(Promoción o publici	\$0	\$9.639.000	\$9.639.000	\$6.426.000	\$6.426.000	\$6.426.000
Publicidad		\$9.639.000	\$9.639.000	\$6.426.000	\$6.426.000	\$6.426.000

Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Gastos generales

En los gastos generales, consideramos todos los gastos mensuales que realizaremos de cuentas básicas como; luz, agua, gas, internet, seguridad, seguros y arriendo de la parcela. Y también se consideran los gastos anuales de patentes municipales y mantenciones.

Tabla 14: Gastos generales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(Gastos generales)	\$ 21.672.100	\$ 33.631.762	\$ 34.792.637	\$ 36.075.039	\$ 37.371.392	\$ 38.508.046
Cuenta internet		\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Patente Municipal		\$ 63.000	\$ 333.955	\$ 699.739	\$ 1.051.976	\$ 1.216.191
Cuenta Luz		\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Cuenta Agua		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Cuenta Gas		\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Cuenta Segurida ADT	\$ -	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662
Seguros incendio	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
Seguro Antirobos	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
Mantenión sistema cámaras	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Arriendo Parcela	\$ 21.600.000	\$ 29.664.000	\$ 30.553.920	\$ 31.470.538	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093

Fuente: Elaboración propia

6.3.6. Inversión inicial

Por último, dentro del presupuesto de operación, debemos considerar los gastos que se realizarán en el año 0, que son parte de la inversión inicial.

En estos gastos tenemos la construcción parte del acondicionamiento del recinto, el vehículo de transporte canino, los artículos de oficina, el sistema de cámaras y la publicación en el diario oficial.

Tabla 15: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	\$ 98.477.527
Construcción	\$ 8.892.500
Vehículo transporte canino	\$ 27.237.100
Artículos de Oficina	\$ 1.505.922
Sistema de Cámaras Live Streaming	\$ 1.169.970
Publicación del diario oficial	\$ 63.074
Registro de marca	\$ 189.222
Patente Comercial	\$ 63.000
Publicidad y página Web	\$ 7.127.981
Capital de trabajo	\$ 52.228.759

Fuente: Elaboración propia

6.3.7. Presupuesto operacional total

La suma de todos los costos anteriormente mencionados para el año 0 al 5 nos entrega el presupuesto operacional necesario para poder funcionar.

Tabla 16: Presupuesto total

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$ 131.924.000	\$ 198.935.360	\$ 289.655.725	\$ 361.477.296	\$ 394.732.505
Costo de Mano de obra directa		\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 133.200.000	\$ 133.200.000	\$ 133.200.000
Costo de materia prima		\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
Remuneraciones Indirectas		\$ 9.600.000	\$ 21.056.000	\$ 31.487.520	\$ 40.996.531	\$ 51.070.791
Promoción o publicidad		\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
Gastos generales	\$ 21.672.100	\$ 2.703.000	\$ 2.973.955	\$ 3.339.739	\$ 3.691.976	\$ 3.856.191
INVERSIÓN INICIAL	\$ 98.477.528					
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 120.149.628	\$ 152.563.200	\$ 165.813.355	\$ 190.961.159	\$ 202.196.508	\$ 212.847.282

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Estructura organizacional de la empresa

La estructura organizativa de Kinder Dog se compone de roles jerárquicos fundamentales que desempeñan funciones clave en el funcionamiento de la empresa. En la cima de la organización se encuentra el CEO, quien ostenta la máxima autoridad dentro de la empresa. Inmediatamente debajo se sitúa el jefe de recursos humanos, que trabajará media jornada debido al estadio inicial de la empresa. El CEO supervisa directamente al personal de recursos humanos, ejecutivo de ventas, al etólogo/coordinador y al veterinario.

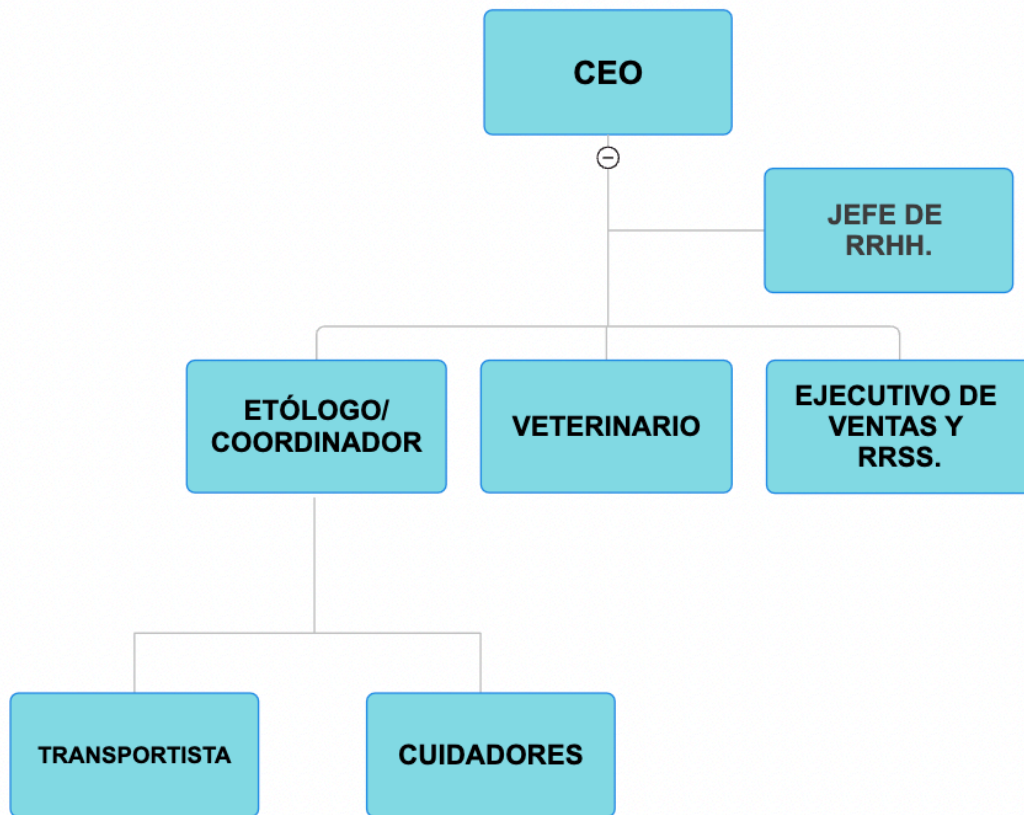
Seguidamente, encontramos al etólogo/coordinador que ocupará el rol de liderazgo y actuará como jefe directo responsable de supervisar a los transportistas y a los cuidadores caninos.

De manera paralela, tenemos al veterinario, que estará a cargo de las atenciones médicas que se necesiten durante la jornada. También apoyará al etólogo en caso de ser necesario.

Cabe resaltar que cada puesto tiene funciones específicas que contribuyen al funcionamiento general de la empresa. La estructura jerárquica se ha diseñado con eficiencia para asegurar una gestión efectiva de las operaciones, priorizando la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de las mascotas.

Para brindar una representación visual de esta estructura y las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos, se adjunta el organigrama de la empresa.

Figura 10: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

7.2. Estructura legal de la empresa

La estructura organizativa seleccionada para Kinder Dog será la de una Sociedad por Acciones (SpA) en los términos establecidos por la ley 20.190¹⁹ de mercado de capitales, una elección respaldada por diversas razones que hacen de la SpA la opción más idónea para este tipo de negocio.

¹⁹ (<https://www.bcn.cl>, 2019)

En primer lugar, la SpA ofrece una notable flexibilidad en cuanto al número de socios²⁰ esencial para Kinder Dog, ya que en sus fases iniciales podría tener un solo propietario o un grupo pequeño de individuos como fundadores, y luego adaptar su estructura para incorporar nuevos accionistas de manera sencilla. Esto permite una escalabilidad sin obstáculos a medida que el negocio crece.

La continuidad empresarial es otro punto a favor de la SpA. Esta estructura no se disuelve automáticamente si todas las acciones terminan en manos de un solo accionista, a menos que los estatutos lo establezcan específicamente. Esto asegura que el negocio pueda continuar sin problemas si un socio adquiere gradualmente las acciones de otros o si un socio decide vender sus participaciones.

La facilidad de transacción de acciones es una característica clave de la SpA. Los accionistas pueden vender o transferir sus acciones sin requerir el consentimiento de otros socios, lo que facilita la entrada de nuevos inversores o la salida de socios existentes de manera eficiente, fomentando la liquidez de las inversiones.

La administración de una SpA se puede personalizar según lo establezcan los estatutos de la empresa, lo que significa que Kinder Dog puede diseñar un sistema de gestión adaptado a sus necesidades específicas y a la naturaleza de sus servicios, asegurando una eficiente toma de decisiones.

Finalmente, la facilidad de constitución de una SpA en Chile simplifica el proceso de inicio de operaciones, lo que es especialmente beneficioso para una nueva empresa como Kinder Dog, reduciendo la carga administrativa y los costos asociados a la constitución, permitiendo centrar los recursos en el crecimiento y la calidad de los servicios.

²⁰ (Jelves, s.f.),

7.3. Perfiles de los cargos

7.3.1. CEO

Identificación del cargo:

- Nombre del cargo: CEO.
- Números de ocupantes: 1.
- Dependencia: Ninguna. Es el cargo más alto dentro de la empresa.
- Personas a cargo: El Ceo será el jefe directo del personal de recursos humanos, veterinario, etólogo/coordinador y ejecutivo de ventas y redes sociales.
- Jornada Laboral: 40Hrs. Semanales.

Objetivos del cargo:

- Establecer una visión clara y una estrategia a largo plazo para la empresa.
- Alcanzar metas y objetivos de crecimiento y rentabilidad.
- Mantener altos estándares de calidad y servicio para los perros de los clientes.
- Fomentar la satisfacción del cliente.
- Optimizar la eficiencia operativa.

Funciones del cargo:

- Liderazgo estratégico: Establecer la dirección y visión estratégica de la empresa, definiendo metas y objetivos claros. Tomar decisiones estratégicas basadas en análisis de mercado, tendencias de la industria y evaluación de oportunidades de crecimiento.
- Gestión operativa: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las diferentes áreas funcionales. Supervisar las operaciones diarias de la empresa, asegurando la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de hotelería y guardería canina.
- Gestión financiera: Realizar las finanzas de la empresa, incluyendo la elaboración y seguimiento de presupuestos, la maximización de ingresos y la optimización de gastos. También estará a cargo de supervisar los contratos realizados por el jefe de recursos humanos, y de realizar los pagos a los proveedores.
- Desarrollo de relaciones: Establecer y mantener relaciones sólidas con clientes, proveedores, asociaciones y otros actores clave en la industria de la hotelería canina. Buscar alianzas estratégicas que impulsen el crecimiento y la visibilidad de la empresa.
- Innovación y mejora continua: Fomentar la cultura de la innovación dentro de la empresa, buscando constantemente formas de mejorar los servicios, procesos y tecnología aplicada a

la hotelería canina. Estar al tanto de las últimas tendencias en el cuidado de mascotas y adaptar la oferta de servicios de acuerdo con las demandas cambiantes de los clientes.

Especificaciones del cargo:

- Nivel de estudios: Universitario.
- Profesión: Ingeniero Comercial.
- Experiencia: Se requiere experiencia previa en administración.

Conocimientos:

- Conocimientos empresariales y de gestión.
- Conocimientos legales y normativos.
- Conocimiento de marketing y relaciones públicas.
- Conocimiento en comportamiento y cuidado de perros.

Aptitudes personales:

- Pasión por los animales y amor por los perros.
- Orientación al cliente y enfoque en brindar una experiencia excepcional.
- Visión estratégica y capacidad de tomar decisiones.
- Habilidades de liderazgo y capacidad para motivar al equipo.
- Adaptabilidad y resiliencia ante los desafíos.
- Integridad y ética en sus acciones.

7.3.2. Jefe Recursos Humanos

Descripción del cargo:

- Números de ocupantes: 1.
- Dependencia: Depende directamente del CEO.
- Personas a cargo: No tiene personal a cargo.
- Jornada laboral: 16 horas semanales.

Objetivos del cargo:

- Atraer y seleccionar personal adecuado.
- Desarrollar y gestionar el crecimiento profesional de los empleados.
- Promover una cultura organizacional positiva.
- Mantener un buen clima laboral.

Funciones del cargo:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Administración de compensaciones y beneficios.
- Gestión de relaciones laborales.
- Cumplimiento legal y normativo.
- Planificación de la plantilla y pagos.
- Encargado de organizar el programa de capacitaciones, el protocolo de evaluación mensual de los trabajadores y realizar la capacitación inicial promoviendo la cultura organizacional.

Especificación del cargo:

- Nivel de estudios: Profesional.
- Profesión: Psicólogo, Ing. Comercial, Administración.
- Experiencia: Se requiere experiencia previa en selección de personal.

Conocimientos:

- Conocimiento de las leyes y regulaciones laborales.
- Conocimientos en procesos de reclutamiento.
- Conocimiento en programas de capacitación y desarrollo, gestión del rendimiento y planes de carrera.
- Conocimiento sobre estructuras salariales, beneficios laborales y compensaciones.
- Conocimiento en herramientas y tecnologías utilizadas en recursos humanos.
- Conocimiento en principios éticos y de confidencialidad en recursos humanos.

Aptitudes personales:

- Excelentes habilidades de comunicación.
- Empatía y habilidades interpersonales.
- Adaptabilidad y flexibilidad. Capacidad para adaptarse a los cambios rápidos y gestionar múltiples tareas y prioridades.
- Habilidad para comprender la visión y los objetivos de la organización.
- Habilidad para identificar y abordar problemas y conflictos laborales de manera efectiva.
- Habilidad para mantener registros precisos y realizar un seguimiento de los procesos y documentación.

7.3.3. Veterinario

Descripción del cargo:

- Nombre del cargo: Veterinario.
- Números de ocupantes: 1
- Dependencia: Depende directamente del CEO.
- Personas a cargo: No tiene personas a cargo.
- Jornada laboral: 40 horas semanales.

Objetivos del cargo:

- Garantizar la salud y bienestar de los perros huéspedes.
- Prevenir enfermedades y controlar parásitos.
- Proporcionar atención médica y primeros auxilios en caso de emergencias.
- Brindar consejos y recomendaciones a los dueños de los perros cuando sea necesario.

Funciones del cargo:

- Examinar y evaluar la salud de los perros huéspedes.
- Administrar tratamientos y medicamentos según sea necesario.
- Realizar procedimientos médicos requeridos.
- Brindar asesoramiento sobre nutrición y cuidado.
- Supervisar el ambiente y las instalaciones.
- Aconsejar a los dueños de los perros cuando sea necesario.
- Supervisar a los cuidadores junto con el etólogo cuando sea requerido.

Especificación del cargo:

- Nivel de estudios: Profesional.
- Profesión: Médico Veterinario.
- Experiencia: Se requiere experiencia previa en atención específica de perros.

Conocimientos:

- Medicina veterinaria general y diagnóstico de enfermedades comunes en perros.
- Conocimientos de medicina preventiva, vacunación y control de parásitos.
- Comprensión del comportamiento canino.
- Conocimientos de nutrición canina y asesoramiento dietético.
- Habilidades de primeros auxilios y cuidados de emergencia para perros.

- Conocimiento de las normativas y regulaciones relacionadas con el bienestar animal y el cuidado de los perros.

Aptitudes personales:

- Pasión por los animales y empatía.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Paciencia y calma en situaciones difíciles.
- Habilidades de observación para detectar cualquier cambio en el comportamiento, el estado de ánimo o la salud de los perros.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Toma de decisiones y resolución de problemas.

7.3.4. Etólogo/ Coordinador

Descripción del cargo:

- Nombre del cargo: Etólogo/coordinador
- Números de ocupantes: 1
- Dependencia: Depende directamente del CEO
- Personas a cargo: Es jefe directo de los transportistas y cuidadores caninos.
- Jornada laboral: 40 horas semanales.

Objetivos del cargo:

- Garantizar el bienestar y la salud emocional de los animales.
- Promover un entorno seguro y enriquecedor.
- Brindar asesoramiento y orientación a los dueños de las mascotas.
- Coordinar actividades y recursos para ofrecer un servicio de calidad.
- Garantizar el cumplimiento normativo.

Funciones del cargo:

- Evaluación y diagnóstico del comportamiento animal: Observar y evaluar el comportamiento de los animales, identificar problemas o trastornos de conducta y brindar diagnósticos precisos.
- Coordinación del personal: Supervisar y coordinar al equipo de cuidadores y transportistas de la empresa, asegurando que estén capacitados y cumplan con los estándares de cuidado y manejo de los animales.

