



“Shera-Pet”

HOSPEDAJE, SERVICIOS INTEGRALES PREMIUM Y
VENTA MINORISTA DE ARTÍCULOS PARA PERROS
PARTE II

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

ALUMNO: MATÍAS NÚÑEZ LOBOS

PROFESOR GUÍA: ARTURO TOUTÍN DONOSO

Santiago de Chile, Septiembre 2019

Tabla de Contenido

Índice de Ilustraciones.....	4
Índice de Tablas.....	4
Índice de Anexos.....	5
Resumen Ejecutivo.....	7
I. Oportunidad de Negocio.....	8
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	9
2.1 Industria:.....	9
2.2 Competidores.....	9
2.3 Clientes.....	9
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	10
3.1 Modelo de Negocios.....	10
3.2 Descripción de la Empresa.....	10
3.2.1 Estrategia de Genérica.....	10
3.2.2 Ventaja Competitiva.....	10
3.2.8 Estrategia de Entrada.....	10
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	10
IV. Plan de Marketing.....	11
4.1 Objetivos de Marketing.....	11
4.2 Estrategia de Segmentación.....	11
4.3 Estrategia de Producto/Servicio.....	11
4.4 Estrategia de Precio.....	12
4.5 Estrategia de Distribución.....	12
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.....	12
V. Plan de Operaciones.....	12

5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.....	12
5.2. Flujo de Operaciones.....	14
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación.....	16
5.4. Dotación.....	17
VI. Equipo del Proyecto.....	19
6.1 Equipo Gestor.....	19
6.2 Estructura Organizacional.....	19
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	20
VII. Plan Financiero.....	21
7.1 Supuestos Financieros.....	21
7.2 Estimación de Ingresos.....	22
7.3 Estimación de los Costos y los Gastos.....	23
7.4 Inversión Inicial.....	24
7.5 Capital de Trabajo.....	24
7.6 Estado de Resultado Proyectado.....	24
7.7 Flujo de Caja Proyectado.....	25
7.8 Balance Proyectado.....	26
7.9 Evaluación Financiera.....	27
7.9.1 Cálculo de la Tasa de Descuento.....	27
7.9.2 VAN, TIR y Punto de Equilibrio.....	27
7.9.3 Ratios Financieros.....	28
7.9.4 Fuente de Financiamiento.....	28
7.9.5 Análisis de Sensibilidad.....	28
VIII. Riesgos Críticos.....	30
IX. Propuesta Inversionista.....	32

X. Conclusiones.....	33
X. Bibliografía y Fuentes.....	34
Anexos.....	36

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Flujo de Operaciones Cliente B2C.....	14
Ilustración 2: Flujo de Operaciones Cliente B2B.....	15
Ilustración 3: Flujo de Operaciones para Trabajadores de Cliente B2B.....	15
Ilustración 4: Flujo de Operaciones Proveedores.....	16
Ilustración 5: Flujo de Proceso de Selección de Personal.....	18
Ilustración 6: Organigrama Dotación por Unidad de Negocio Operación Inicial Shera-Pet.....	19

Índice de Tablas

<i>Tabla N° 1: Capacidad Instalada de Shera-Pet</i>
<i>Tabla N° 2: Plan de Implementación Shera-Pet</i>
<i>Tabla N° 3: Configuración de la Dotación de Shera-Pet</i>
<i>Tabla N° 4: Escala de Remuneraciones Dotación Operación Inicial de Shera-Pet</i>
<i>Tabla N° 5: Supuestos Plan de Desarrollo Financiero</i>
<i>Tabla N° 6: Proyección de Crecimiento de los Servicios</i>
<i>Tabla N° 7: Proyección Ingresos Mensuales Primer Año</i>
<i>Tabla N° 8: Proyección Ingresos Anuales</i>
<i>Tabla N° 9: Proyección Costos de Insumos Anuales</i>

Tabla N° 10: Proyección Gastos de Administración y Ventas

Tabla N° 11: Proyección Inversión Inicial

Tabla N° 12: Estado de Resultado Proyectado Shera-Pet

Tabla N° 13: Flujo de Caja Puro Proyectado Shera-Pet

Tabla N° 14: Balance Anual Proyectado Shera-Pet

Tabla N° 15: Cálculo Tasa de Descuento

Tabla N° 16: Evaluación Financiera

Tabla N° 17: Ratios Financieros

Tabla N° 18: Análisis de Sensibilidad

Tabla N° 19: Identificación de los Riesgos Críticos Internos de Shera-Pet

Tabla N° 20: Identificación de los Riesgos Críticos Externos de Shera-Pet

Índice de Anexos

Anexo 1: Imágenes Referente Internacional “D Pets Hotels”, New York, Estados Unidos.

Anexo 2 : Resultados de la Investigación de Mercado, tras la aplicación de la Encuesta a 201 transeúntes del Parque Araucano, emplazado en la Comuna de Las Condes, Región Metropolitana.

Anexo 3: Consolidado Análisis Registros Comunales de Mascotas.

Anexo 4: Identificación del Tamaño del Mercado.

Anexo 5: Tabla Número de Empresas Declarantes de la Actividad Económica en el Servicio de Impuestos Internos (SII)

Anexo 6: Gráfico Revista FORTUNE ¿Cómo Ven los Dueños a Sus Mascotas?

Anexo 7: Análisis PESTEL Shera-Pet

Anexo 8: Análisis Shera-Pet según Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Anexo 9: Matriz de Perfiles Competitivos

Anexo 10: Modelo CANVAS

Anexo 11: Análisis FODA Aplicado a Shera-Pet

Anexo N°12: Mapa de Stakeholders Responsabilidad Social Empresarial

Anexo 13: Estructura Organizacional por Unidades de Negocio “Shera-Pet”

Anexo N°14: Mapa de Ubicación “Shera-Pet”

Anexo N°15: Responsabilidades Equipo Gestor durante la

Operación Inicial de Shera-Pet

Anexo 16: Imágenes Anuncio Portal Inmobiliario para el arriendo del sitio e instalaciones en bruto de “Shera-Pet”

Anexo N°17: Plano de las Instalaciones de “Shera-Pet”

Anexo 18: Descriptores de Cargo Operación Inicial de Shera-Pet

Anexo 19: Estimación Mensualizada Primer Año Operación de los Ingresos

Anexo 20: Estimación de los Ingresos Anuales

Anexo 21: Estimación Mensualizada Primer Año Operación de los Costos

Anexo 22: Estimación de los Costos Anuales

Anexo 23: Estimación Mensualizada Primer Año Operación de los Gastos

en Personal

Anexo 24: Estimación de los Gastos en Personal Anuales

Anexo 25: Estimación Mensualizada Primer Año Operación de los Gastos de Administración y Ventas (GAV)

Anexo 26: Estimación Anual de los Gastos de Administración y Ventas (GAV)

Anexo 27: Inversión Inicial

Anexo 28: Estimación Mensual del Capital de Trabajo

Anexo 29: Inversión en Renovación de Activos

Anexo 30: Flujo de Caja Puro Mensual Primer Año Operación

Anexo 31: Flujo de Caja Con Perpetuidad

Anexo 32: Distribución de Ingresos

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, las tendencias mundiales en la humanización de las mascotas, en donde la sociedad chilena, cada vez más empoderada de su vida, está privilegiando tener mascotas a hijos¹, todo esto apoyado por el marco normativo vigente de la Ley N°21.020 “Sobre Tenencia Responsable de Mascotas Y Animales de Compañía”.

La industria del “Pet Care”, en Chile, se ha triplicado en los últimos 20 años, lo que se respalda con la preferencia de los habitantes chilenos, en donde se identifica que el 64% de los hogares posee una mascota, con un 52% correspondientes a perros, 25% gatos, 36% indica que no tiene mascotas y un 5% tiene otro tipo de mascota².

Dado lo anterior, se identifica la oportunidad de negocio de un hospedaje y guardería canino Shera-Pet, cuya propuesta es entregar servicios complementarios, venta de artículos y hospedaje, todo en un mismo lugar, mediante la oferta de un servicio tipo resort “all inclusive”, lo cual responde a las necesidades del mercado.

La ventaja competitiva que presenta Shera-Pet, está dada por la trilogía de implementar el hotel canino en una ubicación privilegiada con alta accesibilidad lo que permite las condiciones adecuadas para el éxito del negocio, presentar una infraestructura e instalaciones con altos estándares de calidad y lujo y por último prestar un servicio al cliente de excelencia y único para cada uno de ellos.

La estrategia genérica que presenta la oportunidad de negocio es de enfoque con diferenciación, una estrategia de entrada basada en un despliegue en la oportunidad en RRSS, intenso SEO y SEM y participación en ferias relacionadas al mundo de las mascotas, mientras que la estrategia de crecimiento es geográfica y la ampliación de la oferta a otras mascotas.

Para el capital inicial se requerirán 54,9 millones de pesos. El análisis financiero, presenta un ROI del proyecto correspondiente al 11.8% para el primer año, y un 230% al quinto año. El VAN es de 115,1 millones, con una tasa de descuento de 13,58%, la TIR equivale al 51,86%

¹ <https://www.forbes.com.mx/marketing-de-mascotas-un-nicho-muy-lucrativo/>

² http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/_gfk_los%20chilenos%20y%20sus%20mascotas.pdf

y el Payback es de 2,86 años, indicadores bajo los cuales se confirma la rentabilidad del proyecto.

I. Oportunidad de Negocio

En la actualidad, la tendencia de los hogares chilenos que poseen mascotas se relacionan a su capacidad de inversión según su nivel socioeconómico, lo anterior, se identifica en los estratos más altos y los extremos del país, con un gasto promedio de \$25.871.- (según GFK Adimark), lo que involucra ítems de alimentos, juguetes, vacunas, entre otros.

La actual normativa chilena, permite un escenario favorable para la tenencia responsable de mascotas, permitiéndole un bienestar favorable, prestando un cuidado y responsabilidad del dueño hacia su mascota, mediante la ley N°21.020. (Ley “Cholito”).

A su vez, se identifica que los dueños de mascotas, cada vez solicitan una mayor cantidad de servicios que permitan resolver las necesidades de su mascota, en cuanto al cuidado, higiene y protección de su perro. En este aspecto, se identifica que los dueños de mascotas, con mayor frecuencia se encuentran enfrentados a la necesidad del cuidado de sus mascotas, ya sea por la cantidad de tiempo que se encuentran solos en su hogar, o cuando estos realizan viajes fuera de estos mismos, en donde la necesidad se encuentra mitigada mediante el cuidado con familiares o amigos. En este punto, Shera-Pet presenta la solución para aquellos momentos en que los dueños de perros se vean en la obligación de estar lejos de sus mascotas, disminuyendo el sentido de angustia y culpa al estar lejos de ellos. Además, Shera-Pet imparte servicios de alta calidad y sobresalientes estándares en los servicios de hospedaje y cuidado canino en un solo lugar, mediante instalaciones de lujo, servicios complementarios de peluquería y SPA y productos de vestuario, entretenimiento y alimentación de alta calidad (imágenes referenciales en Anexo 01).

El tamaño potencial fue calculado mediante herramientas estadísticas y encuestas de consulta en la comuna de Las Condes (Anexo N°2), consulta comunal de registro de mascotas (Anexo N°3), en donde se determinó un tamaño de mercado equivalente a CLP\$1.235.058.380.- anual (para mayor detalle en la construcción del cálculo se sugiere revisar Anexo 04). Mientras que el mercado según el SII corresponde a 11 empresas (Anexo N°5)

Por último, cabe destacar que el equipo posee capacidad de emprendimiento según su grado de inversión, conocimiento y experiencia de la materia, responsables de mascotas y el incentivo de proporcionar una solución integral para el cuidado de mascotas lo que permite que el equipo desarrolle y se apropie de la oportunidad de negocio y llevarla a cabo.

El detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

La industria en que compite Shera-Pet es la concerniente al cuidado de las mascotas “Pet Care”, lo que involucra la alimentación, productos y servicios relacionados al cuidado de mascotas, en donde se privilegia los productos naturales, las tendencias en vestuario, accesorios de entretenimiento de calidad y servicios de hospedaje, guardería y cuidado integral con altos estándares de calidad y especialización, con carácter de experiencia única para cada cliente.

En Chile, la industria se presenta con alta competencia indirecta de los sustitutos. El poder de los clientes es alto, debido a la variedad de opciones que se presentan en el mercado y el bajo costo de oportunidad al cambio, lo que presenta una alta sensibilidad al precio.

2.2 Competidores

Los competidores directos que presenta la oportunidad de negocio, se relacionan directamente con la prestación de servicios que cubren la necesidad de hospedaje y cuidado bajo estándares mínimos. Los competidores en Chile, se midieron bajo dos variables: ambientación y experiencia de cliente. Lo que se identifica en los competidores es que el servicio que proporcionan no presenta un valor agregado al mismo, identificando en sus rasgos diferenciadores, principalmente en el no uso de caniles y servicio complementarios.

2.3 Clientes

Los clientes que contratan el servicio y compran los productos presentan las características en función a la satisfacción que logran en relación con las necesidades que cubre el servicio y las expectativas que cumple. En razón de lo anterior, los clientes se segmentan en esta industria de acuerdo a la disposición a pagar, dividiéndolos en: Premium, estándar y económico. Los clientes de los distintos segmentos, se conforman por los miembros de

hogares tradicionales, unipersonales, monoparentales, o parejas sin hijos, que aún no habiendo comprado el producto y/o contratado directamente el servicio, se ven beneficiados y disfrutan de éste habitualmente.

El detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de Negocios

El modelo de negocios de Shera-Pet se sintetiza a través de la metodología “Business Model Canvas” en el Anexo N°10.

3.2 Descripción de la Empresa

La empresa será constituida por medio de la figura legal de una sociedad de Responsabilidad Limitada (con fines de lucro). Shera-Pet ofrece servicios de hospedaje y guardería canino, servicio de peluquería y SPA, traslados y venta de artículos minoristas de calidad y las últimas tendencias para perros.

3.2.1 Estrategia de Genérica

La estrategia de Shera-Pet es de enfoque con diferenciación. Esta es debido a que en un mismo lugar se dispondrá de una atención especializada en el cuidado integral, basados en el lujo, calidad y experiencia de servicio personalizado como rasgos diferenciadores, homologando la experiencia de los perros al concepto de un resort “all inclusive”

3.2.2 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Shera-Pet se basa en la complementariedad de la privilegiada ubicación, una infraestructura e instalaciones especialmente acondicionadas, con altos estándares de calidad y lujo y finalmente con la prestación de servicios personalizados de excelencia.

3.2.3 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada consiste principalmente a través de campañas en RRSS, relacionada a la oferta de los servicios. Por otra parte, el uso de herramientas SEO y SEM y finalmente el lanzamiento y participación en ferias concernientes a las mascotas.

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.

La oportunidad de negocio presenta una estrategia de crecimiento basada en la expansión geográfica, con la apertura de una sucursal dentro del territorio nacional, mientras que por otra parte, se realiza en la ampliación de la propuesta a la prestación de servicios a otro tipo de mascotas como lo serían los gatos.

El detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos para el plan de marketing se relacionan principalmente con la participación de mercado que busca Shera-Pet, el porcentaje de ventas y la captación de cliente, a través del posicionamiento de la marca, top of mind y satisfacción del cliente.

4.2 Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación se basa en la disposición a pagar de los clientes, identificando dos segmentos, el primero de ellos es el B2C, a su vez, se subdividen den Premium y Standart, en donde se apunta a miembros de hogares tradicionales, unipersonales, monoparentales, o parejas sin hijos dueños de uno o más perros. Por otra parte, identificamos el segmento B2C con relacionamiento B2B, los cuales son empresas que contratan el servicio mediante convenios con sus trabajadores. Shera-Pet busca posicionarse con la entrega de un ambiente de lujo y una gran experiencia de servicio, dándose a conocer como el mejor de la industria.

4.3 Estrategia de Producto/Servicio

La estrategia de producto de la oportunidad de negocio se relaciona a la entrega de servicio exclusivos al cliente de manera personalizada para el cuidado de los perros. Shera-Pet principalmente proporciona servicios de hospedaje y guardería canina, complementados con servicios de peluquería, spa, traslado de los canes a sus hogares y venta de artículos de alta gama para mascotas. proporcionará al cliente una gama de servicios exclusivos y personalizados para el cuidado de los perros.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio de Shera-Pet fueron definidos mediante la investigación de mercado para los clientes B2C, dependiendo de la exclusividad, calidad, lujo y experiencia de servicio, por lo tanto, se diferencia en Premium y Standart con una estrategia diferenciada por segmento y tipo de servicio. En cuanto a los B2C con relacionamiento B2B, se diferencia por el tiempo de contratación del servicio y el cobro se efectuará mediante convenio con las empresas.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución se genera principalmente a través de los espacios físicos del hotel canino, el cual se ubicará en la comuna de Providencia, entregando el servicio de manera directa y presencial. Además, se realiza el traslado de las mascotas, por medio de un vehículo acondicionado para ello, de forma segura, cómoda y a tiempo.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación de Sherapet se realizará en razón a los segmentos de clientes Premium y Standart, en donde se publicitará la marca para el conocimiento del cliente y su futura fidelización en base a su propuesta de valor, mostrándose como una marca Premium, de lujo, que muestra seguridad e higiene, donde su mascota estará en las mejores condiciones y que disfruta de una experiencia de cliente única y personalizada con altos estándares de calidad.

El detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

La estrategia es por diferenciación, para lo cual se articula la trilogía: localización, infraestructura y excelencia en la prestación del servicio. En primer término, Shera-Pet se ubicará estratégicamente en la comuna de Providencia, en la esquina que conforman las calles Eliodoro Yáñez con Avenida Suecia. Se trata de un sector con importante tránsito de

gente, así el emplazamiento incita la visibilidad por parte del cliente (consultar ubicación espacial en mapa situado en el Anexo N°14).

