



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CADENA DE PLAYGROUPS CANINOS
EN LA REGION METROPOLITANA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JUAN AGUSTÍN DEL REAL FLORESCO

PROFESOR GUÍA:
MAXIMILIANO DÍAZ TAPIA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
IVÁN DÍAZ CAMPOS
JOSÉ TOMÁS ARENAS

SANTIAGO DE CHILE
2020

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL

TITULO DE: Ingeniero Civil Industrial

POR: Juan Agustín del Real Floresco

FECHA: 7 de junio del 2020

PROFESOR GUIA: Maximiliano Díaz Tapia

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CADENA DE PLAYGROUPS CANINOS EN LA REGION METROPOLITANA

El objetivo de este trabajo es realizar un plan de negocio para una cadena de PlayGroups caninos, ubicados en el Sector Oriente de Santiago. Empresa que ofrecerá un lugar donde los dueños puedan dejar a sus perros durante el horario laboral, y que al mismo tiempo estos puedan sociabilizar con otros perros, mientras son vigilados y cuidados por personal calificado.

El desarrollo de este plan de negocio se presenta como una alternativa para cubrir las necesidades emocionales y funcionales de los dueños de mascotas. Aquellos quienes se preocupan por las necesidades de estas, que sufren por no satisfacerlas, o que no son capaces por sus propios medios. La oportunidad de negocio se centra en los cambios en la relación entre las mascotas y sus dueños, la inclusión de estas como un miembro más de la familia, donde sus necesidades se vuelven tan importante de satisfacer como las de cualquier otro miembro. Y a la cantidad de hogares con perros, correspondiente al 52% del total de los hogares, en el estrato ABC1. En relación con las amenazas, no se visualizan aspectos económicos que puedan influir de manera negativa en el desarrollo de este negocio. Los aspectos sociales y políticos apuntan en la misma dirección de la propuesta de valor que se quiere ofrecer “cuidado de las mascotas” y los posibles cambios de regulación lejos de constituir una amenaza ofrecen una oportunidad, dada la mayor conciencia respecto a la tenencia responsable.

Se realizó un análisis de la industria de mascotas en las comunas del sector oriente y el resto de la RM, para servicios de guardería canina. Se determina existe una oportunidad de negocio, siendo posible ingresar de manera sencilla. Guarderías actuales no tienen políticas que aseguran la seguridad de los perros, y no entregan la confianza suficiente. De la encuesta realizada se obtuvo que un 43% de los encuestados actualmente no confía en estas. Además gracias a la implementación de un MVP, en conjunto con el Playgroup canino “El Quillay”, se pudieron validar las hipótesis fundamentales del modelo de negocio. Se creó una cuenta en Instagram, como canal para ofrecer el servicio de guardería canina, con el cual se pudo validar el interés de dueños de perros por este servicios, y su disposición a confiar sus mascotas al PlayGroup. Como además validar la implementación de planes mensuales, como una de las opciones para vender este servicio al cliente. Generando 4 ventas reales, datos relacionados a publicidad, y a la demanda por este servicio.

Se identificó que los dueños de perros inquietos, entre los 25-45 años que vivan en departamentos, solos o en pareja, serán los *early adopter*, y serán aquellos que más hagan uso de la guardería, este segmento representa al 11% del total de hogares con perros del sector oriente de Santiago. Finalmente, se hizo una evaluación económica del modelo de negocios. Se utilizó una tasa de descuento del 18% y con eso se tuvo un VAN a 5 años de \$22.162.953 y una TIR de 37%, considerando una inversión inicial de \$31.859.057 y abarcando un 1.48% del mercado objetivo estimado.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES E INTRODUCCIÓN	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA) Y JUSTIFICACIÓN ...	4
3.	OBJETIVOS	10
4.	ALCANCES	11
5.	MARCO CONCEPTUAL	12
6.	METODOLOGÍA	16
7.	PLAN DE TRABAJO.....	19
8.	ANÁLISIS PESTEL	21
9.	MODELO DE NEGOCIO LEAN CANVAS INICIAL	28
10.	ANÁLISIS Y TENDENCIAS DE LA COMPETENCIA.....	31
11.	ENCUESTA DUEÑOS DE PERROS.....	43
12.	PRODUCTO MINIMO VIABLE	51
13.	SEGUNDA ENCUESTA DUEÑOS DE PERROS	57
14.	PROPUESTA DE VALOR CANVAS	63
15.	NUEVO MODELO DE NEGOCIO - LEAN CANVAS SEGUNDA VERSION	67
16.	PLAN DE MARKETING	74
17.	PLAN OPERACIONAL.....	89
18.	ESTIMACIÓN MERCADO OBJETIVO	98
19.	ESTIMACIÓN DE DEMANDA.....	103
20.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	109
21.	PLAN FINANCIERO	114
22.	EVALUACIÓN ECONOMICA	120
23.	CONCLUSIONES Y DISCUSIONES	125
24.	BIBLIOGRAFÍA	129
25.	ANEXOS	131

ÍNDICE DE TABLAS

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Porcentaje de hogares chilenos que tienen mascota	2
Ilustración 2: Ubicación de los distintos PlayGroups caninos de Santiago.....	6
Ilustración 3: Línea de tiempo objetivos	8
Ilustración 4: Ubicación Guarderías Caninas, Región Metropolitana	31
Ilustración 5: Precios y planes Daycare “El Quillay”	33
Ilustración 6: Precios y planes “YESWECAN”	36
Ilustración 7: Ubicación centros DOGTOPIA.....	39
Ilustración 8: Precios y planes DOGTOPIA.....	40
Ilustración 9: Perfil cuenta de Instagram MVP.....	52
Ilustración 10: Propuesta de valor Canvas earlyadopter	64
Ilustración 11: Propuesta de valor Canvas clientes potenciales.....	65
Ilustración 12: Fotos Equipo y layout áreas de juego	84
Ilustración 13: Ejemplo Layout guardería canina.....	86
Ilustración 14: Logo	87
Ilustración 15: Organigrama primeros 2 años, 1 centro.....	113
Ilustración 16: Organigrama tercer año en adelante, dos centros	113

GRAFICOS

Gráfico 1: Población canina en Chile	3
Gráfico 2: Valor en millones de dólares de la industria PetCare en Chile	3
Gráfico 3: ¿Lugar de vivienda?	45
Gráfico 4: ¿Cuántas veces usted o alguien más saca a pasear a su perro, en el periodo de tiempo descrito?	45
Gráfico 5: ¿Cuántas horas por día paso en promedio su perro sin ninguna compañía humana, en el periodo descrito?	46
Gráfico 6: ¿Cuántas veces tuvo que cancelar o modificar otros planes por tener que atender a su perro, en el periodo descrito?	46
Gráfico 7: ¿Dentro del mismo periodo de tiempo que las 3 preguntas anteriores, cuantas veces su perrito se quedó sin ser paseado en todo el día, considerando como único motivo de aquello, que ninguna de las personas a cargo del perrito pudo disponer de tiempo suficiente para pasearlo?.....	47
Gráfico 8: Escoger 3 de las siguientes necesidades de su perrito, que usted considere, son las mas importantes de cubrir para el correcto desarrollo y crecimiento de su mascota.	48
Gráfico 9: Seleccione hasta un máximo de 3 necesidades que usted desearía poder cubrir de mejor manera para su perrito	48
Gráfico 10: Escoger 3 de las siguientes necesidades de su perrito, que usted considere, son las mas importantes de cubrir para el crecimiento sano de su mascota	49
Gráfico 11: Seleccione hasta un máximo de 3 necesidades que usted desearía poder cubrir de mejor manera para su perrito	49
Gráfico 12: Evolución seguidores cuenta en Instagram MVP.....	54
Gráfico 13: Del 1 al 10 ¿Qué tan importante es tu mascota para ti?	59

Gráfico 14: ¿Has considerado alguna vez, dejar a tus mascota en una guardería canina?	60
Gráfico 15: ¿Cómo fue que buscaste o te enteraste de las guarderías caninas?	60
Gráfico 16: ¿Cuál o cuáles, de los siguientes motivos, define mejor la razón por la que nunca has buscado o considerado una guardería canina para tu mascota?	61
Gráfico 17: Si fueras a contratar el servicio de guardería canina, ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres?	61
Gráfico 18: ¿Cuál de las siguientes guarderías caninas escogerías para tu mascota? (Considerar que todas cumplen con los mismos estándares y calidad del servicio)	62
Gráfico 19: Diagrama de flujo operacional	93
Gráfico 20: Análisis de sensibilidad del VAN según mínimo de metros cuadrado por perro en las áreas de juego	122
Gráfico 21: Análisis de sensibilidad del VAN según número máximo de perros por cuidados	123
Gráfico 22: Análisis de sensibilidad del VAN según porcentaje de retención de clientes antiguos	123
Gráfico 23: Análisis de sensibilidad del VAN según porcentaje de la demanda estimada captada	124

TABLAS

Tabla 1: Comparación servicios cuidado diario de mascotas	5
Tabla 2: Resumen principales responsabilidades, deberes y obligaciones de los órganos del Estado	23
Tabla 3: Numero de empresas según actividad económica	24
Tabla 4: Tabla comparativa guarderías caninas de la RM	37
Tabla 5: Tabla resumen guarderías caninas RM	38
Tabla 6: Resumen valor planes mensuales MVP	52
Tabla 7: Resumen resultados publicación con mayor alcance MVP	53
Tabla 8: Resumen clientes al 16 de noviembre según plan contratado	55
Tabla 9: Resumen resultados principales segunda encuesta	58
Tabla 10: Resumen tabla de precios Planes y Paquetes de guardería canina	76
Tabla 11: Resumen tabla de precios servicio de transporte	77
Tabla 12: Resumen precios servicio de baño	77
Tabla 13: Resumen criterios de elección para ubicación local	78
Tabla 14: Numero de empresas según actividad económica por comunas del sector oriente de Santiago	79
Tabla 15: Resumen valores criterios de elección de ubicación según comuna	80
Tabla 16: Resumen los puntajes obtenidos por las comunas seleccionadas	81
Tabla 17: Valor mínimos de superficie según área del centro	85
Tabla 18: Requerimientos mínimos operacionales	89
Tabla 19: Resumen posible ubicaciones	96
Tabla 20: Resumen posible ubicaciones, según criterios de selección	96
Tabla 21: Mercado total servible disponible según comuna	101
Tabla 22: Resumen mercado objetivo según comuna	102
Tabla 23: Demanda estimada primer año	103
Tabla 24: Demanda estima segundo año	104
Tabla 25: Demanda estima tercer año	104

Tabla 26: Demanda estimada según paquete de días o planes mensuales, primer año	105
Tabla 27: Demanda estimada según paquete de días o planes mensuales contratados, segundo año.....	105
Tabla 28: Demanda estimada según paquete de días o planes mensuales contratados, tercer año	105
Tabla 29: Resumen uso promedio guardería por mes, para clientes que contraten Paquetes de día	106
Tabla 30: Resumen uso promedio guardería por mes por cliente y tipo de servicio de guardia canina contratado.....	106
Tabla 31: Resumen estimación de perros promedio por día, primer año.....	107
Tabla 32: Resumen estimación de perros promedio por día, segundo año	107
Tabla 33: Resumen estimación de perros promedio por día, tercer año.....	107
Tabla 34: Resumen estimación de demanda mensual según tamaño del perro	108
Tabla 35: Calculo precio promedio pagado por día por conceptos de guardería canina	114
Tabla 36: Ingresos mensuales durante el primer año	114
Tabla 37: Ingresos anuales, primeros 3 años.....	115
Tabla 38: Costos mensuales según cargo	115
Tabla 39: Costos mensuales en recursos humanos por año.....	116
Tabla 40: Resumen gasto publicitario primer año	116
Tabla 41: Resumen costo en gastos administrativos y venta anuales	117
Tabla 42: Resumen costo promociones y publicidad	117
Tabla 43: Costo en promociones y publicad anuales	118
Tabla 44: Costos variables por perro, anuales	118
Tabla 45: Resumen costos, anuales	119
Tabla 46: Resumen costo inversión inicial	119
Tabla 47: Flujo de caja trimestral, primer año	120
Tabla 48: Flujo de caja anual	121

1. ANTECEDENTES GENERALES E INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta memoria se buscará desarrollar un plan de negocio, para un emprendimiento en la industria de servicios para mascotas, más específicamente, en el cuidado y atención diaria que necesita el mejor amigo del hombre, los perros.

Los perros son animales que al igual que muchos otros seres vivos, tienen una serie de necesidades básicas que deben ser cubiertas para que se desarrollen y crezcan sanos. Estas necesidades van mucho más allá de dar solamente alimento, agua y un techo. Según “EXPERIMENTOANIMAL” [1], un sitio web, conformado por más de 20 profesionales expertos en el mundo animal, dentro de las necesidades diarias de los perros están; el hacer ejercicio, sociabilizar con otros perros y personas, necesidades emocionales como el sentirse seguro, y necesidades de adiestramiento y normas básicas de convivencia.

Todas estas necesidades diarias no son necesariamente fáciles de cubrir por parte de sus dueños, principalmente durante la semana, cuando además muchos de aquellos dueños de mascotas deben cumplir extensas jornadas laborales. Y que, a la hora de llegar a sus hogares, en vez de poder sentarse a descansar y disfrutar de regalar con su mejor amigo de cuatro patas, deben correr del trabajo para llegar a sus casas a bajar a su mascota al baño. Tal vez muchas veces han tenido que reagendar sus actividades para hacerlas calzar con el tiempo de recreación que diariamente necesitan las mascotas.

Por otro lado, al revisar las características de esta industria y sus nuevas tendencias, vemos que la industria del cuidado de mascotas para el año 2017 según cifras de Euromonitor International, alcanzo los 808,6 millones de dólares, y se espera que para el año 2022 alcance los 1.265,8 millones de dólares. Además, tanto en Chile como a nivel mundial se ha visto una tendencia por tener mascotas más pequeñas, menores a 9 kilos, lo que ha facilitado el acceso del perro en los hogares, principalmente departamentos. Lo que a derivando en la tendencia de humanización de estas mascotas, haciendo del perro un integrante más de la familia, que amerita la misma atención y cuidado. Este aumento en el cuidado de las mascotas en Chile ha llevado, a un aumento en la disposición a pagar por la felicidad y salud de sus mascotas.

Lo anterior a permitido a la diversificación del mercado, dado que se ha encontrado un nicho de desarrollo masivo, donde han aparecido distintos servicios incluyendo, veterinarias a domicilio, dermatología, psicología canina, medicina alternativa (acupuntura y flores de Bach), comunidades online, y aplicaciones pagadas para smartphones, que incluyen juegos y alarmas para alimentar a las mascotas.

La motivación por parte del memorista de desarrollar su tesis en este ámbito está sujeta a 2 partes. En una primera parte al conocimiento ganado gracias a la experiencia de haber participado durante el año 2017 y 2018 en el “Hotel Canino El Quillay”, hotel canino ubicado en la comuna de Talagante y que cuenta con más de 6 años de experiencia. Involucrándose en estos 2 años en todas las aristas de la empresa. Y en una segunda parte a la motivación personal de evaluar un proyecto, que, según la experiencia del memorista, atiende las nuevas tendencias de la industria, suple un dolor actual de los dueños de perros y está acorde a las nuevas regulaciones de tenencia responsable de mascotas.

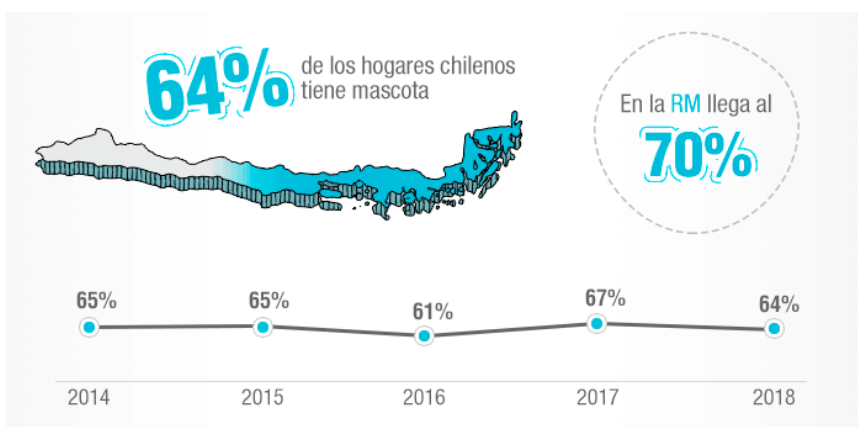
La propuesta de memoria consiste en desarrollar un plan de negocio para la implementación de una cadena de 3 *Playgroup* caninos, la cual se dividirá en 2 etapas. En una primera instancia se contará con la apertura de un solo *Playgroup* canino ubicado en alguna de las comunas del sector oriente, y posteriormente expandirse con dos *Playgroups* más, formando una cadena de estos.

Entiéndase por *Playgroup* canino, un lugar donde los dueños puedan dejar a sus perros durante el horario de jornada laboral¹, y que al mismo tiempo estos puedan sociabilizar con otros perros, mientras son vigilados y cuidados por personal calificado.

Considerándose la mejor solución actual al problema que tienen muchos dueños de perro, que son incapaces de cubrir por ellos mismo todas las necesidades del cuidado de sus mascotas. Proponiendo una solución que ofrece cubrir estas necesidades en el periodo más crítico para sus dueños, que es justamente durante las jornadas laborales.

Por otro lado, según un micro estudio llevado a cabo por Groeth For Knowledge En Chile, el 64% de los hogares tiene al menos una mascota, cifra que aumenta a un 70% en la Región Metropolitana (RM). Del mismo estudio se desprende otro dato, el 52% de los hogares tiene perros.

Ilustración 1: Porcentaje de hogares chilenos que tienen mascota



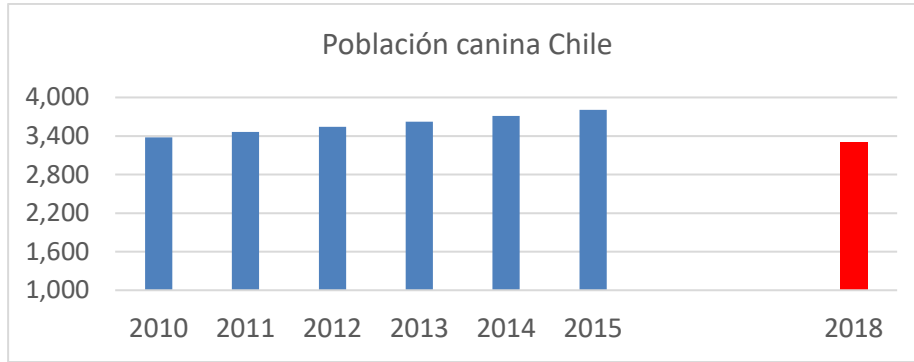
Fuente: Emol (agosto 2018), Estudio Adimark

Si consideramos que el cliente potencial pertenece al sector socioeconómico ABC1 de Santiago, y que este representa el 3% de los hogares en la RM². En una primera estimación el mercado potencial que concentra esta memoria asciende a 35 mil hogares, de un total de 2.286.103 viviendas urbanas que componen la RM, según el censo del 2017.

¹ Lunes a viernes de 9:00 – 18:00 hrs

² Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), 2018

Gráfico 1: Población canina en Chile



Fuente: Euromonitor International, 2015

Gráfico 2: Valor en millones de dólares de la industria PetCare en Chile



Fuente: Euromonitor International, 2018

Los 2 gráficos anteriores ayudan a entender el crecimiento que ha experimentado la industria PET CARE en Chile. Y no así, la población canina en Chile, con un crecimiento mucho menor, donde también se ha visto el aumento a la tenencia de perros más chicos y aptos para la vida en departamento y dentro del hogar. Otro punto importante para considerar es el aumento en el gasto promedio mensual por mascota.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA) Y JUSTIFICACIÓN

El proyecto consiste en crear un emprendimiento que cubra, de la mejor forma, las necesidades para un desarrollo y crecimiento sano de los perros, ([Ver anexo A](#)). Para esto se considera que el periodo más complejo para los dueños de mascotas, de poder cumplir con estos requerimientos, es precisamente durante la jornada laboral. Es dado lo anterior que surge la idea de crear esta cadena de *PlayGroups* caninos, que es capaz de crear una solución a este problema.

Junto al proyecto nacen las dos primeras hipótesis:

1. ¿Dejar a mi mascota sola en casa genera realmente un dolor emocional tal que valoren los servicios de cuidado de mascotas como una alternativa?
2. ¿Es la propuesta de valor de un *PlayGroups* caninos, la más valorada por aquellos dueños de perros, que tienen un dolor, debido a la dificultad que presenta el cumplir con todas las necesidades que su mascota necesita?

Para llevar a cabo este emprendimiento se buscará arrendar una casa lo más cercano posible a nuestro cliente objetivo, proponiendo una solución cercana a nuestros clientes, tanto física como de confianza. Para generar esta confianza será importante contratar a algún profesional capacitado para el cuidado de perros, además de contar con un vehículo capacitado para el traslado de perros y de un chofer que ayude con los traslados a domicilio y al monitoreo de los perros dentro del *PlayGroup*. Una alternativa es incluir el ofrecimiento de alojamiento en la misma casa arrendada para el *PlayGroup*, además de un sueldo base, buscando proponer una oferta laboral más atractiva.

Tercera hipótesis:

3. ¿Es la oferta laboral lo suficientemente atractiva para un profesional en el cuidado de perros?

Soluciones actuales

Dentro del mismo problema identificado existen distintas soluciones en el mercado

1. Paseos diarios / Paseadores de perros

Son la solución más barata, con precios promedios entre los \$3.000 y los \$6.000 pesos chilenos por paseo, que tienen una duración promedio de 45 minutos a 1 hora. Generalmente estos paseos no sobrepasan los 4-5 perros por paseo. Dentro de los aspectos positivos de esta solución se encuentra una intensidad alta de ejercicio y permite al perro reconocer el barrio y lugares aledaños.

2. Cuidado diario /Cuidadores diarios

Son personas que ofrecen cuidar en sus casas a tu mascota, el precio promedio varía entre los \$8.000 y \$13.000 pesos por día y en general aceptan hasta un máximo de 3 perros al mismo tiempo. Por lo general no son personas capacitadas profesionalmente para tal cuidado y no son domicilios 100% adaptados para tal servicio.

3. Visitas a domicilio

Son personas que ofrecen ir a las casas de los dueños a cuidar de sus mascotas, estas visitas suelen durar en promedio 1 hora y 30 minutos, he incluyen un paseo corto, alimentar a su mascota, y cualquier otro requerimiento de la mascota. Es una buena alternativa para perros menos sociables, violentos o que estén imposibilitados de dejar su domicilio.

4. Guarderías caninas / PlayGroups caninos

Siendo una de las alternativas más recientes, estas guarderías son casas habilitadas para el cuidado y protección de tu mascota, con un costo promedio diario entre los \$8.000 y \$13.000 pesos chilenos. Suelen funcionar principalmente de lunes a viernes durante el horario de oficina y algunas ofrecen tanto medio día como jornada completa, además de diversos otros servicios como peluquería, desparasitación, traslado y adiestramiento. Dentro de los aspectos positivos está el cuidado ofrecido por personal capacitado y un espacio seguro y vigilado donde tu mascota puede compartir y sociabilizar con otros perros.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo que califica entre 3 y 1 punto cada una de las distintas soluciones mencionadas, según distintos criterios.

Tabla 1: Comparación servicios cuidado diario de mascotas

	Guardería	Paseos diarios	Cuidado Diario	Visitas a Domicilio
Cuidado	***	*	**	**
Tiempo de atención y vigilancia del perro	***	*	***	**
Ejercicio Físico	**	***	**	***
Seguridad	***	*	**	***
Sociabilización	***	**	**	*
TOTAL	14	8	11	11

Fuente: Elaboración propia

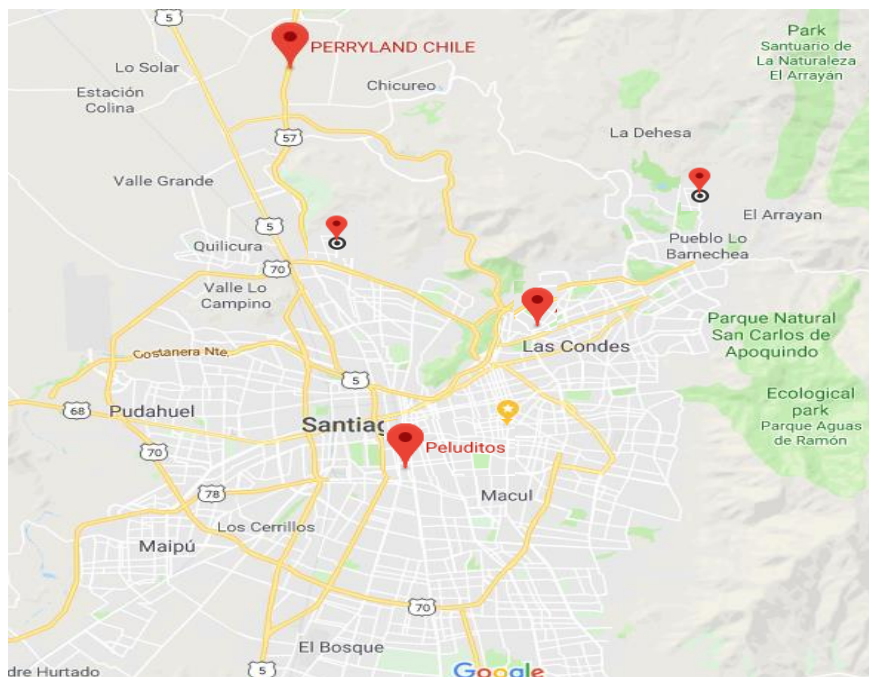
Estos criterios abarcan la mayoría de las necesidades del perro y que en una primera instancia se consideran los más valorados por el cliente, según los datos obtenidos de distintas organizaciones de animales a nivel mundial. Por lo que, en una primera instancia, la solución de una guardería canina al problema identificado se considera la más atractiva para el cliente, hipótesis que debe ser evaluada.

Cálculo de servilleta

Dado que en la actualidad ya existen guarderías caninas en la Región Metropolitana, con un total de 7 empresas que ofrecen este servicio. Es importante poder generar una propuesta con mayor valor para el cliente y una propuesta diferenciadora.

Hoy en día las guarderías actuales, suelen estar ubicadas en sectores alejados de la Región metropolitana, esto principalmente porque en general son hoteles caninos que son habilitados también para ofrecer servicios de guardería por lo que optan por terrenos más amplios y a captar un mayor volumen de perros.

Ilustración 2: Ubicación de los distintos PlayGroups caninos de Santiago



Fuente: Elaboración propia (Googlemaps, 2019)

Como se muestra en la gráfica anterior, la comuna de Las Condes no cuenta con presencia de ninguna guardería y Vitacura cuenta con apenas 1 guardería que abrió recién en marzo.

Dentro de la propuesta de valor del proyecto está el ofrecer un servicio cercano al cliente objetivo, que promueva la confianza. Al que el cliente pueda acceder fácilmente en caso de cualquier emergencia o incluso poder llegar caminando a dejar a su mascota cada mañana. Por otro lado, buscara ser una guardería donde se acepten un máximo de 20 perros, pudiendo tener un espacio más controlado y vigilado donde cada perro obtenga la atención que necesite.

Dado lo anterior se procede a un cálculo de servilleta que permite visualizar la propuesta de valor mencionada.

Objetivos iniciales

1. Tener utilidades por sobre los \$ 2.000.000 al 4 año de funcionamiento.
2. Contar con al menos 3 guarderías caninas en la RM.

