



“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:

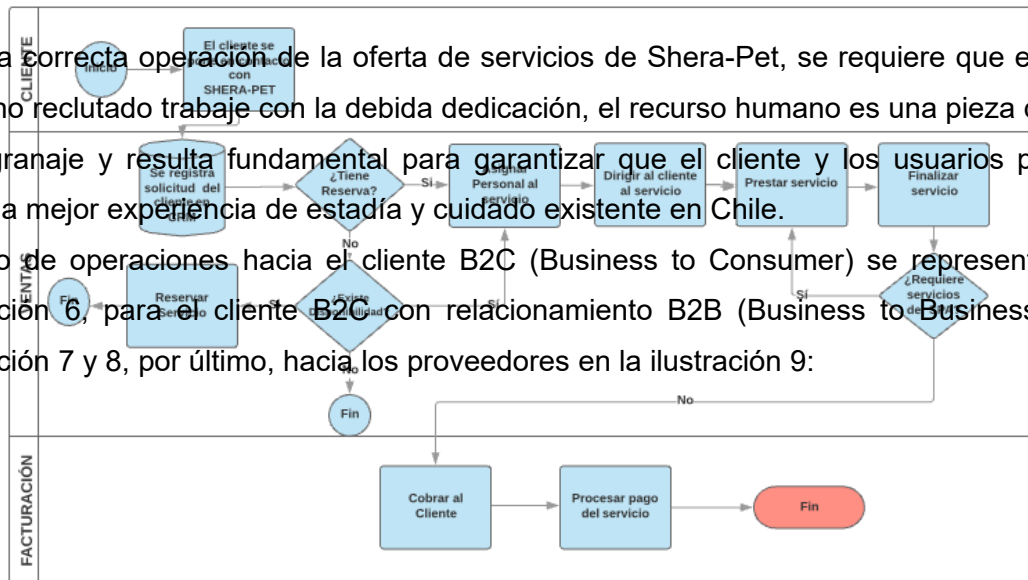


Ilustración 1: Flujo de Operaciones Cliente B2C.

Fuente: Elaboración Propia.

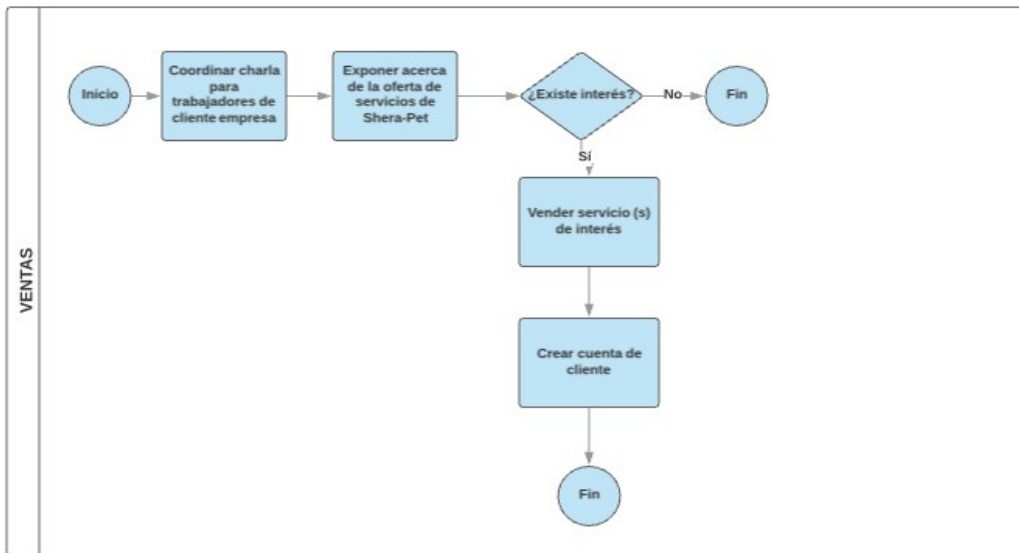


Ilustración 2: Flujo de Operaciones Cliente B2B.

Fuente: Elaboración Propia.