Por su parte, la infraestructura contará con materialidad de alta calidad, la luz, el diseño, la ventilación, las dimensiones, la distribución del equipamiento, la disposición del material didáctico para mascotas, están diseñados bajo un estilo moderno y exclusivo. Para el desarrollo del servicio, Shera-Pet estará emplazado en una propiedad arrendada, de 554 m² construidos y terreno total de 569 m², la cual será totalmente adecuada para la prestación de servicio y el bienestar integral de los distinguidos canes (ver Anexo N°16). La oferta de las instalaciones consiste en suites, en sus versiones “estándar” y “premium” y tres patios interiores. La infraestructura está inspirada en el concepto del lujo, con la finalidad de brindar un ambiente cálido y propiciar la mejor experiencia de estadía posible para el perro y la tranquilidad de su dueño.

Factor importante es la seguridad, como foco en la infraestructura, ésta tendrá cuidado en los detalles como mobiliario adecuado, material didáctico y juguetes para mascotas certificados, salida de emergencia y plan de evacuación. En congruencia con lo anterior, también se dispondrá de un circuito cerrado de televisión para monitoreo de las distintas áreas de Shera-Pet con acceso WEB para los dueños.

En consistencia con la línea de brindar espacios físicos especialmente acondicionados para el bienestar integral de los canes, a la oferta de servicios de hospedaje y guardería de Shera-Pet, se adicionan los servicios complementarios de “Peluquería y SPA para Perros”, por lo que se dispondrá de una sala denominada “Petroom Spa”, la cual contará con dos tinetas para baño, junto con el mobiliario apto para la prestación de servicios estéticos y de higiene para perros. Así también, se incluye en la oferta la disposición de un “PetShop”, el cual constituye una tienda al interior de las instalaciones, donde los clientes podrán comprar gran cantidad de artículos de entretenimiento y vestuario de primera (para consultar plano de las instalaciones diríjase al Anexo N°17).

La capacidad instalada de Shera-Pet o su potencial de producción en función de las instalaciones físicas se presenta como sigue:

Tabla N° 1 Capacidad Instalada de Shera-Pet

Servicio	Categoría	Recursos	Capacidad
Hospedaje	Premium	10 suites con camas	10 perros
	Estándar	20 habitáculos	20 perros
Traslado	Premium/ Estándar	2 vehículos	14 perros
Petroom Spa	Premium/ Estándar	2 tinetas	2 perros

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a la excelencia en la prestación del servicio, es preciso destacar que el proceso de reclutamiento y selección de personal será riguroso, el foco es incorporar capital humano que por definición personal sienta adhesión a la “razón de ser” del negocio, y se identifique con la declaración valórica de Shera-Pet, que cuente con el bagaje y la experiencia necesaria para cuidar de los canes.

El horario de funcionamiento de los servicios de hospedaje serán 24/7 los 365 días del año. No obstante, la atención de público y clientela de los servicios de Integrales de SPA y PetShop se realizarán de lunes a domingo desde las 9:00 a las 20:00 horas. Por tratarse de un servicio que actualmente no resulta ser de consumo masivo y es poco conocido en Chile, al comienzo de la operación existirá importante capacidad ociosa, la cual irá disminuyendo conforme el servicio y las externalidades positivas del mismo se hagan más conocido.

5.2. Flujo de Operaciones

Para la correcta operación de la oferta de servicios de Shera-Pet, se requiere que el capital humano reclutado trabaje con la debida dedicación, el recurso humano es una pieza clave en el engranaje y resulta fundamental para garantizar que el cliente y los usuarios perrunos vivan la mejor experiencia de estadía y cuidado existente en Chile.

El flujo de operaciones hacia el cliente B2C (Business to Consumer) se representa en la ilustración 6, para el cliente B2C con relacionamiento B2B (Business to Business) en la ilustración 7 y 8, por último, hacia los proveedores en la ilustración 9:

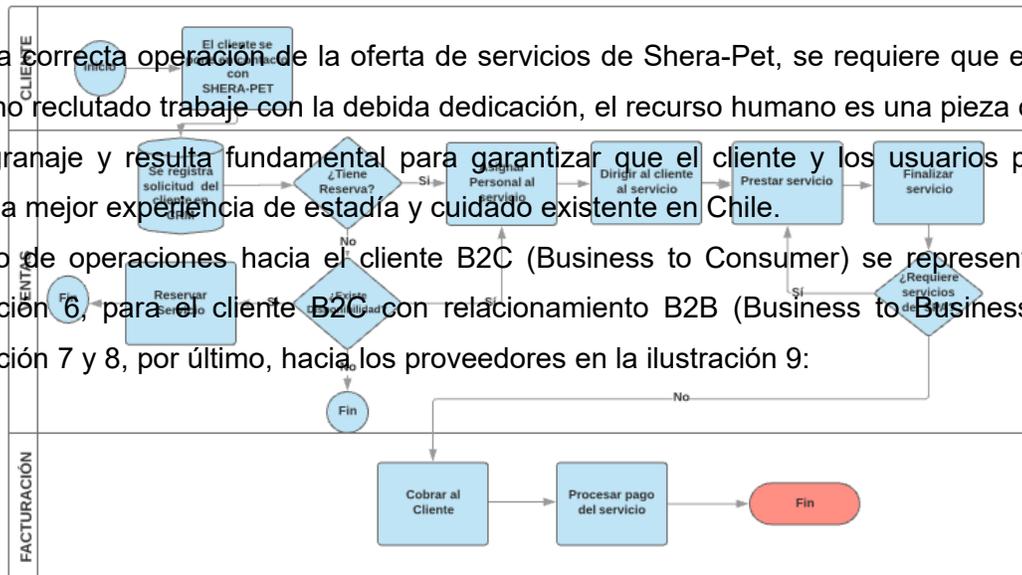


Ilustración 1: Flujo de Operaciones Cliente B2C.

Fuente: Elaboración Propia.

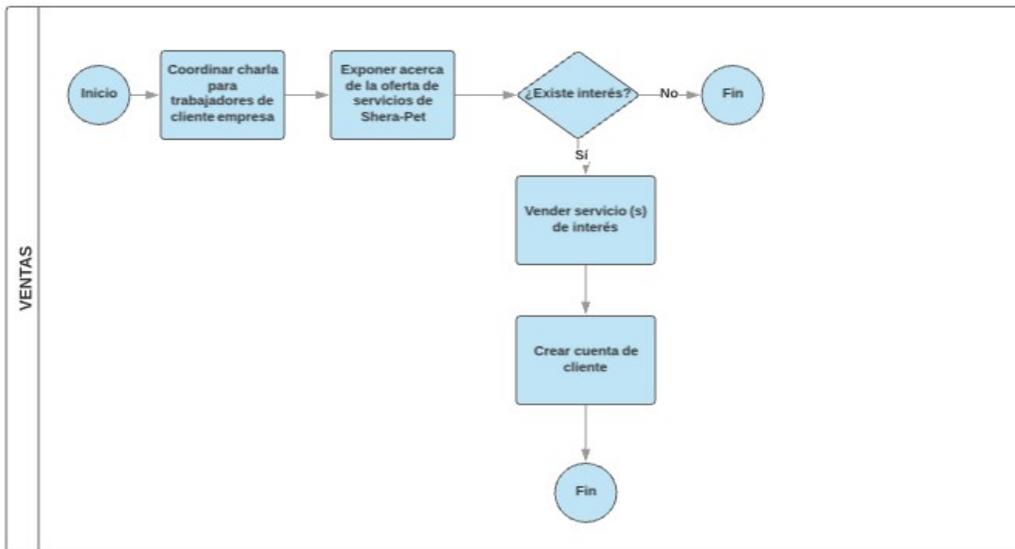


Ilustración 2: Flujo de Operaciones Cliente B2B.

Fuente: Elaboración Propia.

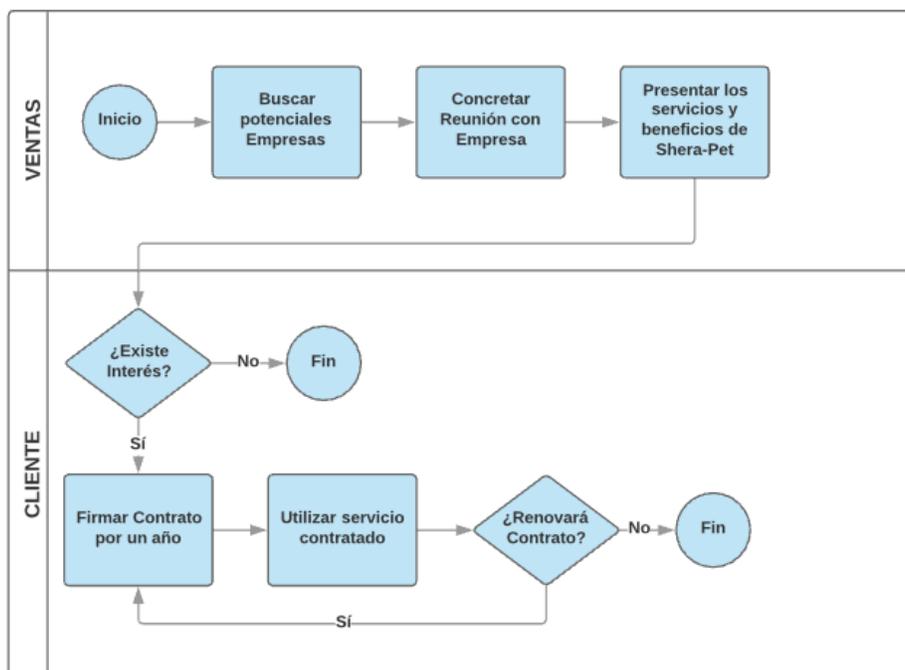


Ilustración 3: Flujo de Operaciones para Trabajadores de Cliente B2B.
 Fuente: Elaboración Propia.

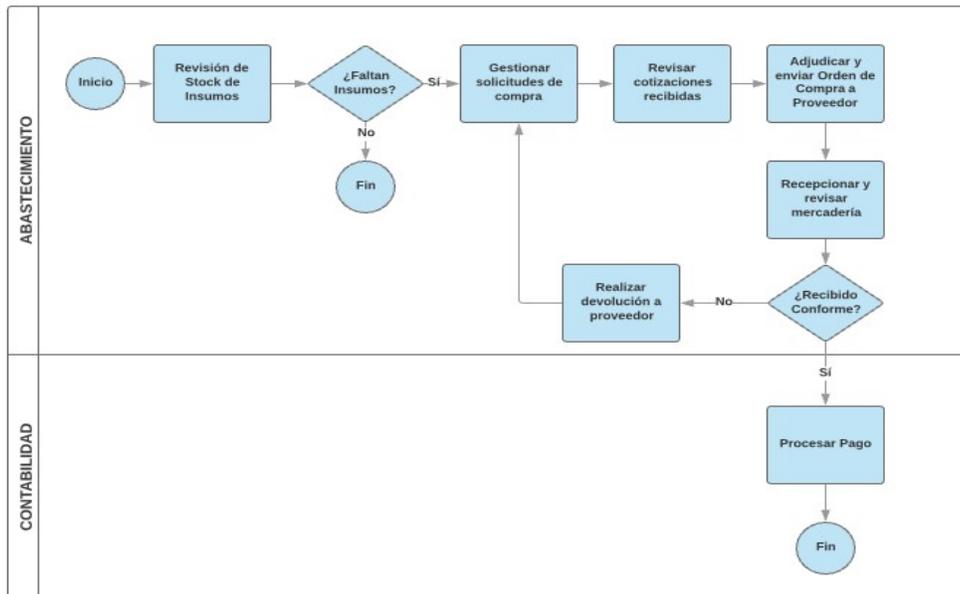


Ilustración 4: Flujo de Operaciones Proveedores.
 Fuente: Elaboración Propia.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

La siguiente Carta Gantt presenta el plan de desarrollo e implementación para iniciar la operación de actividades de Shera-Pet:

Tabla N° 2: Plan de Implementación Shera-Pet

Actividad	Responsable	Recursos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución de la Empresa	Socios	Abogado						
Búsqueda de arriendos	Socios	Corredor de propiedades						
Firmar contrato de Arriendos	Socios	Corredor de propiedades						
Inicio de actividades en SII	Socios	Servicio Contabilidad						
Diseño de sitio WEB	Socios	Agencia de publicidad						
Diseño y remodelación de las instalaciones	Socios	Arquitectos						
Tramitación de patente comercial	Socios	Socios						
Compra de activos	Socios	Socios						
Búsqueda y contratación del Administrador	Socios	Bolsas de Empleo						
Búsqueda y Contratación del resto de la dotación	Administrador	Bolsas de Empleo						
Campaña de publicidad	Administrador	Agencia de medios						
Apertura	Administrador	Colaboradores						

Fuente: Elaboración propia.

Se proyecta al finalizar el cuarto mes, las obras de remodelación y adecuación de las instalaciones y la contratación de los colaboradores estén ejecutadas, con la finalidad de comenzar a operar a inicios del quinto mes, para lo cual previamente (desde el segundo mes) se realizarán las campañas de publicidad descrita en los puntos anteriores.

5.4. Dotación

Tomando en consideración la configuración de la oferta de Shera-Pet y la capacidad instalada, se proyecta la siguiente dotación para el inicio de las operaciones:

Tabla N° 3: Configuración de la Dotación de Shera-Pet

Servicio	Cargo	Dotación Inicial	Tipo de Contrato
Transversal	Administrador	1	Contrato
Hospedaje	Recepcionista	1	Contrato
	Cuidador de perros	3	Contrato
	Auxiliar de aseo	2	Contrato
	Encargado de alimentos	1	Contrato
	Conductor	1	Contrato
Pet SPA	Esteticista de mascotas	2	Honorarios
Petshop	Vendedora	1	Contrato

TOTAL	12	
--------------	-----------	--

Fuente: Elaboración Propia.

En año N°2 de operación, se analizará el aumento de dotación conforme el aumento de las operaciones y la disminución de la capacidad ociosa de Shera-Pet.

El proceso de búsqueda y contratación del cargo de Administrador será realizado por los Socios. La selección del resto de los cargos será responsabilidad del Administrador, la cual deberá contar con la aprobación de los Socios. Cabe destacar, que los servicios de Contables serán tercerizados.

Las responsabilidades y competencias requeridas en cada cargo, serán expuestas en el punto 6.2 del siguiente capítulo (y desarrolladas Anexo 18).

A continuación, la representación gráfica en el siguiente flujo detalla el proceso de Reclutamiento y Selección de Shera-Pet:

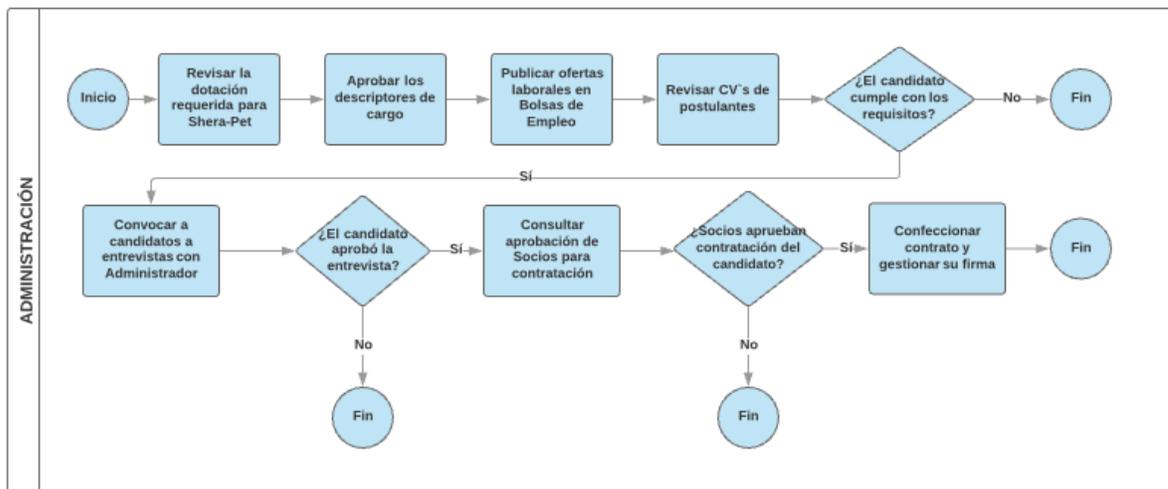


Ilustración5: Flujo de Proceso de Selección de Personal.

Fuente: Elaboración Propia.

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor estará conformado por dos socios, que comparten la responsabilidad del diseño en el modelo de negocio y la correcta administración de éste para llevar a cabo el desarrollo del proyecto. La tabla situada en el Anexo 15, identifica a los socios, detallando su formación académica y profesional, así como también, las responsabilidades individuales durante el periodo de operación inicial de Shera-Pet.

6.2 Estructura Organizacional

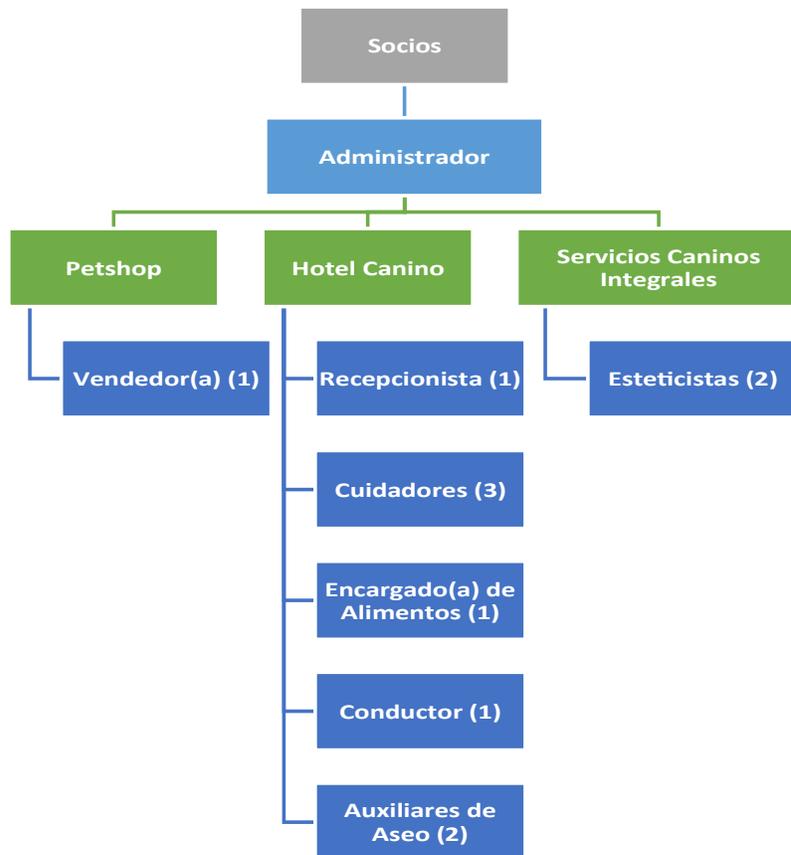


Ilustración 6: Organigrama Dotación por Unidad de Negocio Operación Inicial Shera-Pet.