Ingreso mensual por perro

1. Guardería: \$150.000
2. Peluquería: \$ 15.000
3. Veterinaria básica: \$10.000

Total: \$175.000 por perro/mes

Costos Mensuales Guardería

1. Arriendo casa: \$1.000.000
2. Sueldos: \$400.000
3. Cantidad personal: 2
4. Otros: \$200.000

Total: \$2.000.000

Restricciones iniciales

1. Contar con al menos 15m² por perro
2. No debería exceder más de 20 perros al día por guardería

Resultado

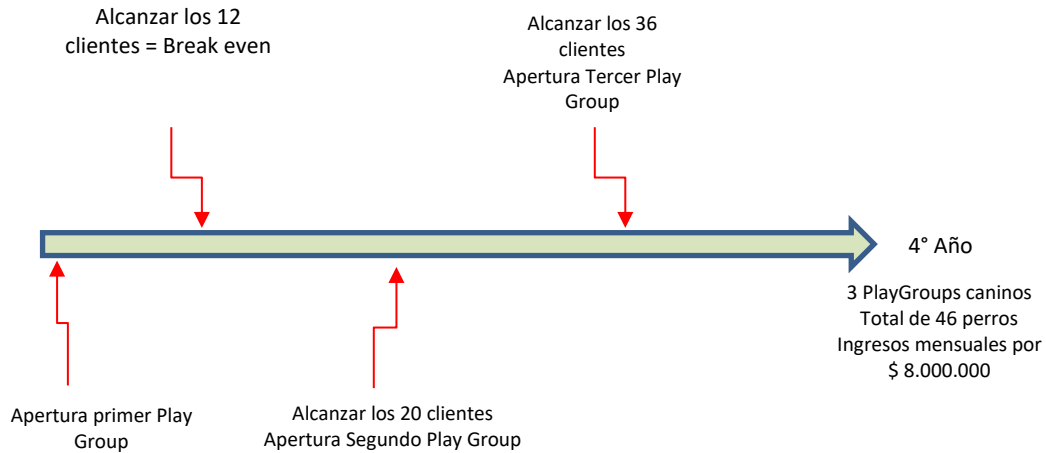
1. Ingreso mensual necesario: $3 \times \$2.000.000 + \$2.000.000 = \$ 8.000.000$
2. Cantidad total de clientes: $\$8.000.000/\$175.000 = 46$ perros
3. Cantidad de perros por guardería: $46/3 = 16$ perros
4. Tamaño mínimo guardería: $16 \times 15\text{m}^2 = 240\text{m}^2$

Revisemos el siguiente plan de crecimiento y captación de cliente:

Objetivos por año:

- 1° año: Apertura primer *PlayGroup* y captar 20 clientes
- 2° año: Apertura segundo *PlayGroup* y captar 16 clientes nuevos
- 3° año: Apertura tercer *PlayGroup* y captar 10 nuevos clientes

Ilustración 3: Línea de tiempo objetivos



Fuente: Elaboración propia

Ejemplo:

En Las Condes se estiman que hay 61.000 perros y la comuna cuenta con una superficie de 99km². Si consideramos que la guardería atiende a perros que estén en un radio de 2km del lugar. Abarca un total de 12.6 km². El mercado potencial es de 7.500 perros. Por lo tanto, para el primer año se necesita cubrir un 0,26% del mercado potencial

Consideraciones legales

Según la ley N.º 21.020 “SOBRE TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA”, un PlayGroup canino entraría dentro de la categoría de:

- Centros de mantención temporal de las mascotas o animales de compañía: Son aquellos lugares en los que, a cualquier título, se mantienen animales de manera no permanente, ya sea para tratamiento, hospedaje, adiestramiento, comercialización, exhibición o custodia, tales como criaderos de animales de compañía, hoteles para animales, hospitales, clínicas y consultas veterinarias, establecimientos destinados a la investigación y docencia sobre animales, centros de adiestramiento, centros de exposición, centros de venta de animales, albergues y centros de rescate.

Para revisar otros aspectos de esta ley revisar [Anexo B](#).

Por otro lado, se deberá tomar en cuenta el “REGLAMENTO DE CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA LA MANTENCIÓN DE ANIMALES EN CASAS HABITACIÓN Y LOCALES PÚBLICOS Y PRIVADOS”, ([Ver anexo C](#)).

De este reglamento se rescata que, de los centros de mantención temporal de mascotas o animales, no podrán contar con una cantidad superior de animales a la que la superficie soporta de acuerdo con el espacio mínimo por animal dispuesto en este reglamento. El espacio mínimo es de al menos 2 metros cuadrados por perro. Además, Las instalaciones de estos establecimientos deberán estar emplazadas en zonas permitidas de acuerdo con el plano regulador existente, asegurando además un adecuado manejo sanitario.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un plan de negocio para una cadena de 3 *Playgroups* caninos en la Región Metropolitana, empresa que ofrece servicio de supervisión, entretención y cariño a perros durante las jornadas laborales de sus dueños.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las características del mercado en el cual se trabaja, sus tendencias y competidores, identificando la oportunidad de negocio.
2. Validar el modelo de negocio preliminar del *Playgroup* canino.
3. Realización de una investigación de mercado que permita identificar y segmentar a los clientes. E identificar a los *earlyadopter*.
4. Validar hipótesis fundamentales a través de la utilización de un producto mínimo viable (MVP).
5. Determinar puntos diferenciadores del proyecto, propuesta de valor, ventajas competitivas.
6. Determinar cuáles son los requerimientos mínimos operacionales para asegurar la seguridad y salud de los perros en todo momento, como así también del personal a cargo.
7. Definir planes de marketing y operacional.
8. Determinar los requerimientos físicos y humanos necesarios. Para llevar a cabo la evaluación económica del plan de negocio final para determinar la viabilidad del proyecto.

4. ALCANCES

Este trabajo de memoria se centrará, tal como dicen los objetivos, en el diseño de un plan de negocio, contemplando solamente la región metropolitana (sector oriente).

La aplicación de las propuestas tanto del plan estratégico, de marketing, operacional y financiero, no son parte del alcance, siendo este solo el planteamiento de estas propuestas.

El diseño del modelo de negocio no contemplara la opción de otras soluciones alternativas al *PlayGroup* canino, dado que es parte del objetivo de la memoria y motivación de quien la escribe, el evaluar esta propuesta.

El horizonte de tiempo será de 5 años para la evolución económica, mediante metodología VAN. El plan estratégico evaluara sus objetivos a corto (1 año) y mediano plazo (3 años).

5. MARCO CONCEPTUAL

Para el diseño de un plan de negocios, se utilizarán herramientas de diversas disciplinas de la ingeniería. Se presentan a continuación las principales herramientas a utilizar, sin perjuicio de que se pueda apoyar el trabajo de manera puntual con alguna otra herramienta adicional.

1. Investigación de Mercado

La investigación de mercado, según Malhotra [2], es “la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”.

Extraer datos a través de su investigación y transformarlos en información relevante para la toma de decisiones estratégicas de una organización. Tiene 6 pasos: definición del problema, desarrollo del enfoque, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo, preparación y análisis de datos, informe y conclusiones.

Tipo de datos:

Datos primarios: Información obtenida directamente de la realidad, por medios propios.

Datos secundarios: Son datos que han sido obtenidos en investigaciones previas por personas o instituciones que no tienen conexión con el investigador.

Naturaleza de los datos:

Cuantitativos: Este tipo de datos tienen la particularidad que son el resultado de mediciones o cálculos que son presentados de manera numérica. Suelen ser utilizados para transmitir información estadística. Los datos cuantitativos suelen ser preferibles al momento de realizar encuestas de gran magnitud, ya que, estos son más fáciles de procesar.

Cualitativos: Los datos cualitativos hacen referencia al tipo de información que se expresa a través de palabras o textos. Este tipo de datos nos ayuda a guardar esa información que nos provee que no es cuantificable, por lo que su uso es tan importante como el de los datos cuantitativos. Cuando se realizan investigaciones con un alto grado de profundidad, que requieren un entendimiento mayor se rescata una gran cantidad de datos cualitativos.

Forma de recolección:

Encuestas: Herramienta de investigación cualitativa que permite recopilar datos a partir de cuestionarios previamente diseñados. Las encuestas serán una herramienta fundamental del estudio de mercado de este Trabajo, siendo de particular ayuda para determinar la posible demanda, determinar la demanda de la oferta ya existente en otros mercados no explorados y evaluar disposición a pagar de los clientes.

Focus Group: Técnica de investigación cualitativa que se utiliza para obtener información relevante de un grupo objetivo, con especial énfasis en opiniones y actitudes. Esta técnica servirá para profundizar los hallazgos cualitativos de las entrevistas.

Entrevistas: Técnica de investigación cualitativa que busca obtener información relevante en base a preguntas a un interlocutor. En particular para el caso de este trabajo de Título, se utilizarán para estudiar más en detalle las necesidades de los segmentos de clientes a los cuáles se quiera apuntar con las nuevas ofertas.

2. Diseño y Evaluación de Proyectos

Se expone, brevemente, en qué consisten las etapas de diseño y evaluación de proyectos, y se detallan, además, algunas herramientas de análisis.

Diseño de Proyectos

Para Contreras y Diez [3], el principal objetivo de esta etapa es identificar las diferentes opciones para ejecutar el proyecto. Se compone, principalmente, de tres etapas:

1. Recolección de información.
2. Identificación, diseño y determinación de la factibilidad de las alternativas.
3. Identificación, medición y valoración de los beneficios y costos del proyecto.

Evaluación de Proyectos

Para los autores, esta etapa consiste en utilizar un procedimiento para agregar la información de las distintas alternativas identificadas en la etapa de diseño, y así realizar la recomendación de la mejor alternativa.

3. Cinco fuerzas de Porter

En 1979, Michael Porter dijo “The state of competition in an industry depends on five basic forces. The collective strength of these forces determines the ultimate profit potential of an industry”. Es importante estudiar cómo se comportan estas 5 fuerzas en la industria identificada para saber cómo tratar con la situación y en el mejor de los casos, saber cómo sacarle provecho. Las fuerzas que describe Porter son las siguientes:

Amenaza de nuevos entrantes: Esto dependerá principalmente de 6 barreras de entradas: economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital irrecuperable, desventajas de los costos independiente del tamaño, acceso a canales de distribución y políticas de gobierno.

Poder de negociación de los compradores: Esto depende sobre todo en la cantidad de compradores, y de lo importante que sea el comprador para la empresa.

Poder de negociación de los proveedores: Esto depende sobre todo en si hay más proveedores del producto y de si el producto es único, o al menos diferenciable.

Amenaza de productos sustitutos: En una industria pueden entrar competidores con productos diferentes pero que sean en cierto grado sustitutos.

Rivalidad entre competidores: En industrias con mucha rivalidad generalmente se incurre en guerra de precios, introducción de nuevos productos, o batallas publicitarias.

4. Análisis FODA

Esta herramienta permite evaluar cuál es la situación de la empresa con respecto a su realidad interna y al mercado en el cual se desenvuelve. Consiste en analizar cuatro aspectos: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, donde las dos primeras van asociadas a las características de la empresa, y las dos siguientes al análisis de mercado. Este análisis será de mucha utilidad para poder caracterizar la realidad de la empresa.

5. Value proposition Canvas

La propuesta de valor de un negocio se define como los beneficios que los clientes pueden esperar obtener de un producto o servicio. El “value proposition canvas” será utilizado para entender al cliente identificando su perfil y luego el mapa de valor permitirá describir cómo crear valor para este cliente, cuando este valor responde a las necesidades del cliente logramos un “fit” con el cual tenemos mayor seguridad de ofrecer al mercado un producto o servicio atractivo para el segmento a satisfacer (Osterwalder A., 2014).

Perfil de cliente:

- a) Ganancias del consumidor: beneficios concretos que los clientes buscan.
- b) Dolores del consumidor: Riesgos y obstáculos relacionados a los trabajos del cliente.
- c) Trabajos del consumidor: Describe lo que los clientes quieren lograr en su trabajo y sus vidas.

Mapa de valor:

- a) Creadores de valor: Como el producto o servicio genera valor.
- b) Aliviadores de dolor: Como el producto o servicio alivia dolores del cliente.
- c) Productos y servicios: Lista los productos y servicios alrededor de los cuales se forma la propuesta de valor.

6. Business Model Lean Canvas

Esta metodología permite detectar los aspectos fundamentales que le dan valor a los modelos de negocio. Se parte desde la propuesta de valor y se comienza a definir otros aspectos fundamentales tales como: Segmentos de clientes, Canales, Relación con el cliente, Fuentes de ingreso, Recursos clave, Actividades clave, Alianzas clave y Estructura de costos. Se utilizará esta metodología con el fin de caracterizar los aspectos clave de los planes de negocio a proponer.

Problema: Se presenta la o las problemáticas que se pretenden solucionar con el proyecto.

Segmento de clientes: Se identifican todos actores que pueden ser clientes o usuarios del emprendimiento.

Propuesta de valor: Se explica como la idea resuelve el o los problemas detectados.

Solución: Se explica las posibles soluciones que se presentan a los problemas.

Ventaja Injusta: Se declara que es lo que tiene este proyecto que no puede ser fácilmente replicable por algún potencial competidor.

Flujo de ingresos: Se define de qué manera el proyecto genera ingresos.

Estructura de costos: Se declaran los puntos más importantes de la estructura de costos.

Métricas Clave: Se declaran las variables o parámetros con los que se va a evaluar el proyecto.

Canales: Se indican los principales canales por los cuales se va a llegar a los clientes o usuarios.

7. Conocimiento y conciencia de competencias centrales

Tomar conciencia de las competencias centrales, que permiten abrirse paso a diferentes mercados, que genere una propuesta de valor única para el cliente y que sea difícil de copiar por la competencia.

8. Plan de marketing

Herramienta que sirve para vislumbrar las variables tácticas y estratégicas del marketing. Analizando cuatro variables básicas de la empresa se puede hacer un análisis interno de la compañía. Las variables para analizar son las siguientes:

Precio: Se establece cuánto se cobrará al segmento objetivo por contratar el producto y/o servicio

Producto: Definición de las características del productos y/o servicio

Plaza: Canales que recorre el producto y/o servicio desde su producción hasta llegar al cliente

Promoción: Esfuerzos que deben realizarse para dar a conocer el producto y/o servicio

6. METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo general, que es diseñar un plan de negocio para una cadena de guarderías caninas, se define una metodología que ayude abordar las respuestas a las distintas preguntas e hipótesis formuladas a lo largo de esta memoria.

En una primera instancia se realizó un estudio del mercado y sus principales tendencias, entendiendo cuáles son las soluciones actuales al cuidado de mascotas y los distintos servicios involucrados en este ámbito. Con la intención de conocer a la competencia: ¿Dónde están?, ¿Qué ofrecen?, ¿En que se es mejor o distinto? De manera tal de poder responder ¿Qué ventajas competitivas se pueden explotar?, para esto se estudiaron las necesidades básicas de los perros, para entender cuáles son y como se satisfacen, y cuáles son los momentos o periodos de tiempo en que es más difícil para sus dueños cumplir con estas. Y se compararon las soluciones actuales en virtud de que tan capaces son de satisfacer las necesidades identificadas.

Así, a partir de la idea de crear una empresa que cubra, de la mejor forma, las necesidades de los perros, para un desarrollo y crecimiento sano de estos. Se construirá un modelo de negocio inicial, que incluya las hipótesis iniciales y fundamentales del negocio. Para esto se considera que el periodo más complejo para los dueños de mascotas, de poder cumplir con estos requerimientos, es precisamente durante la jornada laboral.

Para el desarrollo del modelo de negocio inicial, se utilizará la herramienta Lean Canvas, el cual permite crear un modelo de negocio, e identificar las hipótesis fundamentales de este. Pero antes se llevará a cabo un análisis del entorno mediante la herramienta PESTEL, de manera tal de abordar en el modelo de negocio inicial, todos los riesgos, dificultades y leyes atinentes. Por último gracias a la herramienta Discovery Driven Planning, se revisarán el resto de las hipótesis iniciales a validar a lo largo de esta memoria.

Por lo que a partir de la idea inicial de PlayGroup Canino y la estructura actual del PlayGroup “El Quillay” se hará un modelo de negocios preliminar. De esta forma se podrá comprender qué se quiere vender, a qué precio, cómo se vende, a quién y cuánto se vende. Para conocer los costos, cuál será la inversión inicial, y cuántas personas se necesitarán para poner en marcha el negocio.

Para entender la disposición del segmento objetivo, determinar quiénes serán los clientes objetivos de guarderías caninas, y los *Earlyadopters*. Se realizará una investigación de mercado mediante la recopilación de información utilizando fuentes secundarios y otros documentos, además de la realización de un encuesta inicial y entrevistas a distintos dueños de perros. Con el objetivo de conocer al cliente, quienes son, cuáles son sus dolores, sus ganancias y trabajos. Para esto se propone ir a plazas y distintos caniles dentro de las comunas del sector oriente de Santiago, donde se reúnan distintos dueños con sus perros, en horario fuera de la jornada laboral, de manera tal de poder dar con el cliente objetivo.

Además mediante el formato de cliente incognito se analizará la oferta actual de guarderías caninas en la Región Metropolitana, y gracias al apoyo del Playgroup canino “El Quillay”, se hará un análisis de la demanda actual por este servicio, mediante una encuesta a los clientes actuales de esta guardería y comparando estos resultados con los de otros encuestados también dueños de perros. Por último, se complementará el análisis con un estudio de la oferta y demanda de guarderías caninas en otros países del mundo. Para el desarrollo de la investigación de mercado, se tomará como base la metodología expuesta por Malhotra, en su libro investigación de mercado (Ver anexo D).

Posterior a esto, se diseñará un MVP mediante la creación de una cuenta en Instagram por donde se ofrecerá el servicio de guardería canina, con el apoyo de la guardería canina “El Quillay”, con la finalidad de generar ventas reales. Para esto, se subirán diariamente fotos del día a día de la guardería, se describirán las condiciones de cuidado, manejo y físicas del lugar y las garantías que el cliente obtiene al contratar el servicio, y se establecerán precios y distintos planes mensuales para adquirir este servicio. Así, permitir testar las hipótesis de valor, segmentación de clientes del modelo de negocio y canales de venta. Además del impacto en publicidad.

Luego de realizado el MVP, y a partir de los resultados de este, se realizarán los primeros cambios correspondientes al modelo de negocio.

Con los resultados obtenidos de la investigación de mercado y MVP, se procede a realizar una segunda encuesta a distintos dueños de perros, para validar los nuevos aprendizajes e hipótesis del modelo de negocio y entender de mejor manera y poder dimensionar cual es el mercado total, potencial y objetivo. Pudiendo determinar cuáles comunas son las más propensas a ser habitadas por el cliente objetivo y al mismo tiempo la comunas donde mayor cantidad de demanda pueda ser abarcada. Y qué tipo de perros son los más solicitados para el uso de guarderías caninas, de manera tal de determinar las características físicas de un PlayGroup que mejor se acomoden a al cuidado y manejo de estos perros.

Con los resultados de esta encuesta se dará paso a la validación o no de las hipótesis testeadas y se desarrolla la propuesta de valor con una solución/ problema que tenga compatibilidad con los segmentos de clientes identificados, mediante la propuesta de valor Canvas.

Así, una vez establecido el Modelo de Negocios, se procederá con la elaboración de los planes de Marketing, Operacionales y Recursos Humanos, para lo cual se utilizarán datos de fuentes secundarias y entrevistas con dueños de guarderías, guías para la creación de guarderías caninas creadas por expertos, revisión de estándares internacionales para la acreditación de calidad de centros de cuidado temporal de mascotas.

Luego, utilizando como insumos los Planes anteriormente elaborados, se realizará el plan Financiero del proyecto, para esto será necesario conocer la inversión inicial, costos fijos y variables de la empresa, así como estimar la demanda de esta. Por último se realizará la evaluación económica del proyecto a través de un Flujo de Caja a 5 años, permitiendo determinar la viabilidad económica ante diferentes escenarios y en base a supuestos especificados, mediante el cálculo del VAN y la TIR.

Dado que el flujo de caja se realizado bajo ciertos supuestos, sobre todo de como reaccionara el mercado objetivo y la demanda estimada de este, se realizarán varios escenarios según los supuestos que se hagan, así se podrá tener una idea de los flujos futuros para los supuestos más inciertos. Para cada uno de los escenarios que se consideren se calculará su respectivo VAN.

7. PLAN DE TRABAJO

1. **Diseño de la investigación de mercado**

La idea es poder hablar con potenciales clientes, evitando recibir información poco confiable dado preguntas mal formuladas. Se apoyará en la lectura del texto "THE MOM TEST", de tal forma de redactar las preguntas correctas para obtener la información menos sesgadas.

Preguntas para responder

- a) Orden de importancia que dan los dueños de perros a las distintas necesidades básicas.
- b) Que tan difícil es para los dueños de perros, cumplir con estas necesidades básicas durante la semana.
- c) Como hacen actualmente para cumplir con todas estas necesidades.

2. **Investigación de mercado**

Se utilizarán plataformas como Facebook o Instagram para la realización de encuestas, dado que estas permiten mediante servicios pagados, segmentar según ciertos factores al público alcanzado. Además, se buscarán lugares comúnmente frecuentados por dueños de mascotas, como distintos parques para realizar encuestas y entrevistas presenciales.

3. **Análisis estratégico del negocio**

Mediante la obtención de la información recolectada en las encuestas, distintos artículos, documentos y noticias encontradas en los sitios web y por último de forma incógnita, se realizarán preguntas a otros servicios actuales que se consideren tanto competencia indirecta como directa. Se llevarán a cabo los análisis PESTEL.

4. **Plan operacional**

Para el plan operacional, se tomarán en cuenta todas las obligaciones estipuladas por la ley, para centros de mantención temporal de mascotas o animales de compañía. Además, se buscará mediante la revisión en conjunto con expertos revisar las instalaciones y prevenciones necesarias que se deben tener para el cuidado y mantención de perros.

5. **Plan de marketing**

Sera necesario buscar bibliografía que ayuden a determinar el tipo de estrategia que necesita la industria, por ahora se recomienda la lectura de "TU ESTRATEGIA NECESITA UNA ESTRATEGIA", de Martin Reeves. Donde detalla que una buena estrategia va a depender de tres preguntas:

- a) **¿Cuán predecible es el mercado?**
- b) ¿Pueden otros predecir lo que pasa?

c) ¿El mercado es duro o favorable?

Dependiendo de cómo se respondan estas preguntas hay distintos enfoques de estrategias que se pueden utilizar.

6. Plan Organizacional

El objetivo es definir la estructura organizacional, incluyendo roles y organigrama, además se describirán los perfiles de cada cargo, con la descripción de las tareas a realizar y responsabilidades, y así prevenir la utilización de gente no capacitada para el puesto de trabajo. Esto se alinea con los objetivos estratégicos, ya que en este se identifica como la empresa se va a gestionar, el capital humano necesario, y los perfiles de los cargos.

Para este tipo de negocio, donde se trata con animales vivos, es necesario el utilizar personal capacitado para el cuidado y mantención de estos. Es por lo anterior que se considerara el contratar a personas que cuenten con la carrera de médico veterinario o auxiliar veterinario.

El cuidado de animales tiene que ser bajo personal que domine los conceptos relacionados a la salud de las mascotas, como la medicina pediátrica en animales pequeños, los tipos de enfermedades, la oncología y la dermatología. El auxiliar deberá tener conocimientos de nutrición, anatomía y conducta de los diferentes animales.

7. Plan financiero

Se pretende utilizar la metodología *Discovery Driving Planning* (DDP). Esta metodología expuesta en el año 1995 propone la realización de un proceso de 4 pasos para que un negocio de tipo emprendimiento sea potencialmente exitoso:

Cuenta inversa de resultados:

Se trata de modelar la economía básica del negocio de forma inversa, es decir, comenzando por definir un objetivo de ganancias, calculando retorno sobre las ventas y de esa forma se puede llegar a calcular las ventas requeridas. También permitirá conocer cuáles son los costos máximos admisibles.

Especificaciones de operación:

Son definidas como las operaciones necesarias para que el negocio funcione.

Lista de supuestos clave:

Se recomienda crear desde el principio del negocio un listado de supuestos clave, hipótesis realizadas sobre el mercado, negocio y cliente a medida que se vayan identificando.

Tabla de planificación de hitos:

Consiste en consolidar la información recogida en los pasos anteriores y planificarlas según los hitos necesarios para el correcto desarrollo del proyecto de tal manera de identificar señales de riesgo y priorizar actividades en pos de un mejor manejo de recursos

8. ANALISIS PESTEL

FACTOR POLITICO-LEGAL

Leyes y reglamentos

- Ley 21.020 – Tenencia responsable de mascotas y animales de compañía
- REGLAMENTO QUE ESTABLECE LA FORMA Y CONDICIONES EN QUE SE APLICARÁN LAS NORMAS SOBRE TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA Y DETERMINA LAS NORMAS QUE PERMITIRÁN CALIFICAR A CIERTOS ESPECÍMENES CANINOS COMO POTENCIALMENTE PELIGROSOS
- Registro nacional de mascotas
- REGLAMENTO DE CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA LA MANTENCIÓN DE ANIMALES EN CASAS HABITACIÓN Y LOCALES PÚBLICOS Y PRIVADOS

En el año 2017 se promueve la ley 21.020, conocida como la ley cholito, por el famoso caso de un perro maltratado. Ley sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía.

Con esta ley, el estado busca proteger a las mascotas y sus derechos, mediante la determinación de las obligaciones de los responsables de animales de compañía, y las sanciones por maltratos y abandono. Como además promover la tenencia responsable y medidas para el control de la población de animales de mascota.

Además, se determina que el Ministerios del Interior y Seguridad Pública, mediante un reglamento, establecerá la forma y condiciones en que se aplicarán las normas sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía. Además, dicho reglamento determinará las normas que permitirán calificar a ciertos especímenes caninos como potencialmente peligrosos.

Asimismo, el Ministerios de salud deberá determinar el un reglamento sobre las condiciones de higiene y seguridad para la mantención de animales en casas habitación y locales públicos y privados.

Por último, para efectos de esta ley, un centro de guardería canina entra dentro de la categoría de Centros de mantención temporal de las mascotas o animales de compañía, y se revisaran los puntos de esta ley atingentes a estos centros.

Ley 21.020 – Sobre tenencia responsable de mascotas

Además de lo ya mencionado, en esta ley se dispone que el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, deberá mantener y administras un Registro Nacional de Centros de Mantención Temporal de Mascotas o Animales de compañía. La solicitud de registro se realizará de forma presencial en la Municipalidad correspondiente al domicilio del centro de mantención temporal. Señalando al menos los siguientes puntos:

- Nombre del centro
- Nombre, cedula y domicilio del dueño o representante legal de la persona jurídica propietaria del establecimiento
- Dirección donde está ubicado el centro
- Numero de cupos total disponible

Dentro de las responsabilidades en la tenencia de mascotas y animales de compañía. Según el artículo 23: Todo centro de mantención temporal deberá:

- llevar un registro con los datos de cada uno de los animales que ingresan y egresan del recinto.
- Mantener condiciones de bienes animal, higiénicas y sanitarias, para asegurar la salud pública, el bienestar de la comunidad, de los animales y sanidad del ambiente.

Sobre las condiciones de bienestar de los animales y de seguridad de las personas, estos recintos deberán, contar con espacios suficientes para cubrir las necesidades fisiológicas y etológicas de los animales y proveerles alimento y agua en cantidades necesarias.

Asimismo, deberán contar con un número suficiente de caniles, jaulas y corrales, según sea el caso. Éstos deberán tener una superficie que permita el movimiento de los animales y evite su sufrimiento.

Por último, de las infracciones y sanciones, serán las municipalidades y las autoridades sanitarias las encargadas de la fiscalización del cumplimiento de las disposiciones de esta ley y sus reglamentos.

En el caso que la infracción se cometa por un centro temporal, se podrá aplicar una multa de hasta 50 UTM mensual, la cual se aumentara al doble, para casos de reincidencia. Además de ello, se podrá imponer clausura temporal, de hasta 3 meses o definitiva.

Las infracciones a los reglamentos del Ministerio de Salud mencionados en esta ley serán sancionadas de acuerdo con lo establecido en el artículo 174 del Código Sanitario entre 0,1 - 1.000 UTM

REGLAMENTO QUE ESTABLECE LA FORMA Y CONDICIONES EN QUE SE APLICARÁN LAS NORMAS SOBRE TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA Y DETERMINA LAS NORMAS QUE PERMITIRÁN CALIFICAR A CIERTOS ESPECÍMENES CANINOS COMO POTENCIALMENTE PELIGROSOS

En este reglamento se definen los requerimientos necesarios para la inscripción del centro temporal de mascotas en el registro nacional. El cual se deberá efectuar a través de la municipalidad del lugar en que se encuentre ubicado el establecimiento, la que entregará el respectivo Certificado de Registro que tendrá una vigencia de dos años.

El cual solo se procederá previa presentación de un informe de la Secretaria Regional Ministerial de Salud correspondiente, que certifique que el centro cuenta con las condiciones sanitarias necesarias para su funcionamiento.

REGLAMENTO DE CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA LA MANTENCIÓN DE ANIMALES EN CASAS HABITACIÓN Y LOCALES PÚBLICOS Y PRIVADOS

Tiene el objetivo de regular la tenencia de animales permitidas, número máximo tolerado de ellos y condiciones sanitarias de higiene y seguridad. Este reglamento todavía no es publicado por el diario oficial.

Según este reglamento, los centros de mantención temporal de mascotas deberán contar con un informe sanitario otorgado por la autoridad sanitaria regional de su ubicación geográfica.

Estos centros deberán contar con:

- Alcantarillado para la disposición de residuos de animales
- Abastecimiento permanente de agua potable en todos los lugares del recinto en que se mantengan animales
- Deberán contar con caniles individuales o colectivos con espacio al menos de dos metros cuadrados por perros grandes y un metro cuadrado para pequeños y medianos.
- Estos espacios no podrán tener una cantidad superior a la que la superficie soporta de acuerdo con el espacio mínimo requerido por animal.
- Las instalaciones de estos establecimientos deberán estar emplazadas en zonas permitidas de acuerdo con el plano regulador existente, asegurando además un adecuado manejo sanitario.
- Contar con un registro de ingreso y egreso

Tabla 2: Resumen principales responsabilidades, deberes y obligaciones de los órganos del Estado

Ministerios del Interior y Seguridad Pública	Ministerio de Salud	Ministerios de Educación	Municipalidades
Promover la Tenencia Responsable de Mascotas			
Dictar reglamento que regule la forma y condiciones en que se apliquen las normas sobre TRM	Dictar reglamento de condiciones de higiene y seguridad de los lugares de mantención de mascotas	Entregar orientación a los establecimientos educacionales de todos los niveles sobre temas relacionados	Dictar una ordenanza sobre tenencia responsable de mascotas en el territorio comunal
Priorizar la educación para la		Desarrollar programas de	Velar por la inscripción en el

tenencia responsable, a fin de controlar especialmente la población canina y felina		promoción relativos a estos temas, en cooperación con otras instituciones	registro respectivo y la identificación de las mascotas
Proporcionar una plataforma informática de registro e identificación de mascotas, además de mantener y administrar los 6 registros que dispone la ley.			Rescatar todo animal que no tenga identificación, encontrados en lugares de uso público

Fuente: Elaboración propia, (Minsal, 2018)

FACTOR ECONÓMICO

Contemplara el análisis económico de la industria de mascotas. Que para el año 2017, según datos entregados por [Euromonitor](#), la industria “PetCare” que incluye, tanto alimentos como artículos para el cuidado de perros y gatos, facturo \$808,6 millones de dólares, y se espera que para el año 2022 tenga un tamaño equivalente a los \$1.265,8 millones de dólares³.