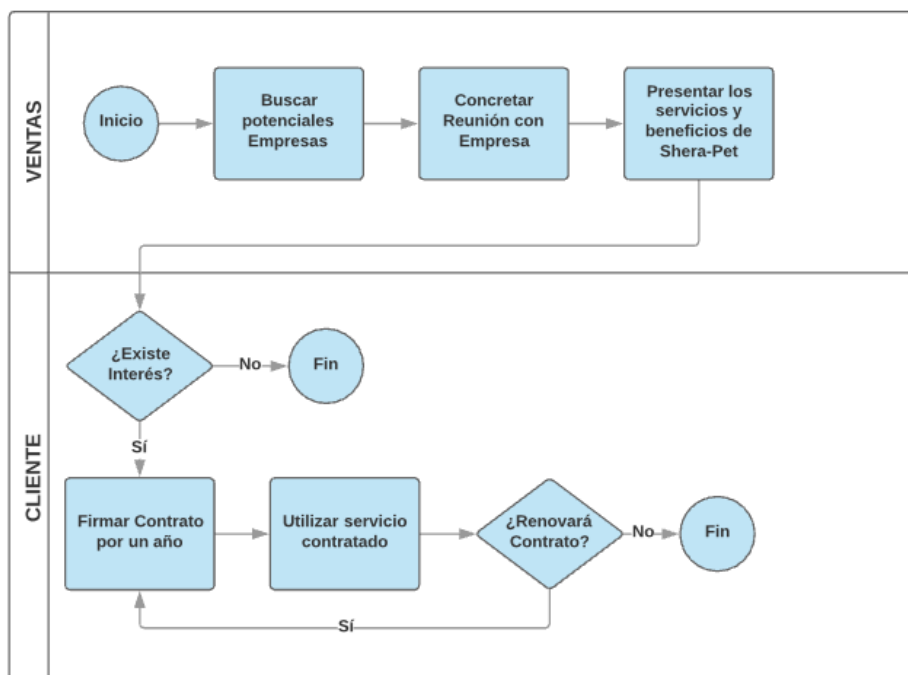


Ilustración 3: Flujo de Operaciones para Trabajadores de Cliente B2B.
 Fuente: Elaboración Propia.

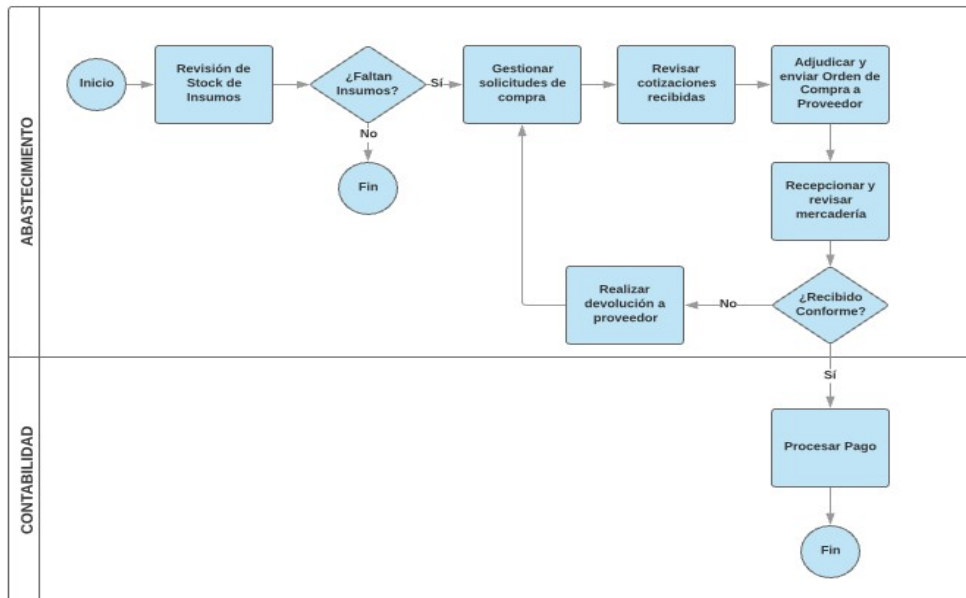


Ilustración 4: Flujo de Operaciones Proveedores.
 Fuente: Elaboración Propia.

