



“Shera-Pet”

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

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

ALUMNA: WALESKA SANHUEZA SEPÚLVEDA

PROFESOR GUÍA: ARTURO TOUTÍN DONOSO

Santiago de Chile, Septiembre 2019

Tabla de Contenido

Índice de Ilustraciones.....	4
Índice de Tablas.....	5
Índice de Anexos.....	5
Resumen Ejecutivo.....	6
I. Oportunidad de Negocio.....	8
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	10
2.1 Industria:.....	10
2.1.1 Análisis Macroentorno.....	14
2.1.2 Análisis Competitivo de la Industria.....	14
2.2 Competidores.....	15
2.3 Clientes.....	19
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	21
3.1 Modelo de Negocios.....	21
3.2 Descripción de la Empresa.....	23
3.2.1 Capacidades de la Empresa para llevar a cabo la Propuesta de Valor.....	25
3.2.2 Misión.....	25
3.2.3 Visión.....	25
3.2.4 Valores.....	25
3.2.5 Objetivos.....	26
3.2.6 Estrategia de Genérica.....	26
3.2.7 Ventaja Competitiva.....	27
3.2.8 Estrategia de Entrada.....	28
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	28
3.4 Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad.....	29
IV. Plan de Marketing.....	29

4.1	Objetivos de Marketing.....	29
4.2	Estrategia de Segmentación.....	30
4.2.1	Macrosegmentación del Cliente B2C.....	30
4.2.2	Macrosegmentación B2C con Relacionamento B2B.....	31
4.3	Estrategia de Posicionamiento.....	32
4.4	Estrategia de Producto/Servicio.....	32
4.5	Estrategia de Precio.....	33
4.6	Estrategia de Distribución.....	35
4.7	Estrategia de Comunicación y Ventas.....	35
4.7.1	Imagen Corporativa.....	35
4.7.2	Atributos de servicio.....	36
4.7.2	Publicidad.....	36
4.7.2	Promociones.....	37
4.8	Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	38
4.9	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	39
V.	<i>Plan de Operaciones.....</i>	40
5.1.	Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.....	40
5.2.	Flujo de Operaciones.....	40
5.3.	Plan de Desarrollo e Implementación.....	40
5.4.	Dotación.....	40
VI.	<i>Equipo del Proyecto.....</i>	41
6.1	Equipo Gestor.....	41
6.2	Estructura Organizacional.....	41
6.3	Incentivos y Compensaciones.....	41
VII.	<i>Plan Financiero.....</i>	42

7.1 Supuestos Financieros.....	42
7.2 Estimación de Ingresos.....	42
7.3 Estimación de los Costos y los Gastos.....	42
7.4 Inversión Inicial.....	42
7.5 Capital de Trabajo.....	42
7.6 Estado de Resultado Proyectado.....	42
7.7 Flujo de Caja Proyectado.....	43
7.8 Balance Proyectado.....	43
7.9 Evaluación Financiera.....	43
7.9.1 Cálculo de la Tasa de Descuento.....	43
7.9.2 VAN, TIR y Punto de Equilibrio.....	43
7.9.3 Ratios Financieros.....	43
7.9.4 Fuente de Financiamiento.....	43
7.9.5 Análisis de Sensibilidad.....	43
VIII. Riesgos Críticos.....	44
IX. Propuesta Inversionista.....	45
X. Conclusiones.....	46
X. Bibliografía y Fuentes.....	47
Anexos.....	49

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Posicionamiento de los Competidores en la Industria.....	18
Ilustración 2: Representación Gráfica Escalafones de Segmentación de Clientes según “Disposición a Pagar” en la Industria del “Pet Care”.....	19
Ilustración 3: Análisis VRIO Ventaja Competitiva de Shera-Pet.....	27
Ilustración 4: Posicionamiento de Shera-Pet en el Mercado.....	32
Ilustración 5: Logo Corporativo de Shera-Pet.....	36

Índice de Tablas

Tabla N°1: Características de los Competidores.
Tabla N° 2: Business Model Canvas Shera-Pet
Tabla N° 3: Servicios de Shera-Pet
Tabla N° 4: Valores de los Servicios de Shera-Pet
Tabla N° 5: Estimación de la Demanda
Tabla N° 6: Presupuesto de Marketing y Cronograma Mensual
Tabla N° 7: Presupuesto de Marketing Anual

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 Pirámide de Necesidades de Maslow Extrapolado a las Necesidades de las Mascotas

Anexo 11: Análisis FODA Aplicado a Shera-Pet

Anexo N°12: Mapa de Stakeholders Responsabilidad Social Empresarial

Resumen Ejecutivo

La tendencia de “humanizar” a las mascotas cobra cada vez más fuerza en el mundo entero. La experiencia internacional indica que los dueños de mascotas están prefiriendo tener más mascotas que bebés¹.

En Chile, de acuerdo con un microestudio realizado por la consultora GFK ADIMARK, denominado “Los Chilenos y sus Mascotas”, efectuado durante los meses de enero y febrero del año 2018, se identificó que el 64% de los hogares posee al menos alguna mascota. De éstos, se indica que el 52% posee perro, el 25% tiene gato, el 5% tiene alguna otra mascota y el porcentaje restante de los hogares no tendría mascota².

En tal escenario de tendencias y preferencias, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, se presenta la oportunidad de negocio. La cual consiste en disponibilizar al cliente Shera-Pet; hospedaje y guardería premium para perros, que presta servicios complementarios de SPA (tipo resort), con un modelo que resulta rentable en coherencia con las oportunidades que presenta el mercado y las ya mencionadas nuevas tendencias.

En sintonía con lo anterior, el alcance del proyecto es la realización de un negocio rentable, en el sector oriente de la región metropolitana, específicamente en la comuna de Providencia, locación que prevé la existencia de condiciones apropiadas para el éxito de éste.

El mercado objetivo corresponde a un segmento de clientes identificado como hombres y mujeres del sector oriente de la región metropolitana, principalmente concentrados en el rango etario comprendido entre los 18 y 50 años, que tienen un perro (o más), y que necesitan resolver la situación de cuidado de su(s) mascota(s) bajo altos estándares de calidad y comodidad, cuando indistintamente del motivo, ellos no puedan hacerlo.

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 sustenta la rentabilidad del proyecto.

I. Oportunidad de Negocio

En un zoom a los hogares chilenos que poseen mascotas, se evidencia que los sectores que más invierten en sus animales son los de niveles socioeconómicos más altos y los hogares situados a los extremos del país. Donde, el gasto mensual por mascota, entendiéndose por éstos; alimentos, juguetes, vacunas, entre otros, asciende a la cifra promedio de \$25.871.- Extrapolando tal realidad, al mundo “perruno”, el microestudio de GFK ADIMARK, precisa que el gasto mensual por hogar para el cuidado de los canes en promedio bordea los \$27.023.-

En Chile 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.

Uno de los principales problemas a los que se ven expuestos los dueños de mascotas, es resolver el cuidado y protección de los “perrunos” cuando ellos no pueden hacerlo. En tal instancia, generalmente el cuidado de las mascotas queda relegado a familiares o amigos cercanos. Sin embargo, no siempre se dispone del factor tiempo y voluntad de terceros, generando en el dueño sentido de angustia y culpa frente a la potencial situación de “abandono” y “desprotección” a la cual se verá expuesto el perro que decidió amar y cuidar. Shera-Pet surge como respuesta producto de la observación de este problema común, sus aspectos distintivos basados en los altos estándares de calidad en la prestación del servicio de hospedaje y cuidado, disponibilizando instalaciones y amenidades de lujo, así como también, la oferta de servicios complementarios de SPA canino y productos especializados de primera línea para su venta minorista resultan garantes de confianza al dueño frente al cuidado de su perro (para consultar imágenes referenciales se sugiere revisar Anexo 01).

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

Para determinar el potencial tamaño de mercado se aplicó una encuesta presencial a un universo de 201 transeúntes que pasean a sus perros en el parque “Araucano”, ubicado en la comuna de Las Condes (ver Anexo 02). Del universo encuestado, el 23,4% indicó que contrataría servicios de hospedaje para su mascota, de éstos un 51,2% precisó que estaría dispuesto a pagar entre \$26.000.- y \$31.000.- por tal servicio. En tanto, el 76,6% restante de los encuestados, señaló que resuelven el cuidado de sus mascotas con la ayuda de familiares cercanos o amigos de confianza. Tal universo, al recurrir a servicios que se presentan como sustitutos próximos a la oportunidad de negocio, se articula como potenciales clientes.

Por su parte, recurriendo a los mecanismos de consulta que entrega la Ley N°20.285 “Sobre Acceso a la Información Pública”⁴, así como también, a la ya mencionada “Ley Cholito”, se tuvo acceso al número de perros inscritos en los “Registros Comunales de Mascotas” de las comunas de Vitacura, Providencia y Ñuñoa (ver consolidado en Anexo 03). Con tales datos, considerando un precio de \$31.000.- diarios por servicio de Hospedaje Premium Canino e identificando una frecuencia de contratación correspondiente a 15 días anuales (equivalentes a la cantidad de días definidos como feriados legales en Chile a todo trabajador dependiente), más 16 días feriados indicados legalmente por calendario para el 2020, se determinó que el número de usuarios potenciales (perros por los cuales sus dueños contratarían servicios de hospedaje) equivale a un universo de 1.285. En función de ello, se estima 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).

El tamaño de mercado, según información contenida en la página Web del Servicio de Impuestos Internos (SII), precisa 11 empresas⁵. Es pertinente indicar que la información socializada por tal servicio público, no se refiere respecto al tamaño de las empresas que lo conforman (ver Anexo 05).

Por último, cabe destacar que el equipo gestor está conformado por una Administradora Pública y un Químico Ambiental, ambos con un Magíster en Administración (c) y 9 años de experiencia laboral, principalmente en las áreas de Presupuesto y Control de Gestión, Auditoría Interna y Sistemas Integrados de Gestión. Sus capacidades de emprendimiento se

⁴ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>

⁵ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#3

relacionan con: 1) El grado de inversión y el acceso a fuentes de financiamiento para llevar a cabo la materialización de la oportunidad de negocio. 2) Conocimiento, experiencia y relaciones con entidades que se dedican al cuidado de mascotas. 3) El equipo de trabajo calificado, que se articula como un recurso clave en el modelo de negocio, ya que cuenta con los conocimientos relacionados con el cuidado de las mascotas. 4) Como adultos responsables del cuidado de sus mascotas y potenciales emprendedores, se responde al incentivo personal para disponibilizar esfuerzos, competencias técnicas y personales (conocimiento, habilidad y actitud), así como también, a la capacidad para liderar las actividades claves identificadas (consultar tabla N°2), herramientas que permiten apropiarse de la idea y llevar a cabo la oportunidad de negocio denominada “Shera-Pet”.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

Actualmente, en la industria cobra fuerza la tendencia de “humanizar” a las mascotas (para consultar sustento estadístico se sugiere consultar Anexo 06), debido a principalmente 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)⁶. Este último fenómeno es muy común en parejas entre los 25 y los 39 años, quienes optan por formar una familia sin descendencia⁷. A grandes rasgos, la experiencia internacional apunta a que dueños de mascotas, están prefiriendo tener más mascotas que bebés⁸.

En congruencia con lo anterior, en los últimos 20 años el crecimiento de la llamada industria del “Pet Care”, entendiéndose por ésta alimentos, productos y servicios relacionados, a nivel global se ha más que triplicado en tamaño. Hoy es una industria de 17 mil millones de dólares, que ha visto este crecimiento principalmente con la generación del milenio y se espera que siga al alza⁹. Según estudios realizados por PetCo, la compañía minorista de suministros de animales, en los años venideros se estima un crecimiento entre el 6% y el 8% anual para la industria de las mascotas en Estados Unidos¹⁰.