- Planificación y supervisión de actividades: Diseñar y supervisar actividades y programas de enriquecimiento ambiental para proporcionar estímulos y entretenimiento a los animales alojados en la empresa.
- Atención al cliente y asesoramiento: Brindar asesoramiento a los dueños de las mascotas, responder a sus consultas y proporcionar pautas y recomendaciones para mejorar el bienestar y la relación con sus animales.
- Gestión administrativa: Realizar tareas administrativas y de gestión, como la planificación de horarios de los cuidadores y transportistas.

Especificación del cargo:

- Nivel de estudios: Universitario.
- Profesión: Medicina Veterinaria con especialización en Teoría biológica del comportamiento. Diplomado en administración.
- Experiencia: Se requiere experiencia en etología y adiestramiento.

Conocimientos:

- Conocimientos en etología animal y comportamiento canino.
- Conocimientos de legislación laboral y normativas aplicables.
- Conocimientos de administración y organización, incluyendo gestión de horarios, documentación y registros.
- Comprensión de aspectos informáticos básicos para tareas administrativas.

Aptitudes personales:

- Excelentes habilidades de comunicación.
- Habilidades de liderazgo.
- Pensamiento analítico y resolución de problemas.
- Orientación al cliente y habilidades de servicio.
- Empatía y sensibilidad hacia los animales.
- Organización y gestión del tiempo.
- Integridad y ética profesional.

7.3.5. Cuidador canino

Descripción del cargo:

- Nombre del cargo: Cuidador canino.

- Números de ocupantes: 4 hasta el año 2, en el año 3 en adelante, se aumentan a 6 cuidadores caninos.
- Dependencia: Depende directamente del etólogo.
- Personas a cargo: No tiene personas a cargo.
- Jornada laboral: 40 horas semanales.

Objetivos del cargo:

- Brindar cuidado y atención de calidad a los perros alojados en la empresa de hotelería y guardería canina.
- Garantizar el bienestar y la seguridad de los perros durante su estancia.
- Promover el comportamiento adecuado y la socialización entre los perros.
- Satisfacer las necesidades básicas de los perros, como alimentación, ejercicio y aseo.
- Mantener un entorno limpio y saludable para los perros alojados.
- Monitorear la salud de los perros y reportar cualquier preocupación al veterinario.

Funciones del cargo:

- Alimentar a los perros de acuerdo con las pautas establecidas.
- Proporcionar ejercicio y actividades para los perros.
- Limpiar y mantener las áreas de alojamiento y recreación de los perros.
- Observar y controlar el comportamiento de los perros para evitar conflictos o situaciones de riesgo.
- Administrar medicamentos u otros tratamientos según las instrucciones del veterinario o dueños de los canes.
- Reportar cambios en el comportamiento o la salud de los perros al personal veterinario o a la administración.
- Brindar atención y cariño a los perros para fomentar su bienestar emocional.
- Cumplir con los protocolos de seguridad y normas establecidas por la empresa.

Especificación del cargo:

- Nivel de estudios: Educación media.
- Profesión: No requiere profesión.
- Experiencia: Experiencia en cuidado de perros.

Conocimientos:

- Conocimiento sobre el comportamiento canino.
- Conocimientos de primeros auxilios y cuidados básicos.

- Conocimiento en el manejo seguro de perros.
- Conocimientos de nutrición y alimentación canina.
- Conocimiento en higiene y aseo canino.
- Conocimientos sobre las normativas y regulaciones de bienestar animal.

Aptitudes personales:

- Paciencia y amor por los animales.
- Responsabilidad y compromiso.
- Atención al detalle y observación.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Flexibilidad y adaptabilidad.

7.3.6. Transportista

Descripción del cargo:

- Nombre del cargo: Transportista.
- Números de ocupantes: 1 fijo y 1 *part-time*.
- Dependencia: Depende directamente del etólogo/coordinador.
- Personas a cargo: No tiene personas a cargo.
- Jornada laboral: 40 horas a la semana (transportista fijo) y 30 horas semanales (*part-time*).

Objetivos del cargo:

- Garantizar un transporte seguro y cómodo para los perros en la empresa de hotelería y guardería canina.
- Cumplir con los horarios y programaciones establecidas para el traslado de los perros.
- Mantener un ambiente tranquilo y libre de estrés durante el transporte de los perros.
- Asegurar la integridad física y emocional de los perros durante el trayecto.
- Facilitar la logística eficiente del transporte canino en la empresa.

Funciones del cargo:

- Recoger y entregar a los perros en sus respectivos destinos.
- Cargar y descargar a los perros de manera segura en el vehículo de transporte.
- Mantener un control adecuado de los perros durante el viaje para evitar escapes o accidentes.

- Proporcionar atención y cuidado básico a los perros durante el transporte, como asegurarse de que tengan agua y estén cómodos.
- Mantener el vehículo de transporte limpio y en condiciones óptimas de funcionamiento.
- Seguir las regulaciones de tráfico y cumplir con las normativas relacionadas con el transporte de animales.
- Comunicarse de manera efectiva con el personal de la empresa y los clientes para coordinar los horarios y la logística del transporte.
- Reportar cualquier incidencia o preocupación relacionada con el transporte de los perros.

Especificación del cargo:

- Nivel de estudios: Educación media.
- Profesión: No requiere profesión.
- Experiencia: Experiencia en transporte.

Conocimientos:

- Conocimiento de normativas y regulaciones específicas relacionadas con el transporte animal.
- Conocimientos básicos de seguridad y bienestar animal aplicados al transporte.
- Conocimiento en primeros auxilios caninos.
- Conocimientos logísticos para la planificación de rutas y horarios eficientes.
- Conocimientos de higiene y limpieza necesarios para mantener el vehículo de transporte en condiciones sanitarias óptimas.

Aptitudes personales:

- Responsabilidad y compromiso con el cuidado de los perros durante el transporte.
- Paciencia y calma para manejar situaciones estresantes.
- Habilidades de comunicación efectiva para interactuar con el personal y los clientes.
- Atención al detalle y observación para identificar necesidades y comportamientos de los perros.
- Organización y planificación para gestionar las rutas y horarios de transporte de manera eficiente.
- Respeto por la seguridad, siguiendo los protocolos y medidas de protección adecuadas.
- Capacidad física para cargar, descargar y manejar a los perros durante el transporte.

7.3.7. Ejecutivo de Ventas y Redes Sociales

Descripción del Cargo:

- Nombre del Cargo: Ejecutivo de Ventas y Redes Sociales.
- Número de Ocupantes: 1.
- Dependencia: Depende directamente al CEO.
- Personas a Cargo: No tiene personas a cargo.
- Jornada laboral: 40 horas a la semana.

Objetivos del Cargo:

- Impulsar las ventas y promoción de la empresa.
- Gestionar las inscripciones de clientes, registros de ventas y cobros.
- Mantener una presencia activa en las redes sociales.
- Brindar información y soporte a los clientes.

Funciones del Cargo:

- Gestión de Ventas:
 - Coordinar y gestionar las inscripciones de clientes.
 - Llenar planillas de registro y llevar un registro preciso de las ventas, tanto en línea como presenciales.
 - Realizar cobros de manera presencial y garantizar la exactitud de las cuadraturas.
- Gestión de Redes Sociales:
 - Encargarse de las redes sociales de la empresa, incluyendo la publicación de imágenes y videos del día a día.
 - Crear y mantener contenido atractivo y relevante para el público objetivo.
 - Responder a consultas y proporcionar información a los clientes a través de las redes sociales, teléfono y mail.
- Atención al Cliente:
 - Brindar asesoramiento general a los clientes sobre los servicios ofrecidos.
 - Mantener una comunicación efectiva y positiva con los clientes.

Especificación del Cargo:

- Nivel de Estudios: No se requiere título universitario.
- Experiencia: Experiencia previa en atención al cliente, ventas y creación de contenido en línea.

Conocimientos:

- Conocimiento en estrategias de ventas y atención al cliente.

- Familiaridad con el uso de redes sociales para promoción y atención al cliente.
- Comprensión de técnicas de marketing en línea.

Aptitudes Personales:

- Excelentes habilidades de comunicación.
- Capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo.
- Creatividad para la creación de contenido en línea.
- Orientación al cliente y enfoque en la satisfacción del cliente.
- Habilidad para la gestión del tiempo y organización.
- Integridad y ética profesional.

7.4. Políticas de la empresa

7.4.1. Política interna

7.4.1.1. Reclutamiento

El principal medio de reclutamiento será a través de contactos y recomendaciones personales del CEO, priorizando aquellos candidatos que cumplan con los requisitos específicos para cada puesto. Además, se utilizarán avisos en internet para difundir las oportunidades laborales, detallando claramente los cargos y los requisitos relacionados con la profesión y la experiencia necesaria. Estos medios de reclutamiento permitirán ampliar la búsqueda de talento y asegurar que se cubran adecuadamente las necesidades de cada puesto dentro de la empresa.

Después del proceso de reclutamiento, la selección de los cargos de jefe de recursos humanos, etólogo/coordinador, veterinario y ejecutivo de ventas, se realizará directamente con el CEO, quien tomará la decisión final después de llevar a cabo una entrevista. En cuanto al resto de los trabajadores, se llevará a cabo una preselección realizando una entrevista con el jefe directo. Por ejemplo: los cuidadores y transportistas deberán realizar primero una entrevista con el etólogo/coordinador.

Después de estas entrevistas, las personas que cumplan con los requisitos establecidos por el jefe directo deberán realizar una prueba psicológica con el jefe de recursos humanos. Finalmente, aquellos que pasen la primera entrevista y la prueba psicológica tendrán una entrevista final con el CEO, quien tomará la decisión final de contratación. Este proceso garantiza una evaluación completa de los candidatos y permite que el CEO tome una decisión informada sobre quién será contratado.

7.4.1.2. Remuneraciones

En Kinder Dog, reconocemos la importancia de garantizar una remuneración justa y competitiva para nuestros empleados. Nuestras políticas salariales están diseñadas para fomentar la continuidad y el crecimiento dentro de la empresa, a través de incrementos progresivos y ajustes acorde al contexto económico. La política de remuneraciones establecida incluye un aumento del 6% en el sueldo bruto aplicado en el segundo año y en cada uno de los años siguientes.

Para los servicios de limpieza y jardinería se considerará un aumento anual del 5%, pero serán servicios contratados de manera externa, por lo tanto, serían parte de las remuneraciones indirectas, junto con las mantenciones en general y otros.

Con esta política de remuneraciones, no solo recompensamos el desempeño y la lealtad de nuestro equipo, sino que también creamos un ambiente laboral favorable y motivador que contribuye al crecimiento y desarrollo de nuestros empleados.

7.4.2. Políticas generales

7.4.2.1. Requisito de vacunación

En Kinder Dog, velamos por la salud y bienestar de todas las mascotas que nos visitan. Por lo tanto, es imprescindible que todas las mascotas estén al día con sus vacunas obligatorias al momento de su ingreso a nuestras instalaciones. Esto incluye la vacuna antirrábica, la séptuple/óctuple que protege contra diversas enfermedades, como adenovirus, distemper, coronavirus y parainfluenza, así como la vacuna contra la tos de perros (KC). Además, es fundamental que su mascota esté bajo un programa de antiparasitarios internos y externos. La responsabilidad de informarnos sobre la salud de su mascota recae en el dueño, especialmente si su mascota requiere cuidados especiales.

7.4.2.2. Características de mascotas permitidas

- Se aceptan perros de ambos sexos. Los cachorros machos sin castrar pueden ingresar hasta los 12 meses, sujeto a evaluación.
- Aceptamos hembras en celo, pero esto debe ser notificado previamente por los dueños de las mascotas, ellos serán los responsables de acceder al servicio.
- Los cachorros deben tener al menos sus primeras 3 vacunas múltiples, giardia y bordetella. Se recomienda esperar al menos 15 días después de la primera dosis antes de ingresar. Los perros geriátricos deben tener buena salud y no superar los 10 años, y su ingreso está sujeto a evaluación por el veterinario de Kinder Dog.
- Se aceptan perros de todos los tamaños, con una altura máxima de 50-60 cm de pie. Toda mascota que ingrese a Kinder Dog debe tener collar e identificación.

- El personal de Kinder Dog revisará físicamente a su mascota al ingreso para descartar problemas de salud o enfermedades contagiosas. Usted debe asegurarse de que su mascota no haya estado expuesta a enfermedades infecciosas en los 30 días anteriores al ingreso. Si su mascota está bajo tratamiento farmacológico o necesita cuidados especiales, estaremos encantados de cuidar de ella. Sin embargo, no podemos aceptar mascotas que presenten signos visibles de enfermedad que puedan poner en riesgo a otras mascotas. Si su mascota muestra signos de enfermedad durante su estadía, informaremos de inmediato al propietario y tomaremos las medidas necesarias, que incluyen llevar a la mascota al veterinario para recibir el tratamiento adecuado. Los costos de tratamiento serán responsabilidad del cliente.

7.4.2.3. Derecho de admisión

El ingreso de su mascota está sujeto a que la misma esté en buen estado de salud y no presente comportamientos agresivos o amenazantes. Kinder Dog se reserva el derecho de admisión en los casos que la mascota muestre signos de agresividad u otros problemas de comportamiento. Es responsabilidad del cliente informar a Kinder Dog si su mascota ha estado enferma antes de su ingreso y cumplir con los protocolos indicados por el veterinario de Kinder Dog.

7.4.2.4. Comportamiento agresivo

El cliente será responsable de cualquier daño causado por su mascota a las instalaciones de Kinder Dog o a otras mascotas o personas. Kinder Dog no asume responsabilidad por estos daños.

7.4.2.5. Accidentes

Aunque tomamos todas las precauciones necesarias, es posible que ocurran accidentes dentro de nuestras instalaciones debido a la naturaleza de las mascotas. Estos pueden incluir ingestión de objetos extraños o picaduras de insectos, entre otros. También, debemos considerar eventos imprevisibles como terremotos, inundaciones o robos, de los cuales el hotel/guardería no se hace responsable.

7.4.2.6. Horarios de Funcionamiento

- o Guardería Canina

Horario: Lunes a viernes, de 8:30Hrs. a 19:00Hrs; sábados y domingos de 9:00Hrs a 17:00Hrs.

- o Hotel Canino

Horario: Lunes a domingo 24Hrs.

Check in: Desde las 13:00Hrs a 18:00Hrs.

Check out: Desde las 8:00Hrs a 11:00Hrs.

Kinder Dog podría realizar cierres temporales para eventos especiales, limpieza o mantenimiento de las instalaciones, en cuyo caso se le notificará con anticipación.

7.4.2.7. Pago del servicio

- Los clientes se comprometen a realizar pago del 50% anticipado de los servicios brindados a sus mascotas según las tarifas establecidas.
- Los precios están sujetos a modificaciones y podrían aplicarse tarifas especiales durante temporadas específicas.
- En situaciones en las que no se pague la factura por completo al momento del egreso, Kinder Dog se reserva el derecho de retener la mascota hasta que se cancelen todos los cargos pendientes, y el cliente acuerda firmar un pagaré, una letra de cambio física o una factura electrónica debidamente firmada (electrónicamente) para cobrar eventualmente el monto pendiente por vía judicial.

7.4.2.8. Reservas

- Al momento de realizar la reserva se debe cancelar el 50% del total del costo del servicio, considerando además servicios adicionales que el cliente desee realizar a su mascota.
- Solo se realizarán reembolsos por cancelaciones de reserva si se informan con al menos 48 horas de anticipación.
- En temporada alta, que incluye feriados largos, vacaciones de invierno y verano, 18 de septiembre, Navidad y Año Nuevo. No se realizarán devoluciones de reservas si se avisa con menos de 48 horas de anticipación.

7.4.2.9. Cambios en Términos y Condiciones

Todos los términos y condiciones del contrato que deben firmar los clientes para acceder al servicio pueden estar sujetos a cambios. Kinder Dog se compromete a informar a los clientes sobre cualquier modificación en el contrato.

7.5. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto asignado dentro del primer año para los sueldos del personal es de \$7.850.000 mensual, lo que suma un presupuesto anual de \$117.600.000. Es importante destacar que estos montos se aplican solo durante el primer año ya que, desde el segundo año en adelante se realiza un aumento del sueldo de todo el personal en un 6%. Además, a partir del tercer año, se prevé la incorporación de dos cuidadores caninos adicionales para atender la demanda proyectada y la realización de aumentos salariales conforme a la política interna de remuneración, que se encuentra detallada en nuestras políticas de empresa.