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:

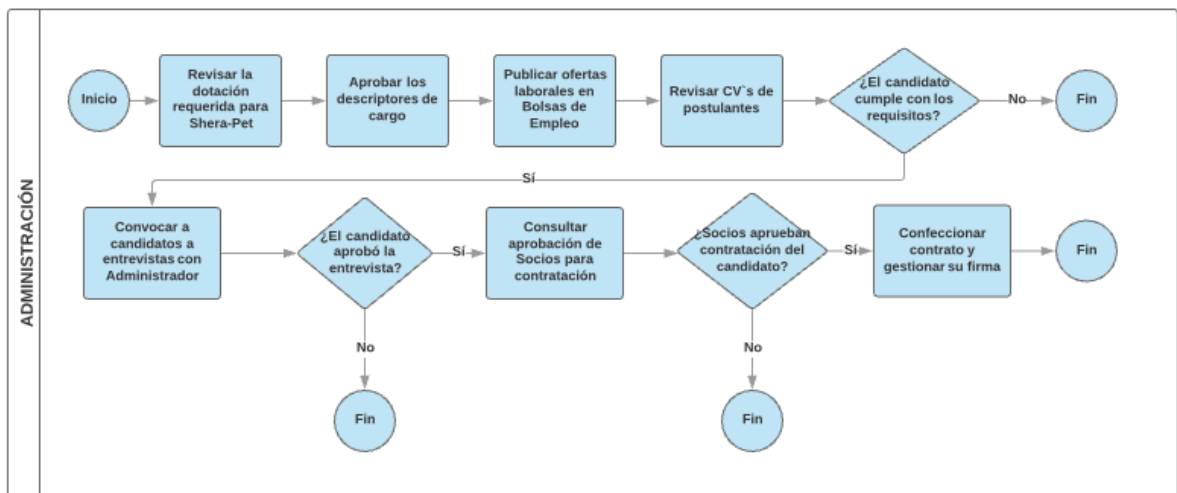


Ilustración5: Flujo de Proceso de Selección de Personal.

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

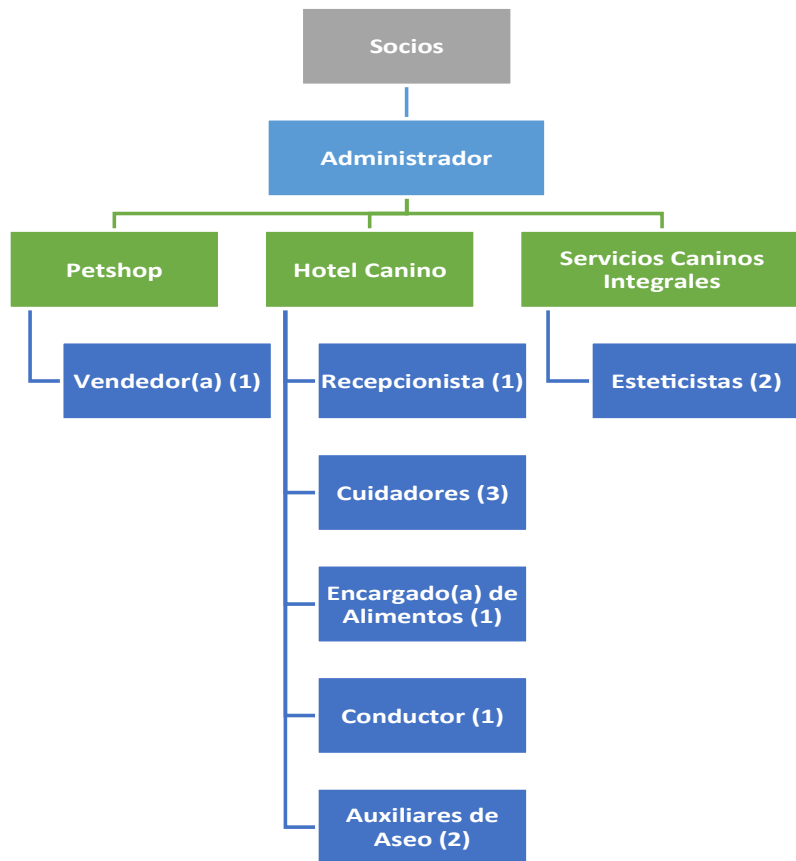


Ilustración 6: Organigrama Dotación por Unidad de Negocio Operación Inicial Shera-Pet.