Estos no son los únicos datos de una industria en crecimiento, al revisar los datos entregados por el [SII](#), sobre estadísticas de empresa. Podemos ver un aumento en el número de empresas relacionadas a la industria de mascotas. Que paso de 335 para el año 2015, a un total de 564 empresas para el año 2018, es decir, un 68% más. Siendo, Otros servicios de mascotas, la segunda actividad económica que más ha aumentado porcentualmente, después de los centros veterinarios.

Tabla 3: Numero de empresas según actividad económica

Actividad Económica	2015	2016	2017	2018
Venta al por menor de mascotas	58	81	99	68
Venta al por menor de alimentos y accesorios de mascotas	180	183	198	258
Actividades de clínicas veterinarias	70	81	94	197
Otros servicios de macotas	27	30	36	41
Total N° empresas	335	375	427	564

Fuente: (SII, 2018)

FACTOR SOCIAL

³ <http://lanacion.cl/2017/08/23/pets-lovers-chilenos-gastan-us-10-millones-en-cuidado-de-sus-regalones/>

Uno de los movimientos sociales más relevantes del último tiempo, relacionado a las mascotas, fue el caso cholito. Donde el año 2017, después de la virilización de un video, donde se mostraba el maltrato ocasionado a un perro, fue la misma gente la que salió a las calles, exigiendo la aprobación de la ley 21.020 “Sobre la tenencia responsable de mascotas y animales de compañía”, que para ese tiempo ya llevaba más de 7 años en el congreso.

Lo anterior es muestra de que ha sido la misma población, la que está exigiendo mayor legislación y control animal. Velando por el bienestar y seguridad de las mascotas, velando por los derechos básicos de los animales.

Además, según una encuesta realizada por [CADEM](#), sobre el Chile que viene, en temas de mascotas. Se observan las siguientes tendencias:

- Las mascotas son consideradas un miembro importante de las familias, y sus necesidades se vuelven tan importante de satisfacer como las de cualquier otro miembro.
 - 96% declara que su mascota es un miembro más de su familia.
 - 98% sufre cuando su mascota le pasa algo.
 - 94% se preocupa de que su mascota no sufra estrés.
 - 63% duerme siempre o a veces con su mascota
 - 35% le ha celebrado el cumpleaños a su mascota alguna vez
- Gasto relacionado al consumo de mascotas
 - 85% declara que sus mascotas tienen juguetes
 - 79% está dispuesto a pagar más por una buena alimentación
 - 53% declara que sus mascotas tienen ropa o accesorios
 - 16% prefiere lugares petfriendly a la hora de escoger donde pasar su tiempo libre
- Redes sociales e internet
 - 29% de los dueños de mascotas han realizado compras online para sus mascotas
 - 24% sigue algún animal en redes sociales (Facebook o Instagram)
 - 7% declara que su mascota tiene un perfil en una red social

Por último, un estudio realizado por Adimark, [CHILE3D 2018](#), revela que el 64% de los hogares chilenos declara tener al menos una mascota. Siendo los perros quienes lideran las preferencias, con un 52% de los hogares tiene uno. Y con un promedio de 2 mascotas por hogar.

Además, este estudio revela que, dentro de las razas más escogidas por los hogares en Chile, se encuentran en primer lugar los quiltros con un 50%, en segundo lugar, los poodle 16%, pastor alemán y cocker con un 4% y labradores y yorkshire con un 3%.

FACTOR ECOLÓGICO

Uno de los principales objetivos del estado, ha sido el de asegurar las condiciones básicas para el cumplimiento de las 5 libertades, mundialmente reconocida, de los animales.

- Libre de hambre, sed y desnutrición
- Libre de temor y angustia
- Libre de molestias físicas y térmicas
- Libre de dolor, lesión y enfermedad
- Libre de manifestar un comportamiento natural

Para asegurar el cumplimiento de estas libertades, son necesarias ciertas condiciones básicas

- Provisión de agua y alimento
- Suministro de medio ambiente adecuado
- Asistencia sanitaria
- Identificación
- Control reproductivo
- Suministro de oportunidades para expresar comportamiento natural
- Protección contra situaciones que puedan producir temor o sufrimiento

Dado lo anterior, el estado ha lanzado varias campañas de control reproductivo, con un proceso de esterilización de mascotas, buscando controlar la población canina y disminuir la cantidad de perros sin dueño en las calles, principales causantes de mordeduras y agresiones. Siendo los municipios los principales encargados de estas campañas.

FACTOR TECNOLÓGICO

El avance tecnológico junto al uso del internet ha sido importante para el crecimiento económico de muchas industrias. Y la industria de mascotas no se ha quedado fuera, y hemos visto como se ha ido sofisticando cada vez más. Ejemplo de esto, son la existencia de nuevos productos que van de la mano con la tecnología, haciendo la vida de dueños de mascotas, más simple y segura para sus mascotas.

Muchas de estas tecnologías podrían ser utilizadas en beneficio de una guardería canina, otorgándole ventajas por sobre otras alternativas sobre el cuidado de mascotas. Por ejemplo, hoy ya existen software especializados para guarderías de mascotas ([GESPET](#)), donde, clientes de estos centros pueden generar reservas y administrar los días restantes de servicios que le quedan, mantener registro de los perros que ingresan y egresan cada día del centro, entre otras cosas.

Además, otra ventaja tecnológica, sería la de instalar cámaras web en todos los ambientes donde van a estar mascotas, permitiendo a sus dueños poder ver en vivo y de forma remota a sus perritos, mientras estos se encuentren en la guardería.

Incluso hoy existen artefactos anti-ladridos, en general vienen en collares, pero también en formatos donde no es necesario que vaya puesto en el perro. Generalmente ocupan métodos de castigo, donde cada vez que el perro ladra, el artefacto manda una señal, ya sea una onda de ultrasonido u otro método, que es molesta para el perro. Estos artefactos no son realmente recomendables, dado que reprimen un comportamiento natural del perro. Pero podría llegar a ser recomendable en situaciones donde el ruido causado por los ladridos sea excesivo y molesto.

Otro uso de la tecnología en productos de mascotas ha sido el de GPS, donde hoy es posible comprar collares con GPS que avisan cuando el perro sale de un perímetro determinado. Esta tecnología podría ser útil en centros de guarderías caninas, o al momento de realizar servicios de transporte, donde el riesgo de que el perro se escape es más alto.

Por último, de la encuesta [CADEM](#), comentada anteriormente, Internet y las RRSS también son tendencia en el mundo de las mascotas. Un 29% de los dueños de mascota ha realizado compras online para sus mascotas, destacando la compra de juguetes, ropa o accesorios y comida. Además, un 24% de los encuestados sigue a algún animal en una red social como Instagram o Facebook. Incluso, un 7% declara que su mascota tiene un perfil en una red social.

9. MODELO DE NEGOCIO LEAN CANVAS INICIAL

Para determinar el modelo de negocio correspondiente a la propuesta del Daycare canino planteando en esta memoria, se utiliza el modelo Lean Canvas por sobre el modelo Canvas tradicional, dado su enfoque más práctico en emprendimientos. Las 9 casillas del modelo Lean Canvas se detallan a continuación.

Problema/Oportunidad

A lo largo de esta memoria se ha comentado que los perros tienen variadas necesidades que requieren ser cubiertas para obtener un desarrollo y crecimiento. La gran mayoría de estos requerimientos son fáciles de cumplir cuando el perro está con su dueño, ya que basta con sacarlo a pasear para que este pueda relacionarse con otros perros y tener actividad física, y el dueño siempre entregara una sensación de confianza y seguridad que permitirá al perro cumplir necesidades emocionales.

Pero el gran dolor que tienen los dueños de mascotas es que hoy ellos no tienen como poder cumplir con todas estas necesidades mientras se encuentran en sus jornadas laborales, lo que lleva, a que muchas veces tengan que cancelar otros planes, mientras tienen que llegar con prisa de la pega a la casa para poder bajar sus mascotas al baño o simplemente para poder ir a darle cariño a sus perros que han estado todo el día medios nerviosos, medios inquietos esperando que sus dueños lleguen.

Además, se ha comentado sobre la oportunidad de un mercado en crecimiento, donde tanto la tendencia a tener perros de menor tamaños en los hogares y la humanización de las mascotas, han llevado a que los dueños de animales aumenten la disponibilidad a gastar en sus mascotas, principalmente en servicios y productos que mejoren su salud y bienestar emocional.

Segmento de Clientes

Es claro pensar que no todos los dueños de perros estarán interesados en una guardería canina, y para esta memoria se considerara un mercado de nicho, enfocado en aquellos dueños de mascotas que tengan la capacidad económica para pagar una guardería canina y que consideren a sus mascotas como otro miembro más de la familia, donde cubrir sus necesidades sea tan importante como la de cualquier otro miembro.

Es por esto se considerará como cliente objetivo, aquel dueño de mascota que viva en el sector oriente de Santiago, en las zonas con mayor densidad poblacional dentro de los sectores de mayor nivel socioeconómico, como, por ejemplo, la zona de la interacción entre las calles Manquehue Sur y Cristóbal Colón, en la comuna de Las Condes, que tenga un sueldo mayor a 2.000.000 de pesos y de preferencia que viva en departamento.

Dentro de este grupo de clientes objetivos se espera observar que sean personas dentro de los 30 hasta los 40 años un primer segmento objetivo, personas que tengan una buena posición económica, posiblemente parejas que conviven junto recientemente, pero que aún no tengan hijos o solo pocos hijos menores a 5 años.

Un segundo segmento corresponde a dueños de perros de 50 o más años. Donde dado su edad, capacidad física y mayor capacidad económica, están más dispuestos a pagar por servicios de este tipo.

Propuesta de Valor

La posibilidad de que cada uno de los clientes de la guardería pueda estar tranquilo durante sus jornadas laborales y que a la vuelta de estas se encontraran con sus mascotas felices y listas para regalonear. Permitiendo aquellos dueños de mascotas disponer de mayor tiempo para ellos y para regalonear a sus perros. Además de perros más felices, más sociables, mejores portados, más estimulados mentalmente y un sinfín de beneficios para las mascotas.

Solución

Entrar al mercado mediante la creación de una cadena de PlayGroup Caninos. Para llevar a cabo este emprendimiento se buscará arrendar una casa, lo más cercano posible a nuestro cliente objetivo, proponiendo una solución cercana a nuestros clientes, tanto física como de confianza.

Para generar esta confianza será importante contratar a algún profesional capacitado para el cuidado de perros. Además, se harán las remodelaciones necesarias y se implementarán distintos juegos para contar con un ambiente apto para el desarrollo y juego de los perros. Por último, será necesario contar con un vehículo capacitado para el traslado de perros y de un chofer que ayude con los traslados a domicilio y además al monitoreo de los perros dentro del *PlayGroup*.

Ventaja Competitiva

Posicionarse en un lugar cercano al cliente objetivo donde aún no haya una guardería canina en la actualidad, evitando competir con otras guarderías y proponiendo la cercanía física al cliente, como parte de la propuesta de valor. Lo anterior funcionará como barrera de entrada para otras guarderías que quieran ponerse en el lugar, ya que habrá una fidelización ya existente entre el cliente y la guardería propuesta.

Canales

Dado que corresponde a un mercado de nicho, se torna de suma importancia el poder llegar a tu cliente objetivo, por lo que se necesita ocupar canales que permitan una llegada personalizada a grupos determinados. Dentro de estas destacan la elaboración de una página Web, Facebook e Instagram que permitan transmitir la propuesta de valor al cliente y generar ventas. Además, se ocuparán canales físicos como la entrega de folletos en distintos parques, donde concurren varios perros con sus dueños, durante los fines de semana o incluso en lugares de oficinas a la hora de almuerzo durante la semana.

Flujo de ingresos

El mayor flujo de ingreso será por parte del cobro por el servicio mismo de guardería, por medio de una mensualidad que tendrá que pagar cada cliente. Este servicio ofrecerá valores diferenciados según el plan escogido, el cual variará según la cantidad de días a la semana que el perro ira a la guardería, con un mínimo de 2 días a la semana y un máximo de 5.

Además, se cobrará un valor extra mensual por servicios de transporte, además del cobro de otros servicios como la implantación de chips o vacunas, que son procedimientos simples que no requieren de equipamientos ni condiciones especiales para su inyección.

Estructura de Costos

La estructura de costo seguirá un lineamiento del tipo *valuesdriven* procurando que dentro de nuestros gastos se vea reflejada nuestra propuesta de valor.

Dentro de los costos estarán principalmente el costo de inversión, tanto en la habilitación de la casa para uso de guardería canina, como en patentes, permisos y captación de clientes.

Costos fijos: Salarios, luz, arriendo lugar, limpieza

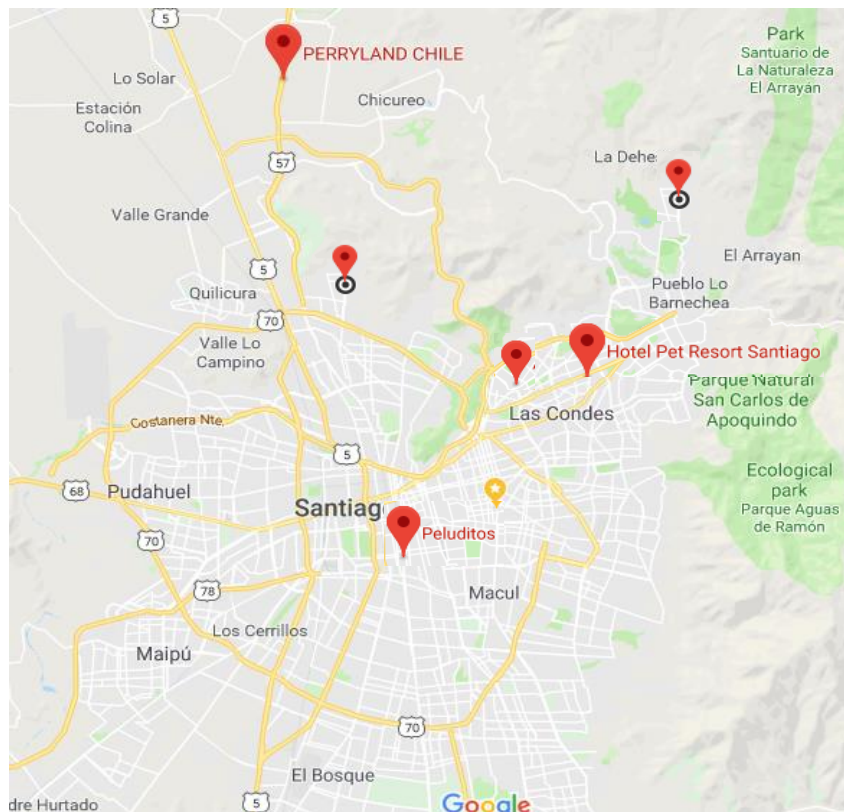
Costos variables: Gasto en transporte, alimento, agua y otros.

10. ANÁLISIS Y TENDENCIAS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia se llevó a cabo en la Región Metropolitana. Dentro de la región, se observó la existencia de 8 guarderías caninas que tenían presencia dentro del buscador de Google, Facebook o Instagram. Donde solamente 3 de ellas estaban ubicadas en el sector oriente.

En su mayoría estos son emprendimientos pequeños que cuentan con un número reducido de colaboradores, entre 2 a 5 personas. Además, se encuentran principalmente ubicados en las comunas periféricas de Santiago y suelen ofrecer otros servicios como por ejemplo Hotelería Canina.

Ilustración 4: Ubicación Guarderías Caninas, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración propia

Es posible notar, al mirar la competencia directa, que el nivel de rivalidad y dificultad de entrada a la industria con una empresa de este tipo es aún baja. Una primera hipótesis de lo anterior sería pensar, que estas aún no han entrado en una guerra de precio o de marketshare, con un mercado/demanda que va creciendo a medida va aumentando la oferta. Además, existen limitantes propias del servicio, por ejemplo, el número de perros que es capaz de tener una guardería al mismo tiempo, esta misma limitante, impide que una sola guardería sea capaz de cumplir con toda la demanda.

Competencia directa

1. Perryland, <http://www.perryland.cl/>

guardería canina ubicada en la comuna de Chicureo, general San Martín km 21. Se destaca por ofrecer un amplio espacio en patios divididos según el tamaño del perro. El valor mensual por el servicio de guardería varía entre 95.000 pesos hasta los 300.000 pesos, con paquetes de 2 hasta 5 días por semana. Además de ser un Hotel canino, peluquería y Petshop.

2. Mis Huellas de Mascotas, <http://www.mishuellasdemascotas.com/>

Guardería de mascotas con jornada mañana, tarde y completa, además de hotelería, veterinaria, peluquería y Petshop. Es de las pocas guarderías que además trabajaban los sábados, a pesar de solo hacerlo hasta las 16:30 horas. Está ubicada en la comuna de Huechuraba, Pedro Fontova 7365.

3. Yes We Can, <https://www.yeswecan.cl/>

Está ubicado en la comuna de lo Barnechea, cuenta con más de 2.000 m² de espacio libre para recreación, es de las guarderías caninas más completas y con mayor número de colaboradores. Destaca además por ofrecer descuentos especiales para los usuarios de la guardería en otros servicios ofrecidos por la misma empresa, por ejemplo, planes de salud.

4. Hotel Pet Resort, <https://www.hotelpetresort.cl/nosotros.php>

Es la única guardería que cuenta con 2 sucursales, la primera ubicada en la comuna de Las Condes y la segunda en la comuna de Vitacura. Se caracteriza por ser la única que ofrece valores diarios de guardería, por un valor de 8.000 pesos diarios.

5. Guardería Canina El Quillay, <https://hoteldeperroselquillay.cl/>

Guardería ubicada en Vitacura 5020, siendo de las guarderías más recientes, destaca por tener los precios más atractivos del mercado, con valores entre 100.000 pesos y los 180.000 pesos. Además de pertenecer al Hotel Canino El Quillay, ubicado en la comuna de Talagante y que cuenta con más de 5 años de experiencia. Al igual que YES WE CAN, ofrece descuentos especiales en el hotel canino para los clientes de la guardería.

Entrevistas y Visitas Guarderías caninas

Para entender de mejor manera el funcionamiento y características de estas guarderías se sostuvo una conversación con Paloma Iglesias, dueña de la Guardería canina El Quillay⁴, ubicada en la comuna de Vitacura. Esta guardería que apenas lleva 8 meses de funcionamiento ya cuenta con 16 perritos que visitan el centro todas las semanas. Para hacerse una idea, esta guardería que cuenta con 4 espacios separados que se dividen en; 1 área techada de juego, 2 áreas de juego no techado y una zona de

⁴ <https://hoteldeperroselquillay.cl/>

descanso, en un espacio total de 200 metros cuadrados que destina de su casa a la guardería. Cuenta con agua potable a libre disposición de los perritos en todos sus espacios, además de contar con juguetes, piscina, zonas de sombra y refugio.

Con capacidad para hasta 25 perros, hoy la guardería cuenta con solo dos personas al cuidado de los perritos y un vehículo para realizar transportes. Según Paloma, a pesar aun de contar con espacio suficiente para poder recibir más perros, antes de poder hacerlo, tendría que contratar a otra persona para el cuidado y vigilancia de los perritos, además de contar con un vehículo extra para los traslados y tener que hacer ciertas modificaciones al centro para evitar que aumente el ruido causado por el juego de los perros.

El PlayGroup ofrece distintos planes mensuales que varían según cuantos días a la semana vaya a visitar el perro el centro, además de incluir transporte ida y vuelta en todos sus planes por un extra mensuales. El servicio más solicitado es el de 3 días a la semana con transporte incluido por un valor mensual de \$160.000 pesos.

Ilustración 5: Precios y planes Daycare “El Quillay”

Playgroup El Quillay

Lugar: Vitacura con vespucio. Contamos con cámaras en donde podrás ver a tu perrito jugar todo el día.

Precios:

- 5 días a la semana con transporte ida y vuelta: 200.000 MENSUAL (total 20 días al mes).
- 5 días a la semana sin transporte: 180.000 MENSUAL (total 20 días al mes).
- 4 días a la semana con transporte ida y vuelta: 180.000 MENSUAL (total 16 días al mes).
- 4 días a la semana sin transporte: 160.000 MENSUAL (total 16 días al mes).
- 3 días a la semana con transporte ida y vuelta: 160.000 MENSUAL (total 12 días al mes).
- 3 días a la semana sin transporte: 140.000 MENSUAL (total 12 días al mes).
- 2 días a la semana con transporte ida y vuelta: 140.000 MENSUAL (total 8 días al mes).
- 2 días a la semana sin transporte: 120.000 MENSUAL (total 8 días al mes).

- 1 día con transporte ida y vuelta: 35.000 (no es valor mensual, es solo un día).
- 1 día sin transporte: 20.000.

Valor por hora: 3.500

Precios Temporada alta: 2.000 pesos más a los valores anteriores (fiestas patrias y desde el 15 de diciembre hasta el 5 de marzo).

HORARIO: 8:00/19:00 aprox.

Transportes solo comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes. Se deben coordinar los transportes.

REQUISITOS:

- Vacuna octuple
- Vacuna KC
- Vacuna antirrábica
- Desparasitación interna y externa.

Fuente: hoteldeperroselquillay.cl

Con esto ya en mente, se comenzó la entrevista con el fin de poder responder y validar algunas de las hipótesis iniciales de esta memoria y generar nuevas, además de poder obtener parte del conocimiento obtenido en los 6 meses de funcionamiento de la guardería, tanto del tipo de cliente que incurre en sus servicios, propuesta de valor de la guardería, características de estas que el cliente valora y de todos los procesos necesarios para el funcionamiento de la guardería.

Lo primero fue responder la hipótesis más crítica de esta memoria.

¿Están realmente los dueños de perros de Santiago sufriendo hoy, por no poder entregarle el tiempo suficiente que su perro necesita para poder cumplir con todas sus necesidades?

Si vemos el Playgroup El Quillay, quienes la primera semana de marzo de este año, recibieron por primera vez perros, antes de esa fecha ya contaban con 10 perros inscritos con 3 meses pagados, esto gracias a una oferta inicial donde ofrecían hasta 35% de descuento por contratar el servicio de guardería, publicidad lanzada a través de la cuenta del Instagram⁵ que comparte con el Hotel canino El Quillay con más de 9.000 seguidores. Además, sabemos que después de 6 meses de funcionamiento, cuenta con 6 perritos más que el inicio, pero lo que no sabíamos es que a lo largo del mismo periodo ha tenido que rechazar otros 7 perros, por no contar con un patio separado para perros grandes o clientes que viven fuera de las comunas que la guardería ofrece transporte.

Además, Paloma comento está buscando trasladar la guardería a otra casa, donde pueda recibir más perros, ya que problemas con el ruido y vecino ha impedido el aceptar más perros. Además, la posibilidad de poder mejorar el Layout de la guardería, que permita tener un espacio separado para perros más grandes y de mayor temperamento.

Con la idea en mente de que, si existe demanda por este tipo de servicio, se guio la entrevista para poder ver quiénes eran estos dueños de perros interesados por este servicio y cuáles eran las características del PlayGroup que eran percibidas como de mayor valor por los dueños de los perritos.

Lo primero fue observar que 15 de los 16 perritos viven en departamento y todos sus dueños trabajan al menos 40 horas a la semana. Solo 1 de los perros vive en casa y su dueña lo lleva a la guardería ya que le gusta su perro juegue con otros perros. Otra característica que se repetía en la mayoría de los dueños era que no tenían hijos o hijos muy pequeños, algunos de ellos vivían con sus parejas y compartían la crianza del perro, pero también otros viven únicamente acompañados de sus perros.

Al preguntar por sobre el comportamiento de los perros que asistían a la guardería, me sorprendió ver que el factor común entre los perros era que en general eran considerados perros hiperquinéticos por sus dueños que necesitan de gastar mucha energía, y que soluciones como paseadores de perros no era suficiente para gastar toda esa energía. En general son perros de buena conducta y sociables, pero con mucha energía y ganas de jugar.

Por otro lado, fue sorpresivo el escuchar una respuesta negativa, a la hora de preguntar si se había creado algún tipo de comunidad entre los dueños de los perros que existen en la guardería, como por ejemplo algún grupo de WhatsApp o si había interacción entre ellos. A pesar de que algunos perros habían llegado por recomendación de otros clientes, en general los distintos dueños estaban conformes con las fotos que recibían directamente de la guardería y cualquier duda o consulta se la hacen directamente a cualquier persona del staff de la guardería.

⁵ <https://www.instagram.com/hoteldeperroselquillay/?hl=es-la>

Por último, se preguntó si había clientes que hayan dejado de llevar a su perro durante estos 6 meses, no fue sorpresa al escuchar que tan solo 1 cliente, quien recientemente había dejado de trabajar era el único caso de clientes que habían abandonado el servicio.

En general los dueños más interesados en este tipo de servicio son aquellos dueños de perros que necesitan de gastar mucha energía y atención, y dado a que viven en departamento y a que pasan largas jornadas sin compañía durante los días de semana, no son capaces de cumplir con estas dos necesidades.

Por otro lado, dentro de las características más valoradas por los clientes, es ver que sus perros vuelven felices de la guardería y cansados, al final ellos son los principales clientes y referentes de si la guardería es beneficiosa o no. Otro factor importante a la hora de construir confianza con los dueños de los perritos es a través de las cámaras web, donde se puede observar las condiciones en las que los perros se encuentran y como el staff de la guardería maneja a los perros. Además, casi todos agradecen los paseos que se hacen todas las semanas a una parcela de Talagante, así como recibir frecuentemente fotos de sus perros compartiendo y jugando con otros perros. Otro factor importante es la confianza transmitida con la infraestructura de la guardería, donde, por ejemplo, asegurar espacios techado para días de lluvia, cercas firmes y seguras donde los perros no puedan fugarse o lastimarse, y por sobre limpieza y orden del lugar.

Por último, en búsqueda de poder seguir aprendiendo y avanzando en el desarrollo de esta memoria, ambas partes, tanto el memorista como Paloma Iglesias, se pusieron de acuerdo de crear un Instagram independiente del Instagram “HotelcaninoElQuillay” para la guardería, el que llevaría como nombre de usuario “Daycare_ElQuillay”, el cual sería administrado por ambos y se utilizaría para medir el alcance de las promociones de Instagram y posible “producto mínimo viable”.

Visita Guardería canina “YES WE CAN”

Además, se realizó una visita tipo incognito donde se contactó a la guardería YES WE CAN como un cliente más. Guardería que lleva apenas poco más de 1 años de funcionamiento, pero que cuenta con un equipo variado de profesionales, una gran oferta de servicios y una página web⁶ con información detallada y completa de todos sus servicios y requerimientos, siendo a criterio del autor de esta memoria el Daycare canino más completo de Santiago.

El contacto se hizo vía WhatsApp por un número que aparecía en la página web de la guardería, se fijó una visita el viernes 27 de septiembre acompañado de un perro. La visita consistió en ver si el perro que me acompañó era un buen fit para la guardería y si pasaba el proceso de aceptación, donde evaluaban como se relaciona con los otros perros ya asistentes de la guardería. La visita duro alrededor de 40 min donde en un patio

⁶ <https://www.yeswecan.cl/>

separado al resto de los otros perros se le fue de a poco presentando otros perros de la guardería.

Esta guardería ubicada en la comuna de Lo Barnechea cuenta con 2.000 metros cuadrado de espacio, cuenta con 2 patios al aire libre y un espacio techado que ocupan para separar a perros del resto del grupo. Además, cuenta con un staff de más de 5 personas donde 4 de ellas cuentan con estudios sobre cuidado de mascotas.

Uno de los aprendizajes obtenidos de esta visita, fue ver el proceso de aceptación de un perro para una guardería, entender la importancia de que no todo perro es apto para una guardería, donde lo principal es cuidar la seguridad del resto de los perros y del perro nuevo. Este proceso principalmente consiste en ver el estilo de juego del perro y el temperamento de este.

Otro punto importante para considerar es que al igual que el Daycare El Quillay, ofrece planes mensuales que varían según la cantidad de días a la semana que vaya el perro, junto a transporte de ida y vuelta. pero además ofrece planes por medio día, y plan de salud mensual.

Ilustración 6: Precios y planes “YESWECAN”

yes, we can! ¡Ven a conocernos!
tenemos más de 2000 mts² para tu mascota!