Tabla 17: Presupuesto de RRHH año 1

Presupuesto Recursos Humanos				
Personal	Cantidad personas	Sueldo mensual (\$)	Sueldo anual (\$)	Costo anual total (\$)
CEO	1	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 117.600.000
RRHH	1	\$ 600.000	\$ 7.200.000	
Veterinario	1	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	
Etólogo	1	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	
Cuidadores caninos	4	\$ 650.000	\$ 31.200.000	
Transportista	1	\$ 550.000	\$ 6.600.000	
Transportista Part-time	1	\$ 350.000	\$ 4.200.000	
Ejecutivo de ventas y rrss	1	\$ 800.000	\$ 9.600.000	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Presupuesto de RRHH año 2

Presupuesto Recursos Humanos				
Personal	Cantidad personas	Sueldo mensual (\$)	Sueldo anual (\$)	Costo anual total (\$)
CEO	1	\$ 2.650.000	\$ 31.800.000	\$ 124.656.000
RRHH	1	\$ 636.000	\$ 7.632.000	
Veterinario	1	\$ 1.272.000	\$ 15.264.000	
Etólogo	1	\$ 1.272.000	\$ 15.264.000	
Cuidadores caninos	4	\$ 689.000	\$ 33.072.000	
Transportista	1	\$ 583.000	\$ 6.996.000	
Transportista Part-time	1	\$ 371.000	\$ 4.452.000	
Ejecutivo de ventas y rrss	1	\$ 848.000	\$ 10.176.000	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Presupuesto de RRHH año 3

Presupuesto Recursos Humanos				
Personal	Cantidad personas	Sueldo mensual (\$)	Sueldo anual (\$)	Costo anual total (\$)
CEO	1	\$ 2.809.000	\$ 33.708.000	\$ 149.663.520
RRHH	1	\$ 674.160	\$ 8.089.920	
Veterinario	1	\$ 1.348.320	\$ 16.179.840	
Etólogo	1	\$ 1.348.320	\$ 16.179.840	
Cuidadores caninos	6	\$ 730.340	\$ 52.584.480	
Transportista	1	\$ 617.980	\$ 7.415.760	
Transportista Part-time	1	\$ 393.260	\$ 4.719.120	
Ejecutivo de ventas y rrss	1	\$ 898.880	\$ 10.786.560	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Presupuesto de RRHH año 4

Presupuesto Recursos Humanos				
Personal	Cantidad personas	Sueldo mensual (\$)	Sueldo anual (\$)	Costo anual total (\$)
CEO	1	\$ 2.977.540	\$ 35.730.480	\$ 158.643.331
RRHH	1	\$ 714.610	\$ 8.575.315	
Veterinario	1	\$ 1.429.219	\$ 17.150.630	
Etólogo	1	\$ 1.429.219	\$ 17.150.630	
Cuidadores caninos	6	\$ 774.160	\$ 55.739.549	
Transportista	1	\$ 655.059	\$ 7.860.706	
Transportista Part-time	1	\$ 416.856	\$ 5.002.267	
Ejecutivo de ventas y rrss	1	\$ 952.813	\$ 11.433.754	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Presupuesto de RRHH año 5

Presupuesto Recursos Humanos				
Personal	Cantidad personas	Sueldo mensual (\$)	Sueldo anual (\$)	Costo anual total (\$)
CEO	1	\$ 3.156.192	\$ 37.874.309	\$ 168.161.931
RRHH	1	\$ 757.486	\$ 9.089.834	
Veterinario	1	\$ 1.514.972	\$ 18.179.668	
Etólogo	1	\$ 1.514.972	\$ 18.179.668	
Cuidadores caninos	6	\$ 820.610	\$ 59.083.922	
Transportista	1	\$ 694.362	\$ 8.332.348	
Transportista Part-time	1	\$ 441.867	\$ 5.302.403	
Ejecutivo de ventas y rrss	1	\$ 1.009.982	\$ 12.119.779	

CAPÍTULO VIII

8. PLAN FINANCIERO

Dentro del Plan Financiero, se estarán realizando los respectivos flujos del proyecto en un periodo de análisis de 5 años, con el fin de analizar si el proyecto es rentable o no, considerando todos los supuestos descritos en este trabajo.

8.1. Proyecciones de ingresos

Para realizar la proyección de los ingresos, se hará considerando parte de los resultados de la estimación de demanda del Capítulo 3 del presente trabajo. El monto de mascotas obtenidos ahí será utilizado de manera referencial y cómo cota máxima de animales que podrían inscribirse a Kinder Dog.

Por otro lado, para realizar la proyección anual de perros inscritos a Kinder Dog, se simulará una cantidad de servicios prestados por semana. A continuación, se muestran los perros esperados durante una semana cualquiera, en el primer año de estudio, tanto para los servicios de cuidado diurno de Kinder Dog como los servicios nocturnos de hotel canino:

Tabla 22: Cantidad de perros suscritos a los servicios de guardería, esperados en una semana durante el primer año en Kinder Dog

Guardería		
	N°	Total Semana
N° Mascotas x día semana	14	70
N° Mascotas x fin de semana	5	10
	Total x semana	80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Cantidad de perros suscritos a los servicios de hotelería, esperados en una semana durante el primer año en Kinder Dog

Hotel		
	N°	Total Semana
N° Mascotas x día semana	1	5
N° Mascotas x fin de semana	4	8
	Total x semana	13

Fuente: Elaboración propia

De las tablas mostradas, es posible observar que, del universo de 506 perros calculados en el capítulo de proyección de demanda, se estará considerando un promedio de 14 perros promedio, diarios en la semana, que corresponde a un 2,8% del total de la demanda calculada para las 3 comunas donde Kinder Dog prestará sus servicios.

Luego, las cantidades esperadas por semana se proyectan para el primer año, considerando la cantidad de semanas aproximadas que tiene un año y se obtienen la cantidad de suscripciones al año, por mascota, esperado para Kinder Dog. A continuación, se muestran las suscripciones esperadas para el primer año de operación del negocio:

Tabla 24: Proyección de suscripciones a guardería y hotelería de Kinder Dog, en el primer año

Proyección mascotas en 1er año	
Item	N°
Semanas al año	52
N° Mascotas Guardería a la semana	80
N° Mascotas Hotel a la semana	13
N° Mascotas x año Guardería	4160
N° Mascotas x año Hotel	676

Fuente: Elaboración propia

Para el resto de los años, sólo se proyectará una cota anual de suscripciones diarias esperadas por Kinder Dog con una determinada tasa de crecimiento. A continuación, se muestran estos resultados:

Tabla 25: Proyección de suscripciones diarias vendidas en un año para Kinder Dog

Proyección de ventas x año					
	Tasa crecimiento x año	45.0%	40.0%	20.0%	5.0%
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° mascotas guardería x año	4160	6032	8445	10134	10641
N° mascotas hotel x año	676	980	1372	1646	1728

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, es posible observar que, en el primer año, se consideró un crecimiento de las ventas de un 45% y para el siguiente año un crecimiento de la demanda de un 40%. Este aumento alto de la demanda, en los dos primeros años, se justifica en que se harán gestiones en la empresa, del punto de vista del marketing, para intentar aumentar las suscripciones de perros que se utilizarán al año, tanto para la guardería como para el hotel. En los años posteriores, las tasas tienden a bajar asumiendo que cada año, el negocio tendrá más dificultades para subir sus ingresos, pensando que cada vez se encuentra más cerca a cubrir la demanda calculada para las 3 comunas.

Por otro lado, y con el fin de poder dimensionar la cantidad de perros promedios esperados por cada año, se muestra a continuación la siguiente tabla:

Tabla 26: Número de perros diarios promedio, por año, en los servicios de guardería

GUARDERÍA				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
11	17	23	28	29

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Número de perros diarios promedio, por año, en los servicios de hotel canino

HOTEL				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2	3	4	5	5

Fuente: Elaboración propia

Las tablas anteriores se muestran para dimensionar la cantidad de perros diarios, en promedio, que el negocio Kinder Dog estará considerando en sus proyecciones de demanda. Es posible observar que al año 5, se espera contar con una cantidad promedio diario de 29 perros en los servicios de guardería y un total de 5 perros promedio diario en los servicios de hotelería. Cada servicio corresponde al 5,8% y 1% del total de 506 perros que resultó de la proyección de la demanda. Es una cifra razonable de considerar y que, para lograrlo, depende de la gestión propia del negocio y no de variables exógenas a la empresa.

Por otro lado, se definieron los precios a cobrar por cada servicio y se proyectó su reajuste anualmente. A continuación, se muestran estas proyecciones:

Tabla 28: Tabla de precios a cobrar por servicio de Kinder Dog

Proyección de los precios					
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa aumento precios		4%	4%	4%	4%
Valor Guardería x Perro [\$]	\$ 27,000	\$ 28,080	\$ 29,203	\$ 30,371	\$ 31,586
Valor Hotel x Perro [\$]	\$ 29,000	\$ 30,160	\$ 31,366	\$ 32,621	\$ 33,926

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior es posible observar que, como tarifa inicial, Kinder Dog cobrará durante todo el primer año un monto total de \$27.000 pesos chilenos por el servicio de guardería de cada canino diariamente y \$29.000 pesos chilenos por el servicio de hotelería canina por noche y por perro. Adicionalmente, consideramos un aumento constante de un 4% en los precios. Es un supuesto que incluso puede quedar por debajo de los resultados del IPC anual en el país, sin embargo, se busca

ser conservadores con los crecimientos de la membresía anual con la finalidad de mantener a los clientes satisfechos.

Por último, las proyecciones de las ventas anuales, considerando todos los supuestos descritos en los párrafos anteriores, se muestra a continuación:

Tabla 29: Ingresos por año de Kinder Dog en un periodo de 5 años

Ingresos por Año					
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Guardería [\$]	\$ 112,320,000	\$ 169,378,560	\$ 246,621,024	\$ 307,783,038	\$ 336,108,553
Ingresos x Hotel [\$]	\$ 19,604,000	\$ 29,556,800	\$ 43,034,701	\$ 53,694,258	\$ 58,623,952
Total Ingresos Kinder Dog [\$]	\$ 131,924,000	\$ 198,935,360	\$ 289,655,725	\$ 361,477,296	\$ 394,732,505

Fuente: Elaboración propia

Los montos mostrados en la tabla anterior serán los utilizados para realizar los cálculos del flujo de caja de Kinder Dog. Es posible notar un aumento considerable de los ingresos anuales, principalmente justificado por nuestra tasa de crecimiento de perros inscritos anualmente y el reajuste de los precios anualmente que se proyectan.

8.2. Costos

Para la estimación de los costos asociados a Kinder Dog, se clasificarán los costos fijos y los costos variables que se proyectan del negocio. A continuación, se describirán los costos fijos y variables asociados al proyecto.

8.2.1. Costos fijos

A continuación, se muestra el listado de costos fijos considerado para Kinder Dog, para los primeros dos años de operación:

Tabla 30: Costos fijos asociados al negocio de Kinder Dog

COSTOS FIJOS			
ITEM	Unitario (\$)	Cantidad	Total (\$)
Sueldos			
Sueldo CEO	\$ 2,500,000	1	\$ 30,000,000
Sueldo Transportista	\$ 550,000	1	\$ 6,600,000
Sueldo Cuidador Perros	\$ 650,000	4	\$ 31,200,000
Sueldo Veterinario	\$ 1,200,000	1	\$ 14,400,000
Sueldo Etólogo	\$ 1,200,000	1	\$ 14,400,000
Sueldo encargado RRHH (20hrs)	\$ 600,000	1	\$ 7,200,000
Sueldo Personal aseo	\$ 450,000	1	\$ 5,400,000
Sueldo Jardinero	\$ 350,000	1	\$ 4,200,000
Sueldo ejecutivo ventas y rrs	\$ 800,000	1	\$ 9,600,000
Cuentas			
Cuenta Luz	\$ 60,000	1	\$ 720,000
Cuenta Agua	\$ 100,000	1	\$ 1,200,000
Cuenta Gas	\$ 30,000	1	\$ 360,000
Cuenta internet	\$ 30,000	1	\$ 360,000
Cuenta Seguridad	\$ 49,389	1	\$ 592,662
Arriendo Parcela	\$ 2,400,000		\$ 28,800,000
Publicidad	\$ 535,500	1	\$ 6,426,000
Seguros			
Seguro contra incendios	\$ 36,050	12	\$ 432,600
Seguro contra Robos	\$ 36,050	12	\$ 432,600
Diplomado Etología Animal	\$ 660,797		\$ 660,797
Seguridad con ADT	\$ 49,389	12	\$ 592,662
Mantenimiento anual cámaras	\$ 600,000		\$ 600,000

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se listan los costos fijos del primer y segundo año que considera sueldos de los trabajadores del negocio, cuentas por pagar, el arriendo de la parcela, publicidad asociada a la difusión del negocio, seguros de incendio y robos, seguridad del recinto con una determinada empresa y mantención anual de las cámaras de seguridad y transparencia asociado al negocio.

Por otro lado, hay algunos ítems de los costos fijos como los sueldos que se reajustan al cabo de un par de años ya que se considera un reajuste cercano al IPC para cada trabajador del negocio. A continuación, se resume el porcentaje de aumento de sueldos en cada año del periodo de análisis:

Tabla 31: Tabla resumen de aumento de los salarios de los trabajadores de Kinder Dog

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aumento sueldo	0%	6%	6%	6%	6%
Aumento sueldo jardineros	0%	5%	5%	5%	5%
Aumento sueldo Personal aseo	0%	5%	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia

Se considerará un aumento de sueldo a partir del año 2, para los contratados internamente por la empresa. Aquellos cargos, como jardineros y personal de aseo, se considerará un aumento del 5% anual, a partir del año 2.

8.2.2. Costos variables

Los costos variables asociados al negocio recaen principalmente en el consumo de alimentos de los perros a diario, el gasto de bencina del vehículo de transporte y el tag asociado a este vehículo. Lo anterior principalmente justificado porque Kinder Dog se encontrará en la comuna de Colina, cuyo acceso es vía carreteras pagadas y son largas distancias de recorrido. A continuación, se muestra el detalle de los cálculos realizados:

Tabla 32: Costos variables asociados a Kinder Dog

COSTOS VARIABLES						
ITEM	Unitario (\$)	kg	\$/kg	porción x perro	\$ x porción	
Alimento perros	\$ 84,065	15	\$ 5,604	0.13	\$ 700	
ITEM	Unitario (\$)	tramos x día	km avg x tramo	km x día	km x año	gasolina x año
Gasolina Traslados (VTC)	\$ 1,200	4	35	140	51,100	\$ 6,132,000
ITEM	Unitario (\$)	tramos x día	tags x tramo	tags x día	tags x año	tags x año
Tag (VTC)	\$ 600	4	4	16	5,840	\$ 3,504,000

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al alimento de los perros, se consideró una marca sobre el estándar regular de las ofertas del mercado. Esto justificado en garantizar al cliente que la alimentación que se recibirá en el lugar, si no hay restricciones alimenticias, será de buena calidad. Se saca entonces una porción diaria por perro y un valor por cada porción. Luego, para el flujo, dicho valor será multiplicado por la cantidad de suscripciones anuales diarias que haya por cada periodo de análisis.

Por otro lado, la gasolina del vehículo de transporte se calculó considerando un tramo desde Kinder Dog hacia la ciudad y vuelta. Y luego, nuevamente desde Kinder Dog para llevar de vuelta a los canes a sus hogares y luego de vuelta a Kinder Dog. De este modo, se sacó una distancia aproximada de recorrer la comuna de Las Condes, Vitacura y Providencia y hacia el lugar donde se emplazará Kinder Dog.

Por último, también se calculó una cantidad aproximada de Tags (telepeajes) que se estarán usando durante estos recorridos. Con esa aproximación, se obtiene un valor anual de costos en telepeaje por concepto de transporte de los perros.

8.3. Gastos de administración

Los gastos de administración del negocio están asociados a los gastos en legalizar el negocio. A continuación, se detallan estos gastos:

Tabla 33: Gastos administrativos de Kinder Dog

Gastos administrativos asociados a la legalización de la empresa		
Item	Detalle	Monto a pagar
Publicación del diario oficial	Extracto de Sociedad o Cooperativa (capital mayor a 5.000 UF) [publicado de acuerdo a la ley N° 20.494 y ley N° 20.881] 1 UTM = \$63.074	\$63,074
Registro de marca	3 UTM (\$189.222)	\$189,222

Fuente: Elaboración propia

8.4. Ventas

Las ventas en el negocio están asociados a los servicios ofrecidos por Kinder Dog. Estos son los servicios de guardería diurna y hotelería nocturna. Las proyecciones de esas ventas y sus respectivos precios fueron detalladas en el punto 8.1 del presente capítulo.