Fuente: Elaboración Propia.

Los descriptores de cargo asociados a la dotación requerida para la operación inicial de Shera-Pet identificados en el organigrama, son identificados y abordados en función de las respectivas responsabilidades y requisitos en el Anexo 18.

6.3 Incentivos y Compensaciones

El programa de incentivos y compensaciones tendrá como principal propósito el generar mayor motivación, mejorar el desempeño laboral y proporcionar oportunidades de desarrollo para los colaboradores. La responsabilidad de gestionar y llevar a cabo el desarrollo del sistema de incentivos recaerá en el rol del Administrador.

Los colaboradores deben cumplir con las responsabilidades mencionadas en los respectivos descriptores de cargo, junto con demostrar constante adhesión a la misión, visión, objetivos

estratégicos y la declaración valórica de Shera-Pet e intentar ser un valor agregado a la empresa.

Shera-Pet, en coherencia con su declaración de compromiso constante con los colaboradores, proporcionará diferentes compensaciones que mejoren su calidad de vida laboral. Siendo así, a continuación se identifican los principales incentivos:

- Remuneraciones: Cada colaborador recibirá en forma mensualizada una remuneración conforme al mercado, las cuales se ajustarán anualmente en un 2% en relación al año anterior. La tabla siguiente, identifica la escala de remuneraciones a la cual estará sujeta la dotación para la operación inicial de Shera-Pet:

Tabla N° 4: Escala de Remuneraciones Dotación Operación Inicial de Shera-Pet

Servicio	Cargo	Dotación Inicial	Tipo de Contrato	Renta Bruta
Transversal	Administrador	1	Contrato	\$1.000.000
Hospedaje	Recepcionista	1	Contrato	\$353.467
	Cuidador de perros	3	Contrato	\$322.641
	Auxiliar de aseo	2	Contrato	\$309.625
	Encargado de Alimentos	1	Contrato	\$519.593
	Conductor	1	Contrato	\$539.150
Pet SPA	Esteticista de Mascotas	2	Honorarios	40% Comisión
Petshop	Vendedora	1	Contrato	\$407.301
TOTAL		12		

Fuente: Elaboración Propia.

- Bono de Responsabilidad: Se trata de una compensación económica correspondiente a la suma de \$65.000.- bruto mensual para el rol del Administrador, otorgado por el cumplimiento de metas asociadas a la descripción del cargo.
- Aguinaldo de Fiestas Patrias y Navidad: Se entregará durante los meses de septiembre y diciembre un aguinaldo por colaborador correspondiente a la suma de \$50.000.-
- Día de Cumpleaños: Aquellos colaboradores que estén de cumpleaños dispondrán de la tarde libre (desde las 13:00 horas).

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos Financieros

Para el desarrollo del plan financiero se consideran los supuestos indicados en las siguientes tablas:

Tabla N° 5: Supuestos Plan de Desarrollo Financiero

Descripción	Valor	Comentarios
Puesta en Marcha	4 meses	Se consideran cuatro meses de puesta en marcha.
Inicio prestación de servicios	5to mes	Desde el quinto mes se da inicio con atención de clientes.
Cantidad de semanas al mes	4	
Feriatos	-	Los feriatos se consideran con flujo de demanda similar al de un fin de semana.
Capacidad instalada	-	Para los próximos cinco años no se considerará ampliaciones de la capacidad instalada.
Precios servicios	-	Se considerarán los precios promedios de cada uno de los servicios
Precio servicios complementarios	-	Se utilizarán los precios de la tabla 3.
Variación anual precios servicios	3%	
Variación de IPC	3,0%	IPC proyectado.
Variación anual de los costos	3%	
Variación anual de remuneraciones	2%	Gratificación legal incluida en la remuneración. Se pagará a todo evento.
Formas de pago	-	20% efectivo y transferencias, 60% débito y 20% crédito.
Comisión Transbank Tarjeta Débito	1,49%	
Comisión Transbank Tarjeta Crédito	2,95%	
Estacionalidad de los servicios	-	Se considerarán mayor demanda para los meses Enero, Febrero y Julio.
Depreciación	-	De acuerdo a tabla de SII.
Amortización	5 años	Se amortiza a 5 años los intangibles.
Impuesto a la renta	27%	Durante los 5 años de análisis.
Impuesto al valor agregado	19%	Durante los 5 años de análisis.
Crecimiento	0%	No se considerará crecimiento para los flujos desde el 6° año en adelante.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 6: Proyección de Crecimiento de los Servicios

Período	Crecimiento de servicios				
	Hospedaje	Guardería	Peluquería y SPA	Pet Shop	Traslados
2° año	30%	35%	40%	10%	10%
3° año	35%	30%	20%	15%	10%
4° año	40%	25%	20%	20%	10%
5° año	45%	20%	20%	25%	10%

*Se considera para los servicios de hospedaje, guardería, peluquería, pet shop y traslados.

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe destacar, el porcentaje de crecimiento de los servicios presentados en la tabla precedente es calculado con respecto al aumento de las ventas del año anterior.

7.2 Estimación de Ingresos

Para dimensionar el cálculo de los ingresos, se consideró la estimación de la cantidad promedio semanal de cada servicio (para mayor detalle respecto al cálculo se sugiere revisar Anexo 20).

El porcentaje de crecimiento de cada uno de los servicios se estimó bajo diferentes criterios, para aquellos servicios que tienen mayor trayectoria en el mercado (como el servicio de traslado canino), se determinó sólo un 10% de crecimiento anual con respecto al año anterior. Para los servicios de hospedaje y guardería, peluquería y Spa canino, y para el Petshop, se estima un porcentaje de crecimiento importante respecto al año anterior, ya desde el segundo año. La hipótesis tras tal proyección, se sustenta en la consolidación de la estrategia genérica con enfoque con diferenciación, en la cual se busca aumentar anualmente el reconocimiento de la marca y la consecuente fidelización de clientes.

Tabla N° 7: Proyección Ingresos Mensuales Primer Año

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$14.602.833	\$14.959.083
Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$14.377.833	\$14.977.833	\$15.971.583	\$14.771.583	\$16.834.083	\$14.809.083

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 8: Proyección Ingresos Anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$121.303.917	\$156.731.555	\$199.259.200	\$258.114.980	\$347.179.324

Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Estimación de los Costos y los Gastos

Los costos identificados, responden a la siguiente clasificación: insumos (costos variables) y remuneración del personal directamente relacionado con la operación de la empresa.

Por su parte, los costos administrativos corresponden a las remuneraciones del administrador y el contador, gastos para la correcta operación de las instalaciones y gastos

de Marketing (revisados en el punto 4.8). Para mayor precisión y detalle se sugiere revisar Anexos: 21, 22, 23, 24, 25 y 26.

Tabla N° 9: Proyección Costos de Insumos Anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 7.274.108	\$ 9.170.416	\$ 11.547.769	\$ 14.482.090	\$ 17.955.688

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 10: Proyección Gastos de Administración y Ventas

Descripción	Valor \$
Gasto arriendo	2.800.000
Garantía arriendo	5.600.000
Gastos básicos (luz, agua, gas)	300.000
Gastos artículos oficina	50.000
Gastos artículos aseo	200.000
Gastos Marketing	Tabla N° 7
Gasto mantenimiento instalaciones	500.000
Gasto remuneraciones	Tabla N° 11
Gasto contabilidad	200.000
Mantenimiento A/C	30.600
Comisiones transbank	1,49% - 2,95%
Aguinaldos	50.000
Gasto Bono Responsabilidad	65.000
Servicio telefonía e internet	29.990
Leasing vehículo	530.880
Creación app móvil	1.000.000
Creación página web	300.000

Fuente: Elaboración Propia.

7.4 Inversión Inicial

Para la puesta en marcha de Shera-Pet se requiere una inversión inicial de \$29.837.998.-, presupuesto con el cual se materializará la compra de activos fijos e intangibles. Para obtener mayor detalle acerca de los requerimientos propios de la inversión inicial, se recomienda consultar Anexo 27.

Tabla N° 11: Proyección Inversión Inicial

Descripción	Total \$
Activos Fijos	\$ 6.937.998
Registro de Marca	\$ 100.000
Página Web	\$ 300.000
App	\$ 1.000.000
Remodelación Instalaciones	\$ 21.500.000
Total	\$ 29.837.998

Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Capital de Trabajo

El cálculo del capital de trabajo requerido se basó en el método de déficit acumulado máximo, el cual se determinó en \$25.055.486.- para consultar detalles respecto al cálculo del mismo, se sugiere consultar Anexo 28.

7.6 Estado de Resultado Proyectado

En la tabla siguiente, se presenta el Estado de Resultado anual proyectado:

Tabla N° 12: Estado de Resultado Proyectado Shera-Pet

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	121.303.917	156.731.555	199.259.200	258.114.980	347.179.324
Costos	(7.274.108)	(9.170.416)	(11.547.769)	(14.482.090)	(17.955.688)
GAV	(107.384.486)	(128.920.611)	(136.071.361)	(144.423.556)	(156.848.855)
EBITDA	6.645.323	18.640.529	51.640.071	99.209.334	172.374.781
Depreciación	(1.354.901)	(1.441.884)	(1.531.476)	(997.461)	(1.005.527)
Amortización	(4.580.000)	(4.580.000)	(4.580.000)	(4.580.000)	(4.580.000)
Resultado antes de impuesto	710.422	12.618.644	45.528.595	93.631.873	166.789.254
Impuesto a la renta	(191.814)	(3.407.034)	(12.292.721)	(25.280.606)	(45.033.099)
Resultado del ejercicio	518.608	9.211.610	33.235.874	68.351.267	121.756.155

Fuente: Elaboración Propia.

7.7 Flujo de Caja Proyectado

A continuación, se presenta el flujo de caja puro anual proyectado para el escenario en el cual la empresa se liquida al quinto año de operación. Para mayor detalle, respecto a la configuración del flujo mensual se sugiere consultar Anexo 30 y el flujo de caja con perpetuidad consultar el Anexo 31.

Tabla N° 13: Flujo de Caja Puro Proyectado Shera-Pet

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado del ejercicio		518.608	9.211.610	33.235.874	68.351.267	121.756.155
Depreciación		1.354.901	1.441.884	1.531.476	997.461	1.005.527
Amortización		4.580.000	4.580.000	4.580.000	4.580.000	4.580.000
Resultado Operacional Neto		6.453.509	15.233.495	39.347.350	73.928.728	127.341.682
Inversión inicial \$	(29.837.998)					
Inversión de renovación \$			(260.949)	(268.777)	(276.840)	(285.145)
Inversión capital de trabajo \$	(25.055.486)					25.055.486
Valor liquidación						2.551.508
Flujo de caja	(54.893.483)	6.453.509	14.972.546	39.078.574	73.651.888	154.663.530

Fuente: Elaboración Propia.

7.8 Balance Proyectado

A continuación, se presenta el Balance proyectado para el desarrollo del proyecto por los próximos cinco años:

Tabla N° 14: Balance Anual Proyectado Shera-Pet

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Caja	\$31.700.809	\$49.888.575	\$97.852.835	\$184.492.608	\$331.301.638
Total Activos Corrientes \$	\$31.700.809	\$49.888.575	\$97.852.835	\$184.492.608	\$331.301.638
Activos Fijos \$					
Maquinarias \$	\$1.098.472	\$1.098.472	\$1.098.472	\$1.098.472	\$1.098.472
Muebles \$	\$3.316.345	\$3.316.345	\$3.316.345	\$3.316.345	\$3.316.345
Equipos de computación y audio \$	\$1.545.908	\$1.545.908	\$1.545.908	\$1.545.908	\$1.545.908
Artículos y accesorios	\$977.274	\$1.238.222	\$1.506.999	\$1.783.840	\$2.068.985
Total Activos Fijos \$	\$6.937.998	\$7.198.946	\$7.467.723	\$7.744.563	\$8.029.709
Activos No corriente					
Remodelación \$	\$21.500.000	\$21.500.000	\$21.500.000	\$21.500.000	\$21.500.000
Página web \$	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Registro marca \$	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Aplicación móvil \$	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Total Activos no corriente	\$22.900.000	\$22.900.000	\$22.900.000	\$22.900.000	\$22.900.000
TOTAL ACTIVOS \$	\$61.538.806	\$79.987.521	\$128.220.558	\$215.137.171	\$362.231.347
Pasivos Corrientes \$					
Cuentas por pagar \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta por pagar \$	\$191.814	\$3.407.034	\$12.292.721	\$25.280.606	\$45.033.099
Depreciación \$	\$1.354.901	\$2.796.785	\$4.328.262	\$5.325.723	\$6.331.250
Amortización \$	\$4.580.000	\$9.160.000	\$13.740.000	\$18.320.000	\$22.900.000
Total Pasivos Corrientes \$	\$6.126.715	\$15.363.819	\$30.360.982	\$48.926.329	\$74.264.349
Patrimonio \$					
Capital \$	\$54.893.483	\$54.893.483	\$54.893.483	\$54.893.483	\$54.893.483
Resultado acumulado \$	-	\$518.608	\$9.730.218	\$42.966.092	\$111.317.359
Resultado del ejercicio \$	\$518.608	\$9.211.610	\$33.235.874	\$68.351.267	\$121.756.155
Total Patrimonio	\$55.412.091	\$64.623.702	\$97.859.576	\$166.210.843	\$287.966.998
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO \$	\$61.538.806	\$79.987.521	\$128.220.558	\$215.137.171	\$362.231.347

Fuente: Elaboración Propia.

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo de la Tasa de Descuento

El cálculo de la tasa de descuento se basó en la utilización del modelo CAPM, considerando la siguiente información:

Tabla N° 15: Cálculo Tasa de Descuento

Descripción	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bonos a 5 años en pesos)	2,86%	Banco Central ³
Tasa libre de riesgo (Bonos a 20 años en UF)	1,1%	Banco Central ⁴
Inflación	3,00%	Supuesto IPC
Tasa libre de riesgo (Bonos a 20 años reajustada)	4,1%	
Beta sin deuda (Entretenimiento)	0,68%	Damodaran ⁵
Premio Riesgo de Mercado	6,94%	Damodaran ⁶
Premio por liquidez	3%	Universidad de Chile
Premio Startup	3%	Universidad de Chile

Tasa de Descuento (liquidación de empresa)	13,58%
---	---------------

Tasa de Descuento (perpetuidad)	14,82%
--	---------------

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe destacar, que la evaluación financiera de la oportunidad de negocio, requiere dos tasas de descuento, la primera de ellas para descontar los flujos futuros en su forma pura, y la segunda para los flujos proyectados a la perpetuidad. Tal y como se presentó en la tabla precedente.

7.9.2 VAN, TIR y Punto de Equilibrio

Tabla N° 16: Evaluación Financiera

	Sin Perpetuidad		Con Perpetuidad	
	Resultados Indicadores	Condición Evaluación	Resultados Indicadores	Condición Evaluación
VAN	115.145.331	>0	1.178.194.056	>0
TIR	51,86%	>13,58%	122%	>14,82%
Payback (años)	2,86	años	2,86	años
Punto de Equilibrio	11.433.677		11.433.677	

Fuente: Elaboración Propia.

³ <https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>

⁴ Idem.

⁵ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁶ Idem.

Desde la tabla precedente, es posible precisar que el VAN en ambos escenarios es mayor a cero, y la TIR superior a las tasas de descuento. Junto con ello, el Payback de la inversión es de 2,86 años, con un mínimo de ventas correspondiente a la suma de \$11.433.677.- mensual para cubrir los costos y recuperar la inversión inicial. En función de los resultados, se determina que Shera-Pet es un proyecto rentable.

7.9.3 Ratios Financieros

Tabla N° 17: Ratios Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	11,8%	27,6%	71,3%	134,0%	230,8%
ROE	11,6%	23,6%	40,2%	44,5%	44,2%
ROA	10,5%	19,0%	30,7%	34,4%	35,2%
Crecimiento de Ventas	-	29,2%	27,1%	29,5%	34,5%
Ventas/ Activos totales	197,1%	195,9%	155,4%	120,0%	95,8%
Utilidad/ Ventas	0,4%	5,9%	16,7%	26,5%	35,1%

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando los indicadores financieros presentados en la tabla anterior, se determina que la empresa resulta atractiva para el inversionista. En específico, al observar la variación anual del retorno sobre la inversión (ROI).

7.9.4 Fuente de Financiamiento

Para llevar a cabo la materialización del proyecto, se considerará el aporte de capital correspondiente a la suma de \$54.893.483.- entre ambos socios en partes iguales, con la finalidad de no recurrir a financiamiento externo (bancario).

7.9.5 Análisis de Sensibilidad

Con el objetivo de efectuar el análisis de sensibilidad de la evaluación financiera, se observó la variación de los indicadores respecto a la variación de los ingresos proyectados percibidos por la prestación de los servicios de Shera-Pet.

Tabla N° 18: Análisis de Sensibilidad

	Escenario 1	Escenario 2	Base	Escenario 3	Escenario 4
Variación Servicios	-30%	-15%	0%	15%	30%
VAN \$	4.999.572	41.759.907	118.744.556	195.729.205	272.713.854
TIR	15,07%	28,36%	53,93%	78,41%	102,40%
Payback (años)	8,27	5,47	2,75	2,99	2,76
ROI (1° año)	-29,2%	-5,0%	19%	43%	68%

Fuente: Elaboración Propia.

En conformidad a los resultados presentados en la tabla que antecede, se observa que para los cuatro escenarios propuestos se obtiene un VAN mayor a cero y la TIR sigue siendo mayor a la tasa de descuento.