PlayGroup (1/2 día)

Plan Básico	Plan Básico + Salud
2 veces x semana \$72.000	Plan Salud 50% OFF - Total \$30.000 = \$102.000
3 veces x semana \$108.000	Plan Salud 50% OFF - Total \$30.000 = \$138.000
5 veces x semana \$180.000	Plan Salud 50% OFF - Total \$30.000 = \$210.000

DayCare (día completo)

Plan Básico	Plan Básico + Salud
2 veces x semana \$100.000	Plan Salud 50% OFF - Total \$30.000 = \$130.000
3 veces x semana \$150.000	Plan Salud 50% OFF - Total \$30.000 = \$180.000
5 veces x semana \$250.000	Plan Salud 50% OFF - Total \$30.000 = \$280.000

Plan Salud
1 consulta al mes
1 peluquería al mes
1 desparasit. Interna
1 desparasit. Externa
Vacunas:
(Antirrábica, Octuple, etc)
valor ref \$60.000

@YesWeCan_Chile
@YesWeCan.cl

Fuente: yeswecan.cl

En adición a lo anterior, se optó por seguir buscando más guarderías caninas, logrando un scanner mayor de los que son hoy las guarderías caninas en Santiago. Dado que ya se había realizado una primera revisión en distintos buscadores de redes sociales y

Google, por lo que se optó ahora por consultar en distintos grupos de Facebook relacionados con perros, sobre guarderías que conocieran o recomendaran. De esta manera se logró encontrar un total de 12 guarderías en la Región Metropolitana, incluyendo 7 nuevos centros a los 5 ya encontrados.

Posteriormente se contactó a cada una de estas guarderías como cliente incógnito, de manera tal de poder obtener respuestas sinceras por parte de las guarderías. De manera tal de poder observar los servicios que ofrecen y las características de sus instalaciones y servicio de guardería.

A continuación, se muestra un resumen de las guarderías encontradas y sus servicios.

Tabla 4: Tabla comparativa guarderías caninas de la RM

	Ubicación	Ofrece paquete de días	Superficie área de juego	Separación perros	Precio Valor diario	Servicios extras	Ofrece área naptime
Perryland	Chicureo /Colina	No	Sobre 800 m2	Sí	\$12.000	Todo menos veterinaria	No
Mis Huellas e Mascotas	Huechuraba	No	250 m2 – 799 m2	No	\$ 10.000	Sí	No
Yes We Can	Lo Barnechea	No	Sobre 800 m2	No	\$ 12.500	Todo menos veterinaria y Petshop	No
Hotel Pet Resport	Las Condes	No	Menor a 249 m2	Sí	\$ 10.500	Sí	No
Daycare El Quillay	Vitacura	No	Menor a 249 m2	No	\$ 11.600	No	No
Playgroup Canino	Providencia	No	Menor a 249 m2	No	\$ 10.000	Solo Hotel	No especifica
Guardería Escuela militar	Las Condes	No	Menor a 249 m2	No		No	No especifica
Just Dogs	Vitacura	No	Menor a 249 m2	No	\$ 11.600	Todo menos veterinaria y Petshop	No
Lazy Pet	Las Condes		Menor a 249 m2	Sí		Sí	No especifica
Gauderia	Conchalí	No	Sobre 800 m2	Sí	\$ 11.600	Todo menos baño y Petshop	No
Petspot	Las Condes	No	Menor a 249 m2	No	\$ 12.500	Todos menos veterinaria	No
La Abuela Pet	Vitacura	No	Menor a 249 m2	No	\$ 8.000	No	No

Fuente: Elaboración propia

Del estudio realizado, fue posible observar características comunes de las guarderías caninas, y un primer acercamiento, de donde es posible poder crear valor con una propuesta diferenciadora. A continuación, se muestra una tabla que contiene los aspectos diferenciadores entre las guarderías actuales y la propuesta en esta memoria, destacando en negro aquellos aspectos donde se cree es posible crear valor con una propuesta diferenciadora.

Tabla 5: Tabla resumen guarderías caninas RM

Criterio	Competidores	Propuesta memoria Daycare
Ubicación	75% ubicado en las comunas del sector oriente	Sector oriente
Oferta	Planes mensuales ½ día (30%)	Paquete de días Planes mensuales
Otras áreas	No especifica	Área de descanso
Separación perros	70% no separa a los perros	Según tamaño y estilo de juego
Áreas outdoor & indoor	60% tiene áreas outdoor & indoor	Outdoor & indoor
Precio valor día* (3 días a la semana)	\$ 11.600	\$ 8.350
Transporte	80% ofrece transporte	Sí
Otros servicios	75% ofrece algún servicio adicional al de guardería	Transporte, Baño y Peluquería

Fuente: Elaboración propia

Se cree que, con una propuesta de guardería con precios más accesibles y mayor flexibilidad de planes y paquetes de guardería, será posible abarcar un segmento más grande de dueños de perros. Además, ofreciendo áreas adicionales, como un área de descanso y tener espacios separados según tamaño y estilo de juego, aumentara la seguridad de los perritos y la confianza de los clientes.

Análisis Daycare Caninos en USA

Se escogió Estados Unidos de América como país de estudio, dado que dicho país presenta una de las tasas más altas de hogares de familias que declaran tener perro. En USA el 60% de los hogares declaran tener al menos un perro, superado apenas por unos pocos países.

La intención de revisar distintos Daycare caninos dentro de USA, es poder identificar la oferta y garantía de sus servicios, como además comentarios de clientes y experiencias de clientes de dichas guarderías, industria que lleva más de 20 años en este país.

Primero se analizó el caso de Dogtopia⁷, cadena de Daycare caninos que cuenta con más de 100 locales alrededor de Estados Unidos. Siguiendo un modelo de franquicias desde el año 2002 esperan llegar a 400 centros para el 2023. Y premiada el año 2018 como “Best Pet Franchise” por la revista Time.

Ilustración 7: Ubicación centros DOGTOPIA



Fuente: Dogtopia.cl (Googlemaps, 2019)

Además del servicio de Daycare, ofrecen servicio de hospedaje, entrenamiento y Spa. Y se caracteriza por contar solo con espacio “indoor”.

Por lo general tanto Dogtopia como otras guarderías caninas de USA, utilizan certificaciones como la que entrega el “International Boarding and Pet Services Association”⁸, de ahora en adelante IBPSA, o la “Professional Animal Care Certification Council”, de ahora en adelante PACCC⁹. Lo hacen de tal forma de poder demostrar a sus clientes que son centros aptos para el cuidado, seguridad y bienestar de sus perros, principalmente dado a que las leyes impuestas a estas guarderías no necesariamente aseguran integridad y beneficio de la mascota.

Algunas de estas consideraciones van desde la cantidad de espacio por perro en las áreas de juego, que debe ser no menor a 7 metros cuadrados por perro, que estos

⁷ <https://www.dogtopia.com/>

⁸ <https://www.ibpsa.com/>

⁹ <https://paccert.org/>

espacios cuentan con áreas de sombra y refugio, además de agua potable a libre disposición todo el tiempo. También de establecer por ejemplo como separar una pelea entre perros, o como castigar a un perro que tuvo un comportamiento inapropiado. Es una forma de poder garantizar un servicio de calidad.

Además, otra característica en común de estas guarderías es que a diferencia de las guarderías que hay en Santiago, estas ofrecen paquetes de días en vez de planes mensuales, es decir, en por ejemplo venden un paquete de 5 días de Daycare a un valor de por ejemplo 150 dólares, y la persona es libre de ocupar esos 5 días cuando ellos estimen conveniente, así mismo venden paquetes de 5, 10, 15, 20, 30 hasta 40 días de Daycare. Esto permite por un lado ofrecer precios más baratos de entradas y mayor opción al cliente de poder escoger cuando ocupar el servicio.

Ilustración 8: Precios y planes DOGTOPIA



DOG DAYCARE	
PASSES	
■ 1 Visit	\$41
■ 5 Day Pass	\$189
■ 10 Day Pass	\$357
■ 20 Day Pass	\$640
■ 30 Day Pass	\$900
■ Half Day	\$28
■ One Month Unlimited*	\$530

**Monday - Friday only for one calendar month*

Fuente: Dogtopia.cl

Comentarios clientes guarderías caninas en USA

Otro aspecto importante por rescatar de la experiencia de los Daycare caninos en USA, era la de los propios clientes y dueños de los distintos perros que hacen uso de estos centros. Buscando la posibilidad de identificar cuáles son las características del servicio de guardería que son percibidas como positivas y negativas por los clientes.

Para lo anterior se decidió hacer una búsqueda en Google¹⁰ de Daycare caninos ubicados en las principales ciudades de Estados Unidos, y revisar aleatoriamente comentarios tanto positivos como negativos, dejados por distintos usuarios, en la misma plataforma de Google.

¹⁰ <https://www.google.com/maps/search/dog+daycare+usa/@35.863872,-93.8903854,5.27z>

Lo primero a notar por los comentarios leídos, es que los principales jueces y críticos de la calidad de los distintos Daycare, son los mismos perros. Era recurrente que los dueños de los perros hagan sus juicios según como el mismo perro reaccionaba al Daycare, se ponía o no contento al momento de ser dejado en el centro, mostraba confianza y seguridad con el staff, eran algunos de los puntos a considerar por los dueños.

Una vez los centros ya tenían la aprobación del mismo perro, el segundo punto a considerar por los dueños era la calidad del staff y como es el manejo con los perros. Esto es un punto muy importante, ya que **los dueños buscan un centro que les entregue la confianza y seguridad, de que su perro va a ser cuidado y tratado al mismo nivel de que si fuera hecho por ellos mismos.**

El tercer punto para pasar es la aprobación de las instalaciones y servicios complementarios, dentro de las características más mencionadas fue la limpieza y olor del lugar, donde se frecuentaban comentarios sobre la presencia de heces y olor a orina de perro. Otro aspecto mencionado frecuentemente era la cantidad de perros que había al mismo tiempo jugando, en general los dueños de perros mostraban su preocupación, cuando la cantidad de perros en una misma área de juego no pareciera ser la adecuada o cuando la cantidad de personas supervisando a los perros no parecía suficiente.

Dentro de los aspectos positivos reconocidos por los clientes, fue posible encontrar algunos puntos diferenciadores entre los Daycare que ayudaban a mejorar su propuesta de valor. Por ejemplo;

1. El ofrecer la posibilidad de ver en video y transmisión directa sus perritos, ayudaba a generar confianza y seguridad al cliente.
2. Servicios complementarios de peluquería y hotelería canina, ayudan a atraer más clientes.
3. “Meet and greet”, proceso de evaluación del perro, previo a la aceptación del perro a la guardería, donde se evalúa si la guardería es buen fit para el perro. Ayuda a crear un primer acercamiento con el cliente y a un primer paso a customer loyalty.

Considerando lo anterior y los comentarios tanto negativos como positivos de una variedad de clientes y Daycare caninos ubicados en USA, queda la impresión que la principal razón por lo que la gente lleva sus perros a las guarderías caninas, es dado el alto grado de humanización en la relación entre los dueños y sus perros, donde la mayoría ya habla de padres perrunos por sobre dueños de perro, y buscan en los Daycare caninos una forma de poder entregarle lo mejor a sus perrihijos por sobre sus propias necesidades. Es decir, no buscan atrás del servicio de guardería poder contar con más tiempo para sus propias actividades o evitar el tener que ellos mismos cubrir los cuidados de sus perros, si no, que buscan entregarle a sus perros tiempo de entretenimiento, en un contexto de juego donde además aprenden buenas conductas sociales tanto con perros como con otras personas.

Conclusión

Considerando que se encuentra de un mercado que está en crecimiento, donde la tendencia de humanización de las mascotas y la reducción en tamaño del perro promedio

escogido por los hogares chilenos. Han permitido que sea cada vez más común, ver dueños de perros, que viven en departamentos e incluso departamentos pequeños.

Lo anterior, lleva a pensar que sería posible seguir viendo un aumento en la cantidad de dueños de mascotas que necesiten de servicios como el de una guardería canina.

Por último, de la entrevista y visita realizada se obtuvo el mayor aprendizaje. Donde por un lado vemos que, si existe un mercado interesado por este servicio, hoy se encuentra centrado principalmente en dueño de perros muy energéticos que necesitan de mucho ejercicio físico y compañía constante, pero se ven pocos dueños de perro que optan hoy por llevar a sus perros a un Daycare canino, tan solo por hacer más felices a sus perros y por atender otras necesidades. Por lo que, si el comportamiento del perro no presenta un problema para el dueño, es poco probable que este lleve su perro a la guardería. Un ejemplo de esto son perros poco sociables con otros perros, donde este comportamiento podría verse beneficiado por el uso de una guardería canina, no es considerado como un problema suficiente para sus dueños o alguna conducta que quisieran cambiar.

Además, fue posible aprender de la experiencia obtenida en USA después de más de 20 años de servicio de Daycare caninos. Siendo posible aprender sobre los estándares mínimos para asegurar la calidad de un centro de estas características, Formas distintas de cobrar por este servicio, por ejemplo, el uso de paquetes de días, en vez de cobrar una mensualidad. Revisar los distintos comentarios dejados por los clientes, donde se pudo apreciar que hoy los dueños de los perros enfatizan en el cuidado y seguridad de sus perritos por sobre otras características, confianza y seguridad que tiene varias formas de conseguirse, pero principalmente demostrando que el principal foco del centro es el mismo que el de los dueños.

Por último, se ha visto un cambio dentro de la industria de Daycare caninos en los Estados Unidos, pasando de centros del tipo hogareños, administrados y operados por los mismos dueños y generalmente en sus propios hogares, a una industria de franquicias que crece cada día más en el país, con centros que ya no son casas, si no, construidos desde sus inicios como centros para optimizar el uso de los espacios y la capacidad de la cantidad de perros por instalación, generalmente administrados por personal contratado.

11. ENCUESTA DUEÑOS DE PERROS

Con el objetivo de poder identificar y dimensionar, quienes y cuantos dueños de perros son hoy los que encajarían y podrían verse interesados más tempranamente por la opción de la guardería canina, se optó por realizar una encuesta de 8 preguntas mediante la plataforma GoogleForm, que se publicó en diversos grupos en Facebook de razas de perros en Chile, por ejemplo; Beagle Chile¹¹, Shih Tzu Chile¹², Golden Retriever Chile¹³, para un total de 8 grupos distintos de perros en Facebook que correspondían a las 8 razas de perros más comunes en el Registro Nacional de Mascotas en Chile¹⁴ ([Ver anexo E](#)). El único problema al escoger solo grupos de perros de raza fue que se dejó fuera a los perros “quiltros”, es decir, que no pertenecen a ninguna raza, que por ejemplo para abril de este año, correspondían a un 47%¹⁵ de los perros registrados en el Registro Nacional de Mascotas. Por lo tanto, se decidió no hacer preguntas específicas del tipo de perro, si no, solo del cuidado que este recibe. Por otro lado, asumiremos que la población de dueño de perros quiltros, cuidan y presentan las mismas dificultades al momento de atender las necesidades de sus perros, que los dueños de perros de raza. Por lo tanto, para efecto de esta memoria, asumiremos que los resultados obtenidos de esta encuesta se pueden extrapolar a los dueños de perros quiltros.

Para la elaboración de esta encuesta se decidió tomar las recomendaciones del libro “THE MOM TEST”, de Rob Fitzpatrick [4], de tal forma de poder determinar si las guarderías caninas son una buena alternativa sin incluso mencionarlas. El objetivo de esta encuesta era responder si existía algún segmento de dueños de perros donde las guarderías caninas sean un buen fit.

Para esta memoria se considera que un buen fit se logra cuando pasan 2 cosas, dueños con tiempo insuficiente para cubrir las necesidades de sus perros y que al mismo tiempo sean dueños que tengan una relación humanizada con sus perros, donde además también prioricen las necesidades emocionales y sociales del perro.

Para lograr obtener una encuesta con un poder estadístico suficiente, se calculó el tamaño de muestra necesario para lograr un nivel de confianza de 95% ($Z=1,96$) con un error estadístico (d) no mayor al 10%. se considera un tamaño de población igual a la cantidad de perros en hogares, 3.200.000 perros y un coeficiente de probabilidad (p) igual a 0,5. Por lo tanto, para la encuesta, el tamaño muestral necesario es de 97 respuestas.

Encuesta

Preguntas de selección múltiple:

¹¹ <https://www.facebook.com/groups/761269057295792/>

¹² <https://www.facebook.com/groups/shihtzuchile/>

¹³ <https://www.facebook.com/groups/688836937818475/>

¹⁴ <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/poodles-mestizos-pugs-angora-y-labradores-revisa-cuales-son-las-razas-de-perros-y-gatos-mas-inscritas-en-chile/806211/>

¹⁵ <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2019/04/04/558-615-inscritas-registro-nacional-de-mascotas-evidencia-razas-y-nombres-mas-populares-en-chile.shtml>

1. ¿Lugar de vivienda?
2. ¿Es usted dueño de un 1 o más perros?

Para las siguientes 4 preguntas, se consideró un que las respuestas fueran respondidas considerando únicamente los lunes a viernes de las últimas 2 semanas, es decir, excluyendo los días sábado y domingo. Por ejemplo, si estamos en la tercera semana de octubre, responder considerando solo entre el lunes y viernes de la primera y segunda semana de octubre.

3. ¿Cuántas veces usted o alguien más saco a pasear a su perro, en el periodo de tiempo descrito?
4. ¿Cuántas horas por día paso en promedio su perro sin ninguna compañía humana, en el periodo descrito?
5. ¿Cuántas veces tuvo que cancelar o modificar otros planes por tener que satisfacer alguna necesidad de su perro, en el periodo descrito?
6. ¿Dentro del mismo periodo de tiempo que las 3 preguntas anteriores, cuantas veces su perrito se quedó sin ser paseado en todo el día, considerando como único motivo de aquello, que ninguna de las personas a cargo del perrito pudo disponer de tiempo suficiente para pasearlo?

Además de la alimentación, el acceso a agua, cada y cobijo son solo algunas dentro de las necesidades básicas para un crecimiento sano, saludable y feliz de nuestros perritos.

7. Escoger 3 de las siguientes necesidades de su perrito, que usted considere, son las más importantes de cubrir para el correcto desarrollo y crecimiento de su mascota.
8. Seleccione hasta un máximo de 3 necesidades que usted desearía poder cubrir de mejor manera para su perrito.

Resultados

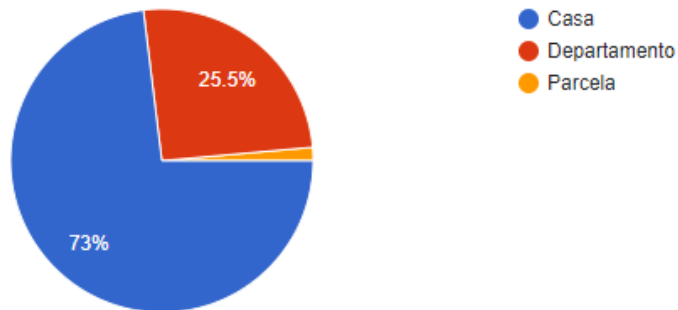
La encuesta fue publicada el día 14 de octubre del 2019 y se recolectaron datos hasta el día 18 del mismo mes. Se obtuvieron un total de 143 respuestas, de las cuales 136 correspondían a personas dueñas de 1 o más perros, con un error muestral del 8,4%.

[Vista resultados](#)

Algunos de los resultados obtenidos fueron, por ejemplo, que el 73% de las personas encuestas dueñas de 1 o más perros viven en casas y que tan solo el 25,5% declaro vivir en departamento. Esto es importante, ya que uno de los aprendizajes obtenidos de las entrevistas y análisis de la industria, es que gran parte de los clientes actuales de las guarderías caninas en Santiago, son perros que viven en departamentos.

Gráfico 3: ¿Lugar de vivienda?

141 respuestas

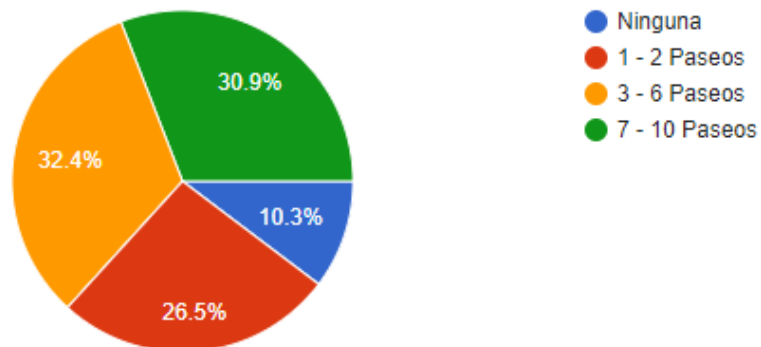


Fuente: Datos encuesta

Al revisar cuantas veces habían sido paseados sus perros en el periodo de las últimas dos semanas considerando solo los días entre el lunes y el viernes. Se puede observar que un 36,8% de los perros están siendo paseados 2 o menos veces en un periodo de 10 días hábiles.

Gráfico 4: ¿Cuántas veces usted o alguien más saca a pasear a su perro, en el periodo de tiempo descrito?

136 respuestas

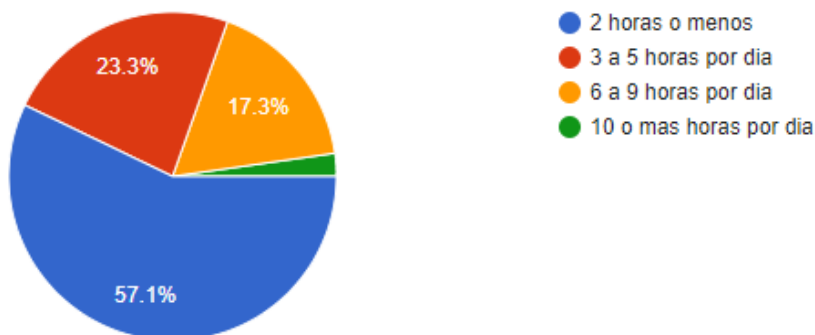


Fuente: Datos encuesta

Además, otro de los puntos comunes en los clientes actuales de las guarderías caninas “El Quillay”, es que en promedio estos perros pasaban diariamente muchas horas sin ningún tipo de compañía humana. De las respuestas obtenidas podemos observar que 19,6% de las personas encuestadas deja a sus perros sin compañía por al menos 6 horas al día en promedio, entre los lunes y viernes. Por otro lado, un 57% no deja a sus perros solos por más de 2 horas al día, dueños de perros quienes no se considera estarían menos motivado en una idea como la que se plantea en esta memoria.

Gráfico 5: ¿Cuántas horas por día paso en promedio su perro sin ninguna compañía humana, en el periodo descrito?

133 respuestas



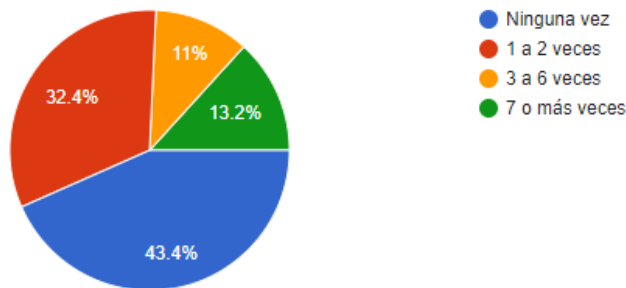
Fuente: Datos encuesta

Otra de las intenciones de esta encuesta, era el poder ver acercase un poco más a intentar dimensionar que tan problemática y costoso es para los dueños de perros cubrir todas las necesidades de sus perros, para lo anterior se decidió preguntar cuántas veces en un periodo de 10 días tuvo que cancelar o modificar planes por atender a su perro. Al menos un 23% declaró haber tenido que modificar o cancelar, 3 o más veces planes en un periodo de 10 días. Probablemente para estas personas el cuidado de sus perros está siendo más problemático y costoso que para otros.

Además, se preguntó a los encuestados considerando el mismo periodo de 10 días que la pregunta anterior, cuántos días su perro se quedó sin ser paseado por falta de tiempo y disponibilidad de sus dueños. Un 11% de los perros de las personas encuestadas se quedó sin ser paseado entre 7 o 10 días y un 14% declaró que entre 3 y 6 días no fue paseado. Por lo que todos estos son perros que salen poco de su casa y que posiblemente no se estén relacionando con otros perros y personas como deberían o recibiendo la actividad física necesaria.

Gráfico 6: ¿Cuántas veces tuvo que cancelar o modificar otros planes por tener que atender a su perro, en el periodo descrito?

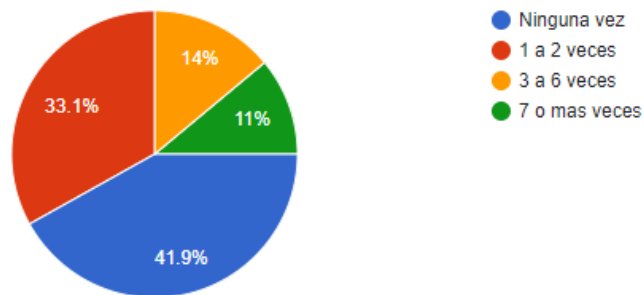
136 respuestas



Fuente: Datos encuesta

Gráfico 7: ¿Dentro del mismo periodo de tiempo que las 3 preguntas anteriores, cuantas veces su perrito se quedó sin ser paseado en todo el día, considerando como único motivo de aquello, que ninguna de las personas a cargo del perrito pudo disponer de tiempo suficiente para pasearlo?

136 respuestas



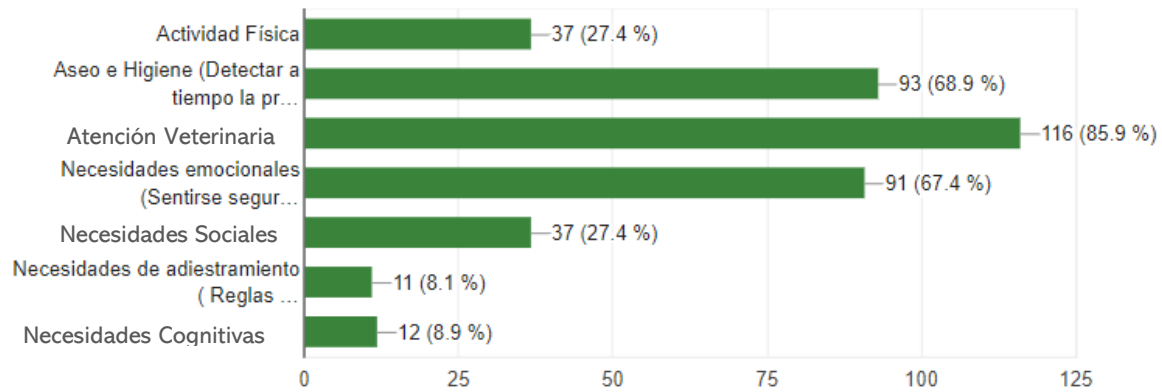
Fuente: Datos encuesta

Por último, se preguntó en base a 7 necesidades distintas de los perros, Actividad Física, Aseo e Higiene, Necesidades Emocionales, Atención Veterinaria, Necesidades Sociales, Adiestramiento y Cognitivas. Pudiendo escoger hasta un máximo de 3 opciones, respondieron las preguntas de cuales eran según su criterio las necesidades más importantes para el crecimiento sano del perro, y, por otro lado, cuales eran necesidades que les gustaría cubrir de una mejor manera a como lo estaban haciendo actualmente. De esta forma podíamos identificar a personas que consideren necesidades del tipo emocional, social o Actividad Física, en sus respuestas, como personas que ven en la guardia canina como una buena idea, dado que estas necesidades son las que más se benefician en un perro que participa de un Daycare canino.

Fue positivo encontrarse con que al menos un 67.4% considera que las necesidades Emocionales, está dentro de las 3 necesidades más importantes. Por otro lado, necesidades Sociales, Cognitivas, Adiestramiento y Actividad Física recibieron pocos votos dentro de las necesidades más importantes, pero fueron las más votadas dentro de las necesidades que a los dueños de perro les gustaría cubrir de mejor manera. Todas necesidades que se pueden cubrir con el servicio de Daycare canino.

Gráfico 8: Escoger 3 de las siguientes necesidades de su perrito, que usted considere, son las más importantes de cubrir para el correcto desarrollo y crecimiento de su mascota.