8.5. Inversión inicial año 0

La inversión inicial de este proyecto y sus montos se destacan a continuación:

Tabla 34: Inversión inicial del negocio de Kinder Dog, considerando capital de trabajo

INVERSIÓN INICIAL	\$ 98.477.527
Construcción	\$ 8.892.500
Vehículo transporte canino	\$ 27.237.100
Artículos de Oficina	\$ 1.505.922
Sistema de Cámaras Live Streaming	\$ 1.169.970
Publicación del diario oficial	\$ 63.074
Registro de marca	\$ 189.222
Patente Comercial	\$ 63.000
Publicidad y página Web	\$ 7.127.981
Capital de trabajo	\$ 52.228.759

Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que, dentro de los ítems que se consideran en la inversión inicial está la construcción. Este considera el cercado de la parcela que se va a arrendar y el pago a los maestros que harán el trabajo. A continuación, se da el detalle de este ítem:

Tabla 35: Detalle del total del cercado de la parcela

Construcción cercado de parcela y separación de perros		
Precio unitario (\$)	Total unidades	Precio Total (\$)
\$19,500	415	\$ 8,092,500

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que los precios fueron deducidos de una empresa que construye cercos²¹.

Tabla 36: Precio referencial total de la construcción del cerco

Construcción	
Pago constructor	
\$	800,000

Fuente: Elaboración propia

El valor del constructor fue solo referencia. Se tuvo que hacer porque el cerco mostrado en la tabla anterior no incluye la instalación.

Por otro lado, el vehículo de transporte es un vehículo que se comprará nuevo y con el tamaño suficiente para el traslado de los canes a Kinder Dog. Se cotizaron de 3 marcas y se eligió el más conveniente.

Con respecto a los artículos de oficina, se destaca a continuación los ítems, las cantidades y los montos aproximados de cada uno de ellos:

Tabla 37: Artículos de oficina a considerar en Kinder Dog

ARTICULOS DE OFICINA				
Item	Descripción	Precio unitario (\$)	Total unidades	Precio Total (\$)
Escritorio	Escritorio para trabajar en el cr	\$ 42,990	2	\$ 85,980
Computador	Notebook de oficina normal	\$ 349,991	2	\$ 699,982
Silla	Sillas para trabajar en escritori	\$ 59,990	2	\$ 119,980
Celular	Celular para que CEO se comi	\$ 299,990	1	\$ 299,990
Refrigerador		\$ 299,990	1	\$ 299,990
			TOTAL	\$ 1,505,922

Fuente: Elaboración propia

El sistema de cámaras *live streaming* será a partir de la comprar de dispositivos instalados estratégicamente en la parcela de Kinder Dog para poder triangular el recinto y que los dueños de las mascotas puedan ver lo que hacen sus perros durante su estadía. A continuación, se da el detalle de estas cámaras junto a las cantidades y los respectivos montos:

21

https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-973013810-cierre-perimetral-cerco-parcelero-_JM?matt_tool=66936097&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14573893166&matt_ad_group_id=126469660746&matt_match_type=&matt_network=q&matt_device=c&matt_creative=544459325225&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=198745819&matt_product_id=MLC973013810&matt_product_partition_id=1415689343751&matt_target_id=aud-488841915747:pla-1415689343751&qclid=Cj0KCQiwonrXBhDJARIsAMuzAuwrWbugHZGnuvEE6IMNkRcS9hieQehvdKvblRsQkcPXuZIR-oOZuKUaAisxEALw_wcB

Tabla 38: Detalle de las cámaras a utilizar en el recinto

Sistema de cámaras Live Streaming			
Item	Unidades	Precio unitario	Total
Cámaras	3	\$ 389,990	\$ 1,169,970
Mantenimiento anual cámaras	1	\$ 600,000	\$ 600,000

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que se muestra el mantenimiento anual de las cámaras, para detallar como van a funcionar en Kinder Dog. Sin embargo, la mantención no se incorpora como inversión inicial, sino que como gastos fijos de mantención.

La publicidad y página web se considera como inversión inicial porque se busca promocionar los servicios desde antes que empiece a operar el negocio. Al igual que la página web se buscará implementar antes de su entrada en operación para capturar clientes lo antes posible.

8.6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es donde los ingresos por venta de servicios de Kinder Dog se igualan al total de costos (fijos y variables), esperados por cada año de análisis de los flujos de caja. En consecuencia, se procederá a calcular, para cada año, el punto de equilibrio para la cantidad (Q) de servicios que se deben vender anualmente en Kinder Dog (guardería y hotel canino).

8.6.1. Costos totales por año

Para el cálculo de los costos totales por año de Kinder Dog se considera la siguiente fórmula:

$$\text{Costos totales}_{\text{año } i} = \text{Costo de Mano de Obra Directa}_{\text{año } i} + \text{Costo Materia Prima}_{\text{año } i} + \text{Costos Operacionales (sin depreciación)}_{\text{año } i}$$

8.6.2. Precios promedios de los servicios por año

Luego, es necesario obtener el precio promedio de cada servicio (guardería y hotel canino). Para ello, se proyectarán los precios de cada servicio, para cada año y se obtendrá un promedio que será usado para la obtención del punto de equilibrio.

8.6.3. Punto de equilibrio de ventas anuales de servicios (Q)

Para obtener el Q, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio de ventas}_{\text{año } i} = \frac{\text{Costos totales}_{\text{año } i}}{\text{Precio promedio de servicios}_{\text{año } i}}$$

A continuación, se muestran los resultados para cada año de análisis:

Tabla 39: Costo de venta anual para el año 1

EQUILIBRIO PARA CANTIDAD DE PERROS POR AÑO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Totales (ambos servicios)		\$ 184,152,759	\$ 198,292,833	\$ 224,357,255	\$ 236,536,720	\$ 248,159,934
Precio de venta(promedio ambos servicios)		\$ 28,000	\$ 29,120	\$ 30,285	\$ 31,496	\$ 32,756
Q equilibrio		6577	6810	7408	7510	7576

Fuente: Elaboración propia

8.7. Capital de trabajo

El capital de trabajo se calculó con el método acumulado máximo. El método contable se descartó de usarse ya que no es recomendable en proyectos nuevos por la cantidad de supuestos que es necesario realizar.

Utilizando el método acumulado máximo, se describe a continuación la fórmula utilizada para la estimación del capital de trabajo para este proyecto:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Saldo negativo acumulado máximo anual}$$

$$\text{Saldo negativo acumulado máximo anual} = \text{ingreso anual} - (\text{Costos de Venta anual} + \text{Costos operacionales anuales} - \text{Depreciación anual})$$

Cabe mencionar que, en este caso, el ingreso anual, costos de venta anual, costos operacionales anuales y la depreciación anual será la estimada para el año 1. Con ello, se tendrá un monto de dinero tal que permita cubrir ciertos costos que podríamos no ser capaces de cubrir con los ingresos proyectados, que en el caso de nuestro proyecto serían \$52.228.759.

8.7.1. Ingreso anual

Este ítem se refiere se refiere a los ingresos estimados que se proyectan tener en Kinder Dog, por la venta de servicios de guardería y hotel canino. A continuación, se da el detalle de este monto:

Tabla 40: Ingresos para el año 1

	Año 1
Ingresos por venta	\$ 131,924,000

Fuente: Elaboración propia

8.7.2. Costo de venta anual

El costo de venta anual será la suma de los costos de Mano de Obra directa y los costos por materia prima. A continuación, se da el detalle de estos montos y la suma total de ellos para obtener el costo de venta anual:

Tabla 41: Costo de venta anual para el año 1

	Año 1
Costo de Mano de obra directa	\$ 117,600,000
Sueldo CEO	\$ 30,000,000
Sueldo Transportista	\$ 6,600,000
Sueldo Transportista partime	\$ 4,200,000
Sueldo Cuidador Perros	\$ 31,200,000
Sueldo Veterinario	\$ 14,400,000
Sueldo Etólogo	\$ 14,400,000
Sueldo encargado RRHH (20hrs)	\$ 7,200,000
Sueldo ejecutivo ventas y rrss	\$ 9,600,000
Costo de materia prima	\$ 13,021,200
Alimento perros	\$ 3,385,200
Gasolina Traslados (VTC)	\$ 6,132,000
Tag (VTC)	\$ 3,504,000
Costo de Venta	\$ 130,621,200

Fuente: Elaboración propia

8.7.3. Costos operacionales anuales

Los costos operacionales por año contemplan distintos tipos de gastos que el negocio debe efectuar tales como los sueldos del personal de aseo y jardineros, aumentos de sueldo al personal, publicidad y marketing, cuentas de luz, agua, gas, seguros, arriendos de parcela, entre otros gastos. A continuación, se da el detalle de los costos operacionales esperados para el año 1:

Tabla 42: Costos operacionales anuales para el año 1

	Año 1
(Remuneraciones Indirectas)	\$ 9,600,000
(Promoción o publicidad)	\$ 9,639,000
(Gastos generales)	\$ 2,703,000
(Gastos de Seguridad)	\$ 592,662
(Seguros)	\$ 72,100
(Mantenición)	\$ 600,000
(Arriendo o Dividendo)	\$ 29,664,000
(Capacitación)	\$ 660,797
(Gastos Distribución)	\$ -
(Depreciación)	\$ 5,852,045
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 59,383,604

Fuente: Elaboración propia

8.7.4. Depreciación anual

En este caso, se considera como ítems de depreciación para los activos que tendría Kinder Dog, considerado para el año 1. En este caso, se consideraron los siguientes:

Tabla 43: Depreciación de los activos de Kinder Dog para el año 1

Activos	Depreciación anual
Construcción	\$ 404,625
Vehículos transporte canino 1 (VTC1)	\$ 5,447,420

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la depreciación anual de cada activo, se consideraron los siguientes años de vida útil y sus respectivos valores:

Tabla 44: Valor de activos fijos y años a depreciar

Activos fijos	inversión	Años a Depreciar
Construcción	\$ 8,092,500	20
Vehículos transporte canino 1	\$ 27,237,100	5

Fuente: Elaboración propia

Con los valores mostrados anteriormente, el monto a requerir para el capital del trabajo son los \$54.963.959.

8.8. Valor de desecho

El valor de desecho contable se debe calcular para cada activo de la empresa que se vaya depreciando. En este caso es para el vehículo canino y la construcción realizada. Es importante mencionar que este valor se calcula hasta el año 5. A continuación, se muestran los resultados del valor de desecho de cada activo:

Tabla 45: Cálculo del valor de desecho contable de Kinder Dog

Activos	Depreciación anual	Antigüedad (al año 5)	Depreciación acumulada	VL= valor adquisición - Dep Acumulada
Construcción	\$ 404,625	5	\$ 2,023,125	\$ 6,069,375
Vehículos transporte canino 1 (VTC1)	\$ 5,447,420	5	\$ 27,237,100	\$ -
			VALOR DESECHO CONTABLE	\$ 6,069,375

Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que, en el caso del vehículo de transporte, como se hizo la contabilidad al año 5 y su vida útil es de 5 años, su valor de desecho contable es nulo. Por el contrario, como la vida útil

de la construcción es de 20 años, la diferencia entre el valor de adquisición (\$8.092.500) y su depreciación acumulada al quinto año, da un resultado total de \$6.069.379. En consecuencia, ese sería el valor de desecho contable de los activos adquiridos por el negocio Kinder Dog.

8.9. Estructura patrimonial con apalancamiento

Para los flujos de caja, se hicieron dos escenarios particulares:

- Toda inversión inicial con 100% por patrimonio
- Toda inversión inicial con 40% financiado por crédito al banco.

Es importante mencionar que el cálculo del crédito se consideró una tasa anual de interés de un 13,32%, de acuerdo a una cotización que se hizo en un determinado banco en Chile, durante el mes de septiembre 2023.

8.10. Análisis de Beta compañía e industria

Los Beta por considerar servirán para calcular las tasas de descuentos que se explicarán más adelante. Para el caso de Kinder Dog, se utilizaron 3 betas distintos: 2 de ellos de criterio experto recomendados por docentes de la Universidad Gabriela Mistral y otro de una página web que entrega valores típicos de beta, según el rol o tipo del negocio²².

A continuación, se muestran las tres betas que se utilizarán para el cálculo de las tasas de descuento:

Tabla 46: Betas a utilizar para el cálculo de la tasa de descuento

Experto y/o bibliografía	Valor Beta
Beta típico según página web	0.94
Consulta a docente Evaluación de proyectos	1.21
Consulta a docente Proyecto de empresa (UGM)	1.1

Fuente: Elaboración propia

El beta típico extraído de la página web y que se usó en este caso, se muestra a continuación:

²² (<https://pages.stern.nyu.edu>, s.f.)

Tabla 47: Betas típicos extraídos de la página web que se encuentra en el pie de página

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Advertising	49	1.34	51.47%	5.76%	0.97	11.57%	1.10	0.6674	56.70%
Aerospace/Defense	73	1.28	29.45%	6.83%	1.05	5.05%	1.11	0.4765	38.23%
Air Transport	21	1.58	153.33%	5.32%	0.75	18.30%	0.91	0.4020	40.19%
Apparel	39	1.23	31.60%	12.06%	1.00	9.26%	1.10	0.4896	43.49%
Auto & Truck	26	1.13	19.86%	3.88%	0.99	3.38%	1.02	0.5955	54.78%
Auto Parts	38	1.40	31.68%	13.62%	1.14	6.36%	1.21	0.4759	37.14%
Bank (Money Center)	7	1.12	170.39%	14.69%	0.50	51.78%	1.03	0.2381	22.23%
Banks (Regional)	563	0.70	34.57%	19.29%	0.56	33.75%	0.84	0.2078	19.68%
Beverage (Alcoholic)	21	0.82	21.42%	7.93%	0.71	1.66%	0.72	0.5568	37.87%
Beverage (Soft)	32	1.22	16.65%	4.53%	1.08	2.83%	1.12	0.7179	48.27%
Broadcasting	28	1.35	116.82%	11.54%	0.73	10.05%	0.81	0.5395	48.77%
Brokerage & Investment Banking	31	1.17	182.48%	14.76%	0.50	24.81%	0.67	0.4393	31.74%
Building Materials	44	1.19	18.75%	17.03%	1.04	3.95%	1.09	0.3600	34.54%
Business & Consumer Services	160	1.09	22.39%	10.17%	0.94	5.06%	0.99	0.5196	41.17%
Cable TV	11	0.93	60.12%	18.08%	0.65	2.25%	0.66	0.3561	20.07%

Fuente: <https://pages.stern.nyu.edu/>

8.11. Tasa de descuento

El valor de la tasa de descuento o CAPM²³ de descuento se calcula del siguiente modo:

$$CAPM = R_f + B_i(R_m - R_f)$$

Donde:

R_f : Tasa libre de riesgo.

B_i : Beta de la inversión.

$(R_m - R_f)$: prima de riesgo del mercado.

En este caso, la tasa libre de riesgo (R_f), informada por el banco central a 10 años y a enero 2023 es de 1,76%. Por otro lado, la prima de riesgo del mercado se considerará con un valor de un 8,5%.

En consecuencia, las tasas de descuentos calculadas, para los 3 betas descritos en el punto anterior, se resumen a continuación:

²³ CAPM: Capital asset pricing model

Tabla 48: Tasas de descuento calculadas por las betas seleccionadas

	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
Bi	0.94	1.21	1.1
Tasa de dcto.	9.8%	12.0%	11.1%

Fuente: Elaboración propia

Estos valores de tasas de descuentos serán comparados con la TIR obtenida del flujo, para sensibilizar las tasas de retornos que el proyecto puede tener y finalmente, poder tomar una decisión.