Respecto al Payback, el mayor tiempo de recuperación de la inversión inicial correspondería al escenario 1, el cual es de 8,27 años, siendo el periodo mayor a la cantidad de años bajo la cual se evalúa el proyecto. En función de lo anterior, es preciso mencionar que el proyecto se muestra sensible a escenarios adversos, por lo que se requiere una robusta estrategia de enfoque con diferenciación que sustente a Shera-Pet como una oportunidad de negocio rentable y sólida.

VIII. Riesgos Críticos

Los riesgos críticos de Shera-Pet se obtienen desde el análisis PESTEL, el modelo de Porter y el plan operacional, presentados en las secciones anteriores. La tabla siguiente, presenta los mencionados riesgos con su respectivo plan de mitigación:

Tabla N° 19: Identificación de los Riesgos Críticos Internos de Shera-Pet

Riesgo Interno	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Experiencia Negativa de Servicio	Bajo	Por tratarse de una empresa de servicios, los colaboradores de Shera-Pet deben entregar en todo momento excelente atención al cliente. Para mitigar este riesgo, la correcta selección del personal resulta clave, por lo cual el proceso de “reclutamiento y selección” incorporará instrumentos que permitan dimensionar a priori las capacidades de los futuros colaboradores en este ámbito. Otra acción de mitigación, es el acompañamiento, la orientación y la capacitación constante a los colaboradores.
Incorrecta Administración	Medio	Este riesgo, se relaciona principalmente con los “problemas de agencia”, en donde los propietarios buscan que los administradores y directivos trabajen para los intereses de la empresa y no para los personales. El plan de mitigación para minimizar el riesgo, implica el contar con un proceso de reclutamiento y selección coherente con las necesidades de Shera-Pet, así como también, procedimentar la gestión e incorporar instancias de auditorías contables y de procesos.
Muerte o Fuga de Canes	Alto	La muerte es un riesgo inevitable, tiene lugar en las instalaciones de Shera-Pet lo ideal es que sea por causas naturales. Para mitigar este riesgo se contará con un manual de procedimientos de Seguridad, Salud y Emergencias, donde el principal dispositivo de acción es el mantener debidamente informado al dueño del perro y acudir al servicio de asistencia veterinaria más cercano. La posibilidad “fuga” del perro será mitigada a través de instalaciones e infraestructura con altos estándares de seguridad, circuito de cámaras y supervisión directa de los cuidadores.
No Lograr Clientes	Alto	El plan de mitigación al riesgo, consistirá en desarrollar un plan de Marketing más agresivo

		que el presentado, con la finalidad de que las nuevas estrategias permitan mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 20: Identificación de los Riesgos Críticos Externos de Shera-Pet

Riesgo Externo	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Guerra Comercial y Desplome del Cobre	Bajo	El riesgo se entiende como, el alza en el cambio del dólar, debido a la actual guerra comercial entre Estados Unidos y China y el desplome del precio del cobre, lo que repercute en que los costos variables aumenten, y con ello las personas vean disminuida su posibilidad de acceso a este tipo de “amenidades”. Este riesgo, se mitigará remirando la estructura de precios de los servicios prestados, así como también, robusteciendo las campañas de Marketing.
Amenaza de Sustitutos	Alta	Existe oferta de menor categoría que presta servicios similares por menor precio. En tal sentido, “costo de cambio” para el consumidor es bajo, ya que en la mayoría de los casos familiares y amigos de confianza constituyen uno de los principales sustitutos. El plan de mitigación frente a este riesgo, consiste fortalecer la estrategia de diferenciación de Shera-Pet (triángulo: Localización, Infraestructura y Excelencia en la Prestación del Servicio).

Fuente: Elaboración propia.

Desde el análisis anterior, se desprende que Shera-Pet está expuesto a riesgos principalmente bajos y presenta planes de mitigación adecuados para enfrentar dichos riesgos.

Los riesgos más críticos corresponden a la “Amenaza de Sustitutos”, para mitigarlo Shera-Pet debe asumir el desafío constante de robustecer su estrategia de diferenciación y potenciar las instancias de creación de valor hacia el cliente, frente a las variaciones de la industria. En la misma línea del riesgo antes mencionado, se inserta el “No Lograr Clientes”, en tal caso, se debe invertir más recursos para fortalecer la estrategia de Marketing con la finalidad de llegar a más clientes y obtener mejor posicionamiento en el mercado.

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta de “Shera-Pet” combina servicios de hospedaje, servicios integrales premium y venta de artículos minorista para perros. Los recursos para llevar a cabo el proyecto, serán aporte de capital propio sin deuda proporcionado por los socios fundadores de la iniciativa. El capital inicial requerido es de \$54.893.483.- correspondiente al capital de trabajo y la inversión en activos e intangibles del proyecto.

En relación con los ratios financieros extraídos desde los flujos proyectados, se determina un retorno sobre la inversión (ROI) de un 11,8% durante la operación del año 1 que considera un periodo de 8 meses y de 230% al termino del quinto año. A su vez, el retorno sobre el patrimonio (ROE) se posiciona en un 11,6% en el primer año y de un 44,2% en el quinto año, proyectando retornos significativos sobre los fondos invertidos en la sociedad. Además, el retorno sobre los activos (ROA), presenta un crecimiento sostenido desde un 10,5% en el primer año, hasta alcanzar un 35,2% al quinto año, lo que indica un rendimiento eficiente de los activos de la empresa.

Por otra parte, el proyecto presenta un VAN positivo estimado en \$ 115.145.331.- con una tasa de descuento de un 13,58% y TIR de 51,86%, indicadores que reafirman la viabilidad del proyecto. Así mismo, el Payback que presenta Shera-Pet es de 2,75 años para recuperar el capital inicial de la inversión, pronosticando un umbral de tiempo menor a la mitad del periodo considerado para la evaluación del proyecto.

Finalmente, cabe destacar que la empresa genera utilidades desde el primer año, con un crecimiento armónico relacionado con el nivel de ventas, proyectándose tal comportamiento hasta el quinto año, con utilidades correspondientes a la suma de \$ 154.663.530.-, lo cual es concordante con el ratio de utilidad sobre las ventas. En razón de los antecedentes y

resultados financieros presentados, se confirma que proyecto es atractivo para su ejecución y rentable para invertir.

X. Conclusiones

Shera-Pet tiene como objetivo resolver la situación de cuidado integral para perros, brindando servicios de hospedaje, servicios integrales de peluquería y SPA y venta de artículos minorista para perros en un mismo espacio físico.

El aspecto diferenciador de Shera-Pet, se encuentra dado por la complementariedad entre la trilogía: Localización, infraestructura e instalaciones especialmente diseñadas bajo el concepto del lujo y la excelencia en la prestación de servicios integrales para perros basados en altos estándares de calidad. Esta trilogía, actualmente no ha sido homologada en el mercado nacional, constituyendo un indicador de atractivo para el cliente.

La industria es atractiva, la tendencia mundial de “humanizar” a las mascotas y considerarlas un integrante más en el grupo familiar, junto con las altas barreras de entrada identificadas y la inimitabilidad del modelo en el corto plazo, prestan sustento y le otorgan potencial a Shera-Pet como una oportunidad de negocio exitosa. Lo anterior, se refuerza considerando que el tamaño de mercado pronostica ingresos equivalentes a \$ 1.235MM anuales, mercado en el cual Shera-Pet proyecta una participación por sobre el 12% para el quinto año de operación.

Las operaciones de Shera-Pet presentan una estrategia que se relaciona con su ubicación privilegiada, que permita a los clientes accesos expeditos y desde avenidas principales, una infraestructura e instalaciones de primer nivel, con altos estándares de calidad, lujo y amplios espacios para los canes, privilegiando la seguridad, higiene y contacto permanente, junto a brindar una experiencia única de servicio personalizada.

Finalmente, desde la evaluación financiera del proyecto, es preciso destacar que los ratios financieros de retorno (ROE, ROA y ROI) son positivos y se muestran en crecimiento continuo durante el periodo de evaluación del proyecto. Así también, lo refuerza el auspicioso payback correspondiente a 2,86 años para recuperar la inversión inicial. El VAN del proyecto presenta un valor de \$ 115.145.331 con una tasa de descuento de 13,58% y TIR de 51,86%, con una inversión inicial de \$54,9MM y utilidades positivas e incrementales desde el primer año.

Tomando en consideración todo el análisis y la evaluación financiera realizada, se concluye que, en caso de llevarse a cabo el proyecto, éste sería exitoso.

X. Bibliografía y Fuentes

1. All Extruded, “Brasil cierra el 2018 como Segundo mayor Mercado de Mascotas del Mundo”: <https://allextruded.com/entrada/brasil-cierra-el-2018-como-segundo-mayor-mercado-de-mascotas-del-mundo-20091/>
2. América Retail, “Industria del lujo se expande al mercado de mascotas”: <https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/industria-del-lujo-se-expande-al-mercado-de-mascotas/>
3. Biblioteca del Congreso Nacional, Ley 20.285 sobre acceso a la información pública: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>
4. Biblioteca del Congreso Nacional, Ley 21.020 Sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1106037>
5. Bienestar 180: <http://m.salud180.com/salud-dia-dia-/parejas-sin-hijos-tendencia-en-crecimiento-dink>
6. CNN Brasil, “Un motel en Brasil garantiza una “noche de perros” de lujo”: <https://cnnespanol.cnn.com/2013/01/11/un-motel-en-brasil-garantiza-una-noche-de-perros-de-lujo/>
7. D Pet Hotels: <https://dpethotels.com>
8. Deloitte SAP, Innovación y crecimiento en la industria de las mascotas: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/technology/SAP-Post-Septiembre.pdf>

9. Economía y Negocios, “Hoteles para perros sin caniles: demanda se duplica en verano”: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=536876>
10. El Economista, “Tendencias: La mascota mirada como "uno más" en la familia “: <https://www.eleconomistaamerica.cl/sociedad-eAm-chile/noticias/8566984/08/17/Tendencias-La-mascota-mirada-como-uno-mas-en-la-familia-.html>
11. GfK. Growth from Knowledge (Adimark), Estudio “Los Chilenos y sus Mascotas”: [http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/\(_gfk_lo%20chilenos%20y%20sus%20mascotas.pdf](http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/(_gfk_lo%20chilenos%20y%20sus%20mascotas.pdf)
12. Libre Mercado, “El multimillonario negocio de las mascotas: Perros y gatos son los nuevos hijos”: <https://www.libremercado.com/2018-05-18/el-multimillonario-negocio-de-las-mascotas-perros-y-gatos-son-los-nuevos-hijos-1276618869/>
13. Revista digital PETmi, “Tendencias 2018 en el segmento mascotas: lo que el mercado debe saber”: <https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/>
14. Revista Forbes México, Marketing de mascotas un nicho muy lucrativo: <https://www.forbes.com.mx/marketing-de-mascotas-un-nicho-muy-lucrativo/>
15. Servicio de Impuestos Internos (SII), Códigos de actividad económica: http://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html
16. Servicio de Impuestos Internos (SII), Estadísticas de Empresas por actividad económica: http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
17. Servicio de Impuestos Internos (SII), Estadísticas de Empresas por rubro económico: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#3
18. Servicio de Impuestos Internos (SII), Homologación de actividades económicas: http://www.sii.cl/catastro/homologacion_codigos_actividad.pdf

Anexos

Anexo N°1: Imágenes Referente Internacional “D Pets Hotels”, New York, Estados Unidos.





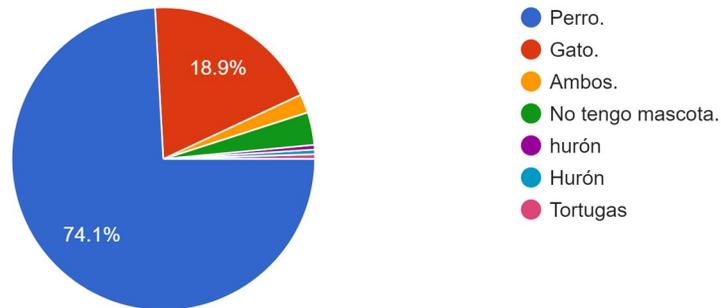


Fuente: <https://chelsea.dpethotels.com>

Anexo N°2: Resultados de la Investigación de Mercado, tras la aplicación de la Encuesta a 201 transeúntes del Parque Araucano, emplazado en la Comuna de Las Condes, Región Metropolitana.

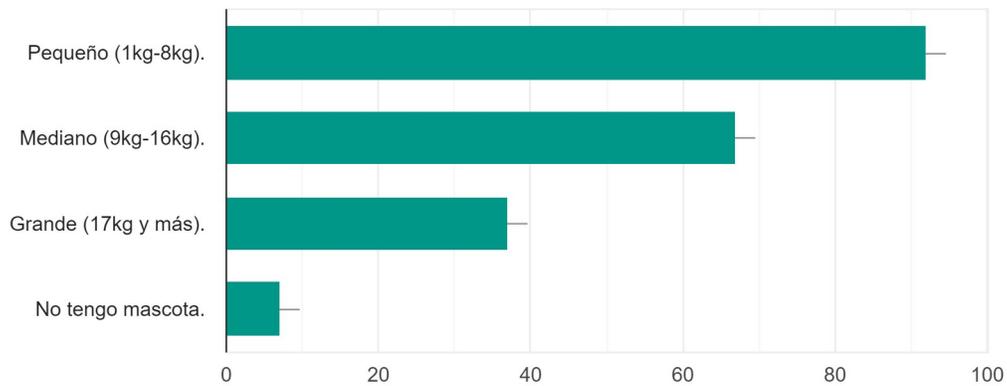
1. ¿Qué Mascota Tienes?:

201 respuestas



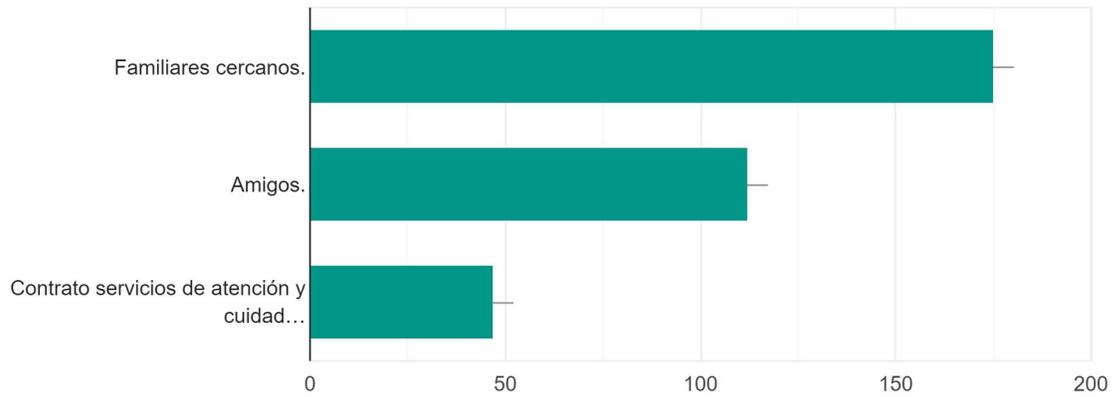
2. ¿De qué tamaño es tu Mascota?

201 respuestas



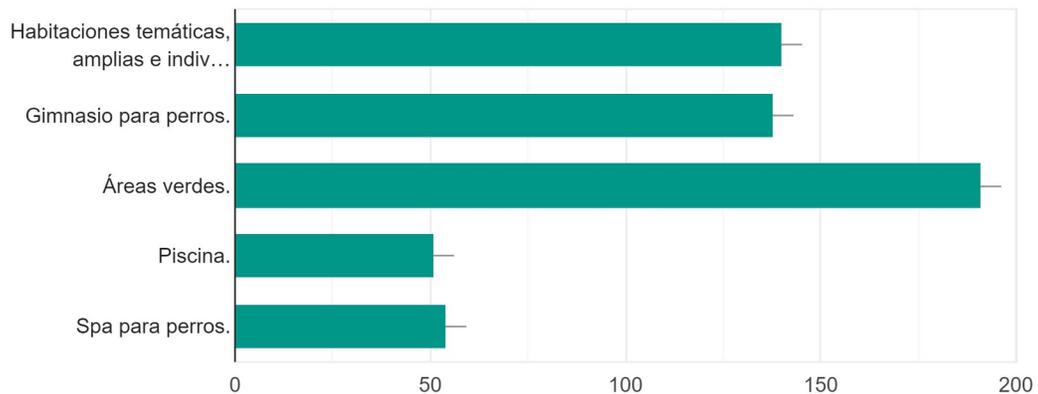
3. ¿A quién confías/confiarías el cuidado de tu perro cuando te ausentas de casa en periodos prolongados?