⁶ <https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/>

⁷ <http://m.salud180.com/salud-dia-dia-/parejas-sin-hijos-tendencia-en-crecimiento-dink>

⁸ <https://www.forbes.com.mx/marketing-de-mascotas-un-nicho-muy-lucrativo/>

⁹ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/technology/SAP-Post-Septiembre.pdf>

¹⁰ <https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debesaber/#.XRQY8i3SE11>

Hoy para los dueños de mascotas las atenciones veterinarias constituyen un estándar mínimo de cuidado, las tendencias en el extranjero apuntan a la alimentación para mascotas con productos naturales y de calidad, vestuario para diversas situaciones y accesorios de entretenimiento, así como también, los servicios de hospedaje, guardería y cuidado integral. Con tal escenario global, en países como Japón ya desde el 2012 (o incluso unos años antes), se puede observar como la “industria del lujo” se expande al mercado de mascotas. Clases de natación, peluquería y pedicura, “suites” de lujo, tratamientos de barro o aromaterapia y lo último en moda de verano marcan las tendencias en el lucrativo y excesivo mundo de las mascotas en Japón¹¹. El rey del negocio es el perro, que genera ventas cercanas a US\$1.200 millones, seguidas del gato, que marca unos US\$302 millones del total del sector¹².

Un ejemplo tangible de la experiencia Nipona al respecto, es el denominado “Dog Petit Resort Joker”, ubicado en la ciudad de Tokio, que además de ser un centro terapéutico de aguas termales para mascotas, con “onsen” (baños termales calientes) y sesiones de rehabilitación y natación en piscinas (con precios desde US\$39 por 30 minutos), es un hotel para perros con precios que van de los US\$100 por noche de su habitación estándar, a los USD\$220 de su “suite”¹³.

En España, y en esta misma línea le siguen dos hoteles de la cadena “Palladium Hotel Group” el Hard Rock Hotel Ibiza y el Hard Rock Hotel Tenerife, éstos durante el 2018, dieron inicio a un servicio complementario al ya acostumbrado hospedaje para humanos, denominado “Animal Instinct”. La propuesta del grupo hotelero incluye servicio de habitaciones para mascotas, que proporciona check-in “perronalizado”, permitiendo al perro firmar con su patita, y carta de bienvenida acompañada de accesorios de lujo, tales como camas de terciopelo, colchón de piel ergonómico, manta, comedero, pelotitas, botella de agua y galletitas personalizadas con su nombre. Y no sólo eso, mientras sus dueños estén en playa, los paseadores de perros lo sacarán y lo llevarán a los columpios especializados para que jueguen¹⁴.

11 <https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/industria-del-lujo-se-expande-al-mercado-de-mascotas/>

12 Ídem.

13 Ídem.

14 <https://www.libremercado.com/2018-05-18/el-multimillonario-negocio-de-las-mascotas-perros-y-gatos-son-los-nuevos-hijos-1276618869/>

Estados Unidos también posee experiencias de éxito en la incursión en la industria del “lujo” a través de los servicios de hospedaje y guardería para canes. Prueba de ello, son las comodidades y servicios disponibles en la cadena de hoteles cinco estrellas para perros, denominada “D Pet Hotels”, que consiste en modernas y lujosas instalaciones de alojamiento en suites para perros, que incluyen camas y televisores de pantalla plana, espacios decorados con sentidos de elegancia y confort especialmente acondicionados para el disfrute de su “distinguida clientela”¹⁵. La cadena hotelera es de tal proporción, que cuenta con presencia en cuatro Estados del país del norte, con sucursales en New York, Los Ángeles, Hollywood, Austin y Scottsdale.

América del Sur no se queda atrás, ya en el 2013 en Brasil un Motel garantizaba una “noche de perros” de lujo. La apuesta fue parte de “Animalle Mundo Pet”, un enorme complejo en Belo Horizonte, donde se vende de todo, desde galletas de chocolate para perros, hasta servicios de reproducción asistida. Una noche de amor en el motel cuesta cerca de 50 dólares¹⁶.

Así también, en septiembre de 2018 Petz (la más grande cadena de Pet Shops de Brasil) inauguró una tienda modelo en la Avenida Ricardo Jafet, en São Paulo, que posee un Pet Play, lugar de socialización donde los tutores pueden llevar sus mascotas para jugar y también para adiestramiento. La misma unidad, también pasó a ofrecer el servicio de Day Care, especie de guardería para animales, y de Hotel, que recibe las mascotas cuando los tutores necesitan viajar¹⁷.

En Chile, de acuerdo con datos recabados por Euromonitor International, la industria de productos y servicios para mascotas va en franco crecimiento: la industria “Pet Care”, que como se mencionó anteriormente, incluye tanto alimentos, artículos y servicios para el cuidado de mascotas, al 2017 movió 808,6 millones de dólares, y se espera que para el año 2022 tenga un tamaño equivalente a los 1.265,8 millones de dólares¹⁸. Lo anterior, es congruente con los datos proporcionados por el Servicio de Impuestos Internos (SII), donde se puede identificar a través de la información extraída desde el proceso de declaración de

15 <https://dpethotels.com>

16 <https://cnnespanol.cnn.com/2013/01/11/un-motel-en-brasil-garantiza-una-noche-de-perros-de-lujo/>

17 <https://allextruded.com/entrada/brasil-cierra-el-2018-como-segundo-mayor-mercado-de-mascotas-del-mundo-20091/>

18 <https://www.eleconomistaamerica.cl/sociedad-eAm-chile/noticias/8566984/08/17/Tendencias-La-mascota-mirada-como-uno-mas-en-la-familia-.html>

impuestos asociados a la actividad económica “Servicios de adiestramiento, guardería y cuidados de mascotas, excepto actividades veterinarias”¹⁹, que de las 197 empresas declarantes a nivel país durante el año 2017, se obtuvieron ventas por MM\$16.388 y un crecimiento anual promedio de un 58% durante los últimos 10 años²⁰.

En el territorio nacional la industria del cuidado integral para mascotas, al igual que en resto del mundo, constituye una tendencia. Actualmente se puede asociar su desarrollo a cuatro líneas de negocio: 1) Alimentación con productos naturales y de calidad. 2) Servicios veterinarios. 3) Servicios de peluquería y SPA. 4) Servicios de hospedaje y guardería para mascotas. Este último punto se encuentra en auge, debido a la latente necesidad de resolver la situación de cuidado de las mascotas cuando el adulto responsable de ésta, indistintamente del motivo, no puede hacerlo. En este ámbito, al disponibilizar de instalaciones físicas habilitadas para el hospedaje de perros, se identifican beneficios asociados al relacionamiento de los canes con otros perros, mejorando el contacto social con sus dueños y otras personas, como también, proporcionando las condiciones necesarias para mantener a las mascotas tranquilas física y mentalmente en ausencia de su dueño.

A diferencia de lo que sucede en el extranjero, la tendencia de la industria en Chile respecto al servicio de hospedaje y guardería para perros se inclina por la utilización de “Caniles”. En relación con los servicios de peluquería y SPA, el desarrollo de la industria en chilena presenta fuerte influencias extranjeras, se han importado técnicas y procedimientos, la brecha que hoy existe entre la oferta nacional y la extranjera, más bien, se asocia a estándares de calidad basado en las preferencias. Por último, en cuanto al “Petshop”, en Chile el rasgo diferencial entre la oferta nacional y la extranjera está relacionada a la variedad de artículos y disponibilidad de productos.

En la Región Metropolitana, conforme a demanda los hoteles para perros sin caniles se consolidan como una atractiva oportunidad de negocio. “Perriott”, ubicado en el camino de Farellones, en la comuna de Lo Barnechea, fue uno de los primeros en adoptar esta nueva tendencia en 2010, y verano a verano la demanda aumenta en cerca de un 80%²¹. En la misma línea, también resulta destacable la propuesta de “Guthis Dog Park”, que opera en Calera de Tango desde hace dos años con cerca de sesenta perros en promedio. Por su

¹⁹ http://www.sii.cl/catastro/homologacion_codigos_actividad.pdf

²⁰ Estadísticas de Empresas por actividades económicas. http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

²¹ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=536876>

parte, el “Guardería VIP” (Very Important Pet) que nació en Las Condes hace cinco años, cuyo valor diario es de \$15.000, lo que significa que para 15 días de vacaciones, el dueño de la mascota deberá desembolsar \$225.000.

2.1.1 Análisis Macroentorno

En el Anexo 7, se analiza en base a la metodología PESTEL el macroentorno de la industria asociado al desarrollo de la oportunidad de negocio. Desde el análisis en comento, se desprende que en atención al contexto político y legal, el crecimiento de la actividad económica, las tendencias sociales fuertemente arraigadas en los procesos de “humanización” de las mascotas, los avances tecnológicos y la necesidad detectada en el ámbito de estudio, existe una atractiva oportunidad de negocio. En tales condiciones, el análisis macroeconómico realizado presta un soporte teórico contundente al desarrollo de Shera-Pet.

2.1.2 Análisis Competitivo de la Industria

Un aspecto fundamental para la formulación de una estrategia competitiva es analizar la industria en donde se compite. Para llevar a cabo tal objetivo, se recurrió al sustento teórico que proporciona el modelo de Michael Porter, el cual es explicado en detalle en el Anexo 8.

En términos generales, considerando las “barreras de entrada y salida”, es preciso destacar que la industria de los servicios “Hospedaje y Guardería Premium para Perros” es medianamente atractiva. Pues, si bien el tamaño del mercado es alto (\$1.235.058.380.-, ver Anexo 4), y tal rasgo es un incentivo para el ingreso de “nuevos entrantes”, la inversión inicial y costos fijos que requiere el desarrollo de la oportunidad de negocio son altos (especialmente en infraestructura y capital humano), condición que podría constituir un desincentivo al ingreso y dificultad relacionada con la posterior permanencia de éstos en el mercado.

En la industria es observable alta competencia indirecta a través de los sustitutos, razón por la cual es primordial el desarrollo de una robusta estrategia de diferenciación. El poder de los clientes también es alto, pues debido a la gran cantidad de sustitutos en el mercado y el bajo costo de oportunidad al cambio, éstos se muestran sensibles al precio.

Así también, al analizar el factor asociado a la búsqueda de apoyo de empresas que puedan aportar a la creación de valor de la oportunidad de negocio, las llamadas empresas complementarias se articulan como una fuerza de alto poder o influencia (sexta fuerza de Porter). En la industria es posible identificar, que asociarse estratégicamente con agencias de viajes, cadenas hoteleras cuya política restringe el acceso a mascotas, así como también, con influencers activos en redes sociales, resulta una herramienta clave para fortalecer la red de partners que presta soporte al desarrollo del negocio.

2.2 Competidores

En la actualidad, la situación de cuidado de perros domésticos, entendiéndose por éstos, perros que se ven expuestos a una potencial situación de “abandono” y “desprotección”, cuando el adulto responsable de su cuidado, se encuentra fuera de casa por periodos prolongados (horas, días, semanas e incluso meses), es principalmente resuelta por medio de:

- Familiares cercanos.
- Amigos de confianza.
- Contratación de servicios de atención y cuidado para mascotas.

Respecto al último punto anteriormente identificado, es preciso destacar que actualmente en Chile la necesidad de hospedaje y cuidado para perros es resuelta en base a estándares mínimos. “Perriott”, “Very Important Pet” y “El Patio”, señalados como referentes chilenos en la presente oportunidad de negocio, prestan a sus clientes servicios de hospedaje y cuidado para perros sin mayor valor agregado, el principal rasgo diferenciador entre ellos, es que en el primero y en el segundo no se utilizan caniles, en tanto, en el tercero de ellos sí los hay.