8.12. Flujo del proyecto puro

Para el cálculo del flujo del proyecto, se calculará el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa de rentabilidad de un proyecto) y el PRI (Periodo de recuperación de la inversión) para este proyecto, considerando el uso de patrimonio sin apalancamiento con deuda. A continuación, se mostrará un resumen con los ítems más relevantes para el cálculo del flujo, sus resultados:

Tabla 49: Flujos de caja neto para un proyecto financiado 100% con patrimonio para un periodo de 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	\$ 131,924,000	\$ 198,935,360	\$ 289,655,725	\$ 361,477,296	\$ 394,732,505
Costo de Venta	\$ -	\$ 130,621,200	\$ 132,144,400	\$ 149,707,900	\$ 151,082,000	\$ 151,494,300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117,600,000	\$ 117,600,000	\$ 133,200,000	\$ 133,200,000	\$ 133,200,000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13,021,200	\$ 14,544,400	\$ 16,507,900	\$ 17,882,000	\$ 18,294,300
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ 1,302,800	\$ 66,790,960	\$ 139,947,825	\$ 210,395,296	\$ 243,238,205
(Depreciación)	\$ -	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21,672,100	\$ 59,383,604	\$ 72,000,478	\$ 80,501,400	\$ 91,306,765	\$ 102,517,679
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21,672,100	-\$ 58,080,804	-\$ 5,209,518	\$ 59,446,425	\$ 119,088,531	\$ 140,720,527
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21,672,100	-\$ 38,385,298	\$ 14,485,987	\$ 79,141,930	\$ 138,784,037	\$ 160,416,032
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 9,064,040	-\$ 37,471,690	-\$ 43,312,329
Valor de Venta de la Empresa						\$ 101,449,141
UTILIDAD NETA	-\$ 21,672,100	-\$ 38,385,298	\$ 14,485,987	\$ 70,077,890	\$ 101,312,347	\$ 218,552,845
Depreciación	\$ -	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 98,477,528					
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 120,149,628	-\$ 52,228,759	\$ 642,527	\$ 56,234,429	\$ 87,468,886	\$ 204,709,384

Fuente: Elaboración propia

Luego, los indicadores financieros para este flujo son los siguientes:

Tabla 50: VAN, TIR y PRI en un periodo de 5 años y valores en pesos chilenos

PRI	5		TIR	18,85%
	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3	Promedio
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%	10,968%
VAN [\$ CLP]	\$ 64.185.478	\$ 45.149.778	\$ 52.636.126	

Fuente: Elaboración propia

Primero que todo, es necesario mencionar que la TIR del proyecto con patrimonio 100% propio da un 18,85%. Esto quiere decir que la tasa de retorno, donde el VAN se hace 0 es de 18,85% y

cualquier tasa de descuento inferior a ese valor, que se considere para la evaluación del proyecto Kinder Dog, será positivo ya que el proyecto generará ganancias. Es por lo anterior que, si se calcula el VAN del proyecto, con las betas consideradas, se obtienen ganancias con cada uno de los 3 CAPM estimados para este tipo de proyectos, concluyendo que el proyecto si sería rentable para esas 3 tasas de descuentos calculadas.

Por último, si se considera que, en el quinto año, el negocio se vende, la inversión se logra recuperar en el año 5.

8.13. Flujo del proyecto financiado

Análogamente al punto anterior, se harán los mismos cálculos y flujos, pero considerando un préstamo del banco por la cantidad equivalente a la inversión inicial que incluiría el capital de trabajo. A continuación, se muestra el detalle del préstamo y las cuotas:

Tabla 51: Tabla del préstamo con un banco y la tasa de interés a considerar

ANÁLISIS FINANCIAMIENTO	
Item	Monto [\$]
Total Inversión	\$ 98,477,528
% financiamiento	40.0%
Financiamiento con crédito	\$ 39,391,011
Años de crédito	5
tasa [anual]	13.32%
CUOTA ANUAL	\$-11,287,010
CUOTA MENSUAL	\$-940,584

Fuente: Elaboración propia

La tasa de interés anual calculada fue sacada de la página web del Banco de Chile el 17 de septiembre de 2023²⁴. La cuota mensual y anual no considera el pago de seguros por parte del banco.

Por otro lado, a continuación, se muestran los valores de la tabla de amortización utilizada para el cálculo de los flujos de caja con apalancamiento:

²⁴ (www.bancochile.cl, s.f.)

Tabla 52: Tabla de amortización del préstamo bancario

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Periodo	Saldo	Cuota	Intereses	Amortización	
1	\$ 39,391,011	\$11,287,010	\$ 5,246,883	\$6,040,127	
2	\$ 33,350,884	\$11,287,010	\$ 4,442,338	\$6,844,672	
3	\$ 26,506,212	\$11,287,010	\$ 3,530,627	\$7,756,382	
4	\$ 18,749,830	\$11,287,010	\$ 2,497,477	\$8,789,532	
5	\$ 9,960,298	\$11,287,010	\$ 1,326,712	\$9,960,298	
			TOTAL	\$39,391,011	

Fuente: Elaboración propia

De este modo, a continuación, se muestra un resumen de los flujos de caja netos y sus respectivos indicadores VAN, TIR y PRI:

Tabla 53: Flujos de caja neto con apalancamiento del 40% de la inversión inicial

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	\$ 131,924,000	\$ 198,935,360	\$ 289,655,725	\$ 361,477,296	\$ 394,732,505
Costo de Venta	\$ -	\$ 130,621,200	\$ 132,144,400	\$ 149,707,900	\$ 151,082,000	\$ 151,494,300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117,600,000	\$ 117,600,000	\$ 133,200,000	\$ 133,200,000	\$ 133,200,000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13,021,200	\$ 14,544,400	\$ 16,507,900	\$ 17,882,000	\$ 18,294,300
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ 1,302,800	\$ 66,790,960	\$ 139,947,825	\$ 210,395,296	\$ 243,238,205
(Depreciación)	\$ -	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21,672,100	\$ 59,383,604	\$ 72,000,478	\$ 80,501,400	\$ 91,306,765	\$ 102,517,679
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21,672,100	-\$ 58,080,804	-\$ 5,209,518	\$ 59,446,425	\$ 119,088,531	\$ 140,720,527
Intereses Préstamo	\$ -	-\$ 5,246,883	-\$ 4,442,338	-\$ 3,530,627	-\$ 2,497,477	-\$ 1,326,712
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21,672,100	-\$ 43,632,181	\$ 10,043,649	\$ 75,611,303	\$ 136,286,559	\$ 159,089,320
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 5,494,681	-\$ 36,797,371	-\$ 42,954,116
Valor de Venta de la Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 101,449,141
UTILIDAD NETA	-\$ 21,672,100	-\$ 43,632,181	\$ 10,043,649	\$ 70,116,621	\$ 99,489,188	\$ 217,584,345
Depreciación	\$ -	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045	\$ 5,852,045
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 98,477,528					
Préstamo bancario	\$ 39,391,011	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	-\$ 6,040,127	-\$ 6,844,672	-\$ 7,756,382	-\$ 8,789,532	-\$ 9,960,298	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 86,798,743	-\$ 64,320,313	-\$ 11,556,193	\$ 47,483,629	\$ 75,685,430	\$ 203,740,885

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54: VAN, TIR y PRI del proyecto con apalancamiento del 40% de la inversión inicial

PRI	5		TIR	19,47%
	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3	Promedio
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%	10,968%
VAN [\$ CLP]	\$ 61.041.708	\$ 43.745.860	\$ 50.540.463	

Fuente: Elaboración propia

En este caso, es posible observar que la TIR de este proyecto es de 19,47%. Comparado al caso sin apalancamiento, la TIR para este caso, con apalancamiento, es mayor en un par de puntos porcentuales. Adicionalmente, para la evaluación del proyecto con apalancamiento, es posible

observar que para los 3 CAPM calculados, el VAN es positivo, haciendo el proyecto rentable bajo esos porcentajes de tasas de descuentos para evaluar proyectos.

Por otro lado, al igual que el flujo de caja puro, el periodo de recuperación de la inversión se da en el quinto año. Esto se justifica principalmente por la venta de la empresa en el año 5.

8.14. Análisis de sensibilidad

En este punto, se harán simulaciones de distintos escenarios que permitirán obtener información relevante del negocio frente a la simulación de distintos escenarios posibles que puedan hacer variar los flujos de caja y la TIR del proyecto Kinder Dog. A continuación, se explicarán los supuestos utilizados para el escenario optimista y pesimista, los que serán comparados con el escenario real, que corresponden a los valores mostrados anteriormente.

8.14.1. Escenario optimista

El escenario optimista considera lo siguiente:

- Se considerarán 13 perros diarios, en promedio, para el servicio de guardería canina, desde el primer año de negocio, correspondiendo a un 2,53% del total de la demanda estimada.
- Se considerarán 2 perros diarios, en promedio, para el servicio de hotel canino desde el primer año de negocio.
- Las tasas de crecimiento anuales, para la suscripción de perros a guardería y hotel canino son más aceleradas que los realistas y pesimistas, con el fin de cubrir cerca de un 7,1% de la demanda en el año 5.
- El resto de las variables se mantiene igual en todos los escenarios.

Las tasas de crecimiento del aumento de las inscripciones a Kinder Dog, tanto para hotelería como guardería, se muestran a continuación:

Tabla 55: Tasas de crecimiento inscritos, escenario optimista

Proyección de ventas x año					
	Tasa crecimiento x año	50,0%	45,0%	18,0%	5,0%
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° mascotas guardería x año	4680	7020	10179	12011	12612
N° mascotas hotel x año	676	1014	1470	1735	1822

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los flujos netos esperados, el VAN, la TIR y el PRI, tanto para el flujo de caja puro como para el de patrimonio con apalancamiento:

8.14.1.1. Flujo puro de caja con 100% patrimonio

A continuación, se muestra un resumen de los flujos de caja esperado para el periodo de 5 años y considerando el escenario optimista:

Tabla 56: Flujos de caja netos esperados en el escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	145964000	227703840	343367980,8	421387552,8	460177902,9
Costo de Venta	\$ -	\$ 130.621.200	\$ 132.144.400	\$ 149.707.900	\$ 158.882.000	\$ 159.294.300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 133.200.000	\$ 141.000.000	\$ 141.000.000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ 15.342.800	\$ 95.559.440	\$ 193.660.081	\$ 262.505.553	\$ 300.883.603
(Depreciación)	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21.672.100	\$ 59.397.318	\$ 72.144.321	\$ 80.769.962	\$ 92.295.316	\$ 104.029.986
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21.672.100	-\$ 44.054.518	\$ 23.415.119	\$ 112.890.119	\$ 170.210.237	\$ 196.853.617
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21.672.100	-\$ 27.192.212	\$ 40.277.425	\$ 129.752.425	\$ 187.072.542	\$ 213.715.922
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 32.714.695	-\$ 50.509.586	-\$ 57.703.299
Valor de Venta de la Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141.916.968
UTILIDAD NETA	-\$ 21.672.100	-\$ 27.192.212	\$ 40.277.425	\$ 97.037.730	\$ 136.562.956	\$ 297.929.591
Depreciación	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 84.311.528	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 105.983.628	-\$ 38.202.473	\$ 29.267.164	\$ 86.027.469	\$ 125.552.695	\$ 286.919.330

Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que al segundo año los flujos de caja netos son positivos. Por otro lado, no se paga impuesto hasta el tercer año en donde, la utilidad acumulada, empieza a ser superior a 0.

Tabla 57: VAN, TIR y PRI del escenario optimista

PRI	4	TIR	39,73%
	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%
Promedio			10,968%
VAN [\$ CLP]	\$ 215.313.108	\$ 186.534.456	\$ 197.866.472

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con el aumento en la prospección de canes inscritos a Kinder Dog, los flujos varían considerablemente, teniendo un VAN positivo en los 3 CAPM calculados. Esta situación se da porque la TIR obtenida es de un 39,73%, valor considerablemente mayor a las 3 tasas de descuento calculadas. Por último, el periodo de recuperación de la inversión es al año 4 y sin considerar la venta de la empresa para recuperar dicha inversión.

8.14.1.2. Flujo del proyecto con apalancamiento

Primero, se mostrará el monto del crédito a solicitar del banco, la tasa de interés a considerar y la tabla de amortización de la deuda:

Tabla 58: Crédito a solicitar, tasa de interés del banco y cuota anual, escenario optimista

ANÁLISIS FINANCIAMIENTO	
	Monto [\$]
Total Inversión	\$ 84.311.528
% financiamiento	40,0%
Financiamiento con crédito	\$ 33.724.611
Años de crédito	5
tasa [anual]	13,32%
CUOTA ANUAL	-\$9.663.372
CUOTA MENSUAL	-\$805.281

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: Tabla de amortización de la deuda, escenario optimista

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Periodo	Saldo	Cuota	Intereses	Amortización
1	\$ 33.724.611	\$9.663.372	\$ 4.492.118	\$5.171.254
2	\$ 28.553.357	\$9.663.372	\$ 3.803.307	\$5.860.065
3	\$ 22.693.292	\$9.663.372	\$ 3.022.746	\$6.640.626
4	\$ 16.052.666	\$9.663.372	\$ 2.138.215	\$7.525.157
5	\$ 8.527.508	\$9.663.372	\$ 1.135.864	\$8.527.508
			TOTAL	\$33.724.611

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra un resumen de los flujos de caja esperado para el periodo de 5 años y considerando el escenario optimista:

Tabla 60: Flujos de caja Netos esperados, con apalancamiento y escenario optimista

	ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	\$ 145.964.000	\$ 227.703.840	\$ 343.367.981	\$ 421.387.553	\$ 460.177.903
Costo de Venta	\$ -	\$ 130.621.200	\$ 132.144.400	\$ 149.707.900	\$ 158.882.000	\$ 159.294.300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 133.200.000	\$ 141.000.000	\$ 141.000.000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ 15.342.800	\$ 95.559.440	\$ 193.660.081	\$ 262.505.553	\$ 300.883.603
(Depreciación)	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21.672.100	\$ 59.397.318	\$ 72.144.321	\$ 80.769.962	\$ 93.317.241	\$ 105.113.226
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21.672.100	-\$ 44.054.518	\$ 23.415.119	\$ 112.890.119	\$ 169.188.312	\$ 195.770.377
Intereses Préstamo	\$ -	-\$ 4.492.118	-\$ 3.803.307	-\$ 3.022.746	-\$ 2.138.215	-\$ 1.135.864
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21.672.100	-\$ 31.684.330	\$ 36.474.118	\$ 126.729.678	\$ 183.912.402	\$ 211.496.818
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 29.658.789	-\$ 49.656.349	-\$ 57.104.141
Valor de Venta de la Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141.136.031
UTILIDAD NETA	-\$ 21.672.100	-\$ 31.684.330	\$ 36.474.118	\$ 97.070.890	\$ 134.256.054	\$ 295.528.708
Depreciación	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 84.311.528	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo bancario	\$ 33.724.611	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	-\$ 5.171.254	-\$ 5.860.065	-\$ 6.640.626	-\$ 7.525.157	-\$ 8.527.508	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 77.430.271	-\$ 48.554.656	\$ 18.823.231	\$ 78.535.472	\$ 114.718.285	\$ 284.518.448

Fuente: Elaboración propia

En este caso, es posible observar que al año 2, los flujos de caja netos son positivos. Por otro lado, se empieza a pagar impuesto al año 3 en donde, la utilidad neta acumulada es superior a 0.

Tabla 61: VAN, TIR y PRI con apalancamiento y escenario optimista

PRI	4		TIR	42,89%
	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3	Promedio
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%	10,968%
VAN [\$ CLP]	\$ 211.120.311	\$ 183.969.118	\$ 194.654.677	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con el aumento en la prospección de canes inscritos a Kinder Dog, los flujos varían considerablemente, teniendo un VAN positivo en los 3 CAPM calculados. Esta situación se da porque la TIR obtenida es de un 42,89% es un valor considerablemente mayor a las 3 tasas de descuento calculadas. Esta TIR también resulta ser mayor que la TIR considerando patrimonio propio al 100% para financiar el proyecto. Esta situación se da principalmente porque en el año 1, las pérdidas son menores por contar con un monto adicional por concepto del préstamo. Por último, el periodo de recuperación de la inversión es al año 4 y sin considerar la venta del negocio, lo que da a concluir que es un proyecto muy rentable.

8.14.2. Escenario realista

El escenario realista será el mismo que se consideró en los puntos 8.11 y 8.12 del presente informe, por lo que sus consideraciones y resultados ya fueron mostrados y serán resumidos al final de este capítulo.

8.14.3. Escenario pesimista

El escenario pesimista considera modificaciones en las proyecciones de las siguientes variables:

- Se considerarán 9 perros diarios, en promedio, para el servicio de guardería canina, desde el primer año de negocio, correspondiendo a un 1,83% del total de la demanda estimada.
- Se considerarán 2 perros diarios, en promedio, para el servicio de hotel canino desde el primer año de negocio.
- Las tasas de crecimiento anuales, para la suscripción de perros a guardería y hotel canino son menos aceleradas que los realistas y pesimistas, con el fin de cubrir cerca de un 4,35% de la demanda en el año 5.
- El resto de las variables se mantiene igual en todos los escenarios.