201 respuestas



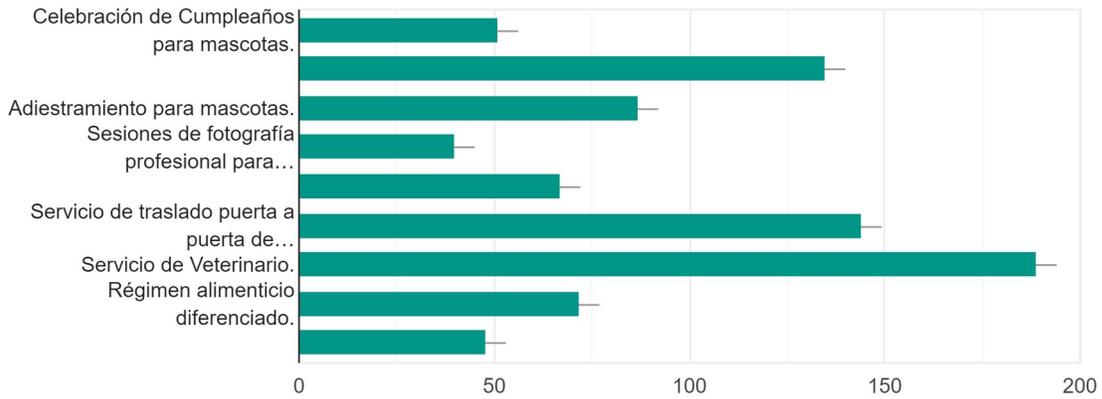
4. Selecciona los tres aspectos que te resultan/resultarían más atractivos respecto a las INSTALACIONES al cont...lojamiento y cuidado para mascotas:

201 respuestas



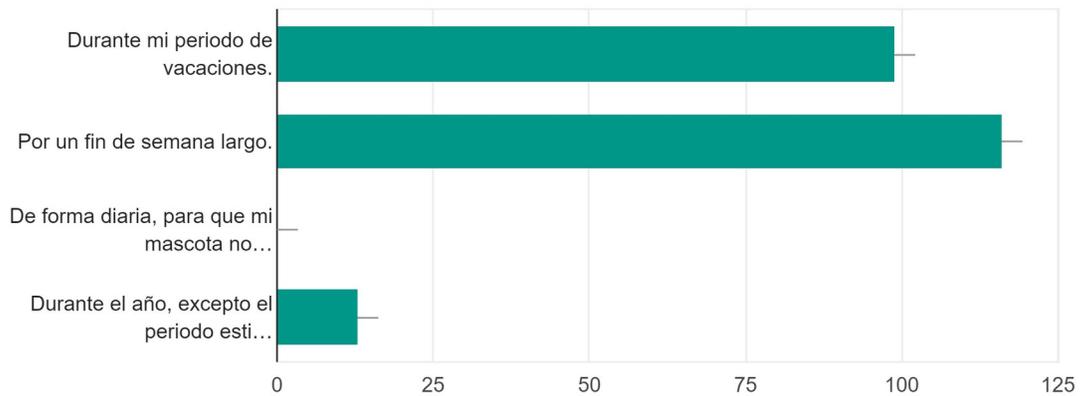
5. Además del servicio de alojamiento y cuidado para mascotas ¿Qué otros servicios complementarios resultan de tu interés? Selecciona los que desees:

201 respuestas



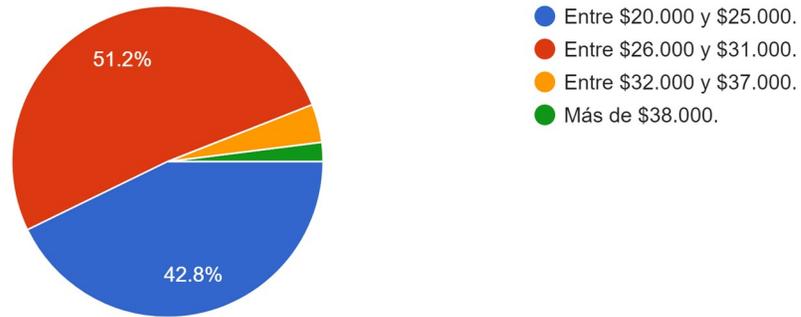
6. ¿En qué circunstancia contratarías el servicio de alojamiento y guardería para perros?

201 respuestas



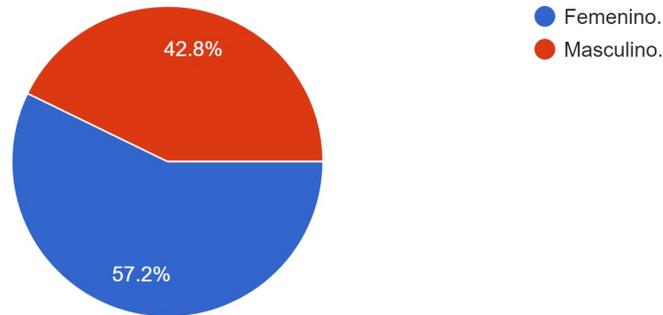
7. ¿Cuál es el precio que estarías dispuesto a pagar por 24 horas de cuidado para tu mascota considerando l...rvicios que resultaron de tu interés?

201 respuestas



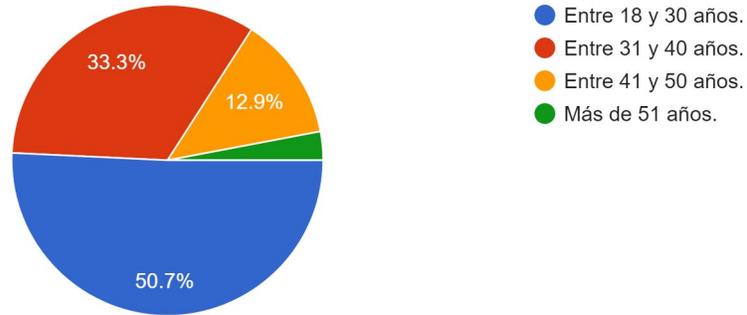
8. Indica tu género:

201 respuestas



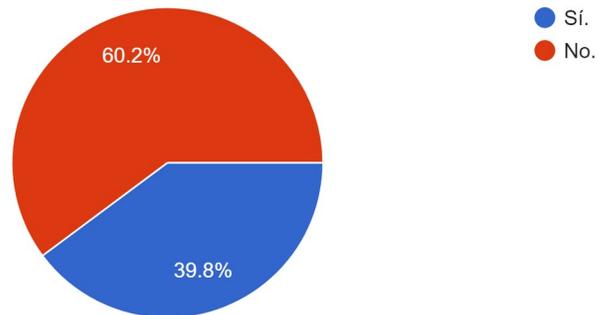
9. Indica el rango etario al cual perteneces:

201 respuestas



10. ¿Tienes hijos/as?:

201 respuestas



Anexo N°3: Consolidado Análisis Registros Comunales de Mascotas.

Fuente: Elaboración Propia. Los datos fueron proporcionados por los respectivos Municipios vía el recurso “solicitud de acceso a la información pública”.

Cantidad de Mascotas Inscritas en el Registro Comunal:

Especie	Comuna			Total
	Vitacura	Providencia	Ñuñoa	
Perros	3.112	4.370	6.357	10.727
Gatos	538	1.529	1.892	3.421
Total	3.650	5.899	8.249	14.148

Tras la aplicación del instrumento de medición, el porcentaje de la población encuestada dispuesta a contratar servicios de hospedaje para su perro es de un 23,4%.

Extrapolando tal porcentaje al Registro Comunal de Mascotas, se tiene que el tamaño del mercado se muestra como sigue:

Especie	Vitacura	Providencia	Ñuñoa	Total
Perros	728	1023	1488	2.510

Anexo N°4: Identificación del Tamaño del Mercado

Supuesto	Estimación
Nº de perros inscritos en los registros comunales de Vitacura, Providencia y Ñuñoa	10.727
% de encuestados que pagarían por la servicios de hospedaje canino	23,4%
% de encuestados que contrataría el servicio y estarían dispuestos a pagar entre \$26.000 y \$31.000	51,2%
Nº de usuarios potenciales (perros por los cuales sus dueños contratarían servicios de hospedaje)	1.285
Precio diario del servicio	\$31.000
Frecuencia anual del servicio (Nº días feriados legales)	15
Nº de feriados según calendario 2020	16
Potencial ingreso anual	1.235.058.380

Fuente: Elaboración Propia.

Aspecto	Riesgos/ Amenazas	Oportunidades	Exigencias
Político y Legal	<p>- En el Estudio Nacional de Opinión Pública del Centro de Estudios Públicos (CEP) publicado en junio del presente año, se refleja un retroceso de 12 puntos tanto para la figura del presidente como para la percepción de su Gobierno¹. Tal descenso en la puntuación respecto a la aprobación de la actual Administración del Estado, eventualmente, podría repercutir en el clima político propicio para asegurar el desarrollo de la oportunidad de negocio.</p> <p>- En Junio del Presente año, el Presidente Piñera realiza ajuste de gabinete con cambios en seis Ministerios². Los cambios de Gabinete, son claras señales acerca de que la gestión de la "cartera" asociada al Ministro "saliente" puede ser mejorada por la gestión del Ministro "entrante". No obstante, estos cambios provocan percepción de insuguridad en el sector y en la llamada "arena política".</p>	<p>- En materia de "Gobernabilidad", pese al descontento de ciertos sectores políticos, en Chile (Si se toma en consideración otros países del continente) los mecanismos e instituciones propias de la Democracia funcionan, propiciando (en terminos generales) un ambiente político estable. Tal contexto, favorece al desarrollo del país y se alinea a las proyecciones de crecimiento propuestas por el actual Gobierno.</p> <p>- El actual marco normativo impulsado por la Ley N°21.020 "Sobre Tenencia Responsable de Mascotas Y Animales de Compañía"³, comúnmente conocida como "Ley Cholito", propicia un escenario favorable en lo relativo a la protección y promoción de la tenencia responsable de animales y cuidado de éstos.</p>	<p>- En términos generales, el desarrollo de la oportunidad de negocio requiere estudiar el contexto político del país en el cual se lleva a cabo. En función de ello, la principal exigencia viene dada por la definición estratégica de SHERAPET, las condiciones del entorno político ciertamente repercuten en las definiciones y proyecciones de corto y largo plazo de la oportunidad de negocio.</p> <p>- La hoy llamada "Ley Cholito", exige una serie de condiciones que promueven la protección y promoción de la tenencia responsable de animales y cuidado de éstos, no sólo para quienes son dueños de mascotas, sino que también a quienes los cuidan. En tal sentido, el desarrollo de la oportunidad de negocio exige el aseguramiento de tales garantías de cuidado para sus dueños (alimento, infraestructura, comodidad, entre otros).</p>

¹ <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/06/13/951179/Encuesta-CEP-Aprobacion-del-Presidente-cae-a-29-puntos-y-desaprobacion-del-Gobierno-alcanza-el-50.html>

² <https://www.t13.cl/noticia/politica/video-pinera-realiza-ajuste-de-gabinete-con-cambios-en-seis-ministerios>

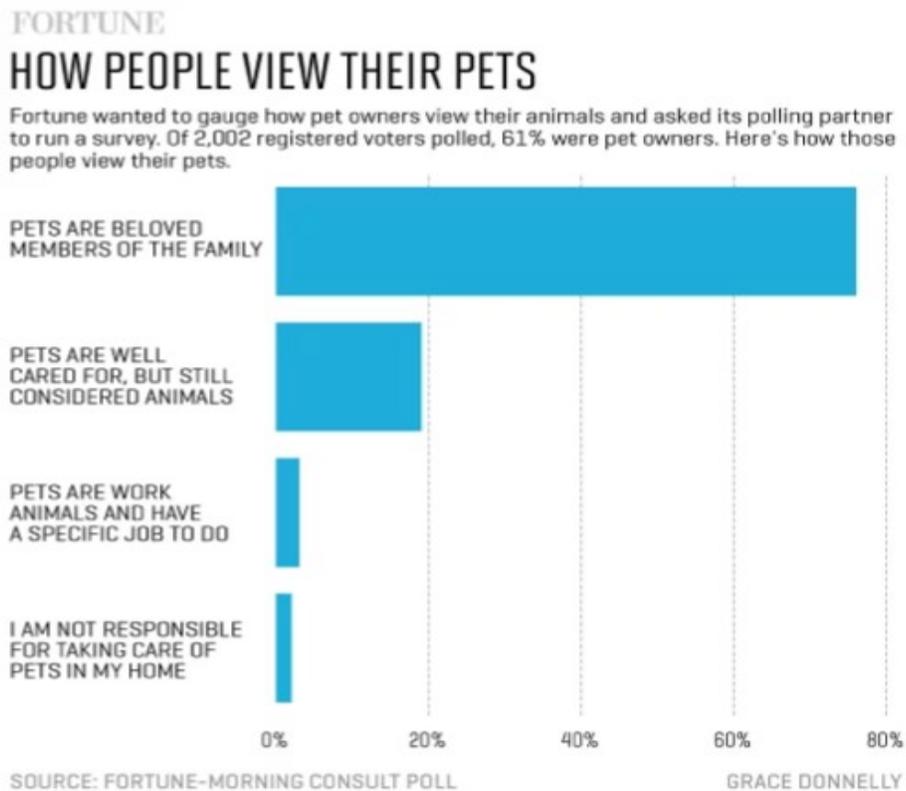
³ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1106037>

Anexo N°5: Tabla Número de Empresas Declarantes de la Actividad Económica en el Servicio de Impuestos Internos (SII)

Año Comercial	ID_Actividad	ID_Comuna	Número de Empresas
2015	GUARDERIA Y CUIDADOS DE MASCOTAS, EXCEPTO ACTIVIDADES VETERINARIAS	PROVIDENCIA	2
2015	GUARDERIA Y CUIDADOS DE MASCOTAS, EXCEPTO ACTIVIDADES VETERINARIAS	NUNOA	5
2015	GUARDERIA Y CUIDADOS DE MASCOTAS, EXCEPTO ACTIVIDADES VETERINARIAS	VITACURA	4
TOTAL			11

Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos desde la Web: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#3
 Los últimos datos publicados en la página web de información estadística disponible datan del 2015.

Anexo N°6: Gráfico Revista FORTUNE ¿Cómo Ven los Dueños a Sus Mascotas?



Fuente: Gráfico Extraído de <https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/>

Anexo N°7: Análisis PESTEL Shera-Pet

Aspecto	Riesgos/ Amenazas	Oportunidades	Exigencias
<p>Social</p>	<p>- Pese a que el tema "animalista" y la protección de los derechos de los animales, a nivel mundial día a día suma más adherentes, aún existe parte de la población que considera que los animales no son seres humanos y no deben ser tratados como tales. En este sentido, la idea de disponibilizar un hotel de lujo para mascotas, eventualmente podría causar cierto "ruido" entre los no simpatizantes, por cuanto considerarían que tal servicio es excesivo y "suntuario".</p> <p>- Actualmente, en su mayoría la situación de cuidado para mascotas domésticas, entendiéndose por éstas, gatos y perros, que se ven expuestos a una potencial situación de "abandono" y "desprotección", cuando el/los adulto/s responsables de su cuidado, se encuentran fuera de casa por periodos prolongados (horas, días, semanas e incluso meses), es principalmente resuelta por medio familiares cercanos y amigos de confianza.</p>	<p>- El actual proyecto de ley que aumenta de 15 a 20 los feriados legales de los trabajadores⁹. Resulta una oportunidad para el desarrollo de la oportunidad de negocio, pues en potencia, se dispondrá de mayor tiempo de vacaciones y descanso, y junto con ello, mayor posibilidad de planificar vacaciones fuera de la ciudad o al extranjero. Generalmente, viajes más lejos y más largos no resultan compatibles con la posibilidad de que los dueños puedan llevar a sus mascotas.</p> <p>- La fuerte tendencia mundial de "humanizar" a las mascotas, que se debe a factores como el crecimiento de la población de parejas cuyos hijos ya no viven con ellos y el aumento de las parejas DINK (double income no kids)¹⁰.</p>	<p>- El empoderamiento y acceso a la información por parte de los consumidores chilenos, exige una mejor preparación y calificación en pro de responder a estándares y garantizar la mejor experiencia de servicio.</p> <p>- Los constructos sociales instaurados respecto acerca al quien se le confía el cuidado de las mascotas cuando sus dueños se encuentran fuera de casa, exigen e interpelan la conformación de un "Plan de Marketing" robustecido y lo suficientemente atractivo, centrándose en estrategias que permitan el potencial éxito de la idea de negocio.</p>

⁴⁹ <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/proyectos/diputados-aprobaron-ampliar-de-15-a-20-los-dias-de-vacaciones/2018-03-15/181135.html>

¹⁰ <https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segundo-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/>

Aspecto	Riesgos/ Amenazas	Oportunidades	Exigencias
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Chile es un país sujeto al comportamiento económico de los “commodities”, en específico, sensible a las variaciones globales a las que se ve expuesto el precio del cobre. Tal condición, posiciona al país como económicamente vulnerable producto de su alta dependencia al sector minero. Por consiguiente, todo cambio en las variables que afecten dicho sector, repercuten en el precio del dólar y en consecuencia en la economía interna. - En el mismo contexto del punto anterior, la declarada “guerra comercial” entre Estados Unidos y China, podría tener efectos negativos en el precio del cobre y por ende en la economía del país. - La inflación media para el 2019 en Chile es del 2,42%⁴, implicaría un aumento de los egresos globales y domésticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Banco Central ajustó su expectativa de crecimiento económico para Chile este 2019 y lo proyectó entre 3,0 y 4,0 por ciento, según reveló en su Informe de Política Monetaria (IPOM) de marzo⁵. Aún habiéndose ajustado la expectativa de crecimiento, la proyección de crecimiento repertute positivamente en la inversión, empleos y salarios. - La Banca de Inversión mantiene proyección del PIB de Chile 2019 en 3,2%⁶, situación que potencialmente no impactaría en la baja de las tasas de desempleo y propiciaría un aumento gradual de la renta per cápita. - Medidas Pro-Inversión que promueve la actual Reforma Tributaria en Chile, tienden a generar incentivos para que las empresas inviertan. Y con ello, aumentar el crecimiento país, la generación de empleo y en definitiva, aumentar el sueldo de los trabajadores⁷ - Hacienda valora mayor baja en tasa de interés en diez años⁸. Tras la decisión del Banco Central de reducir a 2,5% la tasa de política monetaria, se proyecta que las personas y empresas tendrán condiciones crediticias más favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las exigencias legales propias de la constitución de una empresa e inicio de actividades económicas ante el Servicio de Impuestos Internos (SII). - Cumplir con las exigencias municipales propias a la tramitación para la obtención de “patentes comerciales”. - Cumplimiento de las condiciones y/o exigencias crediticias propias del Sistema Financiero, toda vez que se recurra a financiamiento externo. - Cumplir con las obligaciones tributarias y legales propias del sector económico en el cual se desarrolla la oportunidad de negocio.