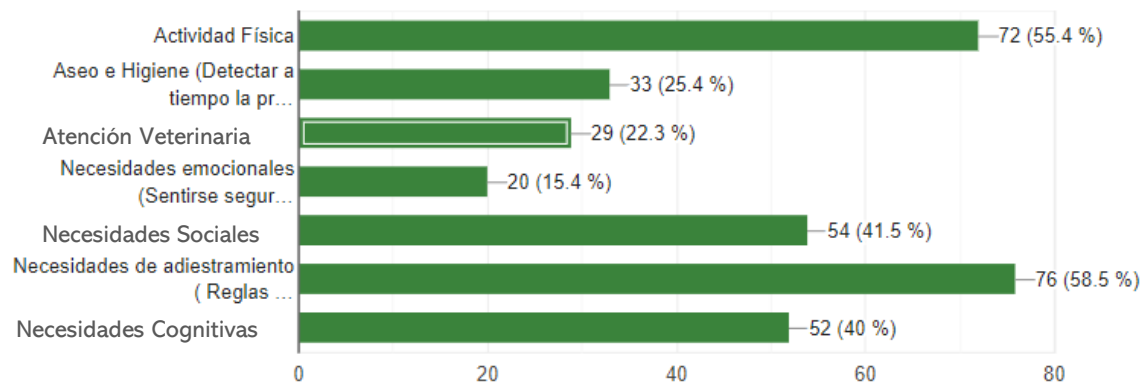
135 respuestas



Fuente: Datos encuesta

Gráfico 9: Seleccione hasta un máximo de 3 necesidades que usted desearía poder cubrir de mejor manera para su perrito

130 respuestas

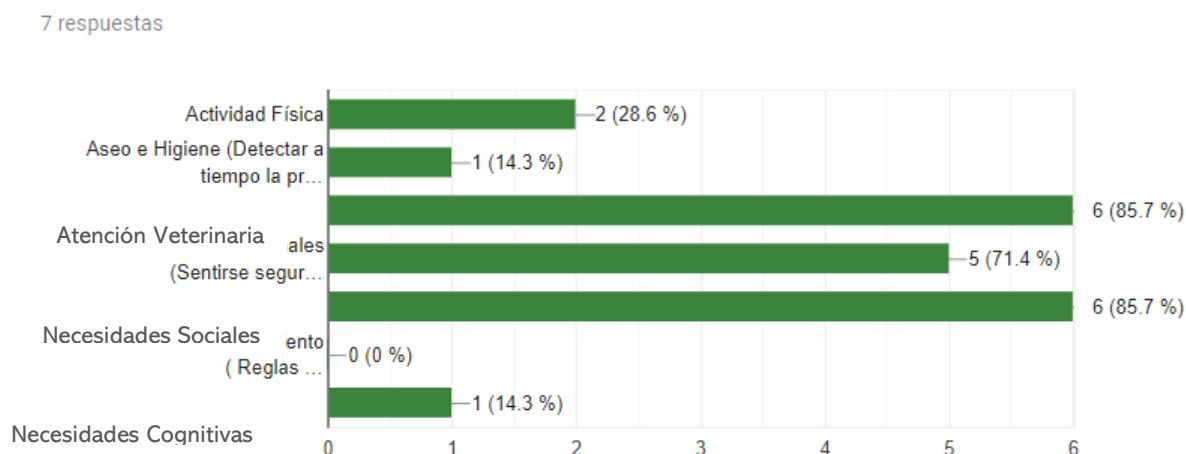


Fuente: Datos encuesta

Después de mirar los resultados generales de esta encuesta, se les pidió a los usuarios del Daycare El Quillay que respondieran las últimas dos preguntas de esta encuesta, de tal forma de poder dar luces a que necesidades le dan prioridad y cuales quisieran mejorar. Esta fue respondida por 7 de los 15 clientes actuales de la guardería. A pesar de ser pocas respuestas, podemos sumar el conocimiento adquirido a lo largo de las entrevistas e investigación realizada que los usuarios actuales de los Daycare caninos de Santiago son personas que priorizan las necesidades Emocionales y Sociales de sus perros.

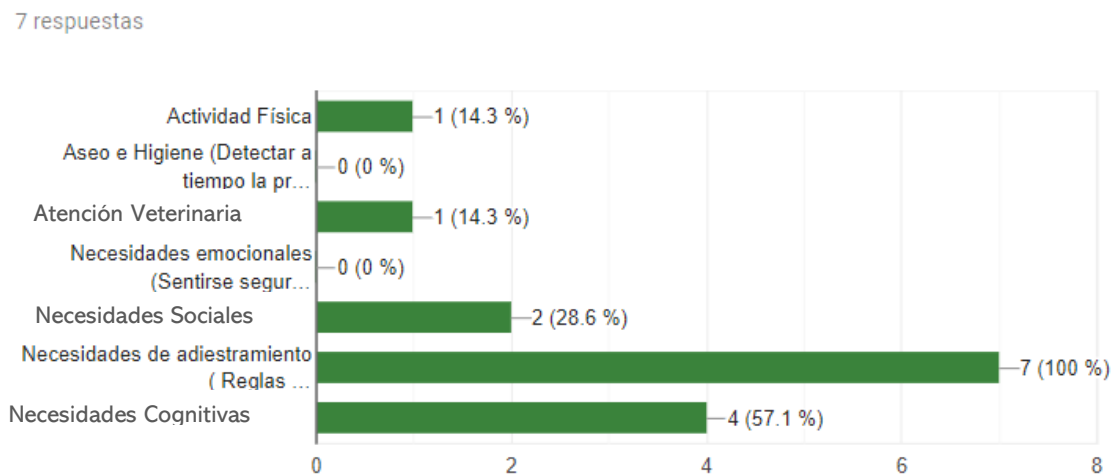
Además, recordemos que la mayoría de los perros que hoy van a esta guardería son considerados perros hiperquinéticos por sus dueños, por lo que no sorprende que varios deseen mejorar la parte del adiestramiento, mejorando las conductas básicas del perro.

Gráfico 10: Escoger 3 de las siguientes necesidades de su perrito, que usted considere, son las más importantes de cubrir para el crecimiento sano de su mascota



Fuente: Datos encuesta

Gráfico 11: Seleccione hasta un máximo de 3 necesidades que usted desearía poder cubrir de mejor manera para su perrito



Fuente: Datos encuesta

Finalmente, en base a las respuestas tanto de las usuarias del Daycare El Quillay como los encuestados a través de Facebook, se optó por considerar que las únicas personas que optarían por la guardería canina con un plan mensual de servicio serían aquellos que consideraran dentro de las necesidades más importante ya sea la opción de necesidades Emocionales o Sociales y que en promedio dejaran a sus perros sin compañía por 3 o más horas al día. De los 136 encuestados que tenían perro, 44 personas cumplían con esta característica, correspondiente al 32% de los encuestados. 12 de ellas viven en departamento, siendo un 9% del total de encuestados. Por lo que se considera que un 9% del total de encuestados podría ser un posible cliente de este servicio.

Además, es posible apreciar que servicios para las necesidades de Aseo e Higiene podrían ser gran ayuda a la hora de aumentar la propuesta de valor y de poder captar nuevos clientes, ya que se pudo apreciar es la segunda necesidad más votada a la hora que los dueños de perro tienen que escoger dentro de las necesidades más importantes. Por otro lado, potenciar la actividad física y el aprendizaje de buenas conductas de los perros dentro de la guardería canina, también podría ayudar a traer nuevos clientes. Y a mejorar la propuesta de valor del centro.

Conclusión

A pesar de no ser un porcentaje muy grande del total de los dueños de perros, tan solo un 9%, los que podría verse motivada e interesada por el servicio de guardería canina, es más que suficiente para cubrir la oferta actual que existe y además da la posibilidad a nuevas guarderías para entrar, dado que cada guardería no necesita de muchos clientes para poder operar de forma rentable.

Es importante considerar que en general el valor por este tipo de servicio es alto, por lo que no todos estarían dispuestos a pagar por este, esta barrera puede ser superada en cierta medida con la oferta de paquetes de días, en vez de una mensualidad, de tal forma que cada cliente pueda controlar de mejor forma su gasto mensual en guardería y no tan solo regirse a los planes mensuales.

Por otro lado, servicio de Aseo e Higiene, tal como peluquería canina, ayudarían a atraer a más clientes y a generar mayores ingresos y aprovechar de mejor medida todas las instalaciones de la guardería. También hemos visto que otros Daycare ofrecen clases de adiestramiento como servicios extras dentro con descuentos especiales para aquellos clientes usuarios además del Daycare, como medida para atraer nuevos clientes.

Todas estas medidas ayudarían a aumentar el público objetivo de la guardería, logrando llegar a más clientes con una mayor oferta de servicios.

12. PRODUCTO MINIMO VIABLE

Con la finalidad de obtener la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes, se plantea la utilización de un MVP. Con el cual rápidamente se podrá testear la respuesta del cliente objetivo identificado sobre los productos y servicios del Daycare canino.

Para la creación del MVP se opta por la creación de una cuenta en Instagram ([@daycare_elquillay](#)). Con el objetivo de crear el mejor MVP posible con el menor esfuerzo, y priorizando el alcance del MVP. Se opta por llevarlo a cabo en conjunto con la dueña del "[Hotel de perros El Quillay](#)", Paloma Iglesias, quien además cuenta con un Daycare canino ubicado en la comuna de Vitacura, en una casa separada al Hotel de perros.

Las ventajas de llevar este MVP en conjunto con un Daycare canino existente son obvias, pero para que realmente sirvan los datos recolectados, la propuesta de valor definida y a validar en esta memoria, tiene que verse reflejada en el MVP.

Uno de los factores críticos de nuestra propuesta de valor, es posicionarnos cercano a nuestro cliente objetivo, que recordemos son aquellos dueños de perros que viven en las comunas del sector oriente de Santiago. Esta condición se cumple por parte del Daycare el Quillay.

Por último, la finalidad de crear una cuenta en Instagram es el poder subir diariamente fotos, tanto de las instalaciones como de los mismos perros que ya asisten a la guardería en sus actividades diarias. Con la idea de que los seguidores de la cuenta tengan acceso a ver la oferta de producto, las instalaciones del centro y hacerse una idea de cuáles son las actividades diarias que los perros realizan durante el día. De tal manera, que posibles clientes puedan contactarse y preguntar por los servicios, y clientes actuales puedan, además, ver fotos de sus propios perritos disfrutando del Daycare.

MVP y Resultados

Como la creación de la cuenta de Instagram se hizo en conjunto con el "Daycare canino El Quillay", se tuvo que definir en conjunto con Paloma Iglesias, cuáles serían las labores de cada parte, a la hora de manejar la cuenta. Por un lado, la creación misma de la cuenta, la publicación de fotos y la promoción de estas estarán a cargo del memorista, pero cada publicación deberá recibir previa autorización por la contraparte. De tal manera, la contraparte, se encargará de todo contacto con clientes o posibles clientes, por lo que el memorista no podrá ser parte del proceso de negociación y venta de servicios.

De igual manera los servicios y precios ofrecidos deberán ser los establecidos por el "Daycare El Quillay".

Tabla 6: Resumen valor planes mensuales MVP

Planes mensuales			
Full day	Valor tota	Valor por día	Transporte
2 veces por semana (8 días)	\$ 120.000	\$ 15.000	\$20.000
3 veces por semana (12 días)	\$ 140.000	\$ 11.666	\$20.000
4 veces por semana (16 días)	\$ 160.000	\$ 10.000	\$20.000
5 veces por semana (20 días)	\$ 180.000	\$ 9.000	\$20.000

Ilustración 9: Perfil cuenta de Instagram MVP



Foto al 12 de noviembre

Con el objetivo de ganar seguidores. La cuenta se crea el día 9 de octubre de este año, con 4 publicaciones, de tal forma de darle contenido y empezar a conseguir seguidores. En Instagram, las distintas formas de conseguir seguidores son mediante: concursos, *hashtag*, *influencers*, seguir cuentas con perfiles similares y publicidad.

De todas estas formas, se optó únicamente por seguir perfiles similares, donde además se agregaron alguno de los seguidores de estas cuentas, *hashtag* y publicidad. Logrando 800 seguidores para el 9 de noviembre (31 días). Además 33 personas se han contactado de forma directa mediante el chat de Instagram y se han concretado 4 ventas de servicio nuevas, con 4 nuevos clientes para el Daycare, que han contratado alguno de los planes mensuales. **Promediando 1 cliente nuevo por semana.**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a través de la cuenta de Instagram @daycare_elquillay. Y la de su publicación más exitosa, la cual se promociono por un costo de \$6.000 pesos, ([Ver anexo F](#)).

Tabla 7: Resumen resultados publicación con mayor alcance MVP

		Cuenta Instagram	Publicación más exitosa
Actividad	Impresiones/Vistas	49.780*	33.364
	Alcance/Vistas únicas	21.798*	19.305
	Interacciones (Visitas al perfil)	775*	491
Publico	Sexo	Mujer	81%
		Hombre	19%
	Edad	18 – 24 años	20%
		25 - 34 años	47%
		35 – 44 años	21%
		55 o más	3%

*Corresponde a datos solo entre el 5 al 11 de noviembre.

Es importante mencionar que la publicación de la promoción mencionada estaba compuesta por 5 fotos, donde en las primeras dos se describe el servicio ofrecido, además de los requisitos y los distintos planes con sus precios, en los 3 restantes se muestran fotos de las instalaciones y perros jugando. Por lo que esta publicación apuntaba directamente a generar posibles ventas de servicio. De tal manera se escogió dentro de la promoción como público objetivo, aquellos dueños de perros que vivan en la Región Metropolitana entre los 25 – 44 años.

Además, esta tuvo un alcance de 19.305 cuentas únicas, donde se puede apreciar que tan solo el 2,5% llegó a visitar el perfil, 491 cuentas. Este dato se utilizará como estadística del poder de penetración de cada publicidad que lance el Daycare para efectos de calcular efectos de publicidad en redes sociales en la evaluación económica del proyecto. Además, de la promoción se desprende que el 83% de las personas alcanzadas son mujeres y el 66% tiene entre 25 y 34 años.

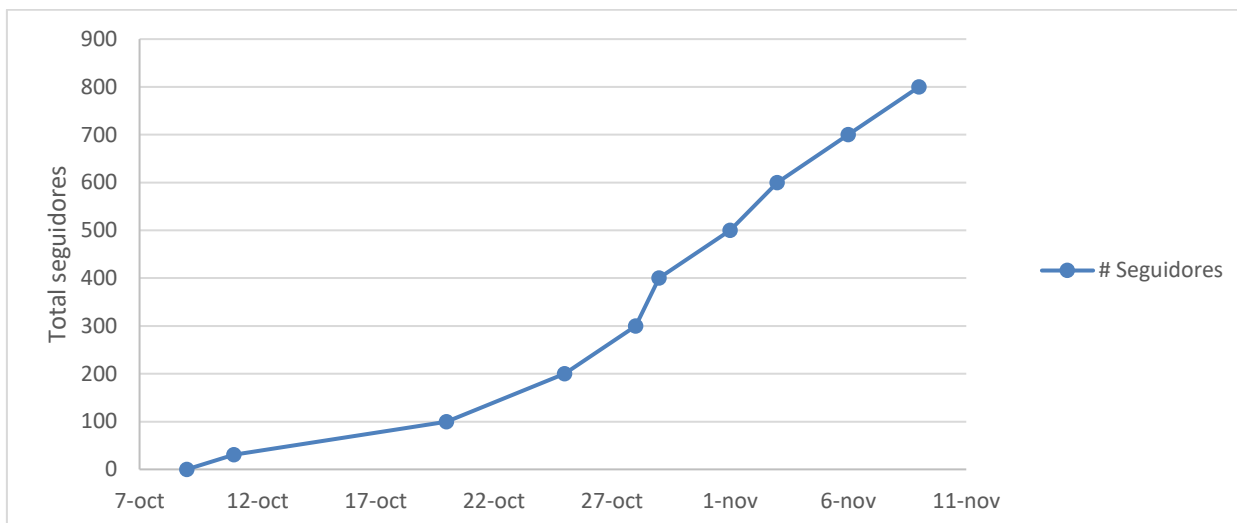
De estas 491 personas que visitaron la cuenta, se considerara que todas corresponden a potenciales clientes, y que mostraron interés por un servicio como los que se ofrecen en el Daycare. Del total de estas, 128 comenzaron a seguir la cuenta, es decir, después de revisar la propuesta completa de la cuenta y del Daycare, esta aun le sigue pareciendo atractiva. A pesar de que la cuenta aún se encuentra en su primer mes de funcionamiento, esta corresponde a un Daycare que ya lleva más de 9 meses desde que empezó a funcionar y varios clientes antes de siquiera crear el perfil en Instagram. Por lo que no se podrán considerar como *earlyadopters*, pero si como parte de los clientes objetivos. Así, se puede estimar que un 26% del público objetivo, es a priori un buen fit para la propuesta de valor del “Daycare El Quillay” y potencial cliente.

Por último, 2 personas consultaron por precios y más información, desde la misma publicación a través de comentarios, por lo que se puede apreciar que un 1,5% de las personas que empezaron a seguir la cuenta, estarían dispuestos a contratar el servicio de Daycare, de forma inmediata.

Además, durante el uso del MVP se subieron diariamente diferentes publicaciones e historias de Instagram con imágenes y videos tanto de los perros en sus actividades

diarias, como de las instalaciones del Daycare EL Quillay, donde además algunas de estas llegaron a ser promocionadas, con un gasto semanal promedio de \$9.000 pesos, en este concepto, de manera tal de poder generar más seguidores. Pudiendo conseguir por varios días consecutivos más de 50 seguidores nuevos diarios. Al 12 de noviembre ya se cuenta con más de 850 seguidores.

Gráfico 12: Evolución seguidores cuenta en Instagram MVP



De las 850 personas que siguen la cuenta de Instagram, sabemos que el 81% corresponde a mujeres, por lo que se puede inferir, que son las mujeres, quienes generalmente contratar o están más interesadas en los servicios para el cuidado de mascota. Y además el 47% se encuentra entre los 24 -34 años. Por lo que los potenciales clientes corresponderán mayoritariamente a mujeres entre los 24 – 34 años.

Finalmente, se muestra en la siguiente tabla, el resumen de las interacciones generadas entra la cuenta de Instagram @Daycare_elquillay y sus seguidores.

	Seguidores	Mensajes por <i>direct</i> *	Consultas por más información (Precios, ubicación, planes semanales)	Clientes nuevos Daycare
Cuentas Únicas	856	34	17	4

*Chat propio de Instagram

Volviendo a resumir, por el momento en promedio un 25% de las personas que visitas la cuenta comienzas a seguirla. Si consideramos que a la fecha hay 850 seguidores que se estima corresponde al 25% de las personas que han visitado la cuenta. De estas 850 personas, 17 preguntaron por más información, a las cuales se le solicitaba nombre completo y numero de WhatsApp en forma de seguir con el contacto por esa vía, recordar que este contacto era por parte de la contraparte. Finalmente, de estas 17 personas, tan solo 1 era hombre, 3 preguntaron por precios para 2 perros, tan solo 1 ya llevaba su perro a una guardería y únicamente 4 llegaron a contratar alguno de los planes ofrecidos.

Si revisamos los datos anteriores, un 2% de los seguidores, consulto por más información, de estos tan solo el 24% termino contratando el servicio. Si consideramos

aquellos clientes nuevos, como aearlyadorppter, podemos decir que un 0,5% del público objetivo corresponde a este tipo y está dispuesto a contratar este servicio de forma inmediata.

Por último, al 16 de noviembre se cuenta con un total 20 perritos que asisten semanalmente a la guardería. Que se reparten de la siguiente manera entre los planes ofrecidos.

Tabla 8: Resumen clientes al 16 de noviembre según plan contratado

Planes mensuales	
Full day	N° Perritos
2 veces por semana (8 días)	7
3 veces por semana (12 días)	4
4 veces por semana (16 días)	3
5 veces por semana (20 días)	6
Total	20

Conclusiones

Lo más importante fue poder validar la creación de la cuenta en Instagram con la contra parte. Según lo conversaciones que se tuvieron, se pudo apreciar que en el mismo periodo de tiempo desde que se creó la cuenta hasta la fecha, se obtuvieron más solicitudes de información por la cuenta nueva, que por el canal antiguo de la contra parte, que correspondía a la cuenta de Instagram del Hotel de perros el Quillay, por donde además ofrecían sus servicios de Daycare en Vitacura. Al mismo tiempo, se obtuvieron 4 veces más clientes con la cuenta nueva que por la otra cuenta de la contraparte. **Y con un promedio de 1 cliente nuevo por semana**

Además, si a esto, sumamos que se obtuvieron un total de 17 solicitudes de información sobre precio y ubicación, en tan solo el primer mes. Esto permite pensar que es factible poder entrar a competir con los otros Daycare existentes en Santiago, con un centro nuevo y una propuesta diferenciadora.

Por otra parte, a medida que la cuenta tenía más publicaciones y seguidores, fue más fácil el poder ser validada como una cuenta real por los nuevos seguidores, esto permitió, por ejemplo, que, de estas 17 consultas, 10 de estas hayan sido tan solo en los últimos 10 días. Otra respuesta positiva ha sido la interacción con los clientes actuales del Daycare El Quillay con la cuenta, donde 15 de 17 de ellos, han comentado o compartido alguna de las publicaciones en la que aparecen sus mascotas. Por lo que se aprecia una gran satisfacción por parte de los dueños de los perritos por el servicio del Daycare. Si se considera que la cuenta va a seguir creciendo en seguidores y clientes en el futuro, y que a medida que esto ocurre, más dueños de perros estén felices con el servicio de Daycare. Es muy probable, más dueños de perros estén dispuesto a usar este tipo de servicio, expandiendo el mercado de clientes. Por lo que, en el futuro, se esperaría incluso un número mayor de consultas por información al mes.

Por un lado, se considera queda validad la hipótesis, “Dueños de perros que viven en departamentos y que dejan a sus perros varias horas solo, durante el horario de jornada laboral, quieren de un lugar confiable y seguro donde poder dejar a sus perros durante este periodo, así poder volver de la oficina a casa sabiendo que sus mascotas las estarán esperando felices y listas para regalonear”. Con en MVP fue claro incluso ver la urgencia de algunos dueños de mascotas por este servicio. Por otro lado, incluso uno de los seguidores de la cuenta, ya tenía su perro inscrito en otro Daycare¹⁶ y decidido optar por cambiar a su perrito al Daycare El Quillay, ya que este se encontraba más cerca de su casa. El otro Daycare corresponde a [YesWeCan](#), ubicado en la comuna de lo Barnechea y que cuenta con más de 2.000 m² de terreno, siendo uno de los Daycare con mayor superficie total del sector oriente de Santiago.

Finalmente, se revisaron todos los perfiles de aquellas personas que hayan interactuado mediante mensaje con la cuenta, donde sin hacerles preguntas y tan solo revisando sus publicaciones, se pudo observar que la mayoría de estos perfiles correspondían a mujeres, en más de un 90% de las veces, un 60% tenía en sus publicaciones más recientes fotos con alguna pareja y fotos además de sus mascotas. En menos de un 20% de las fotos se encontraron fotos de niños o personas que parecieran ser hijos del usuario de la cuenta. Por último, la gran mayoría rondaban un promedio de edad entre los 30 – 65 años, esto es tan solo una inferencia del memorista a partir de las fotos publicadas.

¹⁶ YesWeCan

13. SEGUNDA ENCUESTA DUEÑOS DE PERROS

Con el conocimiento obtenido del MVP y de los capítulos anteriores, se decidió por realizar una segunda encuesta, con preguntas relacionadas directamente al servicio de guardería caninas, de manera tal de evaluar las preferencias y percepción de las guarderías caninas por los dueños de perros en Chile. Además, habrán otras preguntas, por ejemplo relacionadas al gasto total mensual actual por perro, que darán indicios para realizar una estimación de demanda por servicios de guardería y del mercado potencial.

Se realizó una encuesta de 8 preguntas mediante la plataforma GoogleForm, que se publicó en diversos grupos en Facebook de razas de perros en Chile, por ejemplo; Beagle Chile¹⁷, Shih Tzu Chile¹⁸, Golden Retriever Chile¹⁹, para un total de 8 grupos distintos de perros en Facebook que correspondían a las 8 razas de perros más comunes en el Registro Nacional de Mascotas en Chile²⁰, además de grupos de adopción de perros ([Ver anexo G](#)).

Para lograr obtener una encuesta con un poder estadístico suficiente, se calculó el tamaño de muestra necesario para lograr un nivel de confianza de 95% ($Z=1,96$) con un error estadístico (d) no mayor al 10%. se considera un tamaño de población igual a la cantidad de perros en hogares, 3.200.000 perros y un coeficiente de probabilidad (p) igual a 0,5. Por lo tanto, para la encuesta, el tamaño muestral necesario es de 97 respuestas.

ENCUESTA

Preguntas de selección múltiple

1. ¿Es usted dueño de algún perro?
2. ¿Tamaño de tu/s perro/s?
3. Del 1 al 10 ¿Qué tan importante es tu mascota para ti?
4. ¿Sin considerar alimento, cuanto gastas en promedio por mascota al mes?
5. ¿Has considerado alguna vez, dejar a tu mascota en una guardería canina? (Lugar donde ofrecen cuidar mascotas durante el día, pero sin ofrecer alojamiento. Como si fuera un jardín infantil para perros)
 - a. Si la respuesta fue "Sí" - ¿Cómo fue que buscaste o te enteraste de las guarderías caninas?
 - b. Si la respuesta fue "No" - ¿Cuál o cuáles, de los siguientes motivos, define mejor la razón por la que nunca has buscado o considerado una guardería canina para tu mascota?
6. Si fueras a contratar el servicio de guardería canina ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres?

¹⁷ <https://www.facebook.com/groups/761269057295792/>

¹⁸ <https://www.facebook.com/groups/shihtzuchile/>

¹⁹ <https://www.facebook.com/groups/688836937818475/>

²⁰ <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/poodles-mestizos-pugs-angora-y-labradores-revisa-cuales-son-las-razas-de-perros-y-gatos-mas-inscritas-en-chile/806211/>

- a. Paquete de días. Se compra un "Pase" con cierta cantidad de días de servicio, los cuales pueden ser utilizados en un periodo indefinido de tiempo. Eso sí, no aseguran disponibilidad y es necesario hacer reservas con anticipación.
 - b. Plan mensual. Se paga al principio de cada mes, y su valor varía según cuantos días a la semana deseo enviar mi perro a la guardería. No es necesario hacer reservas dentro del mes pagado y tienen disponibilidad asegurada para tu mascota.
7. ¿Cuál de las siguientes guarderías caninas escogerías para tu mascota?
(Considerar que todas cumplen con los mismos estándares y calidad del servicio)

Resultados

La encuesta fue publicada el día 16 de noviembre del 2019 y se recolectaron datos hasta el día 19 del mismo mes. Se obtuvieron un total de **1006** respuestas, de las cuales **986** correspondían a personas dueñas de 1 o más perros, con un error muestral del 3.1%.

[Vista resultados](#)

A continuación, se muestra una tabla con un resumen de los principales resultados obtenidos por cada pregunta de la encuesta. Donde se destacan algunos de los datos obtenidos. Por ejemplo, el MVP desarrollado para esta memoria, solo ofrecía planes mensuales de guardería, por sobre los \$100.000 chilenos. Es decir, con esos precios, según los datos de la encuesta, hasta ahora únicamente ha podido abarcar al **2,3%** de los dueños de perros. Pero, aun así, al día 16 de noviembre de este año, ya cuenta con 20 clientes que han contratado alguno de los planes mensuales y continuamente ocupando el servicio, sin dejar de pagar ningún mes, desde que comenzó a mandar su mascota a la guardería. **Se espera que con precios más baratos se pueda incluso triplicar la demanda actual por el servicio de guardería canina.**

Otro de los resultados interesantes de esta encuesta, fue observar que el 66% de los encuestados con perros, prefieren la opción de **Paquetes de días** por sobre **Planes mensuales**, al momento de ser preguntados, entre cuál de las dos opciones mencionadas, escogería si tuviera que contratar el servicio de guardería canina.

Tabla 9: Resumen resultados principales segunda encuesta

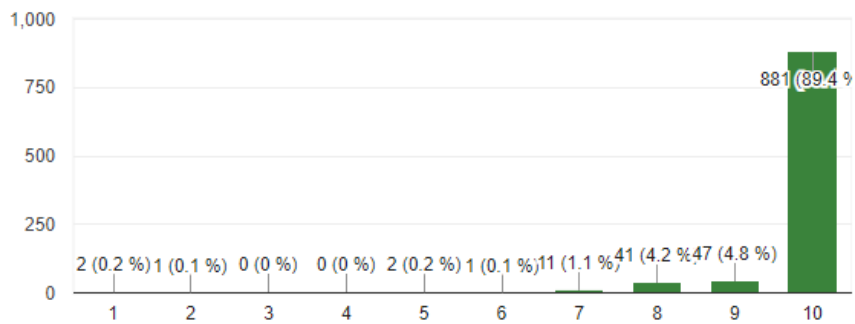
¿Es usted dueño de algún perro?					
1 (50%)	2 (25%)	3 o más (25%)	1,7 perros por hogar en promedio		
¿Tamaño de tu/s perro/s?					
Pequeño (52%)	Mediano (38%)	Grande (10%)	30% tiene solo un perro y este es pequeño. De los que tienen 2 perros, el 42% tienen dos perros pequeños		
Del 1 al 10 ¿Que tan importante es tu mascota para ti?					
8 (4,2%)	9 (4,8%)	10 (89,4%)	El perro se ha convertido en un miembro importante del hogar		
¿Sin considerar alimento, cuanto gastas en promedio por mascota al mes?					
\$0 - \$10.000 (16,7%)	\$10.000 - \$30.000 (53%)	\$30.000 - \$60.000 (22,6%)	\$60.000 - \$100.000 (5,4%)	\$100.000 o más (2,3%)	7,7% gasta en promedio al mes en su mascota, lo que cuesta un plan mensual de guardería canina. Precios más baratos podrían triplicar la demanda.
¿Has considerado alguna vez, dejar a tu mascota en una guardería canina?					

Sí (22%)	No (88%)	De los que respondieron "Sí", un 41% publicidades de redes sociales / 15% por recomendación de un veterinario / 25% recomendación de un amigo.	De los que respondieron "No", un 42% desconfía de la calidad de estos / 54% nunca ha tenido la necesidad / 5% Nunca ocuparía una / 11,4% perro no se relaciona bien con otros perros / 9,5% muy caras
Si fueras a contratar el servicio de guardería canina ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres?			
Paquete de días (66%)	Plan mensual (34%)	No se ha encontrado ninguna guardería que ofrezca paquetes de días	
¿Cuál de las siguientes guarderías caninas escogerías para tu mascota?			
Más cercana (25%)	Mas servicios (25%)	Más económica (15%)	Más m2 superficie (35%)
VP inicialmente atractiva para el 40% de los potenciales clientes.			