Las tasas de crecimiento del aumento de las inscripciones a Kinder Dog, tanto para hotelería como guardería, se muestran a continuación:

Tabla 62: Tasas de crecimiento inscritos, escenario pesimista

Proyección de ventas x año					
Item	Tasa crecimiento x año	40,0%	35,0%	22,0%	8,0%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° mascotas guardería x año	3380	4732	6388	7793	8416
N° mascotas hotel x año	676	946	1277	1558	1683

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los flujos netos esperados, el VAN, la TIR y el PRI, tanto para el flujo de caja puro como para el de patrimonio con apalancamiento:

8.14.3.1. Flujo puro de caja con 100% patrimonio

A continuación, se muestra un resumen de los flujos de caja esperado para el periodo de 5 años y considerando el escenario pesimista:

Tabla 63: Flujos de caja netos esperados en el escenario pesimista

	ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	110864000	161405920	226604934,4	287507364,4	322926587
Costo de Venta	\$ -	\$ 130.621.200	\$ 132.144.400	\$ 134.107.900	\$ 135.482.000	\$ 135.894.300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ -19.757.200	\$ 29.261.520	\$ 92.497.034	\$ 152.025.364	\$ 187.032.287
(Depreciación)	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21.672.100	\$ 59.221.818	\$ 71.812.831	\$ 77.815.986	\$ 87.515.066	\$ 97.622.009
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21.672.100	-\$ 78.979.018	-\$ 42.551.311	\$ 14.681.048	\$ 64.510.299	\$ 89.410.278
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21.672.100	-\$ 55.096.712	-\$ 18.669.006	\$ 38.563.354	\$ 88.392.604	\$ 113.292.584
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 8.509.898	-\$ 30.588.998
Valor de Venta de la Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64.458.229
UTILIDAD NETA	-\$ 21.672.100	-\$ 55.096.712	-\$ 18.669.006	\$ 38.563.354	\$ 79.882.706	\$ 147.161.815
Depreciación	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 119.411.528	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 141.083.628	-\$ 73.126.973	-\$ 36.699.266	\$ 20.533.093	\$ 61.852.446	\$ 129.131.555

Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que al tercer año los flujos de caja netos son positivos. Por otro lado, no se paga impuesto hasta el cuarto año en donde, la utilidad acumulada, empieza a ser superior a 0 (considerando la venta de la empresa).

Tabla 64: VAN, TIR y PRI del escenario pesimista

PRI	No se recupera		TIR	-4,26%
	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3	Promedio
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%	10,968%
VAN [\$ CLP]	-\$ 98.919.730	-\$ 108.613.905	-\$ 104.818.770	

Fuente: Elaboración propia

Para este caso, la TIR obtenida es de -4,26%, lo que quiere decir que el proyecto genera pérdidas en los 5 años de evaluación y no es rentable. Por otro lado, el VAN calculado para los otros CAPM es negativo porque se considera una tasa de descuento mayor a la TIR obtenida. Por último, no es posible recuperar la inversión inicial en el periodo de 5 años, ni siquiera vendiendo la empresa. De

todos modos, la información obtenida acá es relevante porque permite conocer la cantidad de suscripciones de perros diarios promedio que el negocio debe tener, para comenzar a generar pérdidas y poder tomar decisiones en cada año de evaluación.

8.14.3.2. Flujo de caja con apalancamiento

Primero, se mostrará el monto del crédito a solicitar del banco, la tasa de interés a considerar y la tabla de amortización de la deuda:

Tabla 65: Crédito a solicitar, tasa de interés del banco y cuota anual, escenario pesimista

ANÁLISIS FINANCIAMIENTO	
	Monto [\$]
Total Inversión	\$ 119.411.528
% financiamiento	40,0%
Financiamiento con crédito	\$ 47.764.611
Años de crédito	5
tasa [anual]	13,32%
CUOTA ANUAL	-\$-13.686.362
CUOTA MENSUAL	-\$-1.140.530

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66: Tabla de amortización de la deuda, escenario pesimista

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Periodo	Saldo	Cuota	Intereses	Amortización
1	\$ 47.764.611	\$13.686.362	\$ 6.362.246	\$7.324.115
2	\$ 40.440.496	\$13.686.362	\$ 5.386.674	\$8.299.688
3	\$ 32.140.808	\$13.686.362	\$ 4.281.156	\$9.405.206
4	\$ 22.735.602	\$13.686.362	\$ 3.028.382	\$10.657.979
5	\$ 12.077.622	\$13.686.362	\$ 1.608.739	\$12.077.622
			TOTAL	\$47.764.611

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra un resumen de los flujos de caja esperado para el periodo de 5 años y considerando el escenario pesimista:

Tabla 67: Flujos de caja netos esperados, con apalancamiento y escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	\$ 110.864.000	\$ 161.405.920	\$ 226.604.934	\$ 287.507.364	\$ 322.926.587
Costo de Venta	\$ -	\$ 130.621.200	\$ 132.144.400	\$ 134.107.900	\$ 135.482.000	\$ 135.894.300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ 19.757.200	\$ 29.261.520	\$ 92.497.034	\$ 152.025.364	\$ 187.032.287
(Depreciación)	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21.672.100	\$ 59.221.818	\$ 71.812.831	\$ 77.815.986	\$ 87.515.066	\$ 97.622.009
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21.672.100	-\$ 78.979.018	-\$ 42.551.311	\$ 14.681.048	\$ 64.510.299	\$ 89.410.278
Intereses Préstamo	\$ -	-\$ 6.362.246	-\$ 5.386.674	-\$ 4.281.156	-\$ 3.028.382	-\$ 1.608.739
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21.672.100	-\$ 61.458.958	-\$ 24.055.680	\$ 34.282.198	\$ 85.364.222	\$ 111.683.844
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 3.364.114	-\$ 30.154.638
Valor de Venta de la Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64.458.229
UTILIDAD NETA	-\$ 21.672.100	-\$ 61.458.958	-\$ 24.055.680	\$ 34.282.198	\$ 82.000.108	\$ 145.987.436
Depreciación	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 119.411.528					
Préstamo bancario	\$ 47.764.611	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	-\$ 7.324.115	-\$ 8.299.688	-\$ 9.405.206	-\$ 10.657.979	-\$ 12.077.622	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 100.643.132	-\$ 87.788.906	-\$ 51.491.146	\$ 5.593.958	\$ 51.892.225	\$ 127.957.175

Fuente: Elaboración propia

En este caso, es posible observar que al año 3, los flujos de caja netos son positivos. Por otro lado, se empieza a pagar impuesto al año 4 en donde, la utilidad neta acumulada es superior a 0.

Tabla 68: VAN, TIR y PRI con apalancamiento y escenario pesimista

PRI	No se recupera	TIR	-6,46%
	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%
Promedio			10,968%
VAN [\$ CLP]	-\$ 103.022.652	-\$ 110.647.040	-\$ 107.675.422

Fuente: Elaboración propia

Para este caso, la TIR obtenida es de -6,46%, lo que quiere decir que el proyecto genera pérdidas en los 5 años de evaluación y no es rentable.

Por otro lado, el VAN calculado para los otros CAPM es negativo porque se considera una tasa de descuento mayor a la TIR obtenida. Por último, no es posible recuperar la inversión inicial en el periodo de 5 años, ni siquiera vendiendo la empresa. De todos modos, la información obtenida acá es relevante porque permite conocer la cantidad de suscripciones de perros diarios promedio que el negocio debe tener, para comenzar a generar pérdidas y poder tomar decisiones en cada año de evaluación, cuando se considera un financiamiento con el banco.

8.14.4. Resumen de los resultados obtenidos

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los resultados obtenidos para las variables más relevantes y para cada escenario:

Tabla 69: Resumen de los resultados del VAN, TIR y PRI de todos los escenarios

Variable	Escenarios					
	Optimista		Realista		Pesimista	
	100% patrimonio	Apalancamiento	100% patrimonio	Apalancamiento	100% patrimonio	Apalancamiento
VAN (CAPM 1) [MM\$]	\$ 215	\$ 211	\$ 64	\$ 61	-\$ 99	-\$ 103
VAN (CAPM 2) [MM\$]	\$ 187	\$ 184	\$ 45	\$ 44	-\$ 109	-\$ 111
VAN (CAPM 3) [MM\$]	\$ 198	\$ 195	\$ 53	\$ 51	-\$ 105	-\$ 108
TIR	39,73%	42,89%	18,85%	19,47%	-4,26%	-6,46%
PRI	4	4	5	5	No se recupera	No se recupera

Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que, para el caso optimista, la TIR es mayor cuando se considera financiar la inversión con apalancamiento del banco. Los VAN son relativamente similares y todos positivos (comparando el caso con patrimonio y con deuda). El periodo de recuperación de la inversión se obtendría al cuarto año, sin considerar la venta de Kinder Dog.

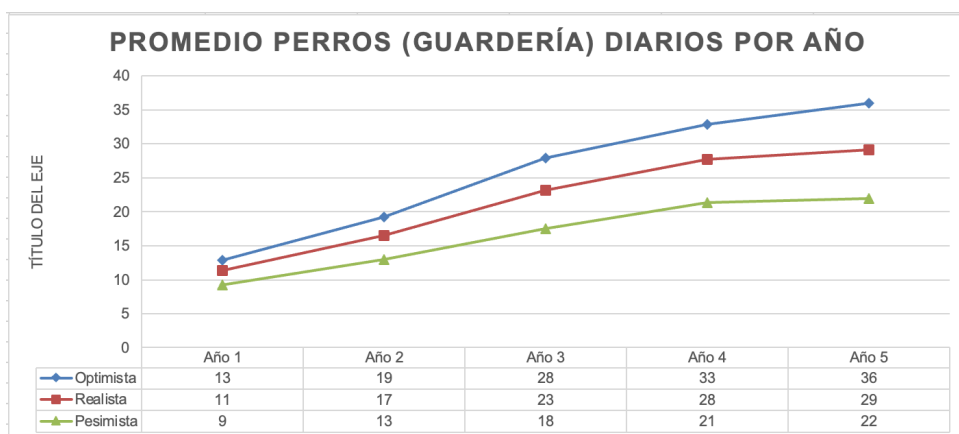
Para el caso realista, la TIR también es mayor cuando se considera financiar la inversión con deuda. Los VAN son relativamente similares y todos positivos, ya que la TIR, con y sin deuda, son mayores a los CAPM calculados. El periodo de recuperación de la inversión se obtendría al quinto año, considerando la venta de Kinder Dog.

Por último, para el caso pesimista, las TIR de ambas son negativas y mayor para el caso con apalancamiento de deuda con préstamo del banco. Esto nos muestra que, en un escenario pesimista, en donde la cantidad de perros promedio por día, sea cercana a los 22 perros, el proyecto no sería rentable y generaría pérdidas al final del periodo. Obviamente todos los VAN calculados para los 3 CAPM son negativos por considerar una tasa de descuento mayor a la TIR y el periodo de recuperación de la inversión no se logra en todo el periodo de análisis.

8.14.5. Información relevante obtenida del análisis de sensibilidad

A continuación, se muestra un gráfico con las proyecciones de perros promedios diario, por cada año de estudio, para los escenarios optimista, realista y pesimista:

Tabla 70: Tabla y gráfico de perros promedios diarios por año, en guardería, para escenarios optimistas, realistas y pesimistas



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior, es posible ver la cantidad de perros promedios, en guardería, que el negocio de Kinder Dog debiera considerar tener anualmente para prospectar el desempeño de su negocio. Por ejemplo, como se vio anteriormente, la TIR y el VAN para los escenarios optimistas y realistas son todos positivos ya que resultan ser un proyecto rentable. Para poder lograr eso, el gráfico anterior muestra información relevante, año a año, que podría servir para fijar las metas anuales de desempeño del negocio e ir tomando decisiones certeras respecto de marketing o promociones, de ser necesario, para alcanzar la cantidad de perros diarios promedio que se muestra en el gráfico anterior.

A continuación, se presentará una tabla con el porcentaje de la demanda calculada en este estudio, que se está considerando abarcar en cada uno de los escenarios y por año:

Tabla 71: Porcentaje de la demanda estimada a considerar en cada escenario de proyección de perros a considerar en el negocio Kinder Dog

Porcentaje de la demanda obtenida considerada en las evaluaciones					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	2,53%	3,80%	5,51%	6,50%	7,11%
Realista	2,25%	3,27%	4,57%	5,49%	5,76%
Pesimista	1,83%	2,56%	3,46%	4,22%	4,35%

Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que, en todos los escenarios, se considera un porcentaje máximo del 7,11% de la demanda para lograr que el proyecto sea rentable. Esta información es muy útil ya que demuestra que los escenarios de perros diarios promedio considerados por el proyecto son inferiores al 10%

del total de la demanda calculada, lo que lo hace ser un supuesto razonable y completamente gestionable por la empresa, a través de inyecciones de recursos, contratación de mayor personal, marketing y promociones para captar más clientes, etc.

CAPÍTULO IX

9. CONCLUSIONES

En primer lugar, es posible concluir que el análisis de la industria ayudó a comprender el mercado de ofertas en el que Kinder Dog se insertaría, levantando una importante brecha que podría permitir al negocio posicionarse rápidamente en la industria: El uso de tecnología audiovisual para que nuestros clientes puedan observar a sus mascotas en las dependencias de Kinder Dog.

Por otro lado, el análisis CANVAS de Kinder Dog permitió dimensionar los recursos y las actividades claves para que nuestra propuesta de valor sea llamativa al segmento de clientes definidos en este estudio. El cuadro resumen muestra los puntos más relevantes del negocio que podrían permitir ser exitosos dentro de la industria analizada.

Adicionalmente, el análisis de externalidades realizados nos permitió situarnos en escenarios que no necesariamente han ocurrido a la fecha pero que hay una probabilidad de que suceda, de modo de poder sensibilizar las acciones a las que Kinder Dog se tendría que enfrentar en un futuro para subsistir en la industria al negocio que podemos, desde ya, buscar alternativas para minimizar su impacto.

En relación al capital humano, podemos concluir la importancia de tener personas capacitadas y motivadas para ser parte de la empresa. Será fundamental realizar entrevistas exhaustivas y una vez contratados, hacer capacitaciones previo a la apertura y durante el año para alinear el servicio de acuerdo los objetivos de la organización y así poder estar en constante mejora para nuestros clientes.

Con respecto al plan operacional, logramos evaluar los procesos que se llevarán a cabo en el día a día de la organización y así como la importancia de la estrategia y los procesos de soporte que serán la base de la gestión, para lo cual deberemos enfocarnos y así poder lograr la satisfacción del servicio y la solución al problema de nuestros usuarios. Además, se clarifica el presupuesto que se necesitará para llevar a cabo las operaciones anuales de los 5 años evaluados.

Con respecto al análisis financiero que se hizo, se lograron calcular indicadores como la tasa de descuento con distintos valores de Beta, para poder comparar los resultados obtenidos de nuestro flujo con los que podría imponer un banco o un inversionista al proyecto. Además, se logró calcular el VAN, TIR y PRI para escenarios optimistas, realistas y pesimistas y así, poder comparar los diversos resultados que nos guiaran a entender si es rentable o no el proyecto.

Al respecto, en el caso realista se obtuvo una TIR de 18,85%. Este valor es superior a los otros 3 CAPM calculados, en donde el mínimo de ellos era 9,8% y el máximo 11,1%. En consecuencia y para este escenario, los VAN resultaron positivos en los 3 casos, y el proyecto genera utilidades al ser evaluado en un periodo de 5 años.

Para el escenario optimista se obtuvo una TIR sobre el 39,7% (para escenarios con apalancamiento y con patrimonio propio) por lo que, en ese escenario, el proyecto sería muy rentable en un periodo de 5 años, incluso obteniendo un retorno de la inversión al cuarto año. Para un escenario pesimista, las TIR obtenidas fueron negativas (para escenarios con apalancamiento y con patrimonio propio), generando pérdidas y no logrando recuperar la inversión inicial en todo el periodo de análisis. Si bien, esos resultados se obtienen para un periodo de 5 años, es probable que, al extender el horizonte de análisis, se pueda recuperar la inversión inicial e, incluso, generar utilidades.

Finalmente, consideramos que la idea del proyecto es prometedora, especialmente por la propuesta de valor que ofrece el servicio *live streaming*, permitiendo a los dueños ver a sus mascotas en todo momento. Además, en 2 de los 3 escenarios analizados, el proyecto genera utilidades y en un corto periodo de 5 años, cuyos ingresos se pueden lograr gestionando de buena manera el negocio y utilizando la información obtenida de este estudio.