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.





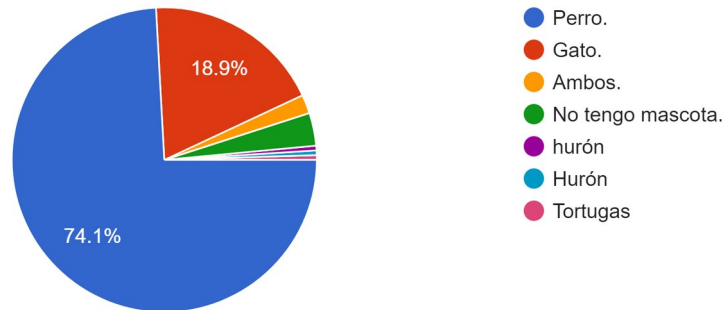


Fuente: <https://chelsea.dpethotels.com>

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.

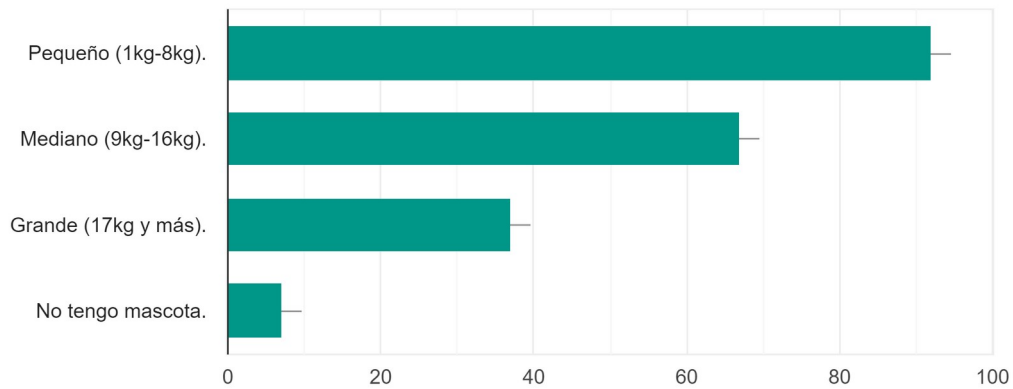
1. ¿Qué Mascota Tienes?:

201 respuestas



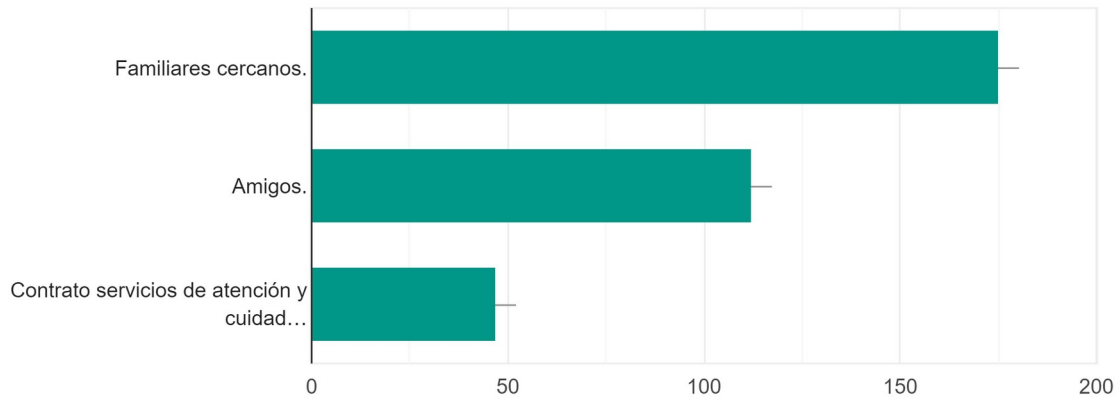
2. ¿De qué tamaño es tu Mascota?