Repasemos algunas de las preguntas más relevantes, por un lado, ya existía la sospecha inicial sobre la importancia de las mascotas en los hogares chilenos. Pero fue sorprende observar que el 98% de los encuestados valora con 8 o más el nivel de importancia que tiene su mascota. Por lo que, ya hoy no es sorpresa que las necesidades de las mascotas se vuelven tan importante de satisfacer como las de cualquier otro miembro de la familia.

Gráfico 13: Del 1 al 10 ¿Qué tan importante es tu mascota para ti?

986 respuestas

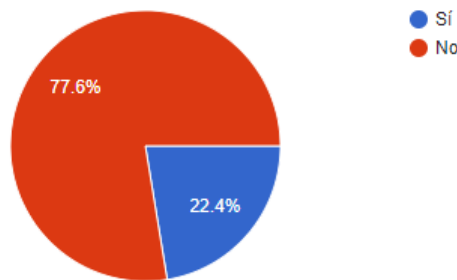


Fuente: Datos encuesta

Otro dato importante fue observar que el **22%** de los encuestados con perro, han buscado o considerado el servicio de guardería canina. Pero según el estudio de guarderías en Santiago realizado, se observó que los valores por este tipo de servicio rondan entre los \$60.000-\$250.000 pesos mensuales. Es decir, tan solo el **7,7%** de los encuestados, declara hoy gasta mensualmente en promedio lo que valen estas guarderías. Una opción es que un porcentaje de los que han buscado guarderías caninas, han desistido de contratar este servicio, dado que los planes actuales no se acomodan, a su disposición mensual a pagar por este tipo de servicio.

Gráfico 14: ¿Has considerado alguna vez, dejar a tus mascota en una guardería canina?

986 respuestas

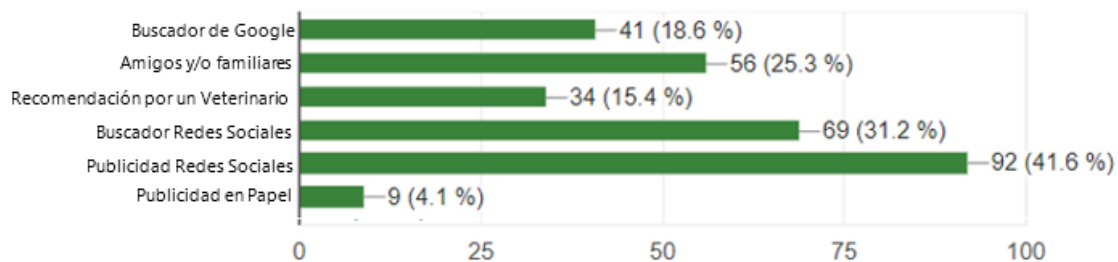


Fuente: Datos encuesta

A los que respondieron que “Sí”, se les consulto de qué forma se habían enterado de este servicio. Lo importante fue observar lo relevante que son las redes sociales y la publicidad en esta para conectar este tipo de servicio con potenciales clientes. Un **72%** de los encuestados con perros, que han considerado dejar a mascota en una guardería canina, declaran buscaron o se enteraron de las guarderías, gracias al buscador de Google o alguna Red Social.

Gráfico 15: ¿Cómo fue que buscaste o te enteraste de las guarderías caninas?

221 respuestas



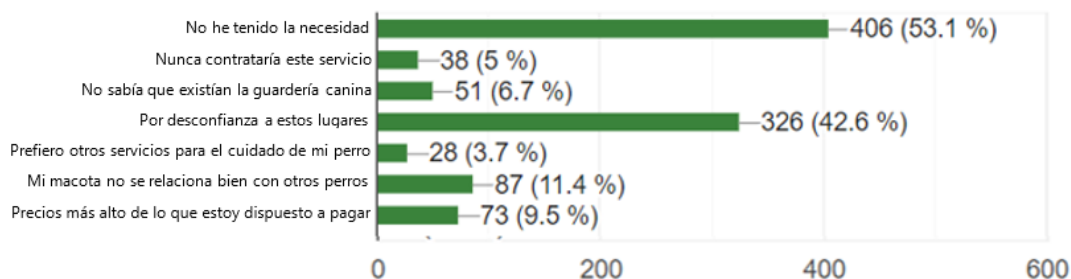
Fuente: Datos encuesta

Por otro lado, a los que respondieron que “No”, se les consulto cuales eran los motivos por el cual nunca habían considerado o buscado una guardería canina. Es importante destacar el nivel de desconfianza mostrado, donde casi un **43%** de los encuestados, no confía en las condiciones y el trato que sus mascotas recibirían en una guardería canina. Por otro lado, es posible observar que, a primera vista, casi un **12%** de los perros con dueños, no serían un buen fit para una guardería canina, donde los perros puedan jugar libremente, dado que estos no saben o no se relaciona bien con otros perros.

Otro punto importante, es considerar que el **53%** de los encuestados, considera que nunca ha tenido la necesidad de contratar un servicio como este. A medida, los dueños de perros se vayan familiarizando y observando los beneficios que puede traer una guardería canina, tanto para sus perritos como para ellos, se espera, este porcentaje disminuya.

Gráfico 16: ¿Cuál o cuáles, de los siguientes motivos, define mejor la razón por la que nunca has buscado o considerado una guardería canina para tu mascota?

765 respuestas



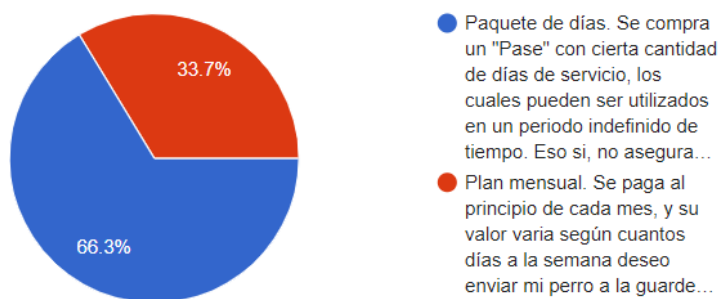
Fuente: Datos encuesta

Por último, se realizaron 2 preguntas relacionadas a las preferencias de los dueños de perro, en materia de guardería canina. Por un lado, se consultó sobre la preferencia a la hora de escoger entre dos opciones, a la hora de contratar el servicio de guardería canina. Y, por otro lado, la última pregunta buscaba consultar sobre la importancia de ciertos criterios, considerados relevantes, a la hora de escoger entre guarderías caninas. Estas preguntas son cruciales para el trabajo de esta memoria, ya que entregarán información relevante, a la hora de escoger cual será la propuesta de valor del Daycare.

De la primera pregunta, se observa que el **66%** de los encuestados, prefiera la opción de **Paquetes de días** por sobre los **Planes mensuales**. Incluso, sabiendo que esta opción, no asegura disponibilidad, y además exige tener que hacer reservas por cada día de guardería que ocupe. Se infiere que dueños de mascotas, prefieren flexibilidad a la hora de escoger que días hacer uso del servicio, por sobre tener asegurada disponibilidad asegurada.

Gráfico 17: Si fueras a contratar el servicio de guardería canina, ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres?

986 respuestas



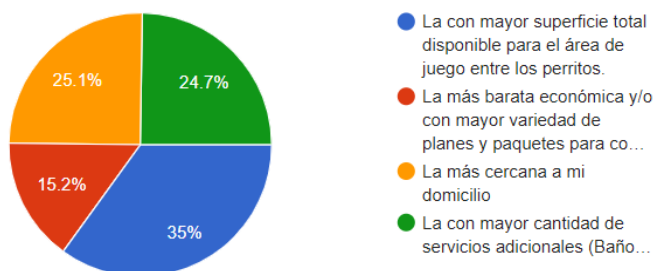
Fuente: Datos encuesta

En esta última pregunta, era un requisito, el marcar una sola respuesta. De esta manera, se conseguía que los encuestados, escojan aquel criterio consideren más relevante, de

los consultados, a la hora de escoger entre guarderías caninas. Entre las opciones, la más votada, con un **35%**, es aquella guardería con la mayor superficie total disponible. Pero también se rescata que un **40%**, de los encuestados, se verían más atraídos por una guardería que ofrezca precios más baratos y se encuentre más cerca de su domicilio.

*Gráfico 18: ¿Cuál de las siguientes guarderías caninas escogerías para tu mascota?
(Considerar que todas cumplen con los mismos estándares y calidad del servicio)*

986 respuestas



Fuente: Datos encuesta

Conclusión

Dentro de las barreras más importantes de superar a la hora de ofrecer un Daycare canino, es el alto porcentaje de dueños de perros, que declararon no confiar en este tipo de lugares. Ya sea por las condiciones o el trato que sus mascotas recibirían en estos lugares, con un total del **43%** de aquellos encuestados que dijeron no haber consultado por este tipo de servicios aún. Por otro lado, es importante considerar, que al menos un **12%** de los dueños considera o declara que su perro no se lleva bien con otros perros, por lo que, este tipo de mascotas no serían un buen fit para una guardería canina. Pero además fue posible calcular que, de los hogares con perros, en promedio se tienen 1,7 perros por hogar.

Por otro lado, se observa la importancia de las Redes Sociales, como Facebook e Instagram a la hora de promocionar y hacer llegar este tipo de servicio a potenciales clientes. Y se valida el uso de redes sociales como potenciales canales del modelo de negocio.

Por último, de los resultados obtenidos de esta encuesta, es posible observar que el **22%** de los encuestados, gasta entre \$30.000 - \$60.000 mensuales por mascotas, sin considerar alimento. Es decir, casi **3 veces** más que aquellos que gastan sobre los \$60.000. Se considera que ofrecer planes y opciones más económicas y flexibles, para los dueños de mascotas, a la hora de contratar un servicio de guardería canina, podría triplicar la demanda actual por este servicio. Una opción de lograr esto, es a través, de los **Paquetes de días**.

Además, un **40%** de los encuestados, considera más atractiva una guardería que se encuentre, más cerca de su domicilio o tenga precios más económicos. Que otra que ofrezca servicios adicionales, o una con mayor superficie para el área de juego de los perritos.

14. PROPUESTA DE VALOR CANVAS

De tal manera de poder asegurarnos de que la guardería canina sea un buen fit para nuestro segmento objetivo, se definirá la propuesta de valor a través del modelo Canvas.

Gracias a lo aprendido a través de las entrevistas, encuestas, los resultados obtenidos del MVP, e investigaciones realizada hasta ahora, se ha podido ir identificando varias características del perfil del cliente de las Guarderías caninas en Santiago. Además, hemos podido aprender tanto de las guarderías caninas de Santiago como de los otros países analizando sus propuestas de valor, tanto sus puntos diferenciadores como comunes.

De lo anterior, se han podido identificar 2 segmentos de clientes. Por un lado, están aquellos identificados como **earlyadopters**. Corresponde aquellos dueños de mascotas, que tienen mayor disposición a pagar por este tipo de servicio, gracias a que tienen ingresos altos. Además, son dueños de perros, que dado a que pasan muchas horas solo durante los días de semana, suelen tener comportamientos indeseados para sus dueños, durante este tiempo. O estos no tienen tiempo suficiente para cubrir todas las necesidades de sus mascotas. Lo más probable es que este tipo de clientes usen de forma regular el servicio de guardería canina, llevando a sus mascotas, uno o más días a la semana. Actualmente este grupo representa la mayor parte de los clientes actuales de guarderías en Santiago. Este segmento de clientes, se ve super bien reflejado en el video de [Fifo y Sofí](#), de la guardería canina [YesWeCan](#) público en YouTube.

Un **segundo segmento**, corresponde aquellos dueños de mascotas, que no necesariamente vayan a hacer uso de la guardería todas las semanas. Tienen menor disposición a gastar mensualmente por este servicio que el grupo anterior. Ven en la guardería, la opción de entregarle un día de diversión a sus mascotas, al mismo tiempo que estas vuelven con todas sus necesidades del día cubiertas, listas para regalonear y disfrutar con sus dueños. Representa un grupo mucho menor de los clientes actuales de guarderías, y en la actualidad no se han encontrado a la fecha, guarderías caninas que satisfaga a este segmento de forma exitosa. Pero se cree este segmento podría llegar a abarcar 3 veces más dueños de perros que el anterior, según datos obtenidos de la segunda encuesta.

Segmento 1 - *earlyadopters*

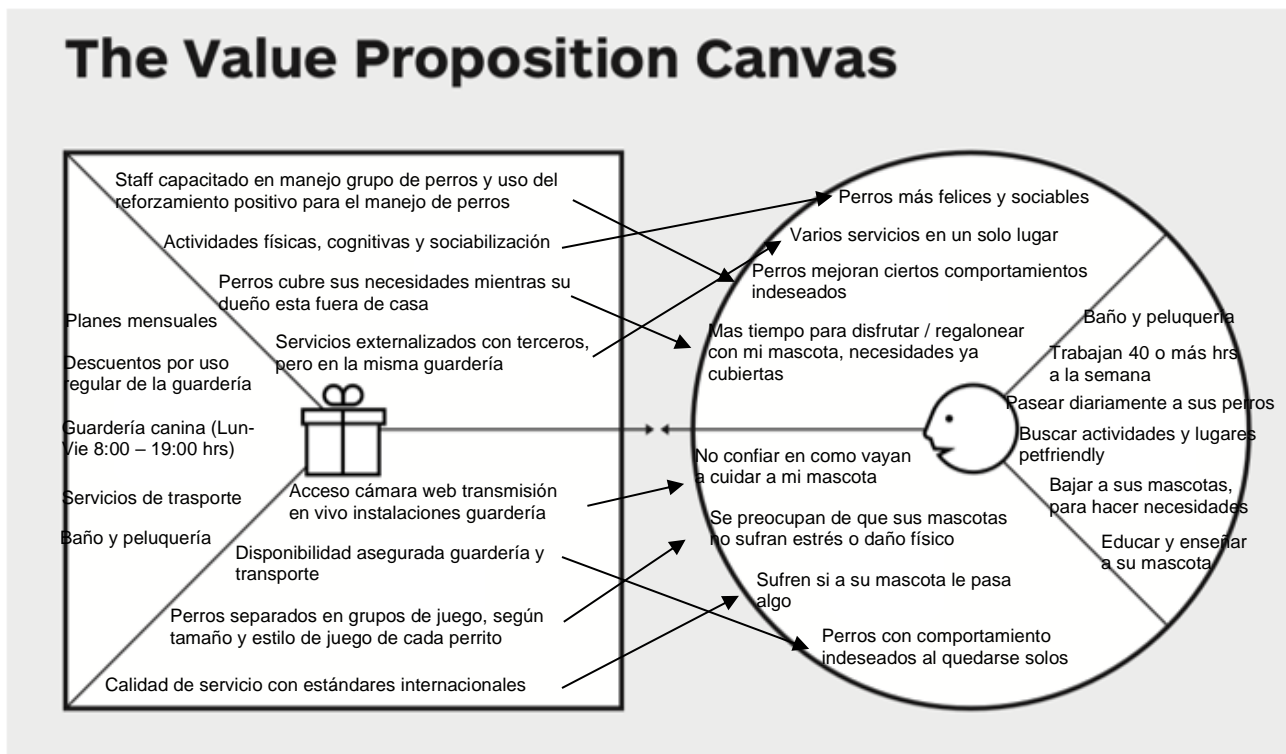
Como se mencionó anteriormente, este segmento corresponde a la mayoría de los clientes actuales de las guarderías. Gastan \$60.000 o más, mensualmente por este servicio, por 1 o más días a la semana. En su gran mayoría viven en departamentos, ubicados en comunas del sector oriente de Santiago. Viven solos o en pareja, y en su gran mayoría no tienen hijos. Trabajan 40 o más horas a la semana, y tienen entre 25 y 44 años.

Dado que son personas que trabajan, únicamente tienen tiempo para sus mascotas durante los fines de semana. Pero durante los días de semana, sus mascotas suelen pasar largas horas al día, sin compañía humana. Además, suelen vivir en departamentos no muy grandes, por lo que sus perros no tienen mucho espacio para desplazarse, mientras se encuentran solo y encerrados en el domicilio. Estas condiciones, provoca

que perros muy energéticos, por falta de entretenimiento, se comporten de forma indeseada para sus dueños, a causa del aburrimiento u otra razón.

Lo más probable, es que este tipo de clientes haga uso de la guardería canina, uno o más días a la semana. Por lo que, para este segmento, se ofrecerán **Planes Mensuales**, los cuales varían en precio según la cantidad de días a la semana que se quiera el perro asista a la guardería. Además, este tipo de clientes tendrán disponibilidad asegurada, tanto el servicio de guardería, como para el de transporte. Sin tener la necesidad de hacer reservas previamente dentro del mes pagado.

Ilustración 10: Propuesta de valor Canvas earlyadopter



Segmento 2

Este segmento representa un porcentaje mucho menor de los clientes actuales de las guarderías caninas en Santiago. Tienen una disposición menor a pagar por este tipo de servicio, y no necesariamente, desean hacer uso del Daycare canino, todas las semanas. Es un grupo mucho más variado de dueños de perros, viven tanto en departamentos, como en casas. Muchos comparten características similares a los **earlyadopters**, pero no necesariamente, trabajan 40 horas a la semana por lo que tienen más tiempo durante la semana, para compartir con sus mascotas o tienen la ayuda de otra persona con la que compartan domicilio, que lo haga por ellos.

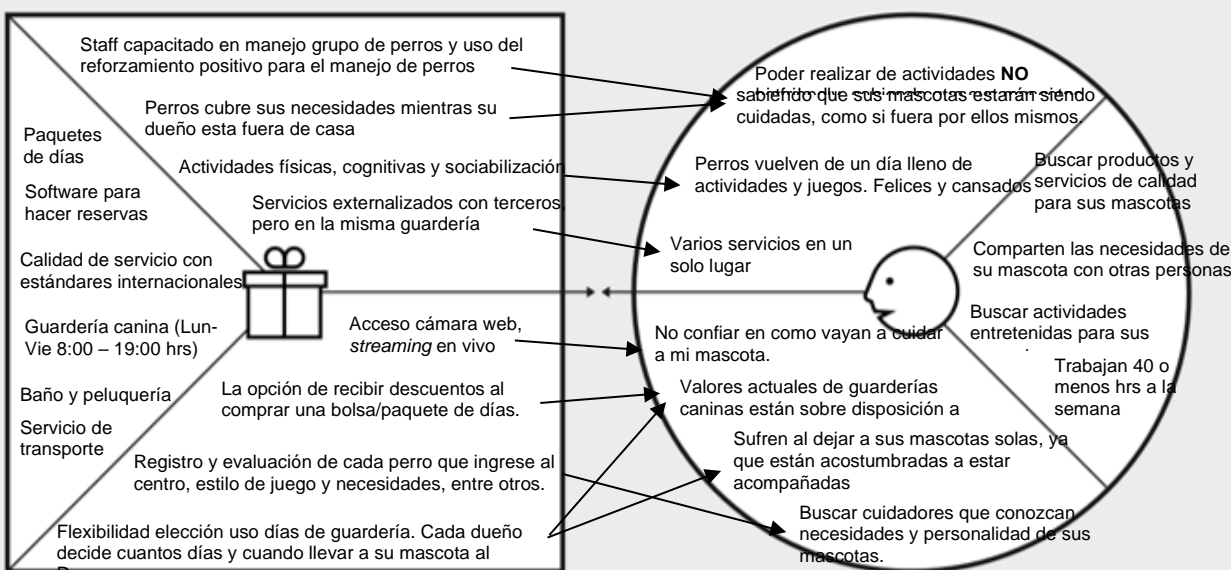
A pesar de que hoy representan un grupo menor de los clientes actuales de guarderías caninas en Santiago. En USA, es lo contrario y representan al porcentaje mayor de clientes. Si consideramos además los datos de la segunda encuesta, realizada en esta

memoria. Se espera que el potencial de este segmento es de 2-3 veces más dueños de perros, que el primer segmento identificado.

Ven en la guardería una opción confiable y segura, de poder entregarle un día de diversión a sus mascotas, donde tengan la posibilidad de compartir, jugar y sociabilizar con otros perros. Al mismo tiempo, que estas vuelven de la guardería con todas sus necesidades del día cubiertas, listas para regalonear y disfrutar con sus dueños. Para este segmento, se propone ofrecer **Paquetes de días**, es decir, tendrán la opción de comprar un "Pase" con cierta cantidad de días de servicio, los cuales pueden ser utilizados en un periodo indefinido de tiempo. Eso sí, no aseguran disponibilidad y es necesario hacer reservas con anticipación.

Ilustración 11: Propuesta de valor Canvas clientes potenciales

The Value Proposition Canvas



Conclusión

Se aprecia, que, para ambos segmentos, los productos y servicios ofrecidos, así como los creadores de ganancias, son en su mayoría los mismos. La principal diferencia se encuentra, en como estos son percibidos por cada segmento y la forma en que como se ofrece este servicio a cada uno.

Por un lado, los **earlyadopters** se espera contraten planes mensuales, llevando sus mascotas, 1 o más días por semana. Por un lado, este uso regular de la guardería podrá traer beneficios extras tanto a la mascota, como a sus dueños. Por ejemplo, dado el constante uso del reforzamiento positivo, mascotas podrán corregir ciertos comportamientos indeseados. Así, como sus dueños, podrán ganar mayor tiempo para disfrutar y regalonear con sus mascotas, o para ellos mismos, gracias a que las

necesidades de sus mascotas fueron cubiertas mientras ellos se encontraban fuera de casa.

En cambio, para el **segundo segmento**, se ofrecerán paquetes de días, donde tendrán la flexibilidad de poder escoger cuantos días y cuando llevan sus mascotas a la guardería. Este segmento, no busca o no necesita, hacer uso regularmente de una guardería canina. Pero buscan en ella la opción de poder entregarle un día de juego y diversión a sus mascotas, en un lugar seguro y confiable. Especialmente aquellos días, donde realicen actividades que no sean *Petfriendly*.

Donde sí se pueden encontrar mayores diferencias entre ambos segmentos, es en los dolores de cada uno de ellos. Por un lado, el primer segmento, tiene un malestar diario, en el que cada día que deja a su mascota sola, al volver, tiene que enfrentarse con algún comportamiento indeseado, llevado a cabo por su perro. O la necesidad de tener que atender las necesidades de sus mascotas, antes que las propias. Por lo que este segmento, se ofrece mediante planes mensuales, de manera tal que el cliente, pueda estar tranquilo que tendrá disponibilidad asegurada en ambos servicios (guardería y transporte).

En cambio, para el segundo grupo, se ofrece una opción más flexible, donde podrán comprar paquetes de días, o un pase único valido por un día. Donde podrán escoger el día exacto en la que quieren hacer uso de la guardería. A pesar de que esta opción no asegura disponibilidad en ninguno de sus servicios, mientras con mayor anticipación, se haga al día escogido para la reserva, más opción de encontrar disponibilidad este tendrá. De esta forma, podrán estar seguros y tranquilos, que aquel día que ellos no podrán estar para cuidar a su mascota, esta tendrá un día lleno de juegos y actividades con otros perros, en un ambiente seguro y confiable.

15. NUEVO MODELO DE NEGOCIO - LEAN CANVAS SEGUNDA VERSION

Después de toda la información recolectada hasta ahora, hemos podido responder algunas de las hipótesis iniciales e ir obteniendo distintos aprendizajes que han ayudado a ir moldeando el modelo de negocio. Se ira revisando caso a caso el modelo de negocio, cubriendo las 9 casillas.

El plan de negocio planteado responderá a los siguientes puntos y objetivo:

1. Estar ubicado lo más cerca posible al cliente objetivo
2. Asegura el cuidado y bienestar tanto de las mascotas como del personal **(Estándares internacionales de seguridad)**
3. Mayor flexibilidad al cliente sobre el uso del servicio. **(Paquetes de días)**
4. Dueños se sientan tranquilos a la hora de dejar a sus mascotas en la guardería **(Cámara web, cuenta de Instagram y publicaciones diarias)**

Objetivo

Mayor cantidad de clientes puedan llevar a sus perritos a daycare, con valores más accesibles/económicos. Con ofertas/productos que se acomoden de mejor manera al cliente y su disposición a gastar por este servicio **(Mensual)**.

PROBLEMA/OPORTUNIDAD

A lo largo de esta memoria se ha comentado que los perros tienen variadas necesidades que requieren ser cubiertas para obtener un desarrollo y crecimiento sano. La gran mayoría de estos requerimientos son fáciles de cumplir cuando el perro esta con su dueño, ya que basta con sacarlo a pasear, para que este pueda tener actividad física, y la opción de relacionarse con otros perros. Y además el dueño siempre entregará una sensación de confianza y seguridad a sus mascotas, que permitirá al perro cumplir necesidades emocionales.

Pero el gran dolor, que tienen los dueños de mascotas, es que hoy ellos no tienen como poder cumplir con todas estas necesidades, mientras se encuentren en sus jornadas laborales, o fuera de casa. Lo que lleva, a que muchas veces tengan que cancelar otros planes, mientras tienen que llegar corriendo de la pega a la casa para poder bajar sus mascotas al baño, o simplemente para poder ir a darle cariño a sus perros que han estado todo el día medios nerviosos, medios inquietos esperando que sus dueños lleguen.

Quienes más sufren de esto son aquellos dueños de perros que requieren de gastar mucha energía y que suelen comportarse mal, al momento de ser dejados solos por más de 3 horas. Por lo que requieren de mucha actividad física y compañía constante. Estas condiciones se agravan cuando aquellos dueños, viven en departamentos, con espacios reducidos. Donde el perro se aburre fácilmente, o no es capaz de gastar energía suficiente, otros dueños sufren el problema del baño y perros que orinan dentro cuando están solos.

Además, de las [encuestas](#) realizadas en esta memoria, se pudo observar que existen otro tipo de problemas. Por ejemplo, actualmente gran parte de los dueños de mascotas (43%), desconfía de este tipo de lugares. Ya sea tanto en el trato con la mascota y las condiciones de estos lugares y en las que se encuentran los perritos. Un 10%, encuentran que son muy caras, pero además valores actuales mensuales de guarderías caninas sobrepasan por mucho el gasto actual mensual promedio por perro. De los datos de la encuesta, tan solo un 7%, de los encuestados, gasta mensualmente en promedio sobre los \$ 60.000, sin considerar alimento. Este valor corresponde, al precio más económico encontrado, ofrecido por las guarderías caninas estudiadas en esta memoria.

Por otro lado, de la encuesta [CADEM](#), se saca textual la siguiente frase:

“Las mascotas son muy importantes para los chilenos, llegando a constituirse en un miembro más de la familia para un amplio número de personas.”

Si se observan los datos obtenidos de esa encuesta. Un 96% declara que su mascota es un miembro más de su familia, un 94% declara se preocupa su mascota no sufra estrés. Por otro, un 56% declara su perro vive dentro de la casa, y un 62% duerme siempre o a veces con su perro. Es claro observar, que las mascotas están cada vez más dentro en la casa y no el patio, compartiendo más tiempo con sus dueños, lo que ha llevado a que cada vez sea más importante, corregir ciertos comportamientos indeseados. Por lo que no es sorpresa, ver que un 84% de los encuestados, declare le ha enseñado modales o formas de comportarse a sus mascotas.

Por lo que existe la oportunidad de ofrecer un centro que reúna todas las características de un lugar seguro, limpio y confiable. Con un personal que ame y trate a los perros con el mismo cariño y cuidado que sus propios dueños. Ofreciendo zonas de juego, descanso, peluquería y baño. Los dueños de perros podrán mantener un registro de la evolución de sus mascotas, tener un perro más contento y alegre con mayores habilidades sociales, felicidad que se le traspara al dueño. Y por sobre, tener la tranquilidad de que mientras se encuentran fuera de casa, sus mascotas, estarán cubriendo todas sus necesidades, en un ambiente petfriendly y libre de jaulas.

Además, del análisis de los clientes actuales de las guarderías caninas en Santiago y del modelo actual de estas. Se identifica la oportunidad de poder extender el mercado potencial a un mayor número de clientes. Identificando un segundo segmento, que busca opciones más flexibles de guarderías caninas, donde puedan escoger, cuando y cuantos días enviar a sus mascotas al Daycare. Esto, además, da la opción a potenciales clientes, con menor disposición mensual a gastar, a poder hacer uso de la guardería canina.

Este segundo, opta por la guardería como forma de retribuirle todo el amor y alegría que sus perros les entrega, viendo en las Daycare caninos una opción de poder hacer más felices a sus perros, este tipo de cliente aun es un grupo pequeño dentro de las guarderías de Santiago, pero que en centros de las mismas características en países como USA son cada vez mayor e incluso el grupo mayoritario de clientes. En general prefieren lugares *Petfriendly*, pero la guardería canina, aparece como una nueva alternativa, al momento de decidir con quien dejar sus mascotas, al momento de participar en actividad **NO** *Petfriendly*.

SEGMENTO DE CLIENTES

Se identifican más de un segmento de cliente, donde por un lado observamos a los *earlyadopter*, dueños de perros que pasan muchas horas solo, en espacios de interiores, generalmente viven en departamentos y que necesitan de gastar mucha energía dado a un alto grado de hiperactividad. Un segundo grupo son dueños de perros no necesariamente energéticos o con problemas conductuales, si no, que son perros muy sociables tanto con las personas como con otros perros, por lo que son perros que disfrutan mucho de un espacio como el que ofrecen las guarderías caninas, en general, mucha de estas personas no opta por soluciones como la guardería debido a sus altos precios o al no confiar en el personal a cargo de su mascota o higiene del lugar.