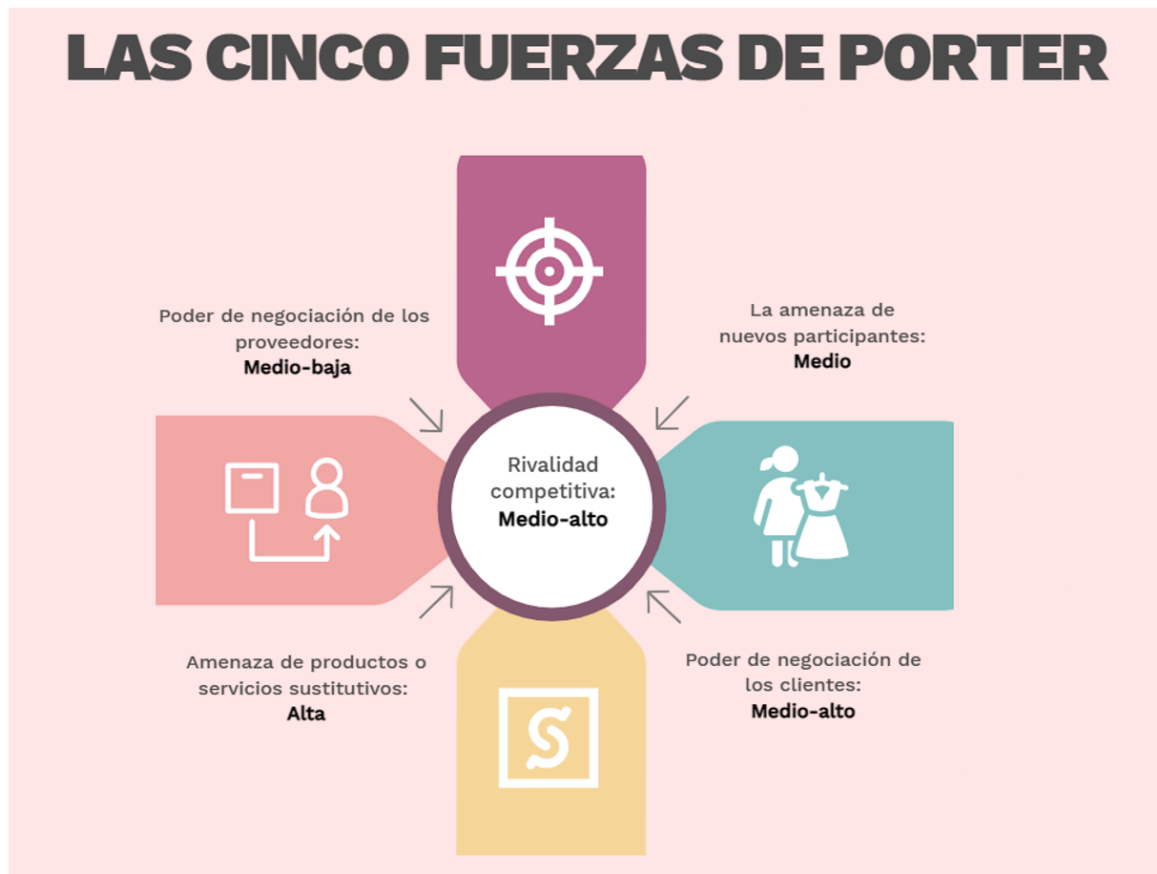
BIBLIOGRAFÍA

- Fahey, L., & Narayan, V. (1986). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management.
- Porter, M. (1980). Estrategia Competitiva.
- Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation.
- McCarthy, J. (23 de Febrero de 1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Obtenido de Inboundcycle.
- Jelves, C. (s.f.). De negocios. Obtenido de <https://denegocios.cl/las-ventajas-y-desventajas-de-tener-una-sociedad-spa/#:~:text=La%20gran%20ventaja%20de%20la,formalidades%20o%20alguna%20restricci%C3%B3n%20legal>.
- (07 de Agosto de 2017). Obtenido de www.legalchile.cl: <https://www.legalchile.cl/2017/08/07/en-que-consiste-la-ley-cholito/>
- Cristián Rojas González, L. V. (Diciembre de 2021). Obtenido de <https://archivos.lascondes.cl>: <https://archivos.lascondes.cl/descargas/las-condes-verde/EEL-Las-Condes-1.pdf>
- (14 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://vitacura.cl>: <https://vitacura.cl/noticias/vitacura-se-convierte-en-la-primera-comuna-pet-friendly-del-pais/>
- Cadem. (Mayo de 2022). Obtenido de <https://cadem.cl>: <https://cadem.cl/estudios/chile-que-viene-marzo-2022-mascotas/>
- (2019 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.bcn.cl>: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=261427&idVersion=2019-05-24>
- Perez, P. (28 de Enero de 2022). Obtenido de <https://lavozdemaipu.cl>: <https://lavozdemaipu.cl/maipu-es-la-comuna-con-mas-mascotas-inscritas/>
- <https://providencia.cl/>. (8 de Febrero de 2023). Obtenido de <https://transparencia.providencia.cl/Carpeta/VerTabla/23039>

- (s.f.). Obtenido de www.lascondes.cl: <https://www.lascondes.cl/municipalidad/informacion-comunal/poblacion.html>
- (s.f.). Obtenido de www.bancochile.cl: <https://portales.bancochile.cl/personas/credito-consumo>
- (s.f.). Obtenido de <https://pages.stern.nyu.edu>:
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- (s.f.). Obtenido de
<http://firma.providencia.cl/dsign/cgi/sdoc.exe/sdoc/document?id=uIe9bpNggLndNkBYIJtYbQ%3D%3D>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.hotelpetresort.cl/>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.perryland.cl/>
- (s.f.). Obtenido de <https://plazapet.cl/>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.peluditos.cl/>
- (s.f.). Obtenido de <https://petspot.cl/>

10. ANEXOS

Anexo 1: Resumen clasificación 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Tabla resumen “cadena de valor”

CADENA DE VALOR				
INFRAESTRUCTURA GERENCIAL DE LA EMPRESA				
CEO:				
-Gestión operativa.	- Innovación y mejora continua.	- Liderazgo estratégico: Dirección y visión estratégica. Definición de metas y objetivos.		
-Gestión financiera.	- Desarrollo de relaciones.			
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
*-Reclutamiento y selección de personal.		*-Gestión de relaciones laborales.		
-Evaluación de desempeño.		-Programas de capacitación.		
-Administración de compensaciones y beneficios.		-Fomento trabajo en equipo.		
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
*-Plataforma digital para ágil agendamiento.				
-Cámaras de seguridad con transmisión en vivo las 24Hrs del día.				
ADQUISICIONES				
*-Negociación con proveedores.		*-Adquisición de alimentos.		
-Compras al por mayor.				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSTVENTA
<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de clientes (presencial, web, vía telefónica). -Cliente proporciona datos necesarios y documentos requeridos. -Se acuerdan servicios adicionales. -Explicación y entrega de instructivo. -Este proceso finaliza cuando nuestro transportista designado retira la mascota del cliente en la dirección y hora acordadas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estadía de las mascotas de los clientes en nuestras instalaciones. -Realización de servicios previamente seleccionados. -Transmisión en vivo a través de nuestras cámaras de seguridad. -Esta fase concluye cuando la mascota sale de nuestras instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Implica la devolución de la mascota en la dirección y hora acordada. -Se proporcionan informes del veterinario si es que amerita. -La entrega de la mascota marca el final del servicio en sí mismo y, al mismo tiempo, el comienzo de la fase de posventa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Anuncios pagados en Instagram y Facebook. -Anuncios pagados en motores de búsqueda como Google. -Realización de investigaciones de mercado. -Programas de fidelización para clientes recurrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Atención al cliente. -Comunicación activa y personalizada durante la estadía y al finalizar el servicio. -Almacenamiento de registros e informes de atenciones veterinarias. -Protocolos transparentes a disposición de los clientes. -Encuestas de satisfacción para fomentar mejora continua.

Margen

Fuente: Elaboración propia



KINDERDOG
El mejor lugar para tu perrito

SERVICIOS

ALIMENTACIÓN
TRANSPORTE
ADIESTRAMIENTO
VETERINARIO
STREAMING 24HRS

Hotelería

Guardería

LINK WEB EN BIO

Fuente: Elaboración propia



El mejor lugar para tu perrito

KINDERDOG

Alimentación - Transporte
Adiestramiento - Veterinario -
Streaming 24hrs

VISITA

Hotelería  Guardería

The advertisement features a background image of two golden retrievers in a grassy field. The text is centered and uses a mix of bold and regular fonts. The word 'VISITA' is highlighted in green. At the bottom, there are two purple rounded rectangular buttons with white text, separated by a hand cursor icon.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Tabla de presupuesto de operaciones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 133.200.000	\$ 133.200.000	\$ 133.200.000
Sueldo CEO		\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Sueldo Transportista		\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000
Sueldo Trasportista partime		\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Sueldo Cuidador Perros		\$ 31.200.000	\$ 31.200.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000
Sueldo Veterinario		\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo Etólogo		\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo encargado RRHH (20hrs)		\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Sueldo ejecutivo ventas y mss		\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
Alimento perros		\$ 3.385.200	\$ 4.908.400	\$ 6.871.900	\$ 8.246.000	\$ 8.658.300
Gasolina Traslados (VTC)		\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000
Tag (VTC)		\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000
(Remuneraciones Indirectas)	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 21.056.000	\$ 31.487.520	\$ 40.996.531	\$ 51.070.791
Aumento de sueldo personal		\$ -	\$ 7.056.000	\$ 16.463.520	\$ 25.443.331	\$ 34.961.931
Extras (reemplazos o desvinculaciones)			\$ 3.920.000	\$ 4.440.000	\$ 4.440.000	\$ 4.440.000
Sueldo Personal aseo		\$ 5.400.000	\$ 5.670.000	\$ 5.953.500	\$ 6.251.175	\$ 6.563.734
Sueldo Jardinero		\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126
(Promoción o publicidad)	\$ -	\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
Publicidad		\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
(Gastos generales)	\$ 21.672.100	\$ 2.703.000	\$ 2.973.955	\$ 3.339.739	\$ 3.691.976	\$ 3.856.191
Cuenta internet		\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Patente Municipal		\$ 63.000	\$ 333.955	\$ 699.739	\$ 1.051.976	\$ 1.216.191
Cuenta Luz		\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Cuenta Agua		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Cuenta Gas		\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Cuenta Segurida ADT	\$ -	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662
Seguros incendio	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
Seguro Antirrobo	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
Mantenición sistema cámaras	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Arriendo Parcela	\$ 21.600.000	\$ 29.664.000	\$ 30.553.920	\$ 31.470.538	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093
INVERSIÓN INICIAL	\$ 98.477.528					
Construcción	\$ 8.892.500					
Vehículo transporte canino	\$ 27.237.100					
Artículos de Oficina	\$ 1.505.922					
Sistema de Cámaras Live Streaming	\$ 1.169.970					
Publicación del diario oficial	\$ 63.074					
Registro de marca	\$ 189.222					
Patente Comercial	\$ 63.000					
Publicidad y página Web	\$ 7.127.981					
Capital de trabajo	\$ 52.228.759					
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$120.149.628	\$152.563.200	\$165.813.355	\$190.961.159	\$202.196.508	\$212.847.282

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Flujo de caja sin deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	\$ 131.924.000	\$ 198.935.360	\$ 289.655.725	\$ 361.477.296	\$ 394.732.505
Costo de Venta	\$ -	\$ 130.621.200	\$ 132.144.400	\$ 149.707.900	\$ 151.082.000	\$ 151.494.300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 133.200.000	\$ 133.200.000	\$ 133.200.000
Sueldo CEO	\$ -	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Sueldo Transportista	\$ -	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000
Sueldo Transportista partime	\$ -	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Sueldo Cuidador Perros	\$ -	\$ 31.200.000	\$ 31.200.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000
Sueldo Veterinario	\$ -	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo Etólogo	\$ -	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo encargado RRHH (20hrs)	\$ -	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Sueldo ejecutivo ventas y rrrs	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
Alimento perros	\$ -	\$ 3.385.200	\$ 4.908.400	\$ 6.871.900	\$ 8.246.000	\$ 8.658.300
Gasolina Traslados (VTC)	\$ -	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000
Gasolina Traslados (VUL)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículos transporte canino 2 (VTC2)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tag (VTC)	\$ -	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000
Tag (VUL)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ 1.302.800	\$ 66.790.960	\$ 139.947.825	\$ 210.395.296	\$ 243.238.205
(Remuneraciones Indirectas)	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 21.056.000	\$ 31.487.520	\$ 40.996.531	\$ 51.070.791
Aumento de sueldo personal	\$ -	\$ -	\$ 7.056.000	\$ 16.463.520	\$ 25.443.331	\$ 34.961.931
Extras (reemplazos o desvinculaciones)	\$ -	\$ -	\$ 3.920.000	\$ 4.440.000	\$ 4.440.000	\$ 4.440.000
Sueldo Personal aseo	\$ -	\$ 5.400.000	\$ 5.670.000	\$ 5.953.500	\$ 6.251.175	\$ 6.563.734
Sueldo Jardiner	\$ -	\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126
(Promoción o publicidad)	\$ -	\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
Publicidad	\$ -	\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
(Gastos generales)	\$ -	\$ 2.703.955	\$ 2.973.955	\$ 3.339.739	\$ 3.691.976	\$ 3.856.191
Cuenta internet	\$ -	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Patente Municipal	\$ -	\$ 63.000	\$ 333.955	\$ 699.739	\$ 1.051.976	\$ 1.216.191
Cuenta Luz	\$ -	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Cuenta Agua	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Cuenta Gas	\$ -	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
(Gastos de Seguridad)	\$ -	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662
Cuenta Segurida ADT	\$ -	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662
(Seguros)	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100
Seguros incendio	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
Seguro Antirrobo	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
(Mantenición)	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Mantenición sistema cámaras	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
(Arriendo o Dividendo)	\$ 21.600.000	\$ 29.664.000	\$ 30.553.920	\$ 31.470.538	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093
Arriendo Parcela	\$ 21.600.000	\$ 29.664.000	\$ 30.553.920	\$ 31.470.538	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093
(Capacitación)	\$ -	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797
Diplomado Etología Animal	\$ -	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797
(Gastos Distribución)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No aplica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Depreciación)	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
DEPRECIACIÓN CONSTRUCCIÓN	\$ -	\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625
DEPRECIACIÓN VTC1	\$ -	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21.672.100	\$ 59.383.604	\$ 72.000.478	\$ 80.501.400	\$ 91.306.765	\$ 102.517.679
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21.672.100	-\$ 58.080.804	-\$ 5.209.518	\$ 59.446.425	\$ 119.088.531	\$ 140.720.527
Amortización Gastos puesta en marcha	\$ -	\$ 19.695.506	\$ 19.695.506	\$ 19.695.506	\$ 19.695.506	\$ 19.695.506
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21.672.100	-\$ 38.385.298	\$ 14.485.987	\$ 79.141.930	\$ 138.784.037	\$ 160.416.032
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.064.040	\$ 37.471.690
Valor de Venta de la Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 101.449.141
UTILIDAD NETA	-\$ 21.672.100	-\$ 38.385.298	\$ 14.485.987	\$ 70.077.890	\$ 101.312.347	\$ 218.552.845
Depreciación	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
Amort. Gastos Puesta en Marcha	\$ -	\$ 19.695.506	\$ 19.695.506	\$ 19.695.506	\$ 19.695.506	\$ 19.695.506
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 98.477.528					
Contrucción	\$ 8.892.500					
Vehículos transporte canino 1 (VTC1)	\$ 27.237.100					
Artículos de Oficina	\$ 1.505.922					
Sistema de Cámaras Live Streaming	\$ 1.169.970					
Publicacion del diario oficial	\$ 63.074					
Registro de marca	\$ 189.222					
Patente Comercial	\$ 63.000					
Publicidad y página Web	\$ 7.127.981					
CAPITAL DE TRABAJO (Método Acumulado Máximo)	\$ 52.228.759					
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 120.149.628	-\$ 52.228.759	\$ 642.527	\$ 56.234.429	\$ 87.468.886	\$ 204.709.384