201 respuestas



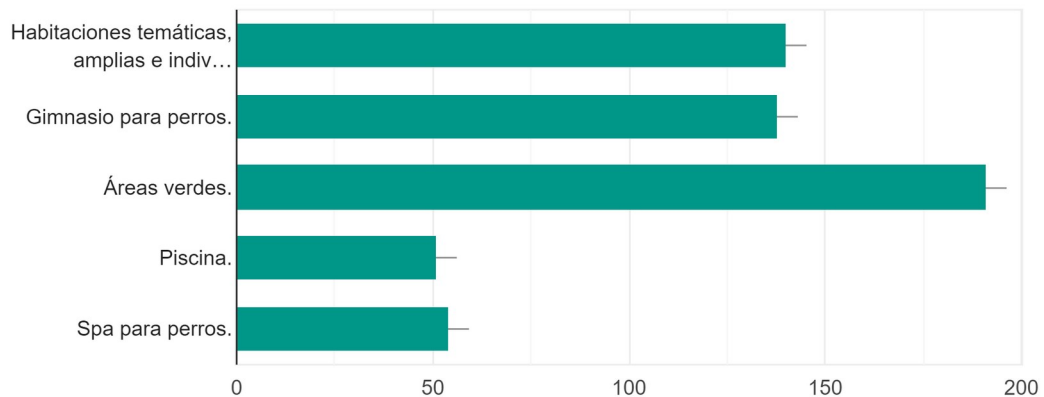
3. ¿A quién confías/confiarías el cuidado de tu perro cuando te ausentas de casa en periodos prolongados?

201 respuestas



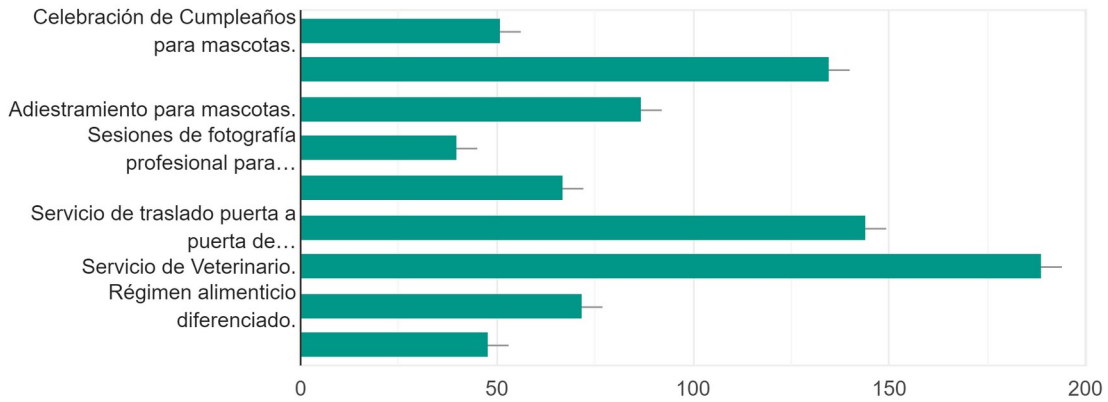
4. Selecciona los tres aspectos que te resultan/resultarían más atractivos respecto a las INSTALACIONES al cont...lojamiento y cuidado para mascotas:

201 respuestas



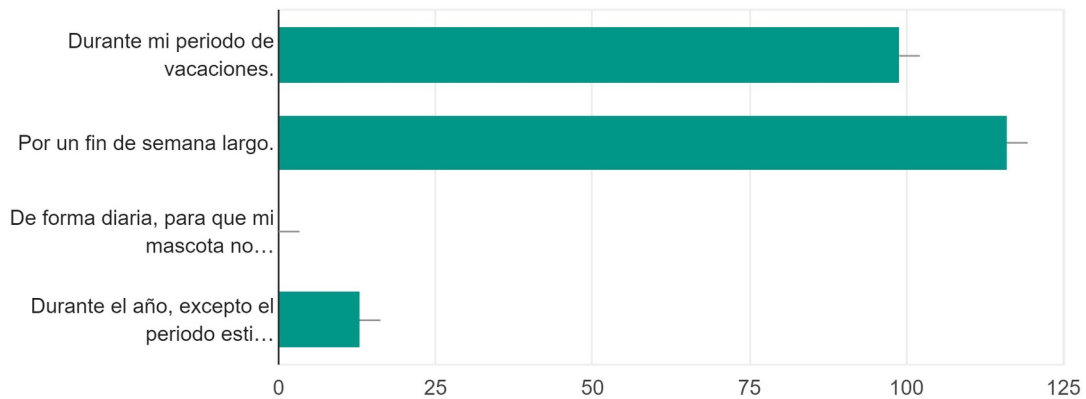
5. Además del servicio de alojamiento y cuidado para mascotas ¿Qué otros servicios complementarios resultan de tu interés? Selecciona los que desees:

201 respuestas



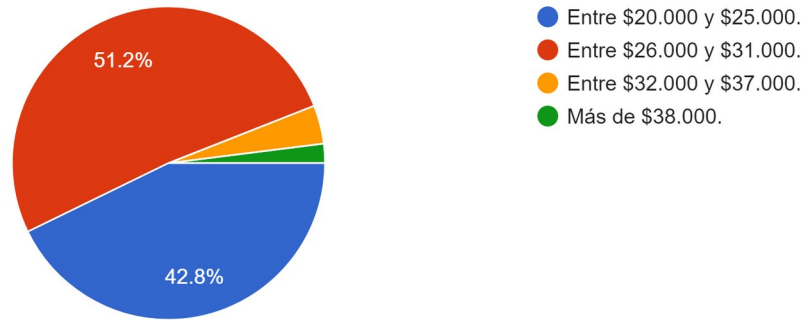
6. ¿En qué circunstancia contratarías el servicio de alojamiento y guardería para perros?

201 respuestas



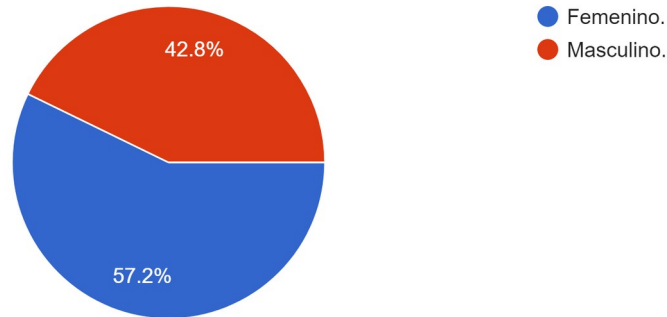
7. ¿Cuál es el precio que estarías dispuesto a pagar por 24 horas de cuidado para tu mascota considerando l...rvicios que resultaron de tu interés?

201 respuestas



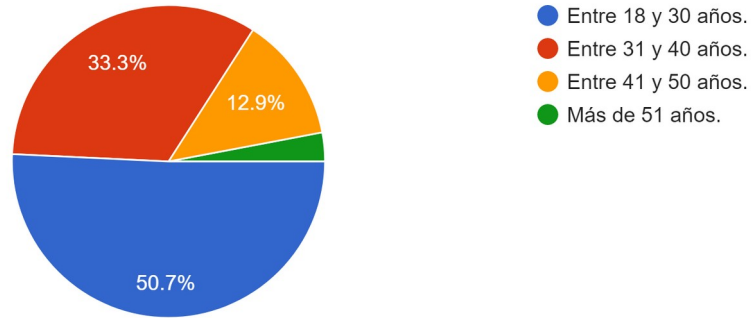
8. Indica tu género:

201 respuestas



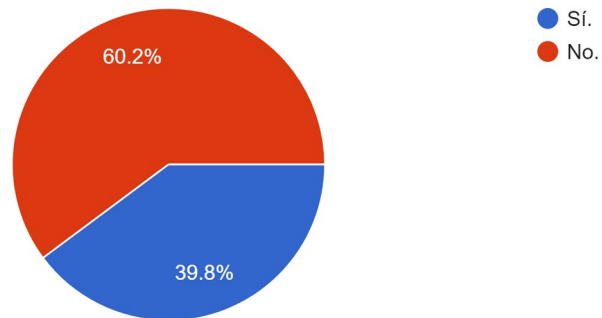
9. Indica el rango etario al cual perteneces:

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>

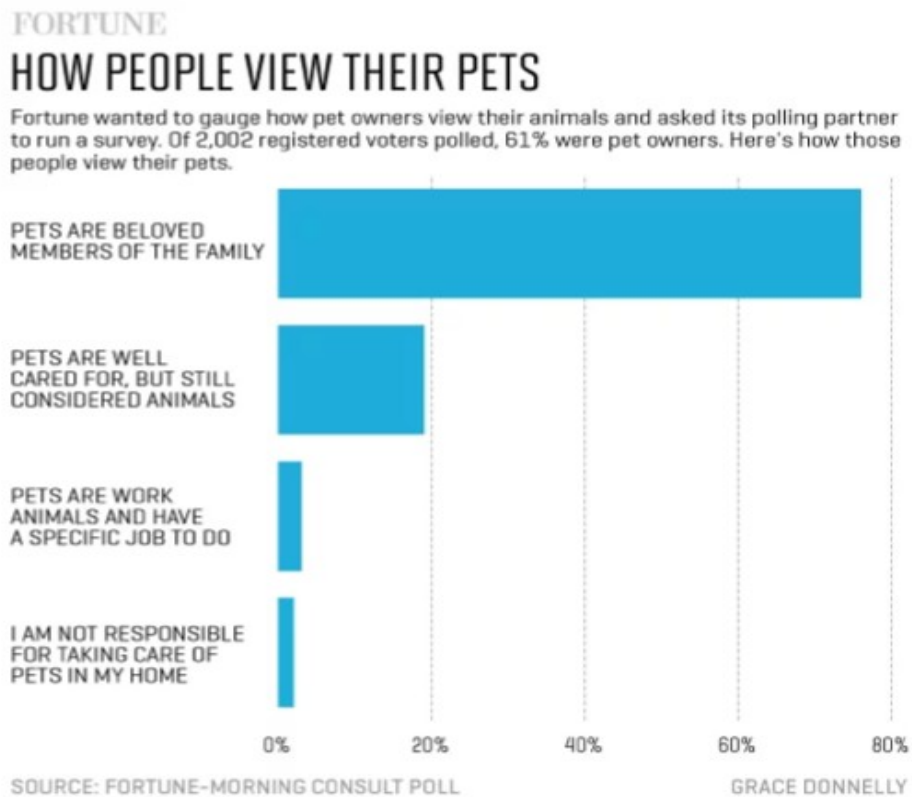
³ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1106037>

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-segmento-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.

| | | |
|--|---------------------|--|
| <p>1. Barreras de Entrada (Nuevos Competidores con formato Shera-Pet)</p> | <p>MEDIO</p> | <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. |
| <p>2. Poder de los Proveedores</p> | <p>MEDIO</p> | <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. |
| <p>3. Poder de los Consumidores</p> | <p>ALTO</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Se muestran sensibles al precio del servicio. - Demanda fragmentada. - Alto número de sustitutos. |
| <p>4. Amenaza de Sustitutos</p> | <p>ALTO</p> | <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. |
| <p>5. Determinantes de la Rivalidad/Barreras de Salida</p> | <p>MEDIO</p> | <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. |
| <p>6. Empresas Complementarias</p> | <p>ALTA</p> | <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.