Es claro pensar que no todos los dueños de perros estarán interesados en una guardería canina, y para esta memoria se considerara un mercado más reducido, enfocado en aquellos dueños de mascotas que tengan la capacidad económica para pagar una guardería canina y que consideren a sus mascotas como otro miembro más de la familia, donde cubrir sus necesidades sea tan importante como la de cualquier otro miembro. Es por esto se considerará como clientes potenciales, aquel dueño de mascota que viva en las comunas del sector oriente de Santiago, dentro de los sectores de mayor nivel socioeconómico.

Además, de la segunda encuesta, se obtuvo que un 12% de los dueños, declaran que sus perros no se llevan bien con otros perros, por lo que no serían un buen fit para las guarderías caninas.

Segmento 1 - *earlyadopters*

Corresponde a la mayoría de los clientes actuales de las guarderías en Santiago. Gastan \$60.000 o más, mensualmente por este servicio, por 1 o más días a la semana. En su gran mayoría viven en departamentos, ubicados en comunas del sector oriente de Santiago. Viven solos o en pareja, y en su gran mayoría no tienen hijos. Trabajan 40 o más horas a la semana, y tienen entre 25 y 44 años. Dado que trabajan, únicamente tienen tiempo para sus mascotas durante los fines de semana. Pero durante los días de semana, sus mascotas suelen pasar largas horas al día, sin compañía humana. Por lo que estos perros, al quedarse solo y encerrados en el domicilio, provoca que perros muy energéticos, por falta de entretenimiento, o soledad, se comporten de forma indeseada para sus dueños, a causa del aburrimiento u otra razón. Siendo este el principal problema y dolor de estos dueños de perros.

Este segmento, se estima representa un mercado objetivo, total de 14.199 potenciales clientes, es decir, en promedio 82 potenciales clientes potenciales, por cada km². Este número representa menos del 2% de los hogares con perros, de la RM. Este cálculo se puede observar en el capítulo [Estimación de mercado Objetivo](#).

Segmento 2

Tienen una disposición menor a pagar por este tipo de servicio, y no necesariamente, desean hacer uso del Daycare canino, todas las semanas. Es un grupo mucho más variado de dueños de perros, viven tanto en departamentos, como en casas. Muchos

comparten características similares a los **earlyadopters**, pero no necesariamente, trabajan 40 horas a la semana por lo que tienen más tiempo durante la semana, para compartir con sus mascotas o tienen la ayuda de otra persona con la que compartan domicilio, que lo haga por ellos.

Se considera que este grupo tiene un potencial mayor al primer segmento, con un mercado potencial que abarca mayor cantidad de hogares con perros. Un primer acercamiento, al potencial de este, se obtiene al revisar nuevamente la encuesta [CADEM](#) sobre mascotas. Donde un 16% de los dueños de mascotas, declaran **Siempre trato de ir o he ido a lugares petfriendly**. Por lo que se espera, sean estos dueños de mascotas, las que busquen alguna alternativa, para el cuidado de sus mascotas, por ejemplo, cuando realicen alguna actividad **NO petfriendly**. Otro dato que se relaciona con el potencial del mercado de este segmento tiene relación con los datos obtenidos en la segunda encuesta, donde, un 22% de los encuestados, gasta actualmente entre \$30.000 y \$60.000 pesos mensuales, sin considerar alimento. Este es 3 veces más dueños de perros, que los que gastan sobre los 60.000²¹ pesos mensuales.

Ven en la guardería una opción confiable y segura, de poder entregarle un día de diversión a sus mascotas, donde tengan la posibilidad de compartir, jugar y sociabilizar con otros perros. Al mismo tiempo, que estas vuelven de la guardería con todas sus necesidades del día cubiertas, listas para regalinear y disfrutar con sus dueños

A pesar de que hoy representan un grupo menor de los clientes actuales de guarderías caninas en Santiago. En USA, es lo contrario y representan al porcentaje mayor de clientes. Si consideramos además los datos de la segunda encuesta, realizada en esta memoria. Se espera que el potencial de este segmento es de 2-3 veces más dueños de perros, que el primer segmento identificado, o más.

PROPUESTA DE VALOR

Pudiendo ocupar la herramienta VP Canvas, se ha podido identificar una propuesta de valor acorde al segmento objetivo. Por lo que se propone ofrecer una guardería de carácter profesional con estilo hogareño, con un personal y Layout de instalaciones que aseguren la seguridad y cuidado de los perros. Ofreciendo áreas libres de caniles, donde los perros sean agrupados según tamaño, estilo de juego y temperamento. Todo el personal estará calificado para el cuidado de mascotas, transmisión en vivo a través de cámaras web que den transparencia al trabajo, y ocupar reforzamiento positivo para el trato de conductas y comportamientos incorrectos. Además de ofrecer servicios que ayuden a crear valor y aliviar los dolores de los clientes. Como, por ejemplo, ofreciendo servicios de transporte, peluquería, adiestramiento y daycare.

Para revisar con mayor detalle la propuesta de valor, revisar el capítulo [Propuesta de valor Canvas](#).

En resumen, la propuesta de valor del Daycare, es ser un centro cercano a nuestro cliente objetivo, con una oferta más flexible, que permita a nuestros clientes, escoger opciones

²¹ Corresponde al valor mínimo de los **planes mensuales** ofrecido por las guarderías caninas estudiadas en esta memoria.

más económicas a la hora de hacer uso de la guardería canina. Según los datos obtenidos en la última pregunta, de la [segunda encuesta](#), una propuesta de valor de este tipo, sería atractiva para el 40% de los dueños de perros.

SOLUCIÓN

Entrar al mercado mediante la creación de una cadena de PlayGroup Caninos. Para llevar a cabo este emprendimiento se buscará arrendar una casa, lo más cercano posible a nuestro cliente objetivo, proponiendo una solución cercana a nuestros clientes, tanto física como de confianza. Siguiendo los estándares internacionales sobre guarderías caninas, de manera tal de asegurar la calidad del servicio.

Para generar esta confianza será importante contratar a algún profesional capacitado para el cuidado de perros. Además, se harán las remodelaciones necesarias y se implementarán distintos juegos para contar con un ambiente apto para el desarrollo y juego de los perros. Por último, será necesario contar con un vehículo capacitado para el traslado de perros y de un chofer que ayude con los traslados a domicilio y además al monitoreo de los perros dentro del *PlayGroup*.

Se ofrecerán dos formas de contratar el servicio de guardería, ya sea mediante **Planes mensuales**, para aquellos clientes que deseen enviar a sus mascotas todas las semanas. Así, como **Paquetes de días**, para aquellos clientes, que no necesariamente deseen mandar a sus perritos todas las semanas, si no, que ven en la guardería una opción confiable y segura, de poder entregarle un día de diversión a sus mascotas, donde tengan la posibilidad de compartir, jugar y socializar con otros perros.

Además, se externalizarán servicios con terceros, como servicio de peluquería, el cual se hará dentro de las instalaciones del centro. De manera tal, de poder ofrecerle al cliente, varios servicios en un solo lugar. También se integrará un servicio de transporte, para aquellos dueños que no tengan la opción de trasladar a sus mascotas ellos mismos, de manera tal de poder ofrecer el servicio a un mayor número de clientes.

VENTAJA COMPETITIVA

Posicionarse en un lugar cercano al cliente objetivo, proponiendo la cercanía física al cliente, como parte de la propuesta de valor. Además de ofrecer espacios de juego con perros separados según compatibilidad (Tamaño y estilo de juego). Siguiendo los estándares internacionales, de manera tal de asegurar la calidad del servicio y el buen trato a los perritos.

Instalar cámaras web, que permiten a los clientes de forma remota, ver en *streaming* en vivo a sus mascotas, mientras estas permaneces en la guardería.

Contar con una estructura de bajo costo, donde con planes flexibles y más económicos, ser una opción más atractiva para el mercado objetivo. Mediante la oferta de **Paquetes de días**, donde el cliente, recibirá un descuento mayor, mientras más días en avance compre, de manera tal de asegurar reservas futuras. Además, para esto se contará con un software especializado, de manera tal, de hacer más fácil al cliente administrar sus paquetes de días y reservar el servicio de guardería canina.

CANALES

Dado que corresponde a un mercado reducido con respecto al total de hogares con perro, se torna de suma importancia el poder llegar a tu cliente objetivo, por lo que se necesita ocupar canales que permitan una llegada personalizada a grupos determinados.

Dentro de estas destacan la elaboración de una página Web, Facebook e Instagram que permitan transmitir la propuesta de valor al cliente y generar ventas. Además, se ocuparán canales físicos como la entrega de folletos en distintos parques, donde concurren varios perros con sus dueños, durante los fines de semana o incluso en lugares de oficinas a la hora de almuerzo durante la semana.

Estos canales fueron validados, tanto gracias al MVP realizado, como a los datos obtenidos de la pregunta n°6, de la [Segunda Encuesta](#). Donde del 22% de los encuestados, que declaran haber considerado al menos una vez su mascota en una guardería canina. El 41% declara haberse enterado gracias a publicidad en Redes Sociales, y un 31% declara además haber buscado en alguna de estas Redes Sociales, guarderías caninas.

Una vez la guardería canina, ya cuente con una base suficiente de clientes, se espera que la recomendación, del tipo Boca a Boca, se vaya haciendo cada vez más importante. De la misma encuesta y pregunta mencionada anteriormente, un 25% de los encuestados que respondieron esta pregunta, declaran que, dentro de las guarderías buscadas, alguna fue recomendada por algún amigo y/o familiares.

METRICAS CLAVES

Las métricas permitirán evaluar la evolución de los procesos de la guardería canina, la efectividad de esta y el nivel de satisfacción del cliente, por lo tanto, se proponen las siguientes métricas a evaluar:

- Frecuencia uso guardería por cliente (Días usados por mes)
- Conversión clientes
- Uso promedio capacidad guardería
- Valor promedio día pagado por cliente
- Tasa de perros que no pasan el proceso de evaluación
- Porcentaje ingreso, gastado solo en sueldos
- Porcentaje ingreso por servicios externalizados vs no externalizarlos
- Relación cantidad de clientes al mes, que hicieron uso de la guardería mediante el uso de Paquetes de días vs Planes mensuales

FLUJO DE INGRESOS

Los ingresos vendrán dados principalmente, por la cantidad de días de guardería canina vendidos. Por un lado, se buscará tener un ingreso mensual asegurado, lo más fijo y constante posible, esto mediante la venta de **Planes mensuales**. Del MVP, se validó, que la tasa de clientes que contrata este tipo de planes, y que dejan de hacer uso de la guardería canina, es casi 0%. Estos planes ofrecerán valores diferenciados según el plan

escogido, el cual variará según la cantidad de días a la semana que el perro ira a la guardería, con un mínimo de 1 días a la semana y un máximo de 5.

Además, se incluirá la opción de comprar paquetes de días, el cual aumentara el ingreso variable del Daycare, pudiendo captar aquellos clientes de perros que no necesitan de la guardería todas las semanas o que tienen menos disposición mensual a gastar por este servicio. Esto mediante, la venta de **Paquetes de días**. El detalle de los ingresos en el tiempo se encuentra en el capítulo **Evaluación económica**.

Además, se cobrará un valor extra por servicios de transporte, para aquellos clientes que lo requieran. Además del cobro de otros servicios como la implantación de chips o vacunas, que son procedimientos simples que no requieren de equipamientos ni condiciones especiales para su inyección.

Por último, en el futuro se propondrá la opción de externalizar ciertos servicios, de manera tal de poder ampliar la oferta de servicios ofrecidos en el centro. Esto generara además otra fuente de ingreso, en promedio, empresas similares marginan un 30% del valor de la boleta cobra por la empresa externa.

De manera separa, cada servicio ofrecido por el centro, que no sea el de guardería canina y transporte. Tendrá su propio plan de negocio, de manera tal de poder rastrear de manera independiente, los flujos de ingresos y gastos, de cada servicio. Cada fuente de ingreso debe ser rentable independientemente, así ninguna le estará quitando ganancias a otra.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos serán explicados en mayor detalle en el capítulo de evaluación económica. Ahora se detallarán los ítems más importantes de los costos.

La estructura de costo seguirá un lineamiento del tipo *valuesdriven* procurando que dentro de nuestros gastos se vea reflejada nuestra propuesta de valor.

Dentro de los costos estarán principalmente el costro de inversión. Esta inversión contemple principalmente la habilitación de la casa para uso de guardería canina, compra de equipos necesarios, y otros gastos como una promoción inicial, creación de la página Web, publicidad inicial, patentes y permisos.

En segundo lugar, los costos fijos de la empresa serán principalmente, los sueldos de los trabajadores, arriendo local, pago mensual software y plataforma.

Por último, los costos variables, de la empresa vienen dados principalmente por el gasto en transporte, alimento, agua, juegos y premios para los perritos. Los costos variables irán aumentando en el tiempo a medida que vaya creciendo la empresa, y cuente con mayor cantidad de clientes por mes que visiten la guardería. Dentro de los gastos variables, además se considera el costo en marketing, el cual ira variando mensualmente, pero representa aproximadamente entre el 2%-5% de los ingresos mensuales.

16. PLAN DE MARKETING

Como se ha mencionado anteriormente, existe una tendencia hacia la humanización de las mascotas, donde cubrir sus necesidades se hace igual de importante que las de cualquier otro miembro de la familia. Si sumamos esto a que las personas están empezando a tener hijos más tardes y vemos un gran número de parejas sin hijos que comparten la tenencia de alguna mascota. Esto ha abierto una nueva oportunidad para los servicios de cuidado de mascota, donde el memorista busca posicionarse a través del servicio de Daycare canino con una propuesta diferenciadora de valor. Para lo anterior se definirá el marketing mix que consiste en el Producto, Precio, Plaza y Promoción.

PRODUCTO/SERVICIO

El principal servicio ofrecido por el centro será el de Daycare, donde dueños de mascotas podrán dejar a sus perritos, mientras estos se encuentren fuera de casa, en un lugar seguro donde trataran a tu mascota con el mismo cariño que sus dueños, al mismo tiempo que juegan y se divierten con otros perritos.

Además, se ofrecerán servicio de transporte, el cual podrán utilizar los clientes para trasladar a sus mascotas desde sus domicilios al centro y viceversa, para este se contará con un vehículo para carga que contara con jaulas para transporte de perros.

Así mismo se contará con servicio de Baño y Peluquería canina, este último realizado por un tercero dado el nivel de dificultad y experiencia requerida.

Daycare canino

Corresponde al cuidado de los perritos durante el día, mientras sus dueños se encuentran fuera de casa. Este servicio es ofrecido de lunes a viernes entre las 8:00 - 18:00 hrs.

Dentro de las actividades que se realizan diariamente se dividen entre

- 8:00 -9:30 - Actividades grupales
- 9:30 – 11:30 - Tiempo individual de descanso, cada perro recibirá al menos 30 minutos de descanso en un área independiente al área de juego.
- 11:30 – 14:00 – Actividades individuales, Cada perro recibirá al menos 20 minutos de atención individual.
- 14:00 – 15:30 -Actividades grupales
- 15:30 - 17:00 – Tiempo individual de descanso.
- 17:00 – 18:00 – Actividades individuales.

Este servicio será ofrecido mediante 2 formas, por un lado, se ofrecerán paquetes de días, donde cada cliente podrá comprar una bolsa con una cierta cantidad de días de servicio, y utilizar estos días cuando ellos estimen conveniente. Por otra parte, se podrán contratar planes mensuales, donde los clientes escogerán cuantos días a la semana asistirán sus perros al Daycare, este plan es recomendable para aquellos clientes que manden sus perros una vez por semana o más.

Perros además serán separados según estilo de juego, tamaño y temperamento, de tal manera, de asegurar que todos los perros disfruten de la mejor manera de las instalaciones del centro.

Condiciones generales para el servicio de Daycare:

- Perros deberán presentar todas sus vacunas al día.
- Perros machos mayores a 7 meses, deberán estar esterilizados.
- No se aceptarán perras en celo.

Además, podrán escoger por el servicio de transporte, el cual tendrá un cobro extra.

Transporte

Este servicio deberá ser contratado de forma adicional al servicio de daycare. Y prestara únicamente servicio de traslado desde el domicilio o lugar donde se encuentre la mascota, hasta el Daycare, y el traslado de vuelta al mismo lugar u otro, mientras se encuentre dentro del rango permitido. Y podrá ser usado únicamente por clientes del Daycare.

Se debe tener en cuenta que, al momento de recoger la mascota, el dueño deberá salir por su cuenta de la casa a la hora acordada, y se esperará un máximo de 5 minutos. En caso contrario, el chofer se retirará del lugar y se le cobrará igualmente por este servicio. De todas maneras, el dueño podrá llevar a su mascota por sus propios medios, en caso contrario además perderá el día de daycare.

Adicionalmente, se permitirá solo para aquellos usuarios de algún plan mensual, la posibilidad de dejar llaves de su domicilio con el encargado del transporte o conserje, de tal manera de recoger al perro sin la necesidad de que el dueño se encuentre en el domicilio, esta práctica ya es utilizada por algunos Daycare de Santiago.

Baño y Peluquería

Para el servicio de baño, este será realizado por cualquier persona del staff del daycare, dado su baja complicidad y riesgo tanto para el perro como para el trabajador. Cada baño incluirá:

- Baño sanitario
- Limpieza de orejas
- Corte de uñas
- Secado

Adicionalmente se ofrecerá el servicio de peluquería, pero este será realizado por un tercero al cual se le cobrará un 30% del valor cobrado, cada servicio de peluquería incluye un baño. El servicio de peluquería incluye:

- Corte de pelo correspondiente a cada raza

- Baño sanitario
- Limpieza de oreja
- Corte de uñas
- Secado

PRECIO

Como se mencionó anteriormente, se ofrecerán dos formas de acceder al servicio de guardería canina, por un lado, se ofrecerán planes mensuales, al igual que lo hacen la mayoría de las guarderías caninas, de esta manera, clientes que deseen mandar a sus perros 1 o más días a la semana, podrán contratar este tipo de servicio.

Adicionalmente se ofrecerán paquetes de días, los cuales permitirán a aquellos dueños de perros que necesiten contratar el servicio por menos de una vez a la semana tengan la opción de hacerlo. Un ejemplo de este tipo de cliente, podrían ser aquellas personas que viajen a Santiago con sus mascotas, y que necesiten de un lugar durante el día de su visita, donde poder dejar a su perro, de forma tal de poder disfrutar de las distintas actividades que la ciudad ofrece, sin la preocupación de cuidar a su mascota el mismo. O simplemente aquellos dueños de perros que tengan una menor disponibilidad mensual a pagar por este tipo de servicio, donde los valores de los planes mensuales están sobre su disposición a pagar.

De esta forma se buscará captar una cantidad mayor de clientes, gracias a una gama mayor de ofertas de productos, como lo son los paquetes de días, de esta manera se espera poder ofrecer la misma calidad de servicio a precios más baratos que la competencia, pudiendo llegar a más dueños de perritos.

De esta forma, se potencia la idea de crear una cadena de guarderías caninas, donde poder abarcar una mayor parte del mercado objetivo.

La estrategia de precios será ofrecer un descuento sobre el valor diario de guardería a medida que más días son pagados en avance. De esta manera, se invita al cliente a contratar la mayor cantidad de días posibles.

Tabla 10: Resumen tabla de precios Planes y Paquetes de guardería canina

Paquetes de días			
Full day	Valor Total	Valor por día	Descuento sobre valor diario
Pase por 1 día	\$ 14.000	\$ 14.000	0%
Pase por 5 días	\$ 60.000	\$ 12.000	14%
Pase por 10 días	\$ 90.000	\$ 9.000	35%
Planes mensuales			
Full day	Valor tota	Valor por día	Descuento sobre valor diario
1 vez por semana (4 días)	\$ 50.000	\$ 12.500	10%
2 veces por semana (8 días)	\$ 90.000	\$ 11.250	20%
3 veces por semana (12 días)	\$ 120.000	\$ 10.000	28%

4 veces por semana (16 días)	\$ 140.000	\$ 8.750	37%
5 veces por semana (20 días)	\$ 160.000	\$ 8.000	42%

Adicionalmente se revisará la opción, de que, en cualquiera de los planes o paquetes ofrecidos en la tabla, de optar por medio día de servicio, por el 50% del valor del plan o paquete, de esta manera los clientes podrán repartir los días de daycare en 2 medios días. O contratar un plan mensual de 2 medios días a la semana, por la mitad del valor, es decir, \$ 45.000 pesos. Esto permitirá ampliar la oferta de productos al doble.

Para el servicio de transporte, este tendrá un valor de \$2.000 por viaje, es decir, un total de \$ 4.000 por servicio ida y vuelta. Para aquellos clientes que contrates paquetes de días. En cambio, para aquellas personas que contraten planes mensuales, se le dará la opción de contratar además un plan mensual de transporte

Tabla 11: Resumen tabla de precios servicio de transporte

Servicio Transporte		
Planes mensuales	Valor tota	Valor por día (ida y vuelta)
1 vez por semana (4 días)	\$ 12.000	\$ 3.000
2 veces por semana (8 días)	\$ 16.000	\$ 2.000
3 veces por semana (12 días)	\$ 20.000	\$ 1.666
4 veces por semana (16 días)	\$ 20.000	\$ 1.250
5 veces por semana (20 días)	\$ 20.000	\$ 1.000
	Solo ida o Solo vuelta	Ida y Vuelta
Solo un día de transporte	\$ 2.000	\$ 4.000

Para el servicio de baño este se cobrará diferenciado según el tamaño del perro, lo cual es una práctica común, dado que mientras más grande sea el perro, mayor es el tiempo y esfuerzo de lavado. Este servicio será únicamente para aquellos perros que asistan aquel día al daycare.

Tabla 12: Resumen precios servicio de baño

Baño	
Perro Pequeño (menor a 12kg)	\$ 12.000
Perro Mediano (13kg y 25kg)	\$ 15.000
Perro Grande (26kg o más)	\$ 18.000

PLAZA

Como se mencionó anteriormente el Daycare se ubicará dentro de Santiago, en alguna de las comunas del sector oriente²². De manera tal de poder estar físicamente cercano a nuestro cliente objetivo.

De todas maneras, para la elección de la ubicación del Daycare, se calificarán las distintas opciones según los siguientes criterios mostrados en la tabla.

Tabla 13: Resumen criterios de elección para ubicación local

Criterio	Definición	Razón
Cercanía Mercado objetivo	Público objetivo en un radio de 2.000 metros a la redonda (12,5km ²)	Estar cercano a nuestro cliente, de manera tal que sea factible ellos mismo trasladar a sus mascotas hasta el centro
Valor metro cuadrado	Determina la capacidad total de perros a atender.	Se necesita un espacio entre 7 y 9 metros cuadrados por perro en las áreas de juego. A mayor superficie mayor capacidad
Cercanía centros veterinarios y otros servicios de mascotas	Cantidad de centros veterinarios en un radio menor a 1.000 metros a la redonda (3,4 km ²)	Zonas que concentran una alta oferta de centros veterinarios, hablan de un mercado sano. Además, aumenta la posibilidad de partnership con centros veterinarios.

Por último, esta memoria se trata de la creación de una cadena de Daycare caninos, por lo que se establecen los siguientes estándares mínimos a cumplir por cada centro, los cuales cumplen, con los requerimientos mínimos establecidos por la Pet Industry Assosation of Australia ([PIAA](#)) y la International Boarding and Pet Services Assosation ([IBPSA](#)). Para el diseño y *layout* del espacio físico.

Requerimiento Diseño y Layout del espacio físico

- Tener áreas de juego separadas según tamaño, estilo de juego y temperamento de cada perro.
- Contar con puertas dobles, para cada acceso a las áreas de juego. Esto minimiza el riesgo de que algún perro se escape.
- Entre 7 y 9 m² por perro en las áreas de juego. Para perros pequeños se acepta hasta 5 m² por perro.
- Contar con áreas de descanso, donde los perros puedan tomar un *break* de los otros perros. Estas áreas tendrán que estar separadas del área de juego.

²² Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Ñuñoa, Providencia y La Reina

- Áreas dentro de la zona de juego, donde los perros puedan tomar un descanso rápido del juego con los otros perros. Por ejemplo, debajo de algún equipo o sobre una mesa, o ya sea cualquier espacio donde pueda protegerse del juego de los otros perros.
- Material de construcción, resistente al juego y fácil de limpiar. Que permitan buena higiene y que disminuya el riesgo de herida o lesión de algún perro.
- Rejas hacia el exterior deben ser al menos 2 metros de alto.

Ubicación

Como se mencionó un poco más arriba, la elección de la ubicación de los Centros se determinará según 3 criterios, Cercanía mercado objetivo, Valor metro cuadrado y Cercanía centros veterinarios y otros servicios de mascotas.

Debido a que el cliente objetivo, corresponde en un comienzo, a los hogares con perros de los niveles socioeconómicos ABC1. Se analizarán únicamente a las comunas del sector oriente de Santiago, ya que corresponden a las comunas con mayor ingreso promedio por hogar. Estas 6 comunas, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura serán analizadas según los criterios mencionados.

Para determinar la cercanía a centros veterinarios y otros servicios, se analizaron los datos del Servicio de Impuestos Internos ([SII](#)), sobre las “Estadísticas de Empresa por Comuna y Actividad económica”. Donde se analizaron la cantidad de empresas por comuna para el año 2018 que tuvieran las siguientes actividades económicas:

- Actividades de clínica veterinaria.
- Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascota (excepto act. Veterinarias).

Se escogen únicamente estas dos actividades dado que, dentro de las 5 actividades relacionadas al servicio de mascotas, estas son más probables, los usuarios incurran dentro de la misma comuna de residencia.

En el siguiente cuadro se muestran la cantidad de empresas según actividad por comuna para el año 2018, según datos entregados por el SII. Para la última columna, se dividió el número total de empresas encontradas de comuna por el total de su superficie urbana. Por ejemplo, si en la comuna de Ñuñoa, se encontraron un total de 41 empresas, en una superficie urbana total de 17 km², entonces en promedio se encuentran 2,4 centros veterinarios y otros servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas por cada 1 km².

Tabla 14: Numero de empresas según actividad económica por comunas del sector oriente de Santiago

Comuna	Actividades de clínicas veterinarias	Servicios cuidados de mascotas* (excepto act. veterinarias)	Total	Promedio de centros veterinarios y otros
--------	--------------------------------------	---	-------	--

				servicios de macotas* por 1 km2
La Reina	26	4	30	1,3
Las Condes	41	15	56	1,3
Lo Barnechea	10	3	13	0,3
Nuñoa	32	9	41	2,4
Providencia	16	5	21	1,5
Vitacura	10	5	15	0,5
Total	135	41	176	1,0

* Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas

Para obtener el valor en UF promedio por metro cuadrado, de arriendo de casas de las comunas seleccionadas, se utilizó el “[Informe Triestamental de Viviendas Usadas](#)”, elaborado por Mercado Libre en base a los avisos publicados en su sitio [Portalinmobiliario.com](#) durante 11 años.

Por último, revisar el capítulo “Estimación Mercado Objetivo”, para revisar el cálculo por comuna de la estimación del mercado objetivo.

En la siguiente tabla, se resumen los valores obtenidos por comuna y criterios de elección de ubicación.

Tabla 15: Resumen valores criterios de elección de ubicación según comuna

Comuna	Mercado Objetivo por 1 km2 (Viviendas)	Valor arriendo Casas UF/m2	Promedio de centros veterinarios y otros servicios de mascotas* por 1 km2
La Reina	12	0.25 UF/m2	1,3
Las Condes	140	0.30 UF/m2	1,3
Lo Barnechea	6	0.29 UF/m2	0,3
Nuñoa	353	0.27 UF/m2	2,4
Providencia	431	0.30 UF/M	1,5
Vitacura	38	0.31 UF/m2	0,5

* Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas

Por último, no todos los criterios tienen el mismo nivel de importancia, a la hora de escoger la ubicación correcta. Por ejemplo, La Reina aparece como una comuna con un promedio de centros veterinarios y otros servicios por kilómetro cuadrado, igual de alta que Las Condes. Pero si revisamos el mercado objetivo, la comuna de Las Condes tiene un mercado objetivo 11,6 veces más grande que La Reina. Una de las razones de esto, es que la comuna de la Reina tiene 16,8 veces menos departamentos que Las Condes, tito de vivienda donde reside nuestro cliente objetivo.

Dado lo anterior, y lo revisado a lo largo de esta memoria. Se opta por diferencia el nivel de importancia de cada criterio, mediante un sistema de puntos, donde se asignarán 3 puntos para criterios considerados “Demasiado Importantes”; 2 puntos para criterios “Importantes”; 1 punto para criterios “Relevantes”. Según lo anterior los puntos asignador para cada criterio, son los siguientes:

- Cercanía Mercado Objetivo – 3 puntos
- Cercanía centros veterinarios y otros servicios de mascotas - 2 puntos
- Valor arriendo metro cuadrado – 1 punto

Independiente a lo anterior, cada comuna será evaluada según los datos obtenidos en cada uno de los criterios analizados. La manera escogida de evaluar cada comuna, según el criterio correspondiente, es mediante el uso de una escala. Donde se le asignara una nota entre 1 y un máximo, que variara según el criterio a evaluar. Se pondrá nota 1, aquellas comunas que cumplan de manera ineficiente o insuficiente el criterio de elección. Y con puntaje máximo aquellas que cumplan de manera sobresaliente o eficiente el criterio evaluado. Según lo anterior, las escalas para cada criterio son los siguientes

- Cercanía Mercado Objetivo – entre 1 y 4
- Cercanía centros veterinarios y otros servicios de mascotas – entre 1 y 3
- Valor arriendo metro cuadrado – entre 1 y 2

Por último, se multiplicará la nota obtenida por cada comuna, con los puntos correspondientes al criterio en evaluación. Las comunas que sumen más puntos en total serán escogidas, como las potenciales comunas, donde podría instalarse el Daycare.