	PRI	5	TIR	18,85%
		CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
Tasa de dicto.	9,8%	12,0%	11,1%	Promedio
VAN [5 CLP]	\$ 64.185.478	\$ 45.149.778	\$ 52.636.126	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Flujo de caja con apalancamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	131.924.000	188.935.360	289.655.725	361.477.296	394.732.595
Costo de Venta	-	130.621.200	132.144.400	149.707.900	151.082.000	151.494.300
Costo de Mano de obra directa	-	117.600.000	117.600.000	133.200.000	133.200.000	133.200.000
Sueldo CEO	-	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Sueldo Transportista	-	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000
Sueldo Transportista partime	-	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Sueldo Cuidador Perros	-	31.200.000	31.200.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000
Sueldo Veterinario	-	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
Sueldo Etólogo	-	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
Sueldo encargado RRHH (20hrs)	-	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
Sueldo ejecutivo ventas y rrs	-	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Costo de materia prima	-	13.021.200	14.544.400	16.507.900	17.882.000	18.294.300
Alimento perros	-	3.385.200	4.908.400	6.871.900	8.246.000	8.658.300
Gasolina Traslados (VTC)	-	6.132.000	6.132.000	6.132.000	6.132.000	6.132.000
Tag (VTC)	-	3.504.000	3.504.000	3.504.000	3.504.000	3.504.000
MARGEN BRUTO	-	1.302.800	66.790.960	139.947.825	210.395.296	243.238.205
(Remuneraciones Indirectas)	-	9.600.000	21.056.000	31.487.520	40.996.531	51.070.791
Extras (reemplazos o desvinculaciones)	-	-	3.920.000	4.440.000	4.440.000	4.440.000
Aumento de sueldo personal	-	-	7.056.000	16.463.520	25.443.331	34.961.931
Sueldo Personal aseo	-	5.400.000	5.670.000	5.953.500	6.251.175	6.563.734
Sueldo Jardinero	-	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
(Promoción o publicidad)	-	9.639.000	9.639.000	6.426.000	6.426.000	6.426.000
Publicidad	-	9.639.000	9.639.000	6.426.000	6.426.000	6.426.000
(Gastos generales)	-	2.703.000	2.973.955	3.339.739	3.691.976	3.856.191
Cuenta internet	-	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Patente Municipal	-	63.000	333.955	699.739	1.051.976	1.216.191
Cuenta Luz	-	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Cuenta Agua	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Cuenta Gas	-	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
(Gastos de Seguridad)	-	592.662	592.662	592.662	592.662	592.662
Cuenta Seguridad ADT	-	592.662	592.662	592.662	592.662	592.662
(Seguros)	72.100	72.100	72.100	72.100	72.100	72.100
Seguros incendio	36.050	36.050	36.050	36.050	36.050	36.050
Seguro Antirrobo	36.050	36.050	36.050	36.050	36.050	36.050
(Mantenimiento)	-	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Mantenimiento sistema cámaras	-	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
(Arriendo o Dividendo)	21.600.000	29.664.000	30.553.920	31.470.538	32.414.654	33.387.093
Arriendo Parcela	21.600.000	29.664.000	30.553.920	31.470.538	32.414.654	33.387.093
(Capacitación)	-	660.797	660.797	660.797	660.797	660.797
Diplomado Etología Animal	-	660.797	660.797	660.797	660.797	660.797
(Gastos Distribución)	-	-	-	-	-	-
No aplica	-	-	-	-	-	-
(Depreciación)	-	5.852.045	5.852.045	5.852.045	5.852.045	5.852.045
DEPRECIACIÓN CONSTRUCCIÓN	-	404.625	404.625	404.625	404.625	404.625
DEPRECIACIÓN VTC1	-	5.447.420	5.447.420	5.447.420	5.447.420	5.447.420
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	21.672.100	59.383.604	72.000.478	80.501.400	91.306.765	102.517.679
FLUJO OPERACIONAL	-21.672.100	58.080.804	5.209.518	59.446.425	119.088.531	140.720.527
Amortización Gastos puesta en marcha	-	19.695.506	19.695.506	19.695.506	19.695.506	19.695.506
Intereses Préstamo	-	5.246.883	4.442.338	3.530.627	2.497.477	1.326.712
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-21.672.100	43.632.181	10.043.649	75.611.303	136.286.559	159.089.320
Impuesto a la Renta (27%)	-	-	-	5.494.681	36.797.371	42.954.116
Valor de Venta de la Empresa	-	-	-	-	-	101.449.141
UTILIDAD NETA	-21.672.100	43.632.181	10.043.649	70.116.622	99.489.188	217.584.345
Depreciación	-	5.852.045	5.852.045	5.852.045	5.852.045	5.852.045
Amort. Gastos Puesta en Marcha	-	19.695.506	19.695.506	19.695.506	19.695.506	19.695.506
INVERSIÓN INICIAL	-98.477.528	-	-	-	-	-
Contrucción	-	8.892.500	-	-	-	-
Vehículos transporte canino 1 (VTC1)	-	27.237.100	-	-	-	-
Artículos de Oficina	-	1.505.922	-	-	-	-
Sistema de Cámaras Live Streaming	-	1.169.970	-	-	-	-
Publicacion del diario oficial	-	63.074	-	-	-	-
Registro de marca	-	189.222	-	-	-	-
Patente Comercial	-	63.000	-	-	-	-
Publicidad y página Web	-	7.127.981	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO (Método Acumulado Máximo)	-	52.228.759	-	-	-	-
PRÉSTAMO	-	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	39.391.011	-	-	-	-	-
Amortización	-	6.040.127	7.756.382	8.789.532	9.960.298	-
FLUJO DE CAJA NETO	-86.798.743	64.320.313	11.556.193	47.483.629	75.685.430	203.740.885

PRI	5	TIR	19,47%
CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3	Promedio
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%
VAN [\$ CLP]	61.041.708	43.745.860	50.540.463

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Flujo de caja sin apalancamiento (escenario optimista)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	\$ 145.964.000	\$ 227.703.840	\$ 343.367.981	\$ 421.387.553	\$ 460.177.903
Costo de Venta	\$ -	\$ 130.621.200	\$ 132.144.400	\$ 149.707.900	\$ 158.882.000	\$ 159.294.300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 133.200.000	\$ 141.000.000	\$ 141.000.000
Sueldo CEO		\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Sueldo Transportista		\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000
Sueldo Transportista partime		\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Sueldo Cuidador Perros		\$ 31.200.000	\$ 31.200.000	\$ 46.800.000	\$ 54.600.000	\$ 54.600.000
Sueldo Veterinario		\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo Etólogo		\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo encargado RRHH (20hrs)		\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Sueldo ejecutivo ventas y rrs		\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
Alimento perros		\$ 3.385.200	\$ 4.908.400	\$ 6.871.900	\$ 8.246.000	\$ 8.658.300
Gasolina Traslados (VTC)		\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000
Tag (VTC)		\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ 15.342.800	\$ 95.559.440	\$ 193.660.081	\$ 262.505.553	\$ 300.883.603
(Remuneraciones Indirectas)	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 21.056.000	\$ 31.487.520	\$ 41.724.531	\$ 52.294.871
Aumento de sueldo personal		\$ -	\$ 7.056.000	\$ 16.463.520	\$ 25.911.331	\$ 35.926.011
Extras (reemplazos o posibles desvinculaciones)		\$ -	\$ 3.920.000	\$ 4.440.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000
Sueldo Personal aseo		\$ 5.400.000	\$ 5.670.000	\$ 5.953.500	\$ 6.251.175	\$ 6.563.734
Sueldo Jardinero		\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126
(Promoción o publicidad)	\$ -	\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
Publicidad		\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
(Gastos generales)	\$ -	\$ 2.716.714	\$ 3.117.797	\$ 3.608.300	\$ 3.952.528	\$ 4.144.418
Cuenta internet		\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Patente Municipal		\$ 76.714	\$ 477.797	\$ 968.300	\$ 1.312.528	\$ 1.504.418
Cuenta Luz		\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Cuenta Agua		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Cuenta Gas		\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
(Gastos de Seguridad)	\$ -	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662
Cuenta Segurida ADT		\$ -	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662
(Seguros)	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100
Seguros incendio	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
Seguro Antirrobo	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
(Mantención)	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Mantención sistema cámaras		\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
(Arriendo o Dividendo)	\$ 21.600.000	\$ 29.664.000	\$ 30.553.920	\$ 31.470.538	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093
Arriendo Parcela	\$ 21.600.000	\$ 29.664.000	\$ 30.553.920	\$ 31.470.538	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093
(Capacitación)	\$ -	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797
Diplomado Etología Animal		\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797
(Gastos Distribución)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No aplica		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Depreciación)	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
DEPRECIACIÓN CONSTRUCCIÓN		\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625
DEPRECIACIÓN VTC1		\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21.672.100	\$ 59.397.318	\$ 72.144.321	\$ 80.769.962	\$ 92.295.316	\$ 104.029.986
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21.672.100	-\$ 44.054.518	\$ 23.415.119	\$ 112.890.119	\$ 170.210.237	\$ 196.853.617
Amortización Gastos puesta en marcha	\$ -	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21.672.100	-\$ 27.192.212	\$ 40.277.425	\$ 129.752.425	\$ 187.072.542	\$ 213.715.922
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.509.586	\$ 57.703.299
Valor de Venta de la Empresa						\$ 141.916.968
UTILIDAD NETA	-\$ 21.672.100	-\$ 27.192.212	\$ 40.277.425	\$ 97.037.730	\$ 136.562.956	\$ 297.929.591
Depreciación	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
Amort. Gastos Puesta en Marcha	\$ -	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 84.311.528					
Contrucción	\$ 8.892.500					
Vehiculos transporte canino 1 (VTC1)	\$ 27.237.100					
Artículos de Oficina	\$ 1.505.922					
Sistema de Cámaras Live Streaming	\$ 1.169.970					
Publicacion del diario oficial	\$ 63.074					
Registro de marca	\$ 189.222					
Patente Comercial	\$ 76.714					
Publicidad y página Web	\$ 7.127.981					
CAPITAL DE TRABAJO (Método Acumulado Máximo)	\$ 38.202.473					
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 105.983.628	-\$ 38.202.473	\$ 29.267.164	\$ 86.027.469	\$ 125.552.695	\$ 286.919.330

PRI	4	TIR	39,73%
	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%
VAN (\$ CLP)	\$ 215.313.108	\$ 186.534.456	\$ 197.866.472

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Flujo de caja con apalancamiento (escenario optimista)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	0	\$ 145.984.000	\$ 227.703.840	\$ 343.367.981	\$ 421.387.553	\$ 460.177.903
Costo de Venta	\$ -	\$ 130.621.200	\$ 132.144.400	\$ 149.707.900	\$ 158.882.000	\$ 159.294.300
Costo de Mano de obra directa	\$ -	\$ 117.600.000	\$ 117.600.000	\$ 133.200.000	\$ 141.000.000	\$ 141.000.000
Sueldo CEO	\$ -	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Sueldo Transportista	\$ -	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000
Sueldo Transportista partime	\$ -	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Sueldo Cuidador Perros	\$ -	\$ 31.200.000	\$ 31.200.000	\$ 46.800.000	\$ 54.600.000	\$ 54.600.000
Sueldo Veterinario	\$ -	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo Etólogo	\$ -	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo encargado RRHH (20hrs)	\$ -	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Sueldo ejecutivo ventas y rrs	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Costo de materia prima	\$ -	\$ 13.021.200	\$ 14.544.400	\$ 16.507.900	\$ 17.882.000	\$ 18.294.300
Alimento perros	\$ -	\$ 3.385.200	\$ 4.908.400	\$ 6.871.900	\$ 8.246.000	\$ 8.658.300
Gasolina Traslados (VTC)	\$ -	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000	\$ 6.132.000
Tag (VTC)	\$ -	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000	\$ 3.504.000
MARGEN BRUTO	\$ -	\$ 15.342.800	\$ 95.559.440	\$ 193.660.081	\$ 262.505.553	\$ 300.883.603
(Remuneraciones Indirectas)	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 21.056.000	\$ 31.487.520	\$ 42.746.456	\$ 53.378.111
Extras (reemplazos o posibles desvinculaciones)	\$ -	\$ -	\$ 3.920.000	\$ 4.440.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000
Aumento de sueldo personal	\$ -	\$ -	\$ 7.056.000	\$ 16.463.520	\$ 26.933.256	\$ 37.009.251
Sueldo Personal aseo	\$ -	\$ 5.400.000	\$ 5.670.000	\$ 5.953.500	\$ 6.251.175	\$ 6.563.734
Sueldo Jardinero	\$ -	\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126
(Promoción o publicidad)	\$ -	\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
Publicidad	\$ -	\$ 9.639.000	\$ 9.639.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000	\$ 6.426.000
(Gastos generales)	\$ -	\$ 2.716.714	\$ 3.117.797	\$ 3.608.300	\$ 3.952.528	\$ 4.144.418
Cuenta internet	\$ -	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Patente Municipal	\$ -	\$ 76.714	\$ 477.797	\$ 968.300	\$ 1.312.528	\$ 1.504.418
Cuenta Luz	\$ -	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Cuenta Agua	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Cuenta Gas	\$ -	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
(Gastos de Seguridad)	\$ -	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662
Cuenta Seguridad ADT	\$ -	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662	\$ 592.662
(Seguros)	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100	\$ 72.100
Seguros incendio	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
Seguro Antirrobo	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050	\$ 36.050
(Mantenimiento)	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Mantenimiento sistema cámaras	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
(Arriendo o Dividendo)	\$ 21.600.000	\$ 29.664.000	\$ 30.553.920	\$ 31.470.538	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093
Arriendo Parcela	\$ 21.600.000	\$ 29.664.000	\$ 30.553.920	\$ 31.470.538	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093
(Capacitación)	\$ -	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797
Diplomado Etología Animal	\$ -	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797	\$ 660.797
(Gastos Distribución)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No aplica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Depreciación)	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
DEPRECIACIÓN CONSTRUCCIÓN	\$ -	\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625	\$ 404.625
DEPRECIACIÓN VTC1	\$ -	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420	\$ 5.447.420
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 21.672.100	\$ 59.397.318	\$ 72.144.321	\$ 80.769.962	\$ 93.317.241	\$ 105.113.226
FLUJO OPERACIONAL	-\$ 21.672.100	-\$ 44.054.518	\$ 23.415.119	\$ 112.890.119	\$ 169.188.312	\$ 195.770.377
Amortización Gastos puesta en marcha	\$ -	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306
Intereses Préstamo	\$ -	-\$ 4.492.118	-\$ 3.803.307	-\$ 3.022.746	-\$ 2.138.215	-\$ 1.135.864
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$ 21.672.100	-\$ 31.684.330	\$ 36.474.118	\$ 126.729.678	\$ 183.912.402	\$ 211.496.818
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.658.789	\$ 57.104.141
Valor de Venta de la Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141.136.031
UTILIDAD NETA	-\$ 21.672.100	-\$ 31.684.330	\$ 36.474.118	\$ 97.070.890	\$ 134.256.054	\$ 295.528.708
Depreciación	\$ -	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045	\$ 5.852.045
Amort. Gastos Puesta en Marcha	\$ -	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306	\$ 16.862.306
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 84.311.528	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contrucción	\$ 8.892.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículos transporte canino 1 (VTC1)	\$ 27.237.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Artículos de Oficina	\$ 1.505.922	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sistema de Cámaras Live Streaming	\$ 1.169.970	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicacion del diario oficial	\$ 63.074	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro de marca	\$ 189.222	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patente Comercial	-\$ 76.714	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad y página Web	\$ 7.127.981	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO (Método Acumulado Máximo)	\$ 38.202.473	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRÉSTAMO	\$ 33.724.611	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo bancario	\$ 33.724.611	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	-\$ 5.171.254	-\$ 5.880.065	-\$ 6.640.626	-\$ 7.525.157	-\$ 8.527.508	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 77.430.271	-\$ 48.554.656	\$ 18.823.231	\$ 78.535.472	\$ 114.718.285	\$ 284.518.448

	PRI	4	TIR	42,89%
		CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
Tasa de dcto.	9,8%	12,0%	11,1%	Promedio
VAN (\$ CLP)	\$ 211.120.311	\$ 183.969.118	\$ 194.654.677	

Fuente: Elaboración propia



Anexo n°3: Autorización única para toda memoria presentada en Universidad Gabriela Mistral

I. Detalle de la memoria

Nombre de los integrantes:	Fernanda Contreras Diego Depix
Carrera / Magíster/Posgrado:	Ingeniería Comercial
Correo electrónico:	Diegodepix@gmail.com
Título de la memoria:	“Análisis de prefactibilidad económica de un proyecto de negocio de guardería y hotelería canina”
Mención a la que opta (si tiene):	
Profesor (es) guía(s):	Orlando Rojas
Materias o descriptores: Asignar conceptos específicos al tema desarrollado en la memoria (máximo 4)	Análisis del entorno externo Estudio de mercado Plan de Marketing Plan financiero
Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año):	18/10/2023



II. Autorización de publicación



Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, 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 autorización por cada uno de los autores de la memoria

		 
Uso de embargo	Autorización total	No autorizo

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses ____ 1 año ____ 2 años ____