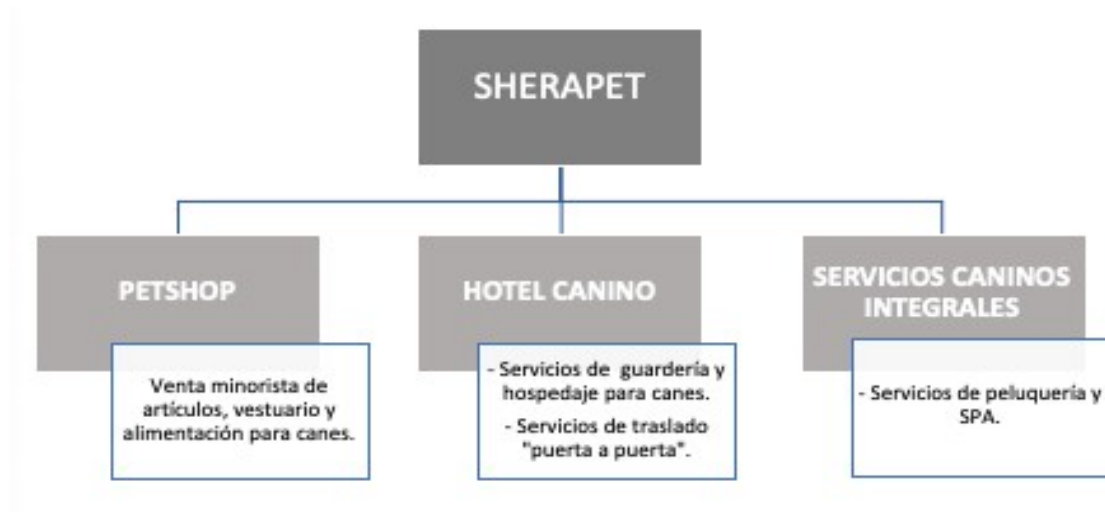
Anexo N°12: Mapa de Stakeholders Responsabilidad Social Empresarial

| | 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. |

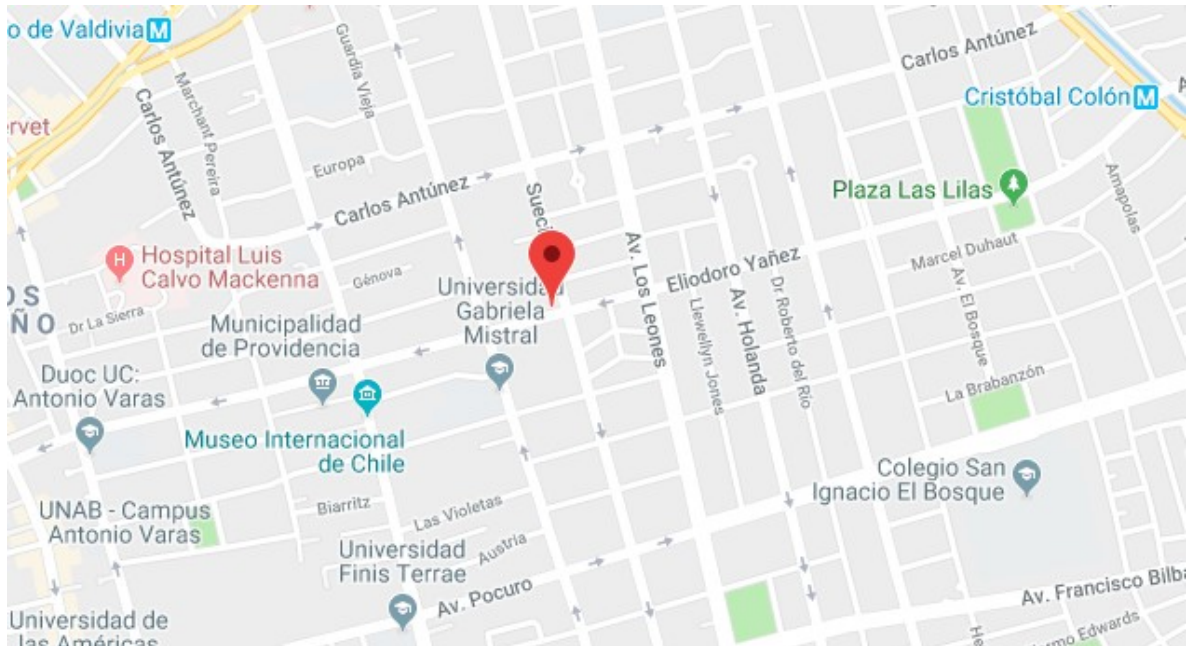
Fuente: Elaboración Propia.

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](#)

Dirección
Suecia / Eliodoroo Yañez, Providencia

Programa
8 Dormitorios
3 Baños

Superficie
554 m² construida
569 m² 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 máxima | 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 \$ | 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 | 5.638.392 | 5.638.392 | 5.638.392 | 5.638.392 | 5.638.392 | 5.638.392 | 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 \$ | Costo \$ | Costo \$ | Costo \$ | Costo \$ | 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.