La experiencia extranjera marca una gran brecha con la industria chilena, específicamente Estados Unidos, país donde se ubica “D Pet Hotel”. El referente extranjero seleccionado, se muestra como el principal prestador de hospedaje premium y servicios integrales de primera línea para perros. Bajo esta lógica de servicio, la discusión va más allá del disponibilizar (o no) caniles en las instalaciones, se trata homologar la experiencia humana asociada a la estancia en hoteles de lujo a la experiencia de las mascotas y sus dueños.

La tabla siguiente, compara entre sí los servicios que prestan los principales competidores identificados en la Región Metropolitana:

Tabla N°1: Características de los Competidores.

COMPETIDOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	SERVICIOS	TARIFAS (DIARIAS O POR SERVICIO)
El Patio	Guardería y hospedaje para perros basado en caniles individuales y espacios amplios de recreación durante el día.	Chicureo.	Alojamiento. Peluquería. Veterinario. Atención a Parto. Paseo y Recreación. Servicio Transporte. Venta de Alimento. Registro fotográfico.	*Razas pequeñas \$10.000.- *Razas Grandes \$12.000.- *Hurones, Conejos, Aves, roedores \$6.000.- *Reptiles \$9.000.- *Baños pequeño (simple - full) \$8.000 - \$11.000.- *Baños grande (simple - full) \$12.000 - \$15.000.- *Baños gigante (simple - full) \$13.000 - \$18.000.- *Baño + Corte (pequeño-grande-gigante) \$18.000 - \$22.000 - \$25.000.- *Deslanado (pequeño-grande-gigante) \$25.000 - \$30.000 - \$35.000 *Traslados a domicilio (consultar comuna) Desde \$10.000.-
Dog Care	Casa ambientada para el hospedaje canino, con libre acceso en la totalidad del entorno.	La Reina.	Alojamiento. Guardería. Visitas de fin de semana.	*Alojamiento Perruno 15.000.- *Guardería Canina 8.000.- *Visitas de fin de Semana 10.000.-
Huellas de Mascotas	Guardería y hospedaje para perros, con disposición de espacio para recreación de los canes.	Huechuraba.	Alojamiento. Pet Shop. Veterinario. Peluquería. Entrenamiento canino.	Jornadas: * Mañana (9 a 13 horas), \$5.000.- * Tarde (14 a 18 horas), \$5.000.- * Completa (9 a 18 horas), \$8.000.- * Completa con extensión (6.30 a 18 horas), \$10.000.-
Guardería VIP (Very Important Pet)	Hospedaje para perro con un máximo de 12Kg.	Las Condes.	Pet sitter. Paseos interactivos. Talleres. Alojamiento. Nutrición natural. Veterinario. Peluquería. Paseos.	* Membresía Oro, lunes a viernes, \$80.000.- * Membresía Plata, 2 veces a la semana, \$50.000.- * Membresía Bronce, 1 vez a la semana, \$25.000.- *Alojamiento 1 mascota: \$15.000.- *Alojamiento 2 mascotas: \$25.000.- *Peluquería desde \$12.000.- *Paseos \$7.500.-

COMPETIDOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	SERVICIOS	TARIFAS (DIARIAS O POR SERVICIO)
Perry Lodge	Guardería y hospedaje para perros basado en caniles individuales y espacios amplios de recreación durante el día.	Pirque.	Alojamiento. Peluquería. Transporte.	*Alojamiento \$12.000.- Peluquería: *Razas Pequeñas desde \$15.000.- *Razas medianas desde \$18.000.- *Razas grandes desde \$25.000.- Baño: *Raza pequeña: \$8000.- *Raza mediana: \$10000.- *Raza grande: \$12000.-
Perriott	Hotel para perros sin caniles, con jardines amplios y vigilancia de personal capacitado.	Lo Barnechea.	Alojamiento. Guardería. Alimentación. Entrenamiento. Etología. Peluquería. Transporte.	*Alojamiento \$12.000.-
Ghuti Dogs Park	Hotel para perros sin caniles, con jardines amplios, piscina y vigilancia de personal capacitado.	San Javier (Camino a Lonquén).	Alojamiento. Guardería. Alimentación. Entrenamiento. Veterinario. Piscina. Transporte.	*Alojamiento \$15.000.-

Fuente: Elaboración Propia.

Con la intención de evaluar los perfiles competitivos, y en atención a los factores tiempo y ubicación, se seleccionaron tres competidores para comparar en “in situ” la experiencia de servicio prestada por éstos. Dicho lo anterior, en el Anexo 9 se encuentra la “Matriz de Perfiles Competitivos”, metodología bajo la cual se evaluó en una escala del 1 al 3 (donde 1 corresponde a la menor puntuación y 3 a la más alta), criterios tales como: a) Diferenciación, b) Comodidad de la Infraestructura e Instalaciones, c) Ambientación y d) Atención al Cliente. De la matriz se desprende, que el competidor con mejor puntuación en términos de experiencia de servicio (debido a los criterios de evaluación aplicados) es “Guardería VIP” (Very Important Pet) con una puntuación de 2,67, seguida por Perriott con un 2,33 y, por último, “El Patio” con un puntaje de 2,00. Ciertamente, en consideración a lo anterior, se observa que existe un potencial de crecimiento en las características evaluadas.

En relación con el posicionamiento de los competidores se consideran dos variables:

1. Experiencia de Servicio: Disponibilidad de horas, atención al cliente, preparación del personal a cargo, forma expedita de pago y reserva.
2. Ambiente: Comodidad de la infraestructura e instalaciones, limpieza del espacio físico, lugar acogedor, cómodo y seguro.

Gráficamente el posicionamiento de los competidores analizados se observa como sigue:



Ilustración 1: Posicionamiento de los Competidores en la Industria.

Fuente: Elaboración Propia.

En atención al análisis de las variables descritas, de los tres competidores evaluados es “Guardería VIP” (Very Important Pet) el mejor posicionado, por encontrarse en el cuadrante positivo de “ambiente” y “experiencia de servicio” al cual le sigue “Perriott”, que también se ubica en el mismo cuadrante, pero con una valoración menor asociada a la percepción de la variable “ambiente”. No obstante, cabe destacar que, debido a la localización de los hoteles para perros, la “Guardería VIP” (Very Important Pet) se considera el competidor más importante.

2.3 Clientes

Los clientes constituyen el eje central para toda industria, pues son quienes compran el producto y/o contratan el servicio, y estando satisfechos en función de sus necesidades y expectativas, vuelven y repiten la experiencia. Siendo así, la propuesta de valor de la industria del “Cuidado Integral para Mascotas”, está segmentada de acuerdo con la “disposición a pagar” de los clientes. Dicho lo anterior, en base a la investigación teórica y empírica que se ha llevado a cabo para el desarrollo del presente plan de negocios, la siguiente ilustración representa en forma gráfica la segmentación de los clientes que forman parte del mercado del “Pet Care”:

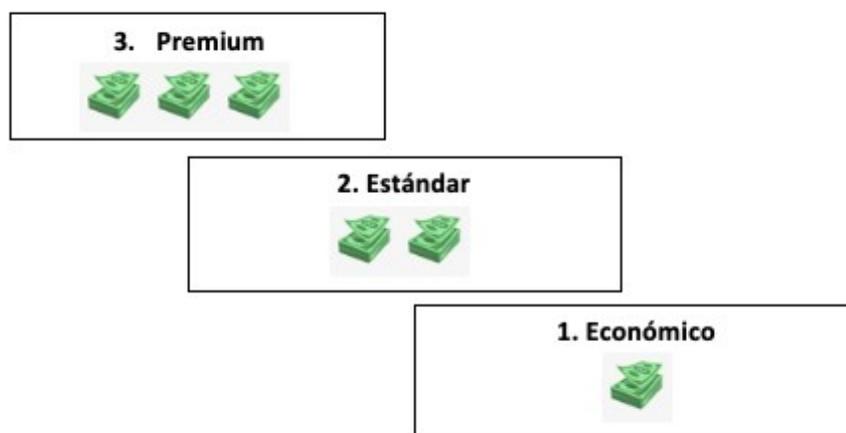


Ilustración 2: Representación Gráfica Escalafones de Segmentación de Clientes según “Disposición a Pagar” en la Industria del “Pet Care”.

Fuente: Elaboración Propia.

En términos genéricos, se identifican tres escalafones; el económico, el estándar y el premium. En tal sentido, es preciso destacar que, si bien existe correlación importante entre la “disposición a pagar” de los clientes con los factores ingresos y posición socioeconómica (la llamada “restricción presupuestaria”), también es pertinente agregar a la ecuación las “prioridades” de cada cliente (sustento teórico basado en el análisis de las “curvas de indiferencia” y reforzado en la lógica del “costo de oportunidad” de cada cliente).

En capítulos anteriores, ya se comentó que en la actualidad y en el marco del proceso de “humanización” de las mascotas, los servicios veterinarios (por ejemplo) constituyen un estándar mínimo de cuidado, o en otras palabras, podrían clasificarse como un servicio mínimo asociado a la satisfacción de las necesidades “fisiológicas” relacionadas con el escalafón de “clientes económicos” (ver ilustración 3). Para mayor comprensión respecto a lo planteado, se recomienda consultar el Anexo 10, en donde se realiza un ejercicio de “extrapolación” de la “Pirámide de Necesidades de Maslow” al mundo de las mascotas y, por consecuencia, se presta mayor refuerzo teórico a proceso de segmentación expuesto.

Por otra parte, los “usuarios” están conformados 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. Así también, se identifica a los perros sujetos de la prestación del producto y/o servicio como los “usuarios” más significante ya que, si bien, no compran y/o contratan, son quienes se benefician y disfrutan en forma directa.

Como se mencionó anteriormente, se entiende que un cliente satisfecho vuelve y reitera su compra. Por tanto, los clientes y usuarios de la industria conforman una robusta red de “influenciadores”, quienes a través del “boca a boca” promueven y difunden la experiencia vivida, en atención a que los buenos datos y experiencias de servicio son compartidas y replicadas.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de Negocios

Shera-Pet es un espacio físico especialmente acondicionado que ofrece a su distinguida clientela servicios de hospedaje y guardería de lujo para perros, así como también, servicios integrales premium y venta minorista de artículos para perros. Las “suites” para canes de Shera-Pet, en sus versiones “estándar” y “premium”, están diseñadas bajo un estilo moderno y exclusivo, y una paleta de colores frescos y relajantes. La oportunidad de negocio, se propone desde el inicio “crear la mejor experiencia de estadía posible para el distinguido/perro”. Es importante destacar, que no se trata de una “perrera”, de hecho, por el contrario, el objetivo es recrear un entorno lo más similar posible a casa. Luego de dimensionar las desafortunadas situaciones de las que son víctimas los perros tras la utilización de caniles y alojamiento en jaulas en la mayoría de las instalaciones de la Región Metropolitana, el sentido es crear un entorno lujoso, relajante, limpio, seguro y, por supuesto, la experiencia menos estresante que un perro podría tener mientras se encuentra fuera del hogar sin el cuidado de su dueño.

Para describir de mejor forma cómo Shera-Pet crea, distribuye y captura valor, y con la finalidad de transmitir a terceros los conceptos relevantes de manera sencilla, en la página siguiente se ordenan y se sintetizan los principales elementos del negocio a través de la metodología “Business Model Canvas”:

Tabla N° 2: Business Model Canvas Shera-Pet

Red de Partners	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<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. 	<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>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>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>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>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. 		