⁴ <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile-2019.aspx>

⁵ <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/crecimiento/banco-central-rebajo-proyeccion-de-crecimiento-de-chile-para-este-ano/2019-04-01/090706.html>

⁶ <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/banca-de-inversion-mantiene-proyeccion-de-pib-de-chile-2019-pero-la/2019-05-14/132638.html>

⁷ <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/reforma-tributaria-incentivo-a-la-inversion-o-progresividad/2019-04-03/190439.html>

⁸ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/06/07/950595/Ministro-Larrain-valora-baja-en-tasa-de-interes-Es-una-buena-noticia-para-Chile-y-un-estimulo-monetario-mayor.html>

Aspecto	Riesgos/ Amenazas	Oportunidades	Exigencias
Tecnológico	<p>- A raíz de la masificación del uso de Redes Sociales (RRSS), los consumidores cuentan con mayores posibilidades de acceso a canales para socializar sus experiencias y dar a conocer sus reclamos¹¹. Tal situación, constituye una amenaza latente produciéndose un gran riesgo en caso que el servicio no sea satisfactorio.</p>	<p>- El cambio social provocado por la nueva forma de relacionarnos con los animales viene acompañado de la industria de la tecnología, que cada día sorprende (tanto a dueños como a mascotas) con novedades y mejoras¹². Los servicios para las mascotas, sobre todo para los perros, se han modernizado.</p>	<p>- Responder a las expectativas de los clientes respecto a la vanguardia e innovación tecnológica en todos los aspectos; conocimientos "know how", nuevas técnicas, productos, instalaciones, entre otros.</p> <p>- El uso de las RRSS resulta un canal de mercadeo y relacionamiento con los clientes sumamente atractivo y efectivo. En tal sentido, la exigencia es explotar este tipo de plataformas de manera constructiva, el contacto permanente con clientes permitirá identificar a tiempo sus preferencias y en definitiva estimular la "mejora continua" en la prestación del servicio.</p>
Ecológico	<p>- En términos de infraestructura, el acondicionamiento y habilitación de espacios físicos a través de la utilización de materialidad "amigable" con el medio ambiente, tiende a incurrir en una inversión inicial superior que el resto de las soluciones de construcción que ofrece el mercado</p>	<p>- Una mayor conducta ecológica entre los consumidores¹³, provoca un aumento en la necesidad de productos reciclables o servicios que no afecten al medioambiente, abriendo un abanico de posibilidades a las empresas para potenciarse en este ámbito.</p> <p>- Pese a que la implementación de infraestructura y espacios físicos "amigables" con el medio ambiente resultan un tanto menos económicas en el corto plazo, en el largo plazo la inversión se recupera a través de ahorros significativos en la utilización de servicios básicos (por ejemplo).</p>	<p>- La exigencia viene dada por responder a las expectativas de los clientes, generalmente los "animalistas" también son "ecologistas". En tal sentido, la complementariedad de ambos conceptos resulta atractiva en términos de mercadeo. Siendo así, el desafío es trabajar en estrategias de marketing que permitan el potencial éxito y el crecimiento del negocio en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

¹¹ <http://www.latercera.com/noticia/chilenos-lideran-ranking-de-clientes-que-comparten-sus-malas-experiencias/>

¹² <https://www.icemd.com/digital-knowledge/estudios/pets-innovations-innovacion-en-el-sector-de-las-mascotas/>

¹³ <http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente.pdf>

Anexo N°8: Análisis Shera-Pet según Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

1. Barreras de Entrada (Nuevos Competidores con formato Shera-Pet)	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> - La mayor barrera es la alta inversión inicial (infraestructura y capital humano). - Alta cantidad de pequeños competidores. - Escasa de “mano de obra” capacitada en el cuidado de mascotas.
2. Poder de los Proveedores	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una gran variedad de oferta asociada a alimentación e insumos de higiene, belleza y cuidado canino. - Los proveedores poseen un alto impacto en los márgenes de ganancia de Shera-Pet. Especialmente cuando los insumos no estén disponibles en el mercado nacional y haya que recurrir al mercado extranjero. - Pueden presentar una amenaza de “integración hacia delante”. - En el mercado nacional hay pocos proveedores que cuentan con líneas de productos ecoamigables.
3. Poder de los Consumidores	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> - Se muestran sensibles al precio del servicio. - Demanda fragmentada. - Alto número de sustitutos.
4. Amenaza de Sustitutos	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> - Existen oferta de menor categoría que prestan servicios similares por menor precio. - El “costo de cambio” para el consumidor es bajo. - Familiares y amigos de confianza constituyen uno de los principales sustitutos.
5. Determinantes de la Rivalidad/Barreras de Salida	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda en aumento producto del proceso de “humanización” de las mascotas. - En el mercado existe alta cantidad de tiendas de mascotas y veterinarias ampliando sus servicios. - Bajas barreras de salida.
6. Empresas Complementarias	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas complementarias fortifican las alianzas estratégicas de la empresa y consolidan su red de patners. - Las principales empresas complementarias que se identifican son: las agencias de viajes, cadenas hoteleras que no acepten mascotas, las clínicas veterinarias y los influencers.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°9: Matriz de Perfiles Competitivos.

Competidor	Comuna	Caniles ¿SI/NO?	Diferenciación	Comodidad de la Infraestructura e Instalaciones	Ambientación	Atención al Cliente	Promedio
El Patio	Colina	SI	2	2	2	3	2,00
Perriott	Lo Barnechea	NO	3	2	2	3	2,33
Guardería VIP (Very Important Pet)	Las Condes	NO	3	2	3	3	2,67

Escala de Evaluación:

Puntaje	Valoración
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

Criterios de evaluación:

Diferenciación: Evalúa si las instalaciones poseen aspectos distintos.

Comodidad: de la Infraestructura e Instalaciones: Se refiere cuán reconfortante es la infraestructura y las instalaciones para el servicio.

Ambientación: Considera que tan acogedor es el espacio físico acondicionado para la estancia del perro.

Atención al cliente: medición de satisfacción del cliente en cuanto a la atención recibida por parte de los empleados.

Anexo N°10: Business Model Canvas Shera-Pet

<p>Red de Partners</p> <p>Alianzas estratégicas con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Agencias de Viaje y Cadenas Hoteleras. 2) Portales buscadores de viajes online (por ejemplo: Booking o Despegar). 2) Proveedores y prestadores independientes relacionados al servicio de peluquería y SPA para perros. 3) Personas capacitadas en el adiestramiento para perros. 4) Proveedores de artículos relacionados con el cuidado y la entretención para perros. 5) Clínicas Veterinarias y veterinarios independientes (convenios de colaboración y valores preferenciales para los clientes). 6) Influenciadores amantes de las mascotas. 	<p>Actividades Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Servicio de guardería y hospedaje para perros basado en la excelencia y en altos estándares de calidad. 2) Venta minorista de artículos con últimas tendencias y tecnología para perros. 3) Servicio integrales de relajación y corte y estilo premium para perros. 4) Experiencia de clientes personalizadas. 5) Mantener informado al cliente. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Premium: Brindar un servicio de lujo, integral y personalizado de hospedaje para perros, a través de instalaciones de alta categoría, sin jaulas ni caniles, con espacios seguros y confiables, complementado, además, con la prestación de servicios integrales con diversas posibilidades para la entretención y bienestar de los canes.</p> <p>B2C con relacionamiento B2B: Ofrecer un convenio, con el cual los trabajadores tengan acceso a facilidades de reserva y comunicación fluida.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Es de tipo presencial, el cliente puede visitar las instalaciones y constatar in situ las condiciones de seguridad y confiabilidad de las mismas. Por otro lado, la relación también es virtual, a través la página web y la publicidad desplegada en RR.SS.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>B2C: 1. Premium: Hombres y mujeres del sector oriente de la RM, entre los 18 y 50 años, clasificados como parte del grupo socioeconómico ABC1, sin distinción de estado civil, dueños de uno o más perros a los que consideran como un integrante del grupo familiar, que exigen y privilegian la calidad, los altos estándares, el lujo, la sofisticación y la comodidad.</p> <p>2. Standard: Hombres y mujeres del sector oriente de la RM, entre los 18 y 50 años, clasificados como parte de los grupos socioeconómicos C1, C2 y C3, sin distinción de estado civil, dueños de uno o más perros a los que consideran como un integrante del grupo familiar, que exigen y privilegian la calidad, los altos estándares, pero poseen restricción presupuestaria para acceder a estándares superiores de lujo, sofisticación y comodidad.</p> <p>B2C con relacionamiento B2B: Empresas de tamaño mediano y grande, que tengan colaboradores pertenecientes a los segmentos de clientes identificados anteriormente.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Localización, Infraestructura, instalaciones premium y transporte para perros. 2) Recursos Humanos calificados en el buen trato, bienestar y cuidado de animales servicio basado en altos estándares de calidad hacia el cliente. 3) Capital inicial para el desarrollo y ejecución de la idea de negocio. 4) Stock y variedad de alimentos para PetShop. 	<p>de instalaciones de alta categoría, sin jaulas ni caniles, con espacios seguros y confiables, complementado, además, con la prestación de servicios integrales con diversas posibilidades para la entretención y bienestar de los canes.</p> <p>B2C con relacionamiento B2B: Ofrecer un convenio, con el cual los trabajadores tengan acceso a facilidades de reserva y comunicación fluida.</p>	<p>Canales</p> <p>El principal contacto con los clientes es en las instalaciones, el espacio físico especialmente acondicionado para responder en forma segura y confiable a las necesidades de cuidado de los canes. Otro canal de distribución, es el servicio de monitoreo en línea las 24 horas del día gracias a un circuito de cámaras de seguridad.</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial y capital de trabajo. - Arriendo de la infraestructura e instalaciones. - Contratación del servicio de leasing para el transporte. - Remuneraciones personal de planta y Gastos básicos. - Campañas de Marketing. - Costos de transporte. - Insumos para funcionamiento y PetShop (alimentos, medicinas y artículos de entretención). 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos provenientes por el servicio de hospedaje, guardería y cuidado de perros. - Ingresos proporcionados por la venta de servicios complementarios tales como: peluquería y SPA y traslado de perros, entre otros. - Ingresos relacionados a la venta de artículos de entretenimiento, alimentos y cuidado para perros. 		

Anexo N°11: Análisis FODA Aplicado a Shera-Pet

Fortalezas:

- Grado de diferenciación del modelo de negocio: El rasgo distintivo que presenta la oportunidad en relación a la oferta actualmente disponible en el mercado, está basado en los altos estándares en los espacios físicos y la estrategia de calidad de servicio basada en la experiencia del lujo.
- Grado de diversificación de la oportunidad de negocio: La oportunidad está compuesta por tres unidades de negocio; hotel canino, servicios caninos integrales y petshop. En este sentido, se asume que la apuesta hacia la diversificación disminuye el riesgo asociado a la inversión en sólo una línea de negocio.
- Disposición a pagar del cliente: Considerando la realizada investigación de mercado, se extrae que existe disposición a pagar de los clientes para respaldar la oportunidad de negocio. La tendencia principal fue por el rango entre \$20.000.- y \$25.000.- y la segunda entre \$26.000 y \$31.000 Tal testeo, permite subclasificar en base a la disposición a pagar el segmento de clientes del hotel canino.
- Servicio personalizado: La complementariedad en la prestación de servicios de las unidades de negocio, permite al cliente la posibilidad de realizar las combinaciones que se ajusten a sus preferencias y las de su mascota.
- Altas barreras de entrada: La ejecución de la oportunidad de negocio requiere de una inversión elevada, especialmente en infraestructura, activos fijos y capital humano. La dimensión de la inversión se articula como una barrera de entrada importante a considerar por aquellos que en potencia quisieran competir.

Oportunidades:

- Tendencia mundial asociada al proceso de “humanización” de las mascotas.
- Marco legal que proporciona la denominada “Ley Cholito”, relacionada con la tenencia y cuidado responsable de mascotas.
- En base a los análisis realizados en la presente investigación, se desprende que el mercado del “Pet Care” se encuentra en crecimiento, debido a la influencia de nuevas tendencias respecto a la tenencia responsable de mascotas, constituyéndose tal marco garante de oportunidad para el desarrollo del plan de negocio.

Debilidades:

- Alta inversión: La oportunidad de negocio, como rasgo diferenciador se articula en base a la definición de altos estándares y la estrategia de calidad en la prestación del servicio, tal propuesta implica necesariamente altos inversión (inmueble, espacios físicos y terminaciones).

Amenazas:

- La estacionalidad del negocio: Los periodos con mayor demanda están relacionados con el uso de “feriados legales” de los clientes (mayor demanda por los meses estivales: diciembre, enero y febrero), así como también, con los feriados definidos por calendario legalmente en Chile (y la posibilidad de extender aún más el fin de semana).
- Sustitutos: Los familiares y amigos cercanos de confianza se articulan como principal amenaza de sustitutos. En tales condiciones, el costo de oportunidad asociado al “cambio” (dadas las condiciones que hoy ofrece el mercado) no es alto para el cliente.

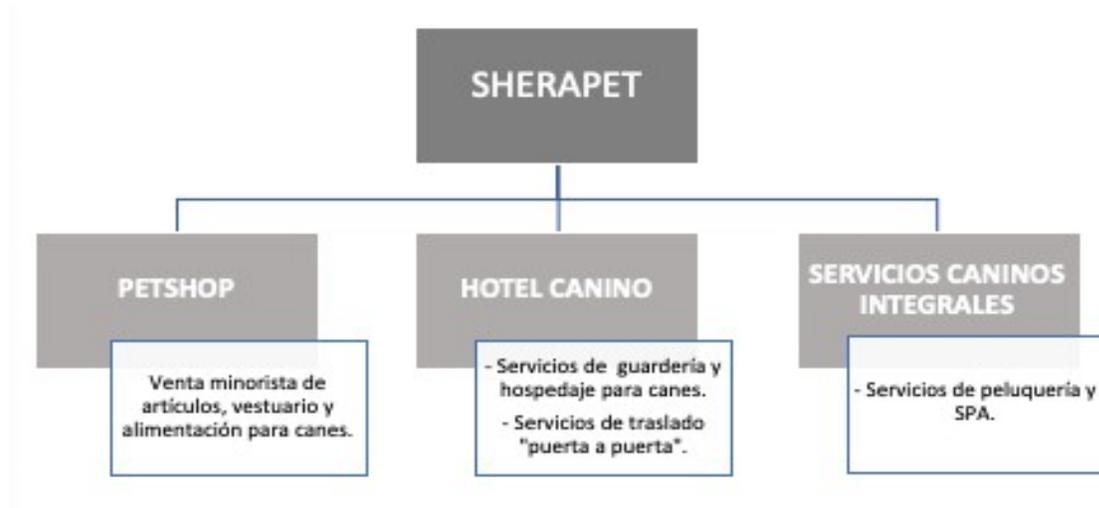
Anexo N°12: Mapa de Stakeholders Responsabilidad Social Empresarial

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De Impacto +	De Impacto -	
COLABORADORES	Obtener y mantener un buen "Clima Laboral".	Alto Interés	Alta Influencia	Relaciones interpersonales en base al respeto y el buen trato.	Evidente desmotivación y falta de adhesión a la declaración estratégica y valórica de la empresa.	Promover un ambiente de apoyo, reconocer el logro de los colaboradores, ejecutar programas de aprendizaje y desarrollo, entre otros.
COMUNIDAD	Ser un aporte en la Comunidad.	Alto Interés	Alta Influencia	El entorno conoce el "core" de la empresa y legitima su razón de ser.	El entorno desconoce el "core" de la empresa deslegitimando su razón de ser.	Dar a conocer a la comunidad la definición estratégica y valórica de la empresa. En tal sentido, se proyecta la posibilidad de ofrecer servicios de hospedaje gratuitos a perros, principalmente en ferias e instancias de adopción para mascotas.

PROVEEDORES	Cumplir con las condiciones y plazos de pago a proveedores.	Alto Interés	Baja Influencia	Cumplir con las condiciones de pago (respetar los 30 días).	No cumplir con las condiciones y plazo de pago a los proveedores.	Agilizar los procesos contables y financieros, que permitan pagar a los proveedores en un plazo definido no más allá de 30 días. El sentido, es no impactar en la “caja” de los proveedores y consecuentemente fortalecer las alianzas.
CLIENTES	Entregar un servicio integral de excelencia, basado en altos estándares de calidad.	Alto Interés	Alta Influencia	Clientes satisfechos, vuelven y repiten la contratación de la experiencia de servicio.	Clientes insatisfechos, no vuelven a contratar el servicio y difunden en su entorno la “mala experiencia”.	Ejecutar instancias de mejora continua en la prestación de los servicios; adecuándose constantemente a las necesidades de los clientes, innovando y capacitando a los colaboradores.
MEDIOAMBIENTE	Acondicionar la infraestructura y los espacios físicos de Shera-Pet con “sello ecoamigable”.	Bajo Interés	Baja Influencia	Lograr eficiencias en el consumo energético y el tratamiento de desechos orgánicos y no orgánicos propios de la operación.	Excesivo consumo energético y fallas en el tratamiento de desechos orgánicos y no orgánicos propios de la operación.	Promover el uso eficiente de los recursos energéticos, a través de la utilización de luces led (por ejemplo), acondicionar los espacios físicos con entradas de luz natural, ejecutar las obras de remodelación con materiales ecoamigables, ubicar puntos de reciclaje en las instalaciones, entre otros.

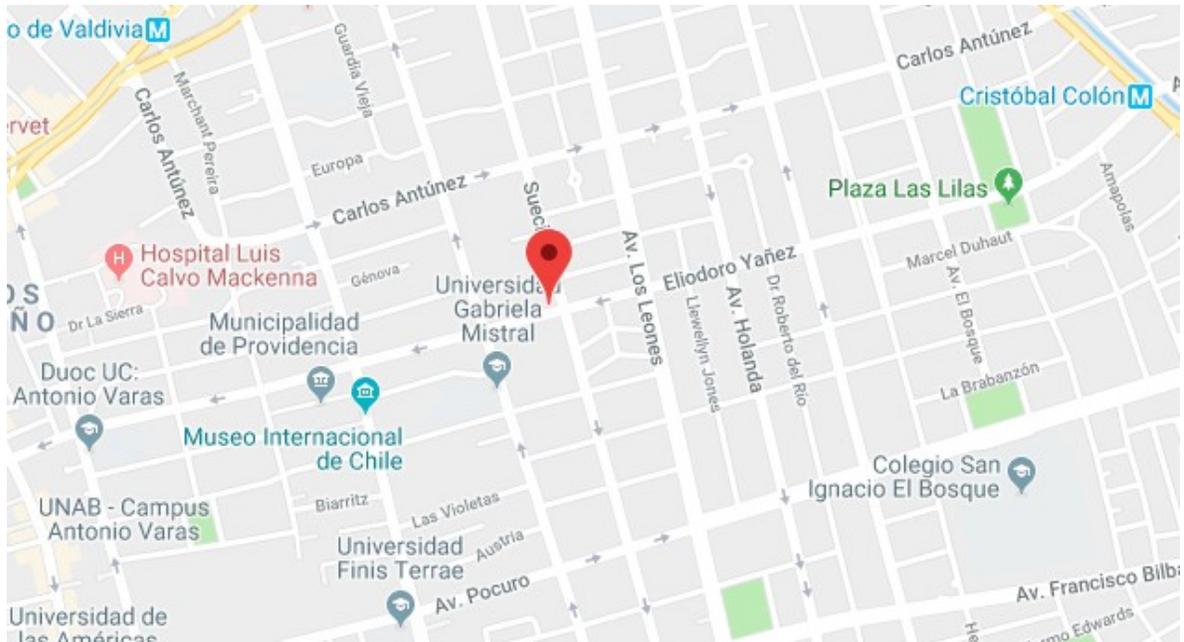
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N°13: Estructura Organizacional por Unidades de Negocio “Shera-Pet”



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N°14: Mapa de Ubicación “Shera-Pet”



Fuente: <https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/casa/providencia-metropolitana/5008696-suecia-eliodoro-yanez-uda?tp=1&op=2&iug=323&ca=3&ts=1&sd=500&mn=2&or=&sf=1&sp=0&at=0&i>

Anexo N°15: Responsabilidades Equipo Gestor durante la Operación Inicial de Shera-Pet

Socio	Responsabilidades
<p>Matías Núñez Lobos Universidad de Chile, MBA (c), 2019. Universidad de Chile, Químico Ambiental, 2009. Químico Ambiental, con nueve años de experiencia en las áreas de Auditoría Interna y Sistemas Integrados de Gestión en el sector financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar diseño de página web. • Contratar a la empresa contratista a cargo de la remodelación y adecuación de las instalaciones. • Seleccionar el cargo de Administrador de Shera-Pet. • Supervisar el cumplimiento de las responsabilidades asociadas al cargo del Administrador.
<p>Waleska Sanhueza Sepúlveda Universidad de Chile, MBA (c), 2019. Universidad de Chile, Diploma en Control de Gestión, 2013. Universidad de Chile, Administradora Pública, 2010. Administradora Pública, con nueve años de experiencia en las áreas de Presupuesto y Control de Gestión en el sector público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la constitución de la empresa e inicio de actividades ante el SII. • Buscar potenciales instalaciones para arrendar. • Tramitar la patente comercial. • Encargada de adquirir los activos. • Seleccionar el cargo de Administrador de Shera-Pet.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°16: Imágenes Anuncio Portal Inmobiliario para el arriendo del sitio e instalaciones en bruto de “Shera-Pet”.

portalinmobiliario.com

Arrendar Casa Providencia, Santiago, Metropolitana

Suecia / Eliodoroo Yañez
Inicio > Arriendo > Casa > Metropolitana > Providencia

18 Fotos



Suecia / Eliodoroo Yañez
\$ 2.800.000
UF 100,72

Código: 5008696
Publicada: 14-08-2019

Arrienda



Renacer Propiedades
Las Condes, Santiago

[Ver datos de contacto](#)

[Más información de la empresa](#)



Ubicación referencial

Dirección	Programa	Superficie
Suecia / Eliodoroo Yañez, Providencia	8 Dormitorios 3 Baños	554 m ² construida 569 m ² terreno

Renacer propiedades, arrienda casa de dos pisos con destino comercial, en sector mixto de la comuna de Providencia, Ideal para empresas, centro médico, jardín infantil, etc. En el primer piso cuenta con hall de acceso, recepción, gran sala para eventos, oficina, baño, bodega, cocina, estacionamiento y patio. En el segundo piso encontramos 4 oficinas y baño. Cuenta también con amplia mansarda. Solicita más información.

Fuente: <https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/casa/providencia-metropolitana/5008696-suecia-eliodoroo-yaniez-uda?tp=1&op=2&iug=323&ca=3&ts=1&sd=500&mn=2&or=&sf=1&sp=0&at=0&i>

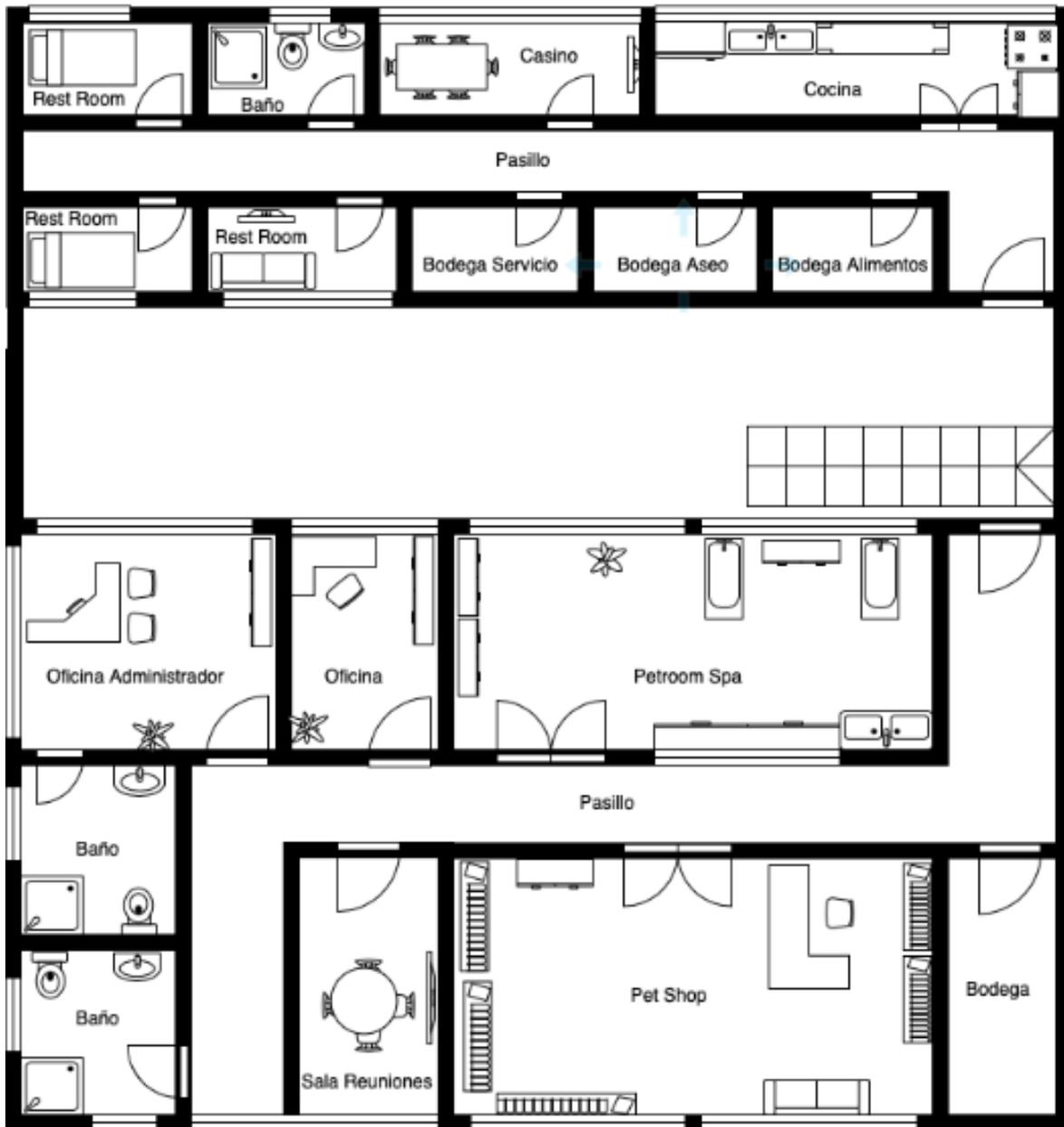
Anexo N°17: Plano de las Instalaciones de “Shera-Pet”.

Planta Primer Piso:



Fuente: Elaboración Propia.

Planta Segundo Piso:



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 18: Descriptores de Cargo Operación Inicial de Shera-Pet

Cargo	Responsabilidades	Requisitos
Administrador(a)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del correcto funcionamiento operacional de Shera-Pet. - Encargado del Personal de la empresa. - Planifica y ejecuta actividades administrativas. - Responsable de concretar y renovar convenios con los clientes empresas. - Cumplir con las normas y procedimientos en materias de seguridad integral, definidos por Shera-Pet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero en Administración de empresas o carrera afín. - Experiencia profesional de al menos 3 años en el desarrollo del cargo. - Conocimientos nivel usuario avanzado en Microsoft Office, sistema ERP, administración de presupuestos e información financiero contable. - Inglés nivel intermedio. - Responsable y organizado(a) con altos estándares de servicio. - Amar a los animales.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir y atender clientes, tanto vía presencial como telefónica. - Dirigir al cliente a la suite contratada. - Cuidar de la buena presentación de las instalaciones y/o servicios en general. - Atender a los huéspedes, escuchando sugerencias, críticas, reclamaciones y proveer la solución adecuada. - Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. - Cumplir con las normas y procedimientos en materias de seguridad integral, definidos por Shera-Pet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel técnico superior. - Conocimientos en Microsoft Office. - Inglés nivel intermedio. - Responsable y organizado(a) con altos estándares de servicio. - Amar a los animales.
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar el transporte de los perros, personal, materiales y cualquier otra especie que determine su jefatura. - Mantener el aseo y cuidado del vehículo y su equipamiento. - Mantener el vehículo con combustible. - Llevar hoja de ruta (bitácora) de las salidas del vehículo, con los detalles exigidos en cada formato, o como lo disponga la jefatura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Licencia de conductor clase B. - Experiencia en el transporte de animales (canes). - Responsable y organizado(a) con altos estándares de servicio. - Amar a los animales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar la mantención periódica del móvil y asegurar su buen funcionamiento, informando a quien corresponda y con anticipación las revisiones técnicas y reparaciones necesarias. - Cumplir con las normas y procedimientos en materias de seguridad integral, definidos por Shera-Pet. 	
Cuidador(a) de mascotas	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar cuidado de manera permanente e integral a los canes que se encuentran hospedados en Shera-Pet. - Resguardar las condiciones de seguridad para los perros en los espacios físicos de Shera-pet. - Propiciar espacios de juego y divertimento para los canes a su cuidado. - Suministrar la alimentación a los canes según los horarios definidos por el cliente. - Suministrar medicación a los perros que, según expresa definición del cliente, lo requieran. - Cumplir con las normas y procedimientos en materias de seguridad integral, definidos por Shera-Pet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico Veterinario. - Experiencia mínima de un año desempeñando rol similar. - Responsable y organizado(a) con altos estándares de servicio. - Amar a los animales.
Encargado(a) de Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Planear, organizar y dirigir el servicio de alimentación para los huéspedes (canes). - Participar en la elaboración de los programas de alimentación diferenciados, de común acuerdo con las solicitudes del cliente. - Controlar las reservas y la disposición de materia prima (stock), para la elaboración de la alimentación de los canes. - Cumplir con las normas y procedimientos en materias de seguridad integral, definidos por Shera-Pet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico Veterinario. - Experiencia mínima de un año desempeñando rol similar. - Responsable y organizado(a) con altos estándares de servicio. - Conocimiento y aplicación de las buenas prácticas de seguridad alimentaria. - Amar a los animales.
Auxiliar de Aseo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las labores de limpieza y aseo en las instalaciones de Shera- 	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza media completa.

	<p>Pet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener el orden y la limpieza constantemente. - Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. - Cumplir con las normas y procedimientos en materias de seguridad integral, definidos por Shera-Pet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de un año desempeñando rol similar. - Responsable y organizado(a) con altos estándares de servicio. - Amar a los animales.
Vendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Atender y brindar asesoría a los clientes que acuden a Petshop, informando sobre la calidad, ventajas, precios y características de los productos. - Apoyar el manejo operativo del Petshop en cuanto a: ventas y atención al cliente, facturación por sistema o manual (Contingencias), fijación de precios (Etiquetas de productos), sistemas operativos, conteo de inventarios mensuales, cierres de cajas diarios, limpieza de la tienda y exhibición, control de indicadores de gestión, etc. - Efectuar reposición de los productos semanalmente (Orden de compras), cargar ingreso de mercancía en sistema (Compras, Notas de crédito) y control del inventario y almacén (Recepción de mercancía). - Cumplir con las normas y procedimientos en materias de seguridad integral, definidos por Shera-Pet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza media completa. - Conocimientos en Microsoft Office. - Experiencia mínima de un año desempeñando rol similar. - Inglés nivel intermedio. - Responsable y organizado(a) con altos estándares de servicio. - Amar a los animales.
Esteticista	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades relacionadas con las instancias de baño y corte de pelo para los canes cuyos clientes contratan el servicio. - Realizar sesiones de aromaterapia, corte de garras e higiene de glándulas. - Proporcionar al cliente asesoría integral personalizada respecto a la imagen, limpieza, cuidado e higiene del perro. - Cumplir con las normas y 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico Veterinario, con especialización en cuidados estéticos para animales. - Experiencia mínima de un año desempeñando rol similar. - Responsable y organizado(a) con altos estándares de servicio. - Amar a los animales.

	procedimientos en materias de seguridad integral, definidos por Shera-Pet.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 19: Estimación Mensualizada Primer Año Operación de los Ingresos

Servicio Hospedaje	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precio Promedio	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750
Cantidad hospedada mensual	-	-	-	-	154	173	142	174	227	163	273	165
Ocupación máxima	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
% Ocupación	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	-	-	-	-	2.887.500	3.243.750	2.662.500	3.262.500	4.256.250	3.056.250	5.118.750	3.093.750

Servicio Guardería	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Precio Promedio	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Cantidad guardería semanal	-	-	-	-	51	51	51	51	51	51	51	51
Ocupación máxima	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Semanas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cantidad guardería mensual	-	-	-	-	204	204	204	204	204	204	204	204
% Ocupación	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso mensual	-	-	-	-	1.632.000	1.632.000	1.632.000	1.632.000	1.632.000	1.632.000	1.632.000	1.632.000

Servicio Peluquería	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Precio Promedio	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Cantidad peluquería semanal	-	-	-	-	42	42	42	42	42	42	42	42
Ocupación máxima	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560
Semanas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cantidad peluquería mensual	-	-	-	-	168	168	168	168	168	168	168	168
% Ocupación	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	-	-	-	-	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000

Servicio Traslados	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Precio Promedio	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Cantidad traslados semanal	-	-	-	-	59	59	59	59	59	59	59	59
Ocupación máxima	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Semanas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cantidad traslados mensual	-	-	-	-	236	236	236	236	236	236	236	236
% Ocupación	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso mensual	-	-	-	-	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000

Tienda Pet Shop	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Precio Promedio	14.167	14.167	14.167	14.167	14.167	14.167	14.167	14.167	14.167	14.167	14.167	14.167
Cantidad productos semanal	-	-	-	-	77	77	77	77	77	77	77	77
Ocupación máxima	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Semanas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cantidad productos mensual	-	-	-	-	308	308	308	308	308	308	308	308
% Ocupación	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso mensual	-	-	-	-	4.363.333	4.363.333	4.363.333	4.363.333	4.363.333	4.363.333	4.363.333	4.363.333

Total	-	-	-	-	14.602.833	14.959.083	14.377.833	14.977.833	15.971.583	14.771.583	16.834.083	14.809.083
--------------	---	---	---	---	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 20: Estimación de los Ingresos Anuales

Servicio Hospedaje	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
Precio Promedio	\$ 18.750	\$ 19.313	\$ 19.892	\$ 20.489	\$ 21.103	\$

						21.736
Cantidad hospedada mensual	1.471	1.912	2.582	3.614	5.241	5.060
Ocupación maxima	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
% Ocupación	14%	18%	24%	33%	49%	47%
Ingresos	\$ 27.581.250	\$ 36.931.294	\$ 51.352.964	\$ 74.050.974	\$ 110.595.130	\$ 109.984.950

Servicio Guardería	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
Precio Promedio	\$ 8.000	\$ 8.240	\$ 8.487	\$ 8.742	\$ 9.004	\$ 9.274
Cantidad guardería semanal	408	816	1.061	1.326	1.591	1.909
Ocupación máxima	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Semanas	-	-	-	-	-	-
Cantidad guardería mensual	1.632	2.203	2.864	3.580	4.296	5.155
% Ocupación	15%	20%	27%	33%	40%	48%
Ingreso mensual	\$ 13.056.000	\$ 18.154.368	\$ 24.308.699	\$ 31.297.450	\$ 38.683.648	\$ 47.812.989

Servicio Peluquería	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
Precio Promedio	\$ 20.000	\$ 20.600	\$ 21.218	\$ 21.855	\$ 22.510	\$ 23.185
Cantidad peluquería semanal	336	437	559	699	839	1.006
Ocupación máxima	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Semanas	-	-	-	-	-	-
Cantidad peluquería mensual	1.344	1.882	2.258	2.710	3.522	4.227
% Ocupación	27%	37%	45%	54%	70%	84%
Ingresos	\$ 26.880.000	\$ 38.760.960	\$ 47.908.547	\$ 59.214.964	\$ 79.288.836	\$ 98.001.002

Servicio Traslados	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
Precio Promedio	\$ 10.000	\$ 10.300	\$ 10.609	\$ 10.927	\$ 11.255	\$ 11.593
Cantidad traslados semanal	472 779		896	1.075	1.182	1.300
Ocupación máxima	10080	10080	10080	10080	10080	10080
Semanas	-	-	-	-	-	-
Cantidad traslados mensual	1888	2.266	2.719	3.262	3.915	4.698
% Ocupación	19%	22%	27%	32%	39%	47%
Ingreso mensual	\$ 18.880.000	\$ 23.335.680	\$ 28.842.900	\$ 35.649.825	\$ 44.063.184	\$ 54.462.095

Tienda Pet Shop	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
Precio Promedio	\$ 14.167	\$ 14.592	\$ 15.029	\$ 15.480	\$ 15.945	\$ 16.423
Cantidad productos semanal	616 678		745	820	902	992
Ocupación máxima	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Semanas	-	-	-	-	-	-
Cantidad productos mensual	2464	2.710	3.117	3.740	4.675	5.844
% Ocupación	21%	23%	26%	31%	39%	49%
Ingreso mensual	\$ 34.906.667	\$ 39.549.253	\$ 46.846.091	\$ 57.901.768	\$ 74.548.526	\$ 95.981.228