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en consideración el análisis de la industria y la descripción del modelo de negocio a través de la utilización de la metodología “Business Model Canvas” se desprenden las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el Anexo 11.

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) y, según las clasificaciones proporcionadas por el SII (Servicio de Impuestos Internos), con giro comercial correspondiente a “servicios de adiestramiento, guardería y cuidados de mascotas, excepto actividades veterinarias”²².

La oportunidad de negocio está enfocada en clientes de estrato socioeconómico medio alto y alto (o como se identificó en capítulos anteriores clientes “estándar” y “premium”), donde puede haber buena acogida y mayor margen de ganancia. La marca estará asociada a la tendencia del “lujo”, eso se evidencia en la infraestructura y el acondicionamiento de los espacios físicos, los que han sido diseñados bajo un estilo moderno y exclusivo con la finalidad de que el “distinguido” perro se sienta como en casa.

Siendo así, Shera-Pet se presenta como el espacio físico especialmente acondicionado para el bienestar integral de canes, que brinda a sus clientes comodidades y servicios de “Hospedaje, Venta Minorista de Artículos y Servicios Integrales Premium” para perros. Estableciendo el estándar como el más exclusivo y lujoso en su clase, Shera-Pet resuelve la necesidad de protección y cuidado de los distinguidos “amigos perrunos” cuando sus dueños se encuentran fuera de casa, o simplemente, cuando estos requieran servicios de peluquería y spa, entre otros cuidados. Las unidades de negocios de Shera-Pet se subdividen en tres:

1. **Hotel Canino:** Esta “unidad de negocio” está compuesta por la prestación de los siguientes servicios:
 - I. Hospedaje para perros: Moderno y lujoso alojamiento, cómodas instalaciones y amplios espacios para que los canes puedan disfrutar de una estadía en un ambiente limpio, seguro y divertido, donde puedan jugar, se relajen, sean “mimados” y reciban mucho amor. Después de un largo día de juegos, cuidados y “mimos”, los perros se retiran a sus “suites” para la cena y la hora de acostarse. Los dueños seleccionan

22 http://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html

entre dos tipos de alojamiento: a) Premium Suites: 10 amplias habitaciones privadas (3x2 m.), acondicionadas con un diván elevado, esponjosos cojines y una pequeña televisión pantalla plana, ofreciendo las comodidades propias de su hogar. La habitación es ideal para un cachorro que necesita más espacio, o bien, para una familia de perros que quieren jugar juntos. b) Estándar Suites: 20 acogedores habitáculos (2x2 m.), que cuentan con una cama ortopédica para perros. A los dueños que sientan inclinación por esta categoría de habitación, se les sugerirá traer sus camas y juguetes para recrear su propia casa.

- II. Traslado “Puerta a Puerta” de tu Mascota: En caso de que se requiera, al iniciar o finalizar la estadía de la mascota en Shera-Pet, se dispondrá del servicio de traslado, donde se proporcionarán las medidas de seguridad necesarias para garantizar un arribo seguro de al perro.
- III. Monitoreo en Línea: Circuito de cámaras de seguridad, proporcionando un servicio de monitoreo en línea, para que independiente del lugar donde su dueño se encuentre, éste pueda saber qué está haciendo su mascota las 24 horas del día.
- IV. Régimen Alimenticio Diferenciado: Para quienes lo requieran, se contará con servicios de alimentación diferenciados según las costumbres y necesidades del perro.
 2. **PetShop**: Esta “unidad de negocio” constituye una tienda al interior de las instalaciones, en la cual se dispondrá a los clientes gran variedad de artículos de entretenimiento de primera línea, alimentos orgánicos y de calidad, así como también, vestuario exclusivo, que incorpore las últimas tendencias de la moda en el vestir de los perros.
 3. **Servicios Caninos Integrales**: La “unidad de negocio” estará compuesta por la prestación de los siguientes servicios:
 - I. Peluquería y SPA para Perros: Cortes pelo y peinados con estilo, baños de limpieza y de aromaterapia, cortes de garras y higiene de glándulas, entre otros. Son los servicios integrales de cuidado que harán lucir impecable y la vanguardia de la moda a los perritos según el estilo y preferencia de sus dueños.

3.2.1 Capacidades de la Empresa para llevar a cabo la Propuesta de Valor

Las capacidades de la empresa se relacionan con: 1) El grado de inversión y el acceso a fuentes de financiamiento para llevar a cabo la materialización de la oportunidad de negocio. 2) Conocimiento, experiencia y relaciones con entidades que se dedican al cuidado de mascotas. 3) El equipo de fundador cuenta con los conocimientos y la capacidad de gestión necesaria para posicionar el negocio en la industria del “Pet Care”, factor que permitirá optimizar recursos clave y potenciar las actividades relevantes propias de la propuesta de valor (puntos anteriormente identificados en la descripción del modelo de negocio “CANVAS”). 4) Como adultos responsables del cuidado de sus mascotas, el catalizador de los emprendedores responde al incentivo personal para disponibilizar esfuerzos en el desarrollo e implementación de la oportunidad de negocio, aún cuando signifique una alta inversión en recursos y tiempo.

3.2.2 Misión

Proporcionar la mejor experiencia de estadía bajo el concepto del lujo con altos estándares calidad y servicio para su distinguido/perro, donde sus necesidades básicas, de seguridad, alimentación, higiene, juego y mucho más, estén cubiertas en ausencia de su dueño.

3.2.3 Visión

Ser el mejor servicio de hospedaje y guardería, prestador de servicios premium y vendedor minorista de artículos para perros de la Región Metropolitana.

3.2.4 Valores

- **Excelencia:** Con foco en los estándares de infraestructura y amenidades, en la prestación de servicio y en la calificación del personal a cargo.
- **Compromiso:** El capital humano de Shera-Pet se encuentra alineado por una definición personal a la “razón de ser” del negocio, por ende, el amor y compromiso con el cuidado de los canes es el principal catalizador.

- **Confianza:** La infraestructura, las instalaciones y capital humano de Shera-Pet se encuentran altamente preparados y capacitados para que el cliente confíe en que su distinguido perro será cuidado como en casa.
- **Respeto:** La prestación de los servicios de Shera-Pet se realizan en el marco del respeto y el “buen trato” para las personas y los animales.
- **Pasión:** El capital humano de Shera-Pet “ama lo que hace” y se nota.

3.2.5 Objetivos

- Ofrecer los mejores servicios para el cuidado integral de perros, con una propuesta valor basada en el lujo y altos estándares de calidad en la prestación de los mismos, con el objetivo de cumplir de una forma diferente la necesidad de cuidado de los canes cuando sus dueños (indistintamente del motivo) no puedan hacerlo.
- Lograr una participación de mercado en el primer año de operaciones de un 1%, para alcanzar al quinto año sobre un 12%.
- Obtener el quinto lugar en el “top of mind” del cliente al final del primer año y el tercer lugar luego del quinto año, verificado mediante encuestas en foros relacionados al cuidado de perros y de forma presencial en parques.
- Alcanzar un nivel de satisfacción en el servicio al cliente de un 70% en el primer año, para luego obtener un 80% al quinto año. Lo anterior, medido a través de encuestas de satisfacción vía correo electrónico a los clientes.
- Conseguir, al menos, una ocupación mensual de las instalaciones correspondiente a un 10% en promedio durante el primer año, para alcanzar un 50% mensual al finalizar el quinto año.
- Aumentar las ventas en un 20% con respecto a los años anteriores.
- Posicionar la marca en redes sociales (Instagram), con al menos, un total de 1.000 seguidores para el primer año, y concluido el quinto año obtener, al menos, 3.000 seguidores.

3.2.6 Estrategia de Genérica

La empresa utilizará como estrategia genérica un “enfoque con diferenciación”. Pues se trata de una propuesta diferente a la oferta actualmente existente en el mercado de servicios para mascotas en Chile. Debido a que en un mismo lugar, se disponibilizará atención especializada de primera línea para el cuidado integral de perros. La oportunidad de negocio se inspira en el brindar amenidades bajo el concepto del lujo, productos especializados y de alta calidad, como también, los mejores servicios posibles siempre. En este sentido, cabe señalar que el rasgo diferenciador, también encuentra soporte en la prestación de un servicio premium altamente personalizado.

Dicho así, la propuesta de valor aspira al homologar la experiencia humana asociada a la estadía en un “resort all inclusive” a la experiencia de los canes. De hecho, el nombre Shera-Pet surge producto de la inspiración del nombre asignado a la cadena internacional de hoteles “Sheraton”.

3.2.7 Ventaja Competitiva

De las actividades y recursos claves identificados a través de la metodología “Business Model Canvas”, se desprende que la ventaja competitiva de Shera-Pet se encuentra dada 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 personalizados basados en altos estándares de calidad.

Para reforzar la determinación de la ventaja competitiva descrita anteriormente, en la siguiente gráfica se explica a través del análisis VRIO:

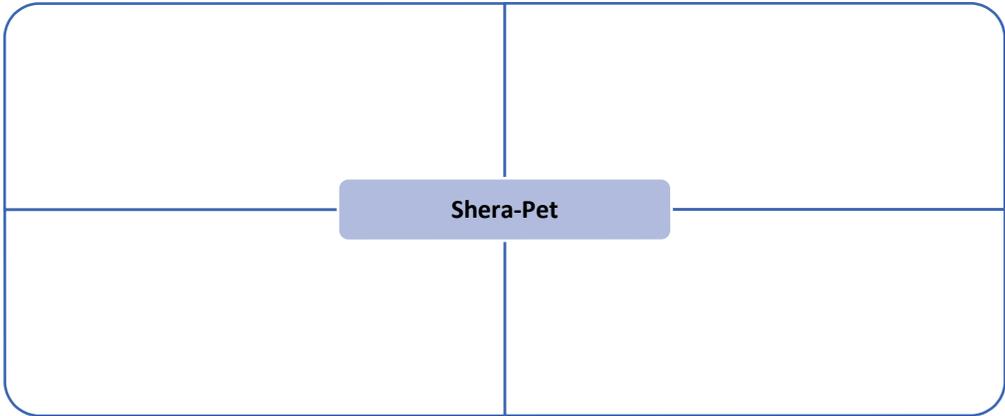


Ilustración 3: Análisis VRIO Ventaja Competitiva de Shera-Pet.

Fuente: Elaboración Propia.

Del análisis anteriormente realizado, se concluye que la competencia central sí constituye una “ventaja competitiva”, la cual pretende que el cliente piense en Shera-Pet toda vez que necesite confiar a un tercero el cuidado de su perro.

3.2.8 Estrategia de Entrada

En primer término, la estrategia de entrada consistirá en dar a conocer a Shera-Pet en RRSS (principalmente Instragram), respecto a su oferta de servicios, sistemas de fidelización y beneficios, así como también, las promociones de apertura.

Por otro lado, se considerará que la página web aparezca como prioridad en las búsquedas de Google u otros buscadores web, para esto se recurrirá al uso de las herramientas SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing).

Asimismo, se contemplará el lanzamiento de Shera-Pet, con un pequeño cóctel en las dependencias, invitando a influenciadores activos en RRSS y potenciales clientes para aumentar con ello la difusión de la experiencia “boca a boca”.

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.

La oportunidad de negocio es posible de replicar en otras regiones de Chile y en otros países donde no exista la prestación de “servicios de hospedaje, cuidados integrales premium y venta minorista de artículos para perros” dispuestos en un solo lugar. Considerando lo anterior, la estrategia de crecimiento será geográfica, al buscar cubrir de una mejor forma el mercado objetivo en la Región Metropolitana. El escenario inicial del proyecto no contempla la apertura de sucursales durante el periodo de evaluación financiera, pero esto será sujeto de revisión en la medida que el negocio entre en marcha y los márgenes obtenidos así lo sustenten.

En una primera etapa, se estima evaluar la posibilidad de expansión a otras regiones a través de la apertura de una sucursal en la ciudad de Concepción (por ejemplo, especialmente por su densidad demográfica), y con ello lograr mayor cobertura y presencia en el territorio nacional, al igual que buscar economías de escala. Otra de las posibilidades

de estrategia de crecimiento o escalamiento susceptibles de evaluación, es ampliar la oferta relacionada con la prestación de servicios de hospedaje y guardería a otras mascotas, en específico a los gatos.

Es importante destacar, que la estrategia de crecimiento seleccionada responde a que la empresa ya posee la experiencia en la implementación “servicios de hospedaje, cuidados integrales premium y venta minorista de artículos para perros” desde sus inicios. Además, como se mencionó anteriormente, la apertura de sucursales generaría economías de escala en cuanto a costos del sitio web, reservas online, aplicación móvil, proveedores, personal administrativo, entre otros.

Asimismo, se espera que al momento de implementar las estrategias de crecimiento propuestas, la imagen de la marca Shera-Pet tenga mayor capacidad de captación de clientes, ya que se encuentra mejor posicionada en el mercado.

3.4 Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad

Las empresas están jugando un rol social y medioambiental muchos más activo cada día, por lo cual Shera-Pet en esencia se definirá como una empresa responsable con el cuidado de mascotas, el medio ambiente y la comunidad, aportando responsablemente con los actores y las áreas identificadas en la tabla denominada “Mapa de Stakeholders Responsabilidad Social Empresarial”, situada en el Anexo 12.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

La definición de los objetivos de Marketing de Shera-Pet, fue planteada con relación a la participación de mercado que se desea lograr, la captación de clientes y las ventas. Los cuales, se indican a continuación:

- Lograr una participación de mercado en el primer año de operaciones de un 1%, para alcanzar al quinto año sobre un 12%.

- Obtener el quinto lugar en el “top of mind” del cliente al final del primer año y el tercer lugar luego del quinto año, verificado mediante encuestas en foros relacionados al cuidado de perros y de forma presencial en plazas y parques.
- Alcanzar un nivel de satisfacción en el servicio al cliente de un 70% en el primer año, para luego obtener un 80% al quinto año. Lo anterior, medido a través de encuestas de satisfacción vía correo electrónico a los clientes.
- Conseguir, al menos, una ocupación mensual de las instalaciones correspondiente a un 10% en promedio durante el primer año, para alcanzar un 50% mensual al finalizar el quinto año.
- Aumentar las ventas en un 20% con respecto a los años anteriores.
- Posicionar la marca en redes sociales (Instagram), con al menos, un total de 1.000 seguidores para el primer año, y concluido el quinto año obtener, al menos, 3.000 seguidores.

4.2 Estrategia de Segmentación

Los clientes de Shera-Pet se encuentran segmentados, en primer término de acuerdo al relacionamiento, y luego subclasificados en consideración a su “disposición a pagar”. Según el relacionamiento:

1. **Business to Consumer (B2C):** Miembros de hogares tradicionales, unipersonales, monoparentales, o parejas sin hijos, que resuelven la situación de cuidado de su perro a través de la contratación de servicios de guardería y hospedaje.
2. **B2C con relacionamiento B2B (Business to Business):** Empresas que desean contratar el servicio, con el objetivo celebrar convenios de colaboración para el beneficio de sus colaboradores (usuarios finales).

4.2.1 Macrosegmentación del Cliente B2C

Según “disposición a pagar”:

1. **Premium:**

Demográficas: 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.

Conductuales: Personas que consideran a su perro como un integrante más del grupo familiar y, junto con lo anterior, presentan altos niveles de compra de productos y servicios de lujo y sofisticación, valoran la atención exclusiva, presentan alta disposición a pagar, de preferencia se inclinan por el canal de comunicación presenciales con un trato personalizado y directo.

Actitudinales: Estos clientes demandan un alto nivel de satisfacción y personalización del servicio. Se trata de personas exigentes, que buscan se resuelva la necesidad de cuidado de su perro con altos estándares de calidad y confort. Con comodidad tal, que valoran que todos los servicios relacionados se encuentren disponibles en un solo lugar, se muestran dispuestos a pagar un alto valor por la calidad y el consecuente estatus que proporcionan líneas de productos y servicios asociados a la exclusividad y el lujo.

2. Standard:

Demográficas: 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.

Conductuales: Personas que consideran a su perro como un integrante más del grupo familiar y, junto con lo anterior, presentan niveles de compra sobre la media del mercado. Si bien, se ven sujetos a restricción presupuestaria, su capacidad adquisitiva les permite provisionar ciertos lujos con marcas sobre la media, de preferencia se inclinan por el canal de comunicación digital para la interacción con la empresa.

Actitudinales: Clientes que buscan resolver a través de un tercero la necesidad de cuidado de su perro cuando ellos no pueden hacerlo, presentan un alto grado de aprehensión por su mascota, y por lo mismo, realizan esfuerzos económicos para brindarles lo mejor siempre.

4.2.2 Macrosegmentación B2C con Relacionamiento B2B

Demográficas: Empresas de tamaño mediano y grande la Región Metropolitana, que cuenten con área de RRHH y deseen facilitar convenios a sus colaboradores.

Conductuales: Empresas que se preocupan por el bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores, los cuales son parte esencial de su definición estratégica.

Actitudinales: El usuario es el colaborador, no la empresa. Por tanto, ésta última no presenta comportamiento actitudinal de uso.

4.3 Estrategia de Posicionamiento

En base a las necesidades del consumidor y comportamiento de la competencia, se determinan los ejes de posicionamiento: ambiente y experiencia de servicio, bajo las mismas condiciones definidas en el punto 2.2.

Shera-Pet busca posicionarse en el cuadrante superior derecho, en respuesta a la mejor combinación posible entre ambiente y experiencia de servicio, ubicándose por sobre sus competidores próximos. Lo anterior, se explica gráficamente en la siguiente ilustración:

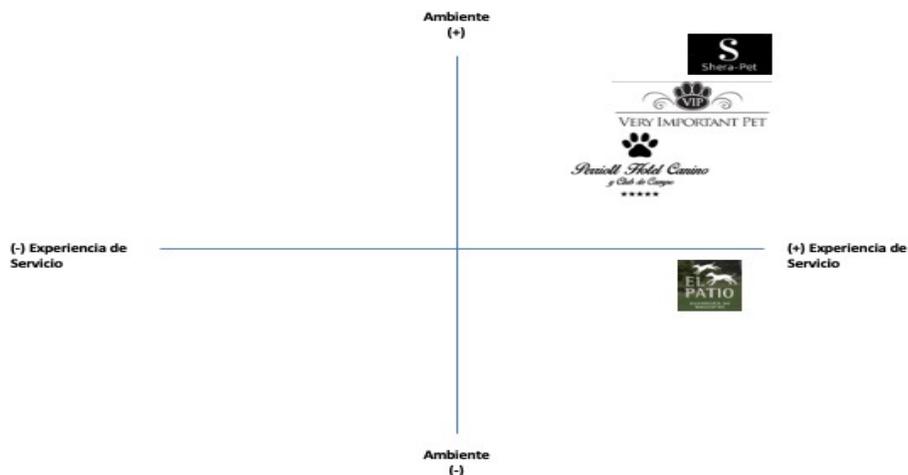


Ilustración 4: Posicionamiento de Shera-Pet en el Mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4 Estrategia de Producto/Servicio

Shera-Pet proporcionará al cliente una gama de servicios exclusivos y personalizados para el cuidado de los perros. El “core” de la empresa es el servicio de hospedaje y guardería, sin embargo, se pondrán a disposición del cliente servicios complementarios afines al giro del negocio, como lo son: los servicios de Peluquería y SPA, el traslado de las mascotas “puerta a puerta” y la venta minorista de artículos para perros.

Tabla N° 3: Servicios de Shera-Pet

Servicios Principales	Servicios Complementarios
Hospedaje	Peluquería
Guardería	Traslado
	Venta minorista

Fuente: Elaboración Propia.

Los aspectos diferenciadores de Shera-Pet se relacionan con la exclusividad de sus instalaciones, sus altos estándares de calidad en el servicio prestado y el foco en lograr la mejor experiencia integral de cliente siempre. El sello de Shera-Pet, constituye el homologar la experiencia humana del “resort all inclusive” al mundo de los perros.

El servicio de peluquería y SPA será realizado en un área conectada al hotel, con equipos y productos de limpieza e higiene canina de alta calidad, junto a profesionales con experiencia en el corte y estilo de perros.

El servicio de traslado para perros, se realizará en un vehículo que cuente con las condiciones de seguridad máximas para las mascotas, con conductores profesionales en el trato y cuidado de animales.

La venta minorista de artículos para perros, se encuentra relacionada con vestuario, juguetes y alimentos. Para el vestuario, se privilegiarán las tendencias y mejores materiales en distintos tamaños y diseños, que permitan a los canes mayor movilidad asegurando su ergonomía. En el caso de la alimentación, se privilegian productos naturales, saludables y nutritivos en base a componentes orgánicos que ayuden a mantener y preservar la salud de las mascotas. Además, este tipo de alimentos será ofrecido como parte del servicio de hospedaje, en donde el cliente podrá llevar su propio alimento, o bien, inclinarse por el servicio de alimentación provisto Shera-Pet. Por otro lado, los juguetes disponibles serán

atractivos, duraderos y variados para cada tipo de perro, en base a su raza y tamaño. También, se considera la venta de arneses, collares y camas de descanso para mascotas con colores llamativos y diseños armónicos.

4.5 Estrategia de Precio

Los precios para los servicios de Shera-Pet fueron definidos, a través de la investigación de mercado realizada mediante encuestas y visitas a páginas web (ver Anexo 2).

Para los clientes B2C, en sus versiones Premium y Standard, se define una estrategia de precios diferenciada por segmento y por el tipo de servicio que se ofrece al cliente. Así pues, el rasgo “discriminador” asociado al precio se determina por la calidad del servicio entregado:

Tabla N° 4: Valores de los Servicios de Shera-Pet

Servicio	Tipo	Valor promedio
Hospedaje	Diario	\$ 18.750*
Guardería	Diario	\$ 8.000*
Peluquería	1 servicio	\$ 20.000*
Traslado	1 servicio	\$ 10.000*

Fuente: Elaboración Propia.

*Los precios presentados en la tabla corresponden a precios promedios de los servicios prestados en cada categoría.

Los precios de los productos se reajustarán en relación con el supuesto financiero “variación anual de precios”, fijado en un 3% por año, lo que permitirá que la calidad de los servicios no se vea impactada significativamente por el escenario económico, disminuyendo con ello el riesgo asociado.

Para el caso de los clientes B2C con relacionamiento B2B, la estrategia de precio se diferenciará por el tiempo de contratación del servicio (quincenal, mensual, semestral o anual), en donde se realizará el cobro a la empresa a 30 días por el total de convenios celebrados.

Respecto a la estrategia de precios, en caso de presentarse un escenario desfavorable, relacionado a una campaña agresiva de marketing por parte del competidor directo “Guardería VIP” (Very Important Pet). En la cual, se realicen campañas de promoción, se amplíe la oferta de servicios o se realice un mejoramiento de las instalaciones (por ejemplo), y como consecuencia se produzca mayor cercanía a la ventaja competitiva de Shera-Pet, se optará por una estrategia promocional de fidelización con el cliente, mediante la entrega de servicio de gratuidad relacionados al traslado, peluquería o días de hospedaje.