Total	\$121.303.917	\$156.731.555	\$199.259.200	\$258.114.980	\$347.179.324	\$406.242.262
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 21: Estimación Mensualizada Primer Año Operación de los Costos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Item	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$				
Lavandería sábanas y cojines	0	0	0	0	26.501	25.029	26.133	32.022	39.935	29.997	48.401	27.053
Lavandería mantas	0	0	0	0	30.131	28.457	29.713	36.408	45.406	34.107	55.031	30.759
Sabanillas	0	0	0	0	26.598	25.120	26.228	32.139	40.081	30.107	48.578	27.152
Sabanillas	0	0	0	0	7.758	7.758	7.758	7.758	7.758	7.758	7.758	7.758
Bolsas fecas	0	0	0	0	705	705	705	705	705	705	705	705
Papel desechable	0	0	0	0	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494
Shampoo para perro	0	0	0	0	42.318	42.318	42.318	42.318	42.318	42.318	42.318	42.318
Perfume de perro	0	0	0	0	9.400	9.400	9.400	9.400	9.400	9.400	9.400	9.400
Algodón	0	0	0	0	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494
kit dental	0	0	0	0	31.729	31.729	31.729	31.729	31.729	31.729	31.729	31.729
Combustible	0	0	0	0	176.471	176.471	176.471	176.471	176.471	176.471	176.471	176.471
Aromatizante	0	0	0	0	46.941	46.941	46.941	46.941	46.941	46.941	46.941	46.941
Limpiador	0	0	0	0	4.694	4.694	4.694	4.694	4.694	4.694	4.694	4.694
Promedio Productos	0	0	0	0	470.124	470.124	470.124	470.124	470.124	470.124	470.124	470.124
Alimento	0	0	0	0	1.736.529	1.736.529	1.736.529	1.736.529	1.736.529	1.736.529	1.736.529	1.736.529
Juguetes	0	0	0	0	266.782	266.782	266.782	266.782	266.782	266.782	266.782	266.782
Ropa	0	0	0	0	534.008	534.008	534.008	534.008	534.008	534.008	534.008	534.008
Correa	0	0	0	0	126.621	126.621	126.621	126.621	126.621	126.621	126.621	126.621
Collar	0	0	0	0	177.706	177.706	177.706	177.706	177.706	177.706	177.706	177.706
Arnes	0	0	0	0	444.933	444.933	444.933	444.933	444.933	444.933	444.933	444.933
Shampoo para perro	0	0	0	0	534.008	534.008	534.008	534.008	534.008	534.008	534.008	534.008

Perfume de perro	0	0	0	0	355.857	355.857	355.857	355.857	355.857	355.857	355.857	355.857
Repelente de mordidas	0	0	0	0	400.395	400.395	400.395	400.395	400.395	400.395	400.395	400.395
Bolsas fecas	0	0	0	0	355.857	355.857	355.857	355.857	355.857	355.857	355.857	355.857

Premios de adiestramiento	0	0	0	0	311.319	311.319	311.319	311.319	311.319	311.319	311.319	311.319
Camas	0	0	0	0	378.126	378.126	378.126	378.126	378.126	378.126	378.126	378.126
Sabanillas	0	0	0	0	489.471	489.471	489.471	489.471	489.471	489.471	489.471	489.471
Total	0	0	0	0	892.357	887.734	891.201	909.697	934.550	903.339	961.137	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 22: Estimación de los Costos Anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Item	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$
Lavandería sábanas y cojines	255.071	525.445	892.994	1.379.676	1.989.493	2.049.178
Lavandería mantas	290.012	597.424	1.015.322	1.568.673	2.262.027	2.329.888
Sabanillas	256.002	527.365	896.257	1.384.716	1.996.761	2.056.664
Sabanillas	62.061	86.296	115.550	148.771	183.881	189.398
Bolsas fecas	5.640	7.842	10.501	13.520	16.711	17.212
Papel desechable	75.953	101.701	134.083	172.631	213.372	219.773
Shampoo para perro	338.541	453.307	597.639	769.461	951.054	979.585
Perfume de perro	75.200	100.693	132.753	170.920	211.257	217.595
Algodón	75.953	101.701	134.083	172.631	213.372	219.773
kit dental	253.835	339.885	448.105	576.935	713.092	734.485
Combustible	1.411.765	1.599.529	1.812.267	2.053.298	2.326.387	2.396.179
Aromatizante	375.529	425.475	482.063	546.177	618.819	637.384
Limpiador	37.553	42.547	48.206	54.618	61.882	63.738
Promedio Productos	3.760.992	4.261.204	4.827.945	5.470.061	6.197.579	6.383.507
Alimento	13.892.23 5	15.739.903	17.833.310	20.205.140	22.892.42 3	23.579.196
Juguetes	2.134.252	2.418.108	2.739.716	3.104.098	3.516.943	3.622.452
Ropa	4.272.067	4.840.252	5.484.006	6.213.378	7.039.758	7.250.951
Correa	1.012.968	1.147.693	1.300.336	1.473.281	1.669.227	1.719.304
Collar	1.421.647	1.610.726	1.824.953	2.067.671	2.342.672	2.412.952
Arnes	3.559.462	4.032.871	4.569.242	5.176.952	5.865.486	6.041.451
Shampoo para perro	4.272.067	4.840.252	5.484.006	6.213.378	7.039.758	7.250.951
Perfume de perro	2.846.857	3.225.489	3.654.479	4.140.525	4.691.215	4.831.951
Repelente de mordidas	3.203.160	3.629.180	4.111.861	4.658.738	5.278.351	5.436.701
Bolsas fecas	2.846.857	3.225.489	3.654.479	4.140.525	4.691.215	4.831.951
Premios de adiestramiento	2.490.555	2.821.798	3.197.098	3.622.312	4.104.079	4.227.201
Camas	3.025.008	3.427.335	3.883.170	4.399.632	4.984.783	5.134.326
Sabanillas	3.915.765	4.436.561	5.026.624	5.695.165	6.452.622	6.646.201
Total	7.274.108	9.170.416	11.547.769	14.482.090	17.955.68 8	18.494.358

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 23: Estimación Mensualizada Primer Año Operación de los Gastos en Personal

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cargo	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$	Costo \$
Administrador	0	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Recepcionista	0	0	0	353.467	353.467	353.467	353.467	353.467	353.467	353.467	353.467	353.467
Vendedora	0	0	0	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301
Cuidadores perros	0	0	0	967.923	967.923	967.923	967.923	967.923	967.923	967.923	967.923	967.923
Encargado de alimentación	0	0	0	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301	407.301
Peluqueros	0	0	0	0	1.344.000	1.344.000	1.344.000	1.344.000	1.344.000	1.344.000	1.344.000	1.344.000
Personal de aseo	0	0	0	619.250	619.250	619.250	619.250	619.250	619.250	619.250	619.250	619.250
Chofer	0	0	0	539.150	539.150	539.150	539.150	539.150	539.150	539.150	539.150	539.150
Total	0	0	1.000.000	4.294.392	5.638.392							

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 24: Estimación de los Gastos en Personal Anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cargo	Costo \$					
Administrador	10.000.000	12.240.000	12.484.800	12.734.496	12.989.186	13.248.970
Recepcionista	353.467	4.326.436	4.411.268	4.496.100	4.580.932	4.665.764
Vendedora	3.665.709	4.985.364	5.085.072	5.186.773	5.290.508	5.396.319
Cuidadores perros	8.711.307	11.847.378	12.084.325	12.326.012	12.572.532	12.823.982
Encargado de alimentación	3.665.709	4.985.364	5.085.072	5.186.773	5.290.508	5.396.319
Peluqueros	10.080.000	14.396.928	18.980.910	24.437.921	30.205.271	37.333.715
Personal de aseo	5.573.250	7.579.620	7.731.212	7.885.837	8.043.553	8.204.424
Chofer	4.852.350	6.599.196	6.731.180	6.865.804	7.003.120	7.143.182
Total	46.901.792	68.067.742	72.776.347	78.367.779	87.485.874	96.079.361

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 25: Estimación Mensualizada Primer Año Operación de los Gastos de Administración y Ventas (GAV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gasto arriendo	0	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
Garantía arriendo	0	5.600.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos básicos (luz, agua, gas)	0	0	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Gastos artículos oficina	0	0	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Gastos artículos aseo	0	0	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Gastos Marketing	0	0	200.000	1.240.000	1.280.000	347.500	280.000	280.000	1.347.500	280.000	280.000	347.500
Gasto mantenimiento instalaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500.000
Gasto remuneraciones	0	0	1.000.000	4.294.392	5.638.392	5.638.392	5.638.392	5.638.392	5.638.392	5.638.392	5.638.392	5.638.392
Gasto contabilidad	0	0	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Mantenimiento A/C	0	0	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600
Comisiones transbank	0	0	0	0	236.461	242.268	232.794	242.574	258.772	239.212	272.831	239.823
Aguinaldos	0	0	0	0	0	0	0	0	650.000	0	0	650.000
Gasto Bono Responsabilidad	0	0	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Servicio telefonía e internet	0	0	29.990	29.990	29.990	29.990	29.990	29.990	29.990	29.990	29.990	29.990
Leasing vehículo	0	0	0	0	530.880	530.880	530.880	530.880	530.880	530.880	530.880	530.880
Creación app móvil	0	0	1.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Creación página web	0	0	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	8.400.000	6.175.590	9.209.982	11.362.888	10.436.195	10.359.221	10.369.001	12.102.699	10.365.639	10.399.258	11.583.750

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 26: Estimación Anual de los Gastos de Administración y Ventas (GAV)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gasto arriendo	30.800.000	34.680.000	35.646.240	36.715.627	37.817.096	38.951.609
Garantía arriendo	5.600.000	0	0	0	0	0
Gastos básicos (luz, agua, gas)	3.000.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832	4.173.387
Gastos artículos oficina	500.000	618.000	636.540	655.636	675.305	695.564
Gastos artículos aseo	2.000.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221	2.782.258
Gastos Marketing	6.002.500	4.452.175	4.585.740	4.723.313	4.865.014	5.010.965
Gasto mantenimiento instalaciones	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754	579.637
Gasto remuneraciones	46.901.792	68.067.742	72.776.347	78.367.779	87.485.874	96.079.361
Gasto contabilidad	2.000.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221	2.782.258
Mantenimiento A/C	306.000	378.216	389.562	401.249	413.287	425.685
Comisiones transbank	1.964.735	2.609.276	3.610.978	4.880.545	6.401.955	7.041.656
Aguinaldos	1.300.000	1.339.000	1.379.170	1.420.545	1.463.161	1.507.056
Gasto Bono Responsabilidad	650.000	803.400	827.502	852.327	877.897	904.234
Servicio telefonía e internet	299.900	370.676	381.797	393.251	405.048	417.200
Leasing vehículo	4.247.040	6.561.677	6.758.527	6.961.283	7.170.121	7.385.225
Creación app móvil	1.000.000	0	0	0	0	0
Creación página web	300.000	0	0	0	0	0
Total	107.384.486	128.920.611	136.071.361	144.423.556	156.848.855	168.316.187

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 27: Inversión Inicial

Servicio	Item	Cantidad	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Hospedaje Premium	cama 1 plaza	10	69.739	697.395
	Televisor 24"	10	50.412	504.118
	mantas	10	3.353	33.529
	cuadro decorativo	10	4.193	41.933
	cojines	20	2.008	40.168
	Sabanas	10	3.353	33.529
	platos agua y comida	10	2.849	28.487
Hospedaje Standard	Cama para perro	20	16.798	335.966
	mantas	20	3.353	67.059
	cuadro decorativo	20	4.193	83.866
	Sabanas	20	3.353	67.059
	platos agua y comida	20	2.849	56.975
Guardería	Bebedero	3	12.597	37.790
	juegos	5	5.034	25.168
	balones	5	5.874	29.370
	Estante de almacenamiento	2	33.605	67.210
Peluquería	Bañera	2	117.647	235.294
	Tijeras	4	3.257	13.029
	Mesa peluquería	2	100.840	201.681
	Secador para pelo	2	30.745	61.489
	Corta uñas	2	2.941	5.882
	Cortadora de pelo	2	17.646	35.292
	Estante almacenamiento	2	33.605	67.210
	Basurero	2	21.000	42.000
	Caniles para traslado	6	15.958	95.748
	Correas de traslado	8	5.034	40.269
Pet Shop	Vitrinas para productos	4	33.605	134.420
	Mueble atención	1	179.832	179.832

Servicio	Item	Cantidad	Costo unitario	Total (\$)
----------	------	----------	----------------	------------

General	Ampolletas	25	3.017	75.420
	Papelero oficina	4	5.034	20.134
	Basurero Baño	4	4.112	16.447
	Sofá recepción	2	151.252	302.504
	Sofá tienda y restroom	2	58.815	117.630
	Mesa reuniones	1	277.303	277.303
	Mesa comedor	1	67.218	67.218
	Camas restroom	2	69.739	139.479
	Notebook	4	159.655	638.622
	Plantas decorativas	11	10.076	110.832
	Equipo de música ambientadores	1	75.622	75.622
	Mueble recepción	1	179.832	179.832
	Silla recepción y oficina	4	21.000	84.000
	cuadro decorativo	3	4.193	12.580
	Impresora	2	29.403	58.807
	Aire acondicionado	3	165.900	497.700
	Mesa de centro	1	27.723	27.723
	Televisor 50"	2	134.370	268.739
	Escritorio	2	84.025	168.050
	Silla	2	16.798	33.597
Cámaras de vigilancia	5	503.990	503.990	
				6.937.998

Intangibles	Registro de marca	1	100.000	100.000
	Página web	1	300.000	300.000
	App	1	1.000.000	1.000.000
	Remodelación	1	21.500.000	21.500.000
				22.900.000

Total				29.837.998
--------------	--	--	--	-------------------

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 28: Estimación Mensual del Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	0	0	0	0	14.602.833	14.959.083	14.377.833	14.977.833	15.971.583	14.771.583	16.834.083	14.809.083
Costos insumos	0	0	0	0	892.357	887.734	891.201	909.697	934.550	903.339	961.137	894.091
Gastos	0	8.400.000	5.962.590	8.338.104	10.222.210	9.295.517	9.218.542	9.228.322	10.832.020	9.224.960	9.258.579	10.313.072
Impuesto (IVA)	0	456.664	342.934	496.316	72.995	1.765	28.472	2.656	46.613	11.530	(78.605)	69.864
Cotizaciones previsionales	0	0	200.000	858.878	1.127.678	1.127.678	1.127.678	1.127.678	1.127.678	1.127.678	1.127.678	1.127.678
Retención 10% Honorarios	0	0	0	0	134.400	134.400	134.400	134.400	134.400	134.400	134.400	134.400
Total líquido	0	(8.856.664)	(6.505.524)	(9.693.298)	2.153.193	3.511.989	2.977.540	3.575.079	2.896.322	3.369.675	5.430.893	2.269.978
Déficit acumulado	0	(8.856.664)	(15.362.188)	(25.055.486)	(22.902.293)	(19.390.303)	(16.412.764)	(12.837.684)	(9.941.363)	(6.571.688)	(1.140.795)	1.129.183

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 29: Inversión en Renovación de Activos

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sábanas	0	\$ 109.788	\$ 113.081	\$ 116.474	\$ 119.968
Cojines	0	\$ 41.373	\$ 42.614	\$ 43.893	\$ 45.210
Mantas	0	\$ 109.788	\$ 113.081	\$ 116.474	\$ 119.968
Total	0	\$ 260.949	\$ 268.777	\$ 276.840	\$ 285.145

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 30: Flujo de Caja Puro Mensual Primer Año Operación

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Resultado del ejercicio	(628.110)	(11.305.316)	(8.489.797)	(12.286.958)	2.390.301	4.131.930	3.487.096	4.213.186	3.241.888	3.963.592	6.466.868	2.475.961
Depreciación	112.908	120.157	127.623	83.122	83.794	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	381.667	381.667	381.667	381.667	381.667	381.667	381.667	381.667	381.667	381.667	381.667	381.667
Resultado Operacional Neto	(133.535)	(10.803.492)	(7.980.508)	(11.822.170)	2.855.762	4.513.596	3.868.762	4.594.852	3.623.555	4.345.259	6.848.534	2.857.627
Inversión inicial \$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión de renovación \$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión capital de trabajo \$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor liquidación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja	(133.535)	(10.803.492)	(7.980.508)	(11.822.170)	2.855.762	4.513.596	3.868.762	4.594.852	3.623.555	4.345.259	6.848.534	2.857.627

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 31: Flujo de Caja Con Perpetuidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado del ejercicio	-	518.608	9.211.610	33.235.874	68.351.267	121.756.155	159.771.971
Depreciación	-	1.354.901	1.441.884	1.531.476	997.461	1.005.527	566.003
Amortización	-	4.580.000	4.580.000	4.580.000	4.580.000	4.580.000	-
Resultado Operacional Neto	-	6.453.509	15.233.495	39.347.350	73.928.728	127.341.682	160.337.975
Inversión inicial \$	(29.837.998)	-	-	-	-	-	-
Inversión de renovación \$	-	-	(260.949)	(268.777)	(276.840)	(285.145)	-
Inversión capital de trabajo \$	(25.055.486)	-	-	-	-	-	-
Valor presente de los flujos futuros	-	-	-	-	-	1.081.902.662	-
Flujo de caja	(54.893.483)	6.453.509	14.972.546	39.078.574	73.651.888	1.208.959.199	160.337.975

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 32: Distribución de los Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	121.303.917	156.731.555	199.259.200	258.114.980	347.179.324
Servicio Hospedaje	27.581.250	36.931.294	51.352.964	74.050.974	110.595.130
Servicio Guardería	13.056.000	18.154.368	24.308.699	31.297.450	38.683.648
Servicio Peluquería	26.880.000	38.760.960	47.908.547	59.214.964	79.288.836
Servicio Traslados	18.880.000	23.335.680	28.842.900	35.649.825	44.063.184
Pet Shop	34.906.667	39.549.253	46.846.091	57.901.768	74.548.526

Fuente: Elaboración Propia.