En ninguno de los casos, Shera-Pet considera bajar sus precios, salvo en los periodos sujetos a campañas de Marketing promocionales. Se asume que los precios están en congruencia y determinados por la calidad de servicio prestado y el alto nivel de las instalaciones y amenidades.

En relación con los medios de pago, se disponibilizarán diversas alternativas, tales como: pago en efectivo, transferencias bancarias, tarjeta de débito y de crédito (sistema Transbank), distribuyendo los pagos de los clientes en 20% con efectivo, 50% con tarjeta de débito y 30% con tarjeta de crédito.

4.6 Estrategia de Distribución

Debido a que se trata de prestación de servicios, estos serán prestados en los espacios físicos del hotel canino ubicado en la comuna de Providencia. El cuidado de la mascota se será de manera directa y presencial, debido a que no se realizará domicilio no se considera este canal de distribución.

En lo particular, el servicio de traslado de mascotas “puerta a puerta”, se realizará de manera directa con el cliente, mediante un vehículo de transporte especializado y adaptado para movilizar a los perros de forma segura, para tramos comprendidos entre el hotel y el domicilio de la mascota, lo que permite entregar comodidad, seguridad y la descongestión de tiempo del cliente.

4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas

4.7.1 Imagen Corporativa

El nombre “Shera-Pet” surge producto de la inspiración del nombre asignado a la cadena internacional de hoteles “Sheraton”. La elección del nombre, refuerza la propuesta de valor relacionada con el homologar la experiencia humana de estadía en un “resort all inclusive” a la de los canes. Con ello, la imagen corporativa busca proyectar los siguientes conceptos: lujo y sofisticación, calidad, experiencia de servicio y excelencia, seguridad para el perro y sus dueños, exclusividad, confort y confianza.

El logo que representa a la marca “Shera-Pet”, transmite su identidad, proyecta seguridad y confianza, se asocia a una empresa seria con altos estándares de servicio. Se definió, que el ícono fuese una gran “S” principal sobre el nombre, con la finalidad de intencionar una comunicación directa y facilitar la retención en el cliente. A su vez, la paleta de colores escogida comunica sofisticación, solidez y exclusividad, lo que se alinea con la declaración estratégica y valórica del proyecto.



Ilustración 5: Logo Corporativo de Shera-Pet.

Fuente: Elaboración Propia.

4.7.2 Atributos de servicio

El objetivo de los servicios prestados por Shera-Pet, se relacionan con los altos estándares de calidad y el concepto del lujo. La apuesta, es ser garantes de proporcionar las mejores condiciones siempre, junto con una experiencia de cliente única y personalizada. El foco, es descongestionar en tiempo y preocupaciones al cliente, con la finalidad de que éste pueda

disfrutar de su tiempo libre o laboral sin presiones, descansando en la garantía de que su perro se encuentra en un lugar seguro, limpio, con los mejores cuidados, comodidades y entretenimientos especialmente adaptados para su desenvolvimiento.

4.7.2 Publicidad

En congruencia con la segmentación de clientes de Shera-Pet, los principales canales para realizar publicidad serán:

- Página Web: Se adquirirá el dominio www.sherapet.cl, en donde cada cliente tendrá acceso a la información de los servicios, tarifas, galerías fotográficas, contactos, ubicación y las condiciones de operación de la empresa.
- Aplicación Móvil: Se creará una aplicación móvil que permita al cliente tener acceso desde su teléfono celular a la misma información de la página web 24/7.
- Cámaras: El cliente dispondrá de acceso en línea, para que con la ayuda de cámaras de video ubicadas en las instalaciones del hotel, pueda observar en el momento que estime pertinente a su mascota.
- Redes Sociales: Se crearán cuentas en Facebook e Instagram para dar a conocer los servicios, promociones, noticias y publicaciones de lo que se está realizando en el hotel y el estado en que se encuentran sus mascotas. Lo anterior, tiene por objetivo fidelizar y estimular la creación de una comunidad de clientes.
- Influenciadores: Mediante la entrega de servicios sin costos a personas “famosas” relacionadas a los perros o “dogstar”, se solicitará que posteen en sus redes sociales los servicios y ventajas de éste.
- Mailing: El objetivo este canal, es enviar vía correo electrónico campañas promocionales y novedades del hotel, con la finalidad de mantener informados en forma permanente a los clientes que se encuentren en la base de datos.
- Google Adword: Mediante la contratación de este canal, se permitirá que la búsqueda de Shera-Pet aparezca en el “top de list” de Google, toda vez que se busque por “hotel para mascotas” o sus similares.
- Groupon: Mediante este canal, de manera inicial, se busca dar a conocer el servicio a clientes que navegan en esta plataforma.

- Stand en Ferias de Mascotas: Semestralmente se proyecta participar en ferias dedicadas a las mascotas, con la finalidad de dar a conocer los productos y servicios.

4.7.2 Promociones

Para aumentar las ventas de los servicios de Shera-Pet, se impulsarán diversas campañas promocionales, las que se detallan a continuación:

- Meses de Menor Demanda: Se ofrecerá un descuento de un 20% en los meses de Abril, Mayo, Agosto, Octubre y Noviembre por tratarse de temporada baja.
- Días Contratados: Para la contratación de servicios de hospedaje por una cantidad igual o superior a 10 días, al cliente se le regalará 1 día.
- Lleva tu Hermano: Si el cliente lleva 2 perros, se aplicará un descuento de un 15% por el servicio de hospedaje.
- Sistema de Puntos: Cada cliente que contrate alguno de los servicios que se ofrecen, tendrá la posibilidad de acumular en formato de puntos el 5% del total de su compra. Los puntos equivalen a su valor en dinero, por tanto, permitirán al cliente la posibilidad de canje por cualquiera de los servicios prestados en las instalaciones de Shera-Pet.
- Comunidad: Se ofrecerá un 20% de descuento a la persona que refiere a un amigo.
- Concursos en Redes Sociales: Se proyecta la realización de concursos, donde se entreguen como premio “gift card”, con posibilidad de acceso a estadía y opción de compra de productos a los clientes participantes.

4.8 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Para la determinación de la demanda y las proyecciones de crecimiento se consideran los distintos tipos de servicio. Para ello, se realizaron los siguientes supuestos de estimación:

- La capacidad del hotel canino es de 30 habitaciones (versiones premium y standrad) y recepción de 30 mascotas para la guardería, 7 perros por cada traslado en el vehículo y 20 atenciones en peluquería y SPA.
- La evaluación del proyecto considera un periodo de 5 años de operación.

- No se proyecta durante el desarrollo del proyecto ampliación de la capacidad instalada.
- Los precios considerados son promedio de los servicios.
- Para la estimación de la “cantidad demandada” se considera un total de 4 semanas por mes.
- Se considera un aumento anual de los precios en un 3% sobre el año anterior.

A continuación, se detalla la estimación de la demanda por servicio:

Tabla N° 5: Estimación de la Demanda.

Servicio Hospedaje	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Precio Promedio	\$ 18.750	\$ 19.313	\$ 19.892	\$ 20.489	\$ 21.103
Cantidad hospedada mensual	1.471	1.912	2.582	3.614	5.241
Ingresos	\$ 27.581.250	\$ 36.931.294	\$ 51.352.964	\$ 74.050.974	\$ 110.595.130
Servicio Guardería					
Precio Promedio	\$ 8.000	\$ 8.240	\$ 8.487	\$ 8.742	\$ 9.004
Cantidad guardería mensual	1.632	2.203	2.864	3.580	4.296
Ingreso mensual	\$ 13.056.000	\$ 18.154.368	\$ 24.308.699	\$ 31.297.450	\$ 38.683.648
Servicio Peluquería					
Precio Promedio	\$ 20.000	\$ 20.600	\$ 21.218	\$ 21.855	\$ 22.510
Cantidad peluquería mensual	1.344	1.882	2.258	2.710	3.522
Ingresos	\$ 26.880.000	\$ 38.760.960	\$ 47.908.547	\$ 59.214.964	\$ 79.288.836
Servicio Traslados					
Precio Promedio	\$ 10.000	\$ 10.300	\$ 10.609	\$ 10.927	\$ 11.255
Cantidad traslados mensual	1888	2.266	2.719	3.262	3.915
Ingreso mensual	\$ 18.880.000	\$ 23.335.680	\$ 28.842.900	\$ 35.649.825	\$ 44.063.184
Tienda Pet Shop					
Precio Promedio	\$ 14.167	\$ 14.592	\$ 15.029	\$ 15.480	\$ 15.945
Cantidad productos mensual	2464	2.710	3.117	3.740	4.675
Ingreso mensual	\$ 34.906.667	\$ 39.549.253	\$ 46.846.091	\$ 57.901.768	\$ 74.548.526

Fuente: Elaboración Propia.

4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto de las iniciativas de marketing, se crea a partir de las campañas promocionales y de canales de venta, con la finalidad de que los clientes conozcan la marca y los servicios que se entregan.

Cabe destacar que, para ajustar el plan a la duración del proyecto a 5 años, se incorpora el supuesto financiero sobre el reajuste de los precios anual de un 3%.

Tabla N° 6: Presupuesto de Marketing y Cronograma Mensual

Descripción	Valor \$	Periodicidad	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Mantenimiento página web	120.000	anual	anual	-	-	-	-	-	-

Publicidad en Instagram	5.000	por evento	8 veces mes	-	-	-	40.000	40.000	40.000
Influenciadores	10.000	unidad	mensual	-	-	-	-	30.000	30.000
Groupon	50%	por evento	trimestral	-	-	-	-	-	67.500
Stand feria	1.000.000	semestral	2 veces año	-	-	-	1.000.000	-	-
Google Adwords	10.000	unidad	mensual	-	-	-	-	10.000	10.000
Agencia de medios	200.000	mensual	mensual	-	-	200.000	200.000	200.000	200.000
Evento lanzamiento	1.000.000	1 vez	1 vez	-	-	-	-	1.000.000	-
Total \$				-	-	200.000	1.240.000	1.280.000	347.500

Descripción	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mantención página web	-	-	-	-	-	-
Publicidad en Instagram	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Influenciadores	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Groupon	-	-	67.500	-	-	67.500
Stand feria	-	-	1.000.000	-	-	-
Google Adwords	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Agencia de medios	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Evento lanzamiento	-	-	-	-	-	-
Total	280.000	280.000	1.347.500	280.000	280.000	347.500

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 7: Presupuesto de Marketing Anual

Descripción	Valor \$	Periodicidad	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantención página web	120.000	anual	Anual	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Publicidad en Instagram	5.000	por evento	8 veces al mes	360.000	370.800	381.924	393.382	405.184
Influenciadores	10.000	unidad	Mensual	240.000	123.600	127.308	131.128	135.062
Groupon	50%	por evento	Trimestral	202.500	208.575	214.832	221.277	227.916
Stand feria	1.000.000	semestral	2 veces al año	2.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509
Google Adwords	10.000	unidad	Mensual	80.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Agencia de medios	200.000	mensual	Mensual	2.000.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Evento lanzamiento	1.000.000	1 vez	1 vez	1.000.000	-	-	-	-
Total			Total \$	6.002.500	4.452.175	4.585.740	4.723.313	4.865.014

Fuente: Elaboración Propia.

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. Shera-Pet, basado en su modelo de operaciones, disponibiliza a su clientela a través de tres unidades de negocio los siguientes servicios: Guardería y Hospedaje, Servicios de Peluquería y Spa, y una tienda minorista de artículos para perros.

5.2. Flujo de Operaciones

Shera-Pet, contará con flujos de operaciones definidos y establecidos para cada proceso identificado desde su operación inicial, tales como; atención de los clientes, celebración de convenios con empresas, abastecimiento y pago a proveedores, entre otros.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

La puesta en marcha de Shera-Pet tiene como hito inicial la constitución de la empresa, seguido por la búsqueda y firma del contrato de arriendo, el proceso de inicio de actividades ante el SII, el diseño de la página web, la remodelación y adecuación de las instalaciones, la tramitación de la patente comercial, el proceso de compra de activos, la búsqueda y contratación del rol del administrador, la realización de campañas de publicidad, y por último la apertura.

5.4. Dotación

Considerando la configuración de la oferta de servicios de Shera-Pet y su correspondiente capacidad instalada, se proyecta una dotación para el inicio de las operaciones constituida por: Un administrador, una recepcionista, tres cuidadores de perros, dos auxiliares de aseo, un encargado de alimentos, un conductor, dos esteticistas des mascotas y una vendedora.

Para mayor información sobre capítulo, diríjase al Plan de Negocios Parte II.

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor de Shera-Pet estará conformado por dos socios, quienes tienen a cargo la responsabilidad de propiciar todas las gestiones necesarias para la exitosa puesta en marcha del negocio, así como también, gestionar la página web, sancionar el proceso de

reclutamiento y selección de los colaboradores, y supervisar las funciones del administrador, entre otros.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Shera-Pet, es de tipo funcional y jerárquica. Los socios figuran en la cúspide del organigrama, seguidos por el administrador, el cual está a cargo de los colaboradores que conforman las tres unidades de negocio. Este tipo de organización, busca aprovechar la eficiencia y facilitar la supervisión, en donde cada colaborador desempeña un rol específico e importante.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Las remuneraciones y compensaciones estarán definidas para cada cargo, con la finalidad de mantener motivados a los colaboradores.

Dentro del sistema de incentivos y compensaciones, se establece un “bono de responsabilidad” para el administrador, aguinaldo con motivo de las celebraciones de Fiestas Patrias y Navidad, y el beneficio de “tarde libre” el día de su cumpleaños para todos los colaboradores.

colaboradores.

Para mayor información sobre capítulo, dirijase al Plan de Negocios Parte II.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos Financieros

Para el plan financiero se consideran supuestos, tales como; variación anual precio de los servicios de un 3%, IPC proyectado de 3%, comisión de Transbank Tarjeta Débito 1,49% y

de Crédito de 2,95%, entre otros. Por otra parte, se estima un crecimiento de los servicios, que fluctúa entre un 10% y un 45% de aumento con respecto a las ventas generadas el año anterior.

7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos mensuales de Shera-Pet se proyectan en cero durante los primeros 4 meses, debido al proceso de puesta en marcha. El primer año de operación, finaliza con 121 millones de ingresos. En tanto, al quinto año se estiman ingresos correspondientes a suma de 347 millones.

7.3 Estimación de los Costos y los Gastos

En relación a los costos de insumos, se estiman en 7 millones para el primer año y 17 millones al quinto año. La estructura de gastos de administración y ventas, considera gastos en; Remuneraciones, arriendo, servicios básicos, Marketing, entre otros.

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.

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.-

7.6 Estado de Resultado Proyectado

Shera-Pet obtendrá un estado de resultado de 0,5 millones el primer año, llegando a 121 millones el quinto año.

7.7 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja de Shera-Pet se proyecta en 154 millones al quinto año de operación.

7.8 Balance Proyectado

Shera-Pet al quinto año tendrá 362 millones en activos, 74 millones en pasivos corrientes y 287 millones en patrimonio.

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo de la Tasa de Descuento

El modelo de CAPM fue el seleccionado para el cálculo de la tasa de descuento, con los cual se obtuvo 13,58% al liquidar la empresa y 14,82% en perpetuidad.

7.9.2 VAN, TIR y Punto de Equilibrio

Los indicadores al cerrar la empresa son VAN de 115 millones, y una TIR de 51,86%. En el caso de perpetuidad, VAN de 1.178 millones y TIR de 122%. Respecto al Payback y punto de equilibrio son iguales en ambos casos, 2,86 y 11 millones, respectivamente.

7.9.3 Ratios Financieros

Shera-Pet obtendrá un ROI de 230,8% al quinto año, con un crecimiento en ventas de un 34,5%.

7.9.4 Fuente de Financiamiento

Se considera un aporte de capital de \$54.893.483.- para la puesta en marcha del proyecto.

7.9.5 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se analizan 4 posibles escenarios, variando la cantidad de servicios.

Para mayor información de este capítulo, diríjase al Plan de Negocios Parte II.

VIII. Riesgos Críticos

Los principales riesgos críticos internos de Shera-Pet se relacionan con la experiencia negativa de servicio del cliente, incorrecta administración, muerte o fuga de canes, no obtención de permisos operativos normativos y descontento de los vecinos, y no lograr

clientes. Para disminuir el riesgo en cada uno de las situaciones expuestas, se genera el correspondiente plan de mitigación.

Respecto a los riesgos externos, se identifican amenaza de los sustitutos, así como también, temas económicos y políticos a nivel mundial y nacional. Para cada uno de estos riesgos, también genera el respectivo plan de mitigación.

Para mayor información de este capítulo, diríjase al Plan de Negocios Parte II.

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta de “Shera-Pet” combina servicios de hospedaje, servicios integrales premium y venta de artículos minorista para perros. En términos generales, el inversionista debe considerar, que 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. En consistencia con lo anterior, 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.

Para mayor información de este capítulo, diríjase al Plan de Negocios Parte II.

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.

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





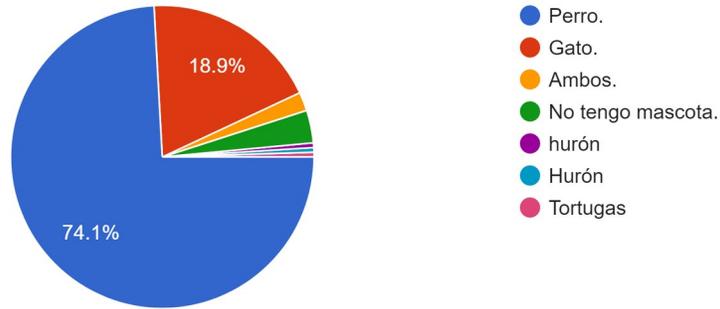


Fuente: <https://chelsea.dpethotels.com>

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.

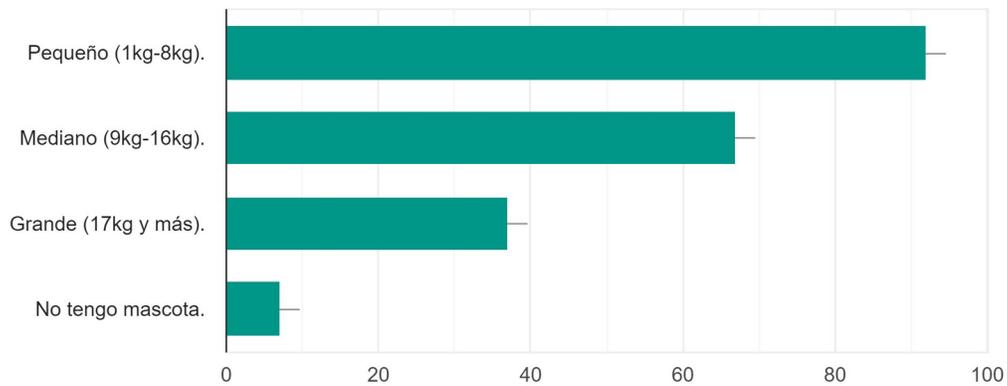
1. ¿Qué Mascota Tienes?:

201 respuestas



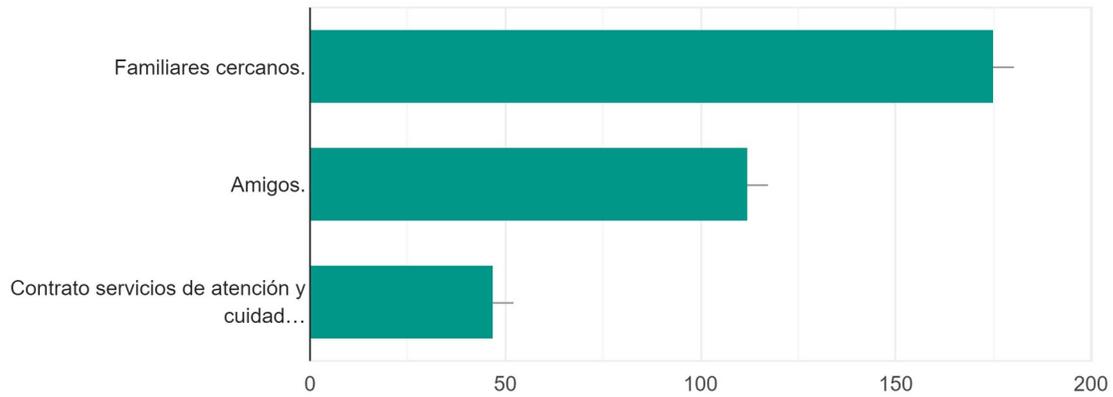
2. ¿De qué tamaño es tu Mascota?

201 respuestas



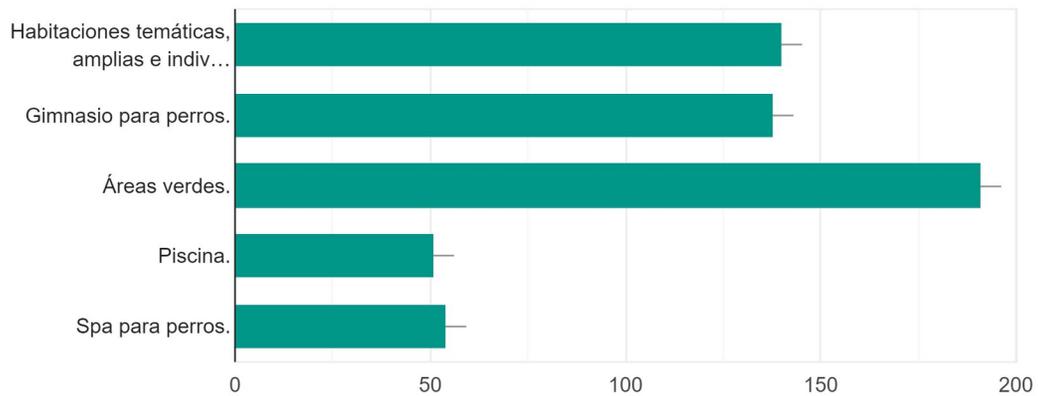
3. ¿A quién confías/confiarías el cuidado de tu perro cuando te ausentas de casa en periodos prolongados?

201 respuestas



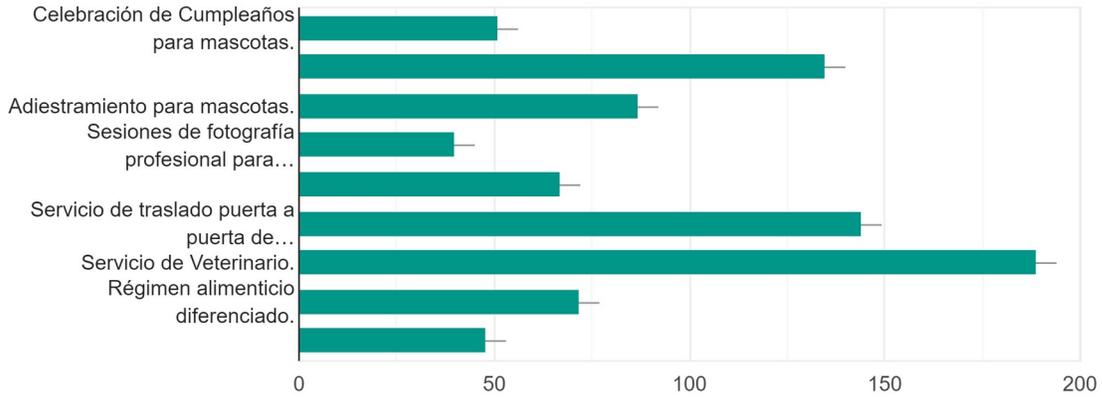
4. Selecciona los tres aspectos que te resultan/resultarían más atractivos respecto a las INSTALACIONES al cont...lojamiento y cuidado para mascotas:

201 respuestas



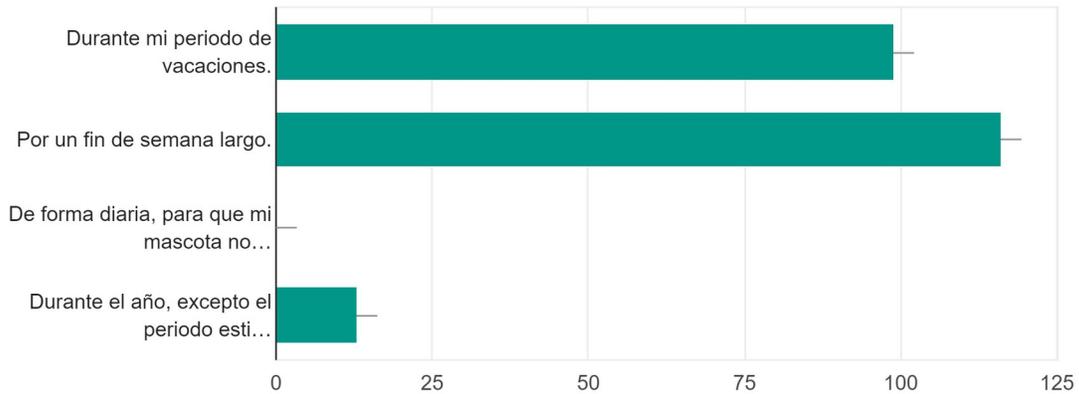
5. Además del servicio de alojamiento y cuidado para mascotas ¿Qué otros servicios complementarios resultan de tu interés? Selecciona los que desees:

201 respuestas



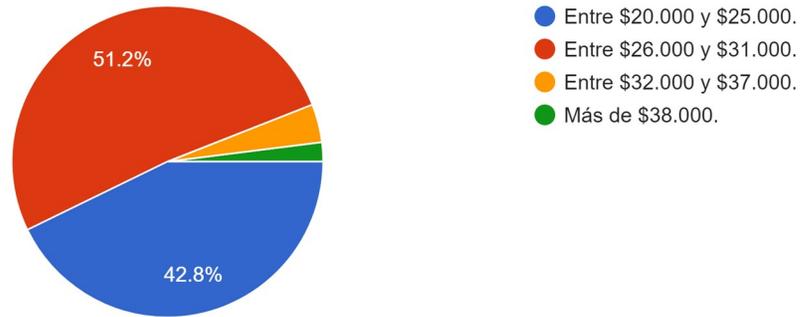
6. ¿En qué circunstancia contratarías el servicio de alojamiento y guardería para perros?

201 respuestas



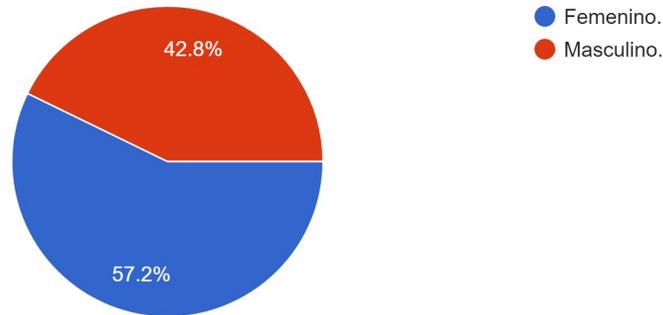
7. ¿Cuál es el precio que estarías dispuesto a pagar por 24 horas de cuidado para tu mascota considerando l...rvicios que resultaron de tu interés?

201 respuestas



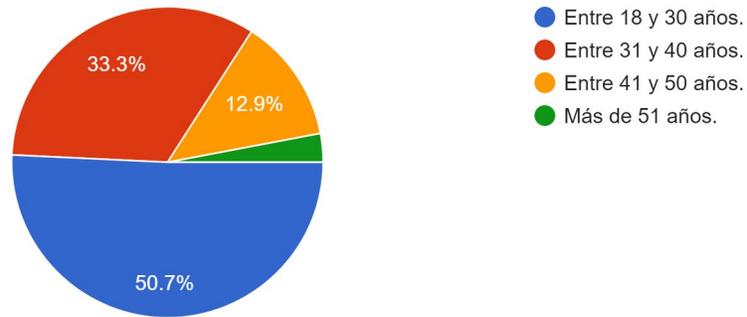
8. Indica tu género:

201 respuestas



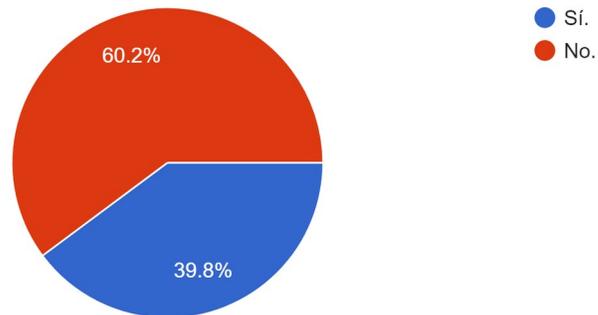
9. Indica el rango etario al cual perteneces:

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>

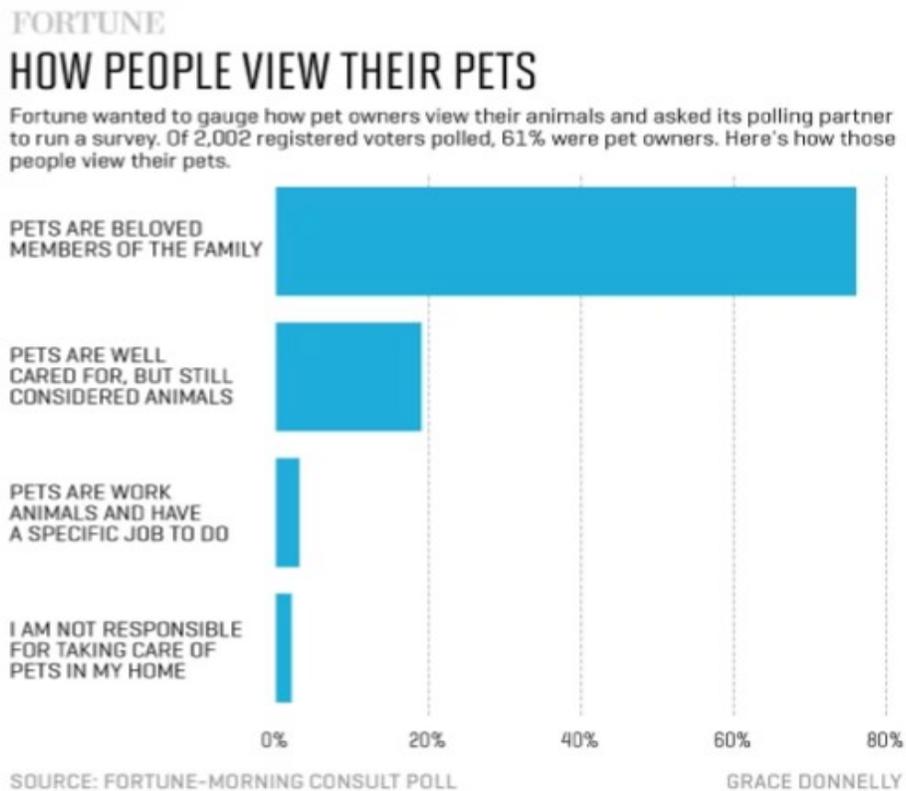
³ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1106037>

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>Político y Legal</p>	<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 insurididad 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 Shera-Pet, 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> <p>-Para la operación de la oportunidad de negocio se requiere cumplir con las exigencias establecidas por ley. Así como también, con el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Ordenanza Municipal sobre "Tenencia Responsable de Mascotas y Bienestar Animal" y la aprobación de la Junta de Vecinos.</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>

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>

⁹ <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
<p>Económico</p>	<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-valor-a-baja-en-tasa-de-interes-Es-una-buena-noticia-para-Chile-y-un-estimulo-monetario-mayor.html>

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

Fuente: Elaboración Propia.

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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°9: Matriz de Perfiles Competitivos.

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

Escala de Evaluación:

Puntaje	Valoración
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

Criterios de evaluación:

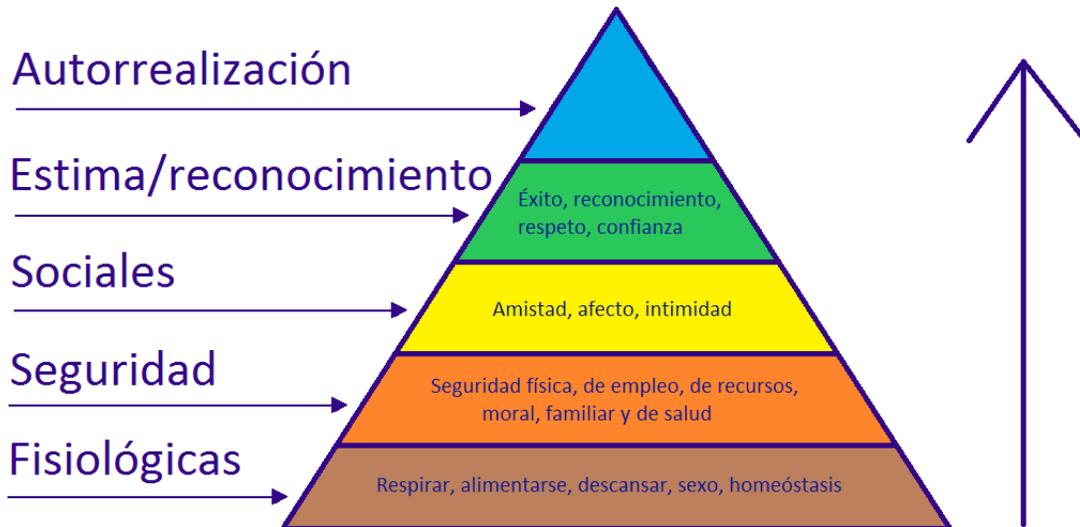
Diferenciación: Evalúa si las instalaciones poseen aspectos distintos.

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

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

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

Anexo N°10: Modelo Pirámide de Necesidades de Maslow Extrapolado a las Necesidades de las Mascotas.



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

En el mencionado proceso de “humanización” de las mascotas, es posible realizar el ejercicio de extrapolación al “Modelo de la Pirámide de Necesidades propuesto por Maslow” al mundo de los canes (descrito gráficamente en la imagen que antecede). En sentido figurado, los dueños de mascotas, al considerar éstas como un integrante más del grupo familiar, aspiran a la “satisfacción” de las necesidades del perro más allá de las identificadas como “fisiológicas” e incluso las de “seguridad”, dando el salto (incluso) al escalón superior basado en la satisfacción de necesidades “sociales”. Para los dueños de mascotas, resulta de vital importancia que en ausencia de ellos, los perros puedan sentirse acompañados y disfrutar del proceso de “socialización” con otros canes.

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.