Para entender lo anterior, continuemos con el siguiente ejemplo. La comuna de Ñuñoa obtuvo; **3 puntos** en Cercanía Mercado Objetivo (De un máximo de 4 puntos), **2 puntos** en valor arriendo metro cuadrado (De un máximo de 2 puntos) y **3 puntos** en cercanía a centros veterinarios y otros servicios de mascotas (De un máximo de 3 puntos). Ahora, en orden de obtener la suma total de puntos de la comuna, es necesario, multiplicar los puntos obtenidos, por los puntos de importancia que correspondientes a cada criterio. Es decir, la comuna de Ñuñoa, se le asignan **9 puntos** por conceptos de Cercanía Mercado Objetivo ($3 \times 3^{23} = 9$), **2 puntos** por Valor Arriendo Metro Cuadrado ($2 \times 1^{24} = 2$), y **6 puntos** en Cercanía Centro Veterinarios y Otros Servicios de Mascotas ($3 \times 2^{25} = 6$). Para un total de **17 puntos** sobre 20 puntos posibles.

En la tabla a continuación, se resumen los puntajes obtenidos por las comunas seleccionadas.

Tabla 16: Resumen los puntajes obtenidos por las comunas seleccionadas.

Comuna	Cercanía mercado Objetivo (3)	Valor arriendo Casas UF/m2 (1)	cercanía centros veterinarios y otros servicios de mascotas * (2)	Total
La Reina	$1 \times 3 = 3$	$2 \times 1 = 2$	$2 \times 2 = 4$	9
Las Condes	$2 \times 3 = 6$	$1 \times 1 = 1$	$2 \times 2 = 4$	11

²³ Puntaje asignado según nivel de importancia del criterio “Cercanía mercado Objetivo”, en este caso, **3 puntos**

²⁴ Puntaje asignado según nivel de importancia del criterio “Valor Arriendo m2”, en este caso, **1 punto**

²⁵ Puntaje asignado según nivel de importancia del criterio “Cercanía Centro Veterinarios y Otros Servicios de Mascotas”, en este caso, **2 puntos**

Lo Barnechea	1 x 3 = 3	1 x 1 = 1	1 x 2 = 2	6
Ñuñoa	3 x 3 = 9	2 x 1 = 2	3 x 2 = 6	17
Providencia	4 x 3 = 12	1 x 1 = 1	2 x 2 = 4	17
Vitacura	1 x 3 = 12	1 x 1 = 1	1 x 2 = 2	6

De las 6 comunas del sector oriente de Santiago, se considera que las comunas de Ñuñoa y Providencia serian a priori las comunas más atractivas para posicionarse con la guardería canina. Adicionalmente se consideran las comunas de La Reina, Lo Barnechea y Vitacura, como las menos atractivas, principalmente debido a la baja cantidad de viviendas del tipo departamento y una baja densidad poblacional.

Por último, para la elección final de la ubicación del primer centro de la cadena des Daycare caninos, se analizarán distintas casas en arriendo, en las comunas de Las Condes, Ñuñoa o Providencia. Y se evaluara cada opción con los mismos criterios utilizados más arriba.

Para la elección de la ubicación del segundo centro, y los que se abran más adelante, se utilizaran los mismos criterios. Pero, además, se deberá tener en cuenta la ubicación de los centros existentes, de manera tal, de evitar estar dentro del mismo radio de servicio que los otros centros.

Layout e Instalaciones

Como se ha mencionado anteriormente, la intención en todo momento ha sido el de arrendar una Casa, como lugar para instalar el Daycare. Esto porque el centro deberá cumplir dos funciones, por un lado, el de Daycare canino de lunes a viernes entre las 7:00 am y las 19:00 pm. Pero posterior a este horario, deberá cumplir funciones de casa, ya que parte de la estrategia organizacional, es incluir dentro de la oferta de trabajo, la condición de que el administrador de la guardería tendrá que residir al menos en el lugar de trabajo, de lunes a viernes.

De tal forma, además de cumplir con todos los requisitos de diseño e instalaciones para el correcto funcionamiento del Daycare, se tendrá que contar con una cocina, un dormitorio y un baño, todos estos espacios estarán el 100% del tiempo, restringidos para el uso del Daycare y serán de exclusivo uso del administrador de la guardería. Exceptuando la cocina que podrá ser utilizada por cualquier persona del staff. Por otro lado, el objetivo del Daycare, es hacer de lugar de arriendo un espacio seguro, entretenido y estimulante para los perros jueguen. Para lograr este objetivo serán necesarias las instalaciones y modificaciones que se detallan a continuación.

1. Áreas de juego

Esta es el área de la guardería que ocupa más mayor porcentaje de la superficie total y se estima que en promedio se le destina un 65% de la superficie total, solamente al área de juego.

Cuando se hable del área de juego, se podrá estar haciendo referencia a un espacio al aire libre, o a un espacio techado. Es decir, de dividirá entre áreas de juego *indoor* y áreas de juego *outdoor*. Dado que en la ciudad de Santiago en promedio solo llueven unos

pocos días al año, con un promedio de 12 y 16 días²⁶ de lluvia por cada invierno. Tan solo se destinará un tercio del espacio total del área de juego a los espacios *indoor*. Para los días sin lluvia, se podrá hacer tanto uso de los espacios *indoor* y *outdoor*, pero para los días de lluvia, únicamente se podrá ocupar los espacios techados. Por último, las áreas techadas ayudaran a disminuir los niveles de ruidos causados por los ladridos y el juego de los perros

Además, cada área de juego tanto *indoor* como *outdoor*, estará dividida en dos espacios. Una para perros grandes y otra para perros pequeños y medianos. Es decir, el área de juego tendrá que estar dividida en un mínimo de 4 espacios; 1 espacio al aire libre y 1 techado para perros grandes, 1 espacio al aire libre y 1 techado para perros pequeños y medianos.

Por último, tanto perros pequeños y medianos tendrán un espacio mínimo de 5 m² por perro en el área de juego. Para los perros grandes este número aumenta hasta los 7 m² por perro.

Otra de la consideración es que no se podrá tener más de 10 perros por espacio al mismo tiempo, es decir, por ejemplo, si hay 15 perros grandes en la guardería, un máximo de 10 perros podría estar jugando al mismo tiempo en el espacio al aire libre, mientras los 5 restantes tendrían que permanecer en el espacio separado.

Instalaciones, equipos y juguetes

Perros en daycare usualmente prefieren jugar con otros perros que con juguetes. Pero, de todas maneras, se divierten y disfrutan subiéndose a cosas, jugando a masticar juguetes. Evitar ocupar juguetes que puedan ser fácilmente destrozados e ingeridos por los perros.

Todo lo que el perro vaya a intentar subirse debe estar a la altura apropiada para su tamaño. Perros pequeños pueden fácilmente caerse o tratar de saltar de superficies altas, en general incluso para los perros grandes, no superar el metro de altura.

²⁶ <http://blog.meteochile.gob.cl/2018/06/26/invierno-en-chile-todo-sobre-lluvias/>

Ilustración 12: Fotos Equipo y layout áreas de juego



Fuente: Google imágenes

2. Áreas de descanso

El centro debe ser capaz de albergar al menos un tercio de su capacidad máxima, en el área de descanso.

Adicional al área de juego, es necesario tener un área independiente para que los perros puedan descansar del juego de los otros perros y tener tiempo para una siesta, durante su día en el centro. Esta área contendrá la cantidad de caniles necesarios para albergar varios perros individualmente o en parejas, al mismo tiempo. Durante el tiempo de siesta de cada perro, es el momento en que se alimentara o administrara cualquier remedio solicitado por el cliente. En promedio cada perro recibirá un mínimo de 30 minutos a 1 hora de descanso individual por día. De ser necesario, un perro podrá tener acceso al área de descanso varias veces al día.

El espacio mínimo requerido por perro en áreas de descanso es de 1 metros cuadrados por perro y de 2 metros cuadrado por perro grande, esto según el Artículo 21° de la propuesta "REGLAMENTO DE CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA LA MANTENCIÓN DE ANIMALES EN CASAS HABITACIÓN Y LOCALES PÚBLICOS Y PRIVADOS". Es decir, el área total de perros en el área de descanso dependerá directamente del total de caniles que haya, pero como mínimo, cada canil debe tener un espacio de 1 m² o 2 m² para perros grandes. La altura mínima de estos caniles deberá ser de 1,2 metros.

Tabla 17: Valor mínimos de superficie según área del centro

	Altura mínima	Superficie mínima por perro	Superficie mínima por perro Grande	Número máximo de perro por encierro
Área de juego	1,8 m*	5 m ²	7 m ²	10
Área de descanso	1,2 m	1 m ²	2 m ²	2

* Espacios *Indoor*

Como se observa en la tabla anterior, los valor mínimos impuesto para las distintas áreas del centro trabajado en esta memoria, están acorde a estándares internacionales y sobrepasan los requerimientos mínimos de la ley actual en Chile.

3. Área de Tiempo fuera

Al menos una por área de juego.

Dentro de cada área de juego *outdoor*, se incorporará al menos un área de al menos 2 metros cuadrados, que servirá para contener perros con comportamientos indiciados dentro del área de juego, teniendo que pasar un tiempo de 5 min de castigo en el área de Tiempo fuera. Esta área deberá estar separa por reja del espacio del área de juego, procurando que ninguno de los perros sueltos, sea capaz de lastimar o molestar al perro que se encuentre en Tiempo Fuera. Pero además deberá de ser de fácil acceso desde el área de juego.

4. Oficina, Recepción y Bodega

Lo ideal es que el área de Recepción, Oficina y Bodega, se encuentren separado del área de perros. De manera tal, que puedas recibir clientes y sus mascotas, sin perturbar el resto de los perros en el centro. La recepción, será la primera parte que vean los clientes, por lo que, este lugar debe mantenerse limpio y presentable a cada momento, y lo suficientemente amplio para albergar a más de un cliente al mismo tiempo. Dar la posibilidad a través de una ventana o monitor de ver a los perros jugando desde el área de recepción.

Además, se incluirá una bodega y oficina, las cuales pueden estar en espacios separados o en el mismo. Pero ambos deberán encontrarse separado al área de recepción. De tal manera de poder almacenar tanta información administrativa y una bodega donde clientes puedan guardar temporalmente, correas u otros accesorios de sus mascotas.

5. Baño y Peluquería

El área de baño y peluquería se encontrará separada de las otras áreas. Este contará con una tina de 2 metros por 1 metro, deberá además contar un área para el secado de las mascotas y de una mesa para la preparación de la mascota. Además de contar con acceso a agua caliente y fría. El área total designada para este espacio debe ser no menor a 2 metros de ancho por 5 de ancho.

A continuación, se muestra el Layout tentativo para un Daycare, compartido por Pawsdogdaycare.com, donde en una superficie total de 2500 pies cuadrados, correspondientes a 233 metros cuadrados., estimo se podía albergar hasta un máximo de 40 perros al mismo tiempo.

Ilustración 13: Ejemplo Layout guardería canina



Fuente: pawsdogdaycare.com/

PROMOCIÓN

Dado las características de esta empresa, donde capturar clientes de forma temprana, es vital para la construcción de una base sólida de cliente para su funcionamiento y operación. Además, considerando que el Daycare será un actor nuevo en el mercado, parte importante de la promoción está enfocada en captar los primeros clientes. Esto mediante una estrategia de penetración, donde se sacrificará parte del margen de venta por el servicio del daycare.

Para lograr esto, se lanzará una promoción inicial, durante el periodo entre que se concrete el arriende del lugar, hasta que este se encuentre apto para su funcionamiento.

Durante este periodo se ofrecerá un descuento del 30% para aquellos que contraten cualquiera de los paquetes ofrecidos para el servicio de daycare. Es decir, si una persona durante este periodo contrata un paquete de 5 días de daycare, este tendrá un valor de \$42.000 pesos. En cambio, para aquellas personas que contraten alguno de los planes mensuales, recibirán un descuento sobre el valor del precio del plan contratado, por los primeros **2 meses** de uso del daycare, correspondiente también al 30% del valor real del plan escogido. Por ejemplo, el plan de 3 días a la semana que tiene un valor sin descuento de \$120.000 pesos, quedaría en \$84.000 pesos por los primeros 2 meses de funcionamiento de la guardería.

También se contará a lo largo de todos los años que, para cada cliente nuevo, recibirá un descuento del 25% para aquellos que opten por un plan mensual, este descuento tan solo dura el primer mes de uso del daycare. Por otra parte, para aquellos que compren un paquete de días de servicios, recibirán un descuento del 20% en el valor total del paquete escogido.

Además, se ofrecerán un 30% de descuento por cada perro adicional, para aquellos dueños con más de un perro, que contraten algún plan mensual. Es decir, los paquetes de días no reciben descuento por perro adicional.

Como se señaló anteriormente, se creará una cuenta en Instagram donde se promocionará el servicio de daycare, mediante la publicación diaria de fotos tanto de las instalaciones como de los perros durante las actividades diarias de la guardería. Además, la estrategia para promocionar el daycare, durante todos los años de funcionamiento, será a través de Instagram, Facebook y Google. Además, se buscará la opción de promocionar el daycare en aquellos centros veterinarios donde este servicio no sea ofrecido, como la repartición de *flyers* tanto en parques como en zonas de oficina.

Nombre y logo

El nombre escogido para el centro es “Doggy Daycare” y el logo se muestra a continuación:

Ilustración 14: Logo



Fuente: Elaboración propia

Tanto el nombre como el logo cumplen con el objetivo de poder transmitir cual es el servicio ofrecido por el centro. Por un lado, el nombre lleva la palabra “Doggy” la cual es usada en USA para referirse de forma cariñosa a los perritos, cariño que además es reflejado en cómo será cuidada tu mascota, además el nombre viene acompañado de la palabra “Daycare”, que hace referencia directa al servicio ofrecido.

Por otra parte, el logo está representado por un perro en forma de casa. Esta imagen proyecta la idea de ser una casa y lugar especializado para el cuidado de perros, donde tu mascota será cuidada y se sentirá como en casa.

17. PLAN OPERACIONAL

El objetivo de este capítulo es determinar los requerimientos y acciones mínimas para el correcto funcionamiento del Daycare. Para lograr lo anterior es necesario de asegurar la seguridad tanto de los perros que asistan como del personal a cargo.

Dado que una de las características de esta memoria es la expansión a nuevos centros, creando una cadena de Daycare caninos en Santiago, de manera tal de poder posicionarnos cerca a nuestros clientes, ofreciendo precios competitivos.

Para lo anterior se creará una lista de requerimientos y acciones necesarios para un correcto y eficiente funcionamiento, que cada Daycare de la cadena deberá cumplir. Para la elaboración de estos requerimientos, se consultaron distintos estándares y requerimientos establecidos por organismos internacionales, "[DAYCARE OPERATIONS STANDARDS BY THE DOG GURU](#)", "[STANDARDS & GUIDELINES FOR BEST PRACTICE BOARDING FACILITIES/ESTABLISHMENTS & DOGGY DAY CARE CENTRES](#)". A continuación, se detallan la lista de requerimientos mínimos.

Tabla 18: Requerimientos mínimos operacionales

REQUERIMIENTOS MINIMOS	
Diseño y Layout del espacio físico	Habilidad de separar perros en grupos de juego. Según tamaño, estilo de juego y temperamento.
	Puertas dobles para las áreas de juego. Minimiza el riesgo de escape.
	Espacio mínimo de 5 m ² por perro. Para perros Grandes 7 m ² .
	Incluir áreas de descanso donde el perro pueda descansar separado de los otros perros.
	Incluir zonas dentro de las mismas áreas de juego, donde los perros puedan tomar un rápido descanso del juego de los otros perros.
	Material de construcción seguro y fácil de limpiar
	Todas las rejas deben tener como mínimo 2 metros de alto
Salud y seguridad del perro	No se aceptan correas, ni collares o cualquier vestimenta que tenga el perro que pueda potencialmente lastimar a otro perro en el área de juego.
	Agua potable disponible todo el tiempo, en contenedores limpios.
	Todos los perros que estén el día completo deberán recibir al menos una siesta. Es decir, separarlo del área de juego.
	Todos los perros que estén el área de juego deber estar supervisados el 100% del tiempo. Que se encuentren en el campo de visión del personal y que este tenga la posibilidad de intervenir rápidamente.

	Un supervisor por no más de 15 perros. Es decir, si se tiene 16 hasta 30 perros, es necesario que al menos 2 personas estén supervisando.
	No más de 10 perros por área de juego al mismo tiempo. Es decir, si se tiene 13 perros, estos deberán al menos estar separados en dos áreas de juego distintas.
	Uso solo herramientas de liderazgo positivo para el manejo de los perros.
Personal/Staff	Reforzamiento positivo para el manejo de los perros y conductas. Mediante premios y felicitar al perro, no se puede ocupar la agresión o la fuerza para manejar a los perros.
	Conocimiento en manejo de grupo de perros y su comportamiento.
	Conocimiento de las características y necesidades de las distintas razas de perro.
	Conocimiento básico sobre las condiciones de salud y enfermedades de los perros.

Además, se tendrán políticas comunes para todos los centros de la cadena para las siguientes situaciones.

- **Política de seguridad de juego sin correa** – Se deberá tener de manera escrita las políticas y protocolos de supervisión de los perros, manejo de perros en las áreas de juego, formas seguras de mover un perro de un área a otra, juguetes en el área de juego. De manera de asegurar, que todos los miembros del personal cumplan con ellos.
- **Política de aceptación de perros** – Tener por escrito las condiciones de admisión para que un perro sea aceptado. Esto puede incluir, restricción de edad, tamaño o habilidad del perro de integrarse a un grupo de juego. Además, se puede rechazar la admisión de un perro, debido a la capacidad del tamaño del centro, capacidad del número de trabajadores.
- **Política de evaluación** - Evaluación individual de perro sobre comportamiento en grupo de juego. De manera tal de asegurar que cada perro que es aceptado para el centro sea adecuado. Ya sea que el perro nuevo responda bien al grupo de perros del centro y que los perros del centro ya existentes respondan bien al nuevo perro.

Una vez ya establecido los requerimientos mínimos a cumplir, por cada uno de los Daycare de la cadena, es necesario determinar los procesos claves para su correcto funcionamiento.

Daycare

Antes de que cualquier cliente pueda llevar a su perro por primera vez al Daycare, esta tendrá que pasar por el proceso de **Aceptación del perro**, en esta etapa, el dueño del perro completará una, *Solicitud de Inscripción*, donde de forma remota se le hace saber al cliente sobre la política de aceptación de perros. Si el perro cumple con todas las condiciones, este podrá solicitar una *Evaluación Individual*, donde el perro será evaluado presencialmente, estudiando su comportamiento con otros perros, estilo de juego y temperamento. Para todos aquellos perros que aprueben el proceso de **Aceptación**, podrán hacer uso del Daycare en cualquier momento, sin tener que volver a pasar por este.

Una vez el perro es aceptado y este puede participar del daycare, existen dos modalidades para el dueño del perro de acceder al servicio.

Por un lado, puede **Comprar** cualquiera de los paquetes de días ofrecidos, los que puede hacer uso por un periodo de tiempo indefinido, mientras aun le queden días restantes. Este podrá ser traspasado a otro perro, que haya sido aceptado previamente. Una vez comprado uno de los paquetes de días, el cliente antes de poder mandar a su perro a la guardería tendrá que solicitar una **Reserva**, la cual tendrá que ser con un mínimo de 24 hrs de anticipación y estará sujeta a disponibilidad. Esta reserva podrá hacerse mediante un software especializado para Daycare caninos, como por ejemplo [GESPET](#), el cual permitirá ver al cliente cuantos días restantes le quedan y ver la disponibilidad.

Por otro parte, aquellos clientes que decidas mandar a sus perros regularmente, ya sea 1 o más días por semana, se les ofrecerá el plan mensual, el cual recibe un descuento mayor por día de guardería. Para aquellos clientes que decidan **Contratar** alguno de los planes mensuales ofrecidos, antes del primer día de guardería del perro, deberán tener definido que días a la semana decidirán llevar a sus perros. Por lo que no tendrán que solicitar una reserva dentro del mes del plan, ya que la reserva y disponibilidad de los días, se le aseguran una vez contrata el plan. De formas, podrán solicitar cambios de días, pero estarán sujeto a disponibilidad, sin asegurar un cupo.

Ya con el perro aceptado y el cliente haya hecho una reserva o contratado alguno de los planes mensuales. Recién el perro podrá hacer uso de las instalaciones y servicios del Daycare.

Para cada perro que llegue a las instalaciones, se le revisará su ficha de inscripción, y se asignarán al área de juego del grupo de perros que mejor encaje con su estilo de juego y tamaño. Estos grupos no deberán ser mayor a los 10 perros. Los dueños de los perros podrán solicitar el servicio de transporte, pero para aquellos que no lo hagan, la hora de ingreso de los perros es entre las 7:00 – 9:00 am todos los días. De igual manera para aquellos que no hayan solicitado el servicio de transporte para la vuelta, la hora de recogida de los perros es entre las 17:00 – 19:00 hrs. Para aquellos clientes que no vayan a recoger el perro durante este periodo, se procederá a trasladar la mascota por los medios propios del Daycare, con un costo adicional de \$ 5.000 pesos, para el cliente.

Para revisar las actividades diarias, revisar Productos/Servicios del capítulo Plan de Marketing.

Trasporte

El servicio de transporte se da en dos etapas, ya sea al momento de ir a recoger el perro para ser trasladado al daycare, o al momento de llevar de vuelta el perro al domicilio o lugar de preferencia del dueño, mientras este dentro del rango permitido.

Este servicio comienza todos los días a las 6:30 am, con la salida del chofer desde la guardería, en un vehículo de carga, que contará con capacidad para hasta 8 jaulas de transporte, el cual será propiedad de la empresa. Para aquellos que no contraten este servicio, tendrá que trasladar al perro hasta el centro por sus propios medios.

Como se mencionó anteriormente, el encargado de recoger a los perritos será el chofer asignado de la empresa, quien, una vez realizado el transporte, ayudará con labores de supervisión y cuidado de los perros, así como además destinar parte de su tiempo al baño de perros.

Todos los dueños de mascotas que contraten este servicio serán responsables de que el tiempo entre que el chofer llega a recoger el perro hasta que está listo para retirarse, no sea mayor a 5 minutos. Por lo que se les pedirá, estos estén esperando con el perro ya listo para ser recogido, a la hora acordada. Se ocuparán herramientas como la ubicación en vivo, para que los dueños de mascotas puedan seguir el movimiento del vehículo y estimar de mejor manera el tiempo justo de llegada. Si pasado estos 5 minutos, el dueño aun no muestra señales de que el perro esté listo para ser recogido, el chofer procederá a retirarse del lugar hacia su próximo destino.

De la misma manera, el retorno de las mascotas se realizará a partir de las 17:30 horas todos los días. En el caso de que no sea posible entregar a la mascota a la hora de llegar al lugar acordado, se le cobrará un adicional de \$ 5.000 por concepto de transporte nocturno, y se realizará un segundo transporte después de las 19:00 hrs

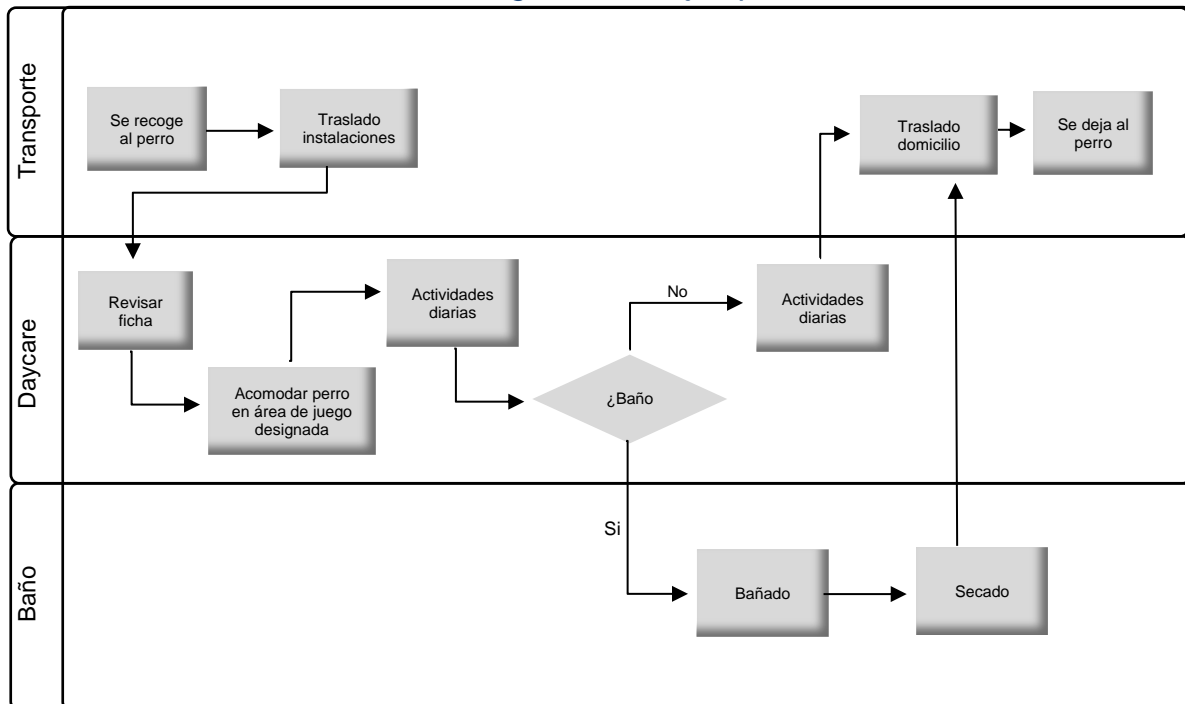
Baño

Solo aquellos perros que se encuentren en el Daycare podrán acceder a este servicio, mediante un cobro adicional, el cual se hace según el tamaño del perro.

Este servicio se realizará durante la actividad de juego individual de cada perro, de la tarde. Y una vez el perro sea bañado y pase la etapa de secado, este no volverá al área de juego con los otros perros, de forma tal de no ensuciarse, esperando hasta el momento de ser recogido por su dueño o de ser trasladado por el vehículo de la empresa.

Diagrama de flujo de operaciones

Gráfico 19: Diagrama de flujo operacional



OTRAS CONSIDERACIONES

Horario – Daycare

El horario de atención y funcionamiento del centro es de lunes a viernes entre las 8:00 - 18:00 hrs. Los fines de semana el centro permanecerá cerrado para el público y no ofrecerá el servicio de daycare canino.

Capacidad máxima del centro – superficie mínima áreas

Como se mencionó en el capítulo anterior, la capacidad máxima de perro que pueden hacer uso del servicio de guardería, en un mismo día, es decir, al mismo tiempo. Estará determinado por la cantidad de metros cuadrados destinados para Daycare, de la cantidad de perros o perros grandes que se encuentren, la cantidad de cuidadores, y por último la cantidad de áreas de juego que disponga el centro.

Por ejemplo, si se quisiera alcanzar una capacidad de 30 perros por día. De los cuales 5 de ellos corresponden a perro grandes y el otro 25 a perros bajo los 25 kilogramos. Como mínimo, el centro debería contar con:

- 1 área de juego exclusiva para los perros grandes, con al menos 21 metros cuadrados (5 por 7m²).
- 3 áreas de juego para los 25 perros restantes, donde podrían agruparse 2 grupos de 10 perros, en áreas con al menos 50 metros cuadrados cada una (10 por 5m²).

Y otro grupo de 5 perros, en un área con al menos 25 metros cuadrado (5 por 5m2).

- Contar con al menos 2 cuidadores. Número máximo de perros supervisados por una persona, es igual a 15 perros.

Por lo tanto, se debería contar con al menos **156 metros cuadrados** de áreas de juego, separadas en 4 áreas, cada una con un máximo de 10 perros. Y Un personal mínimo de 2 personas, a cargo del cuidado y supervisión de los perros.

Además, hay que recordar que el centro ofrecerá **tiempos de descanso**²⁷, donde los perros podrán descansar en un área separada al resto de los otros perros. Este espacio, deberá tener la capacidad de albergar un tercio del total de los perros al mismo tiempo, de forma tal, que cada perro pueda obtener 1-2 tiempos de descanso durante el día de guardería. Como se mencionó en el capítulo anterior, los espacios de descanso (caniles), deben tener un mínimo de 1 m2 por perro y de 2 m2 por perro grande, y no deben sobrepasar un máximo de 2 perros por espacio.

Siguiendo con el ejemplo anterior, si la capacidad del centro es de 30 perros por vez, este deberá contar con al menos espacio de descanso suficientes para albergar a 10 perros. Estos podrán ser 10 espacios individuales de 1m2 y 2m2 para perros grandes, o espacios para 2 perros, de 2m2 y 4 m2 para perros grandes, como mínimo. Es decir, el espacio mínimo destinado para el área de descanso debería estar entre los 10 metros cuadras a 20 metros cuadrados.

Cantidad máxima de clientes individuales

La cantidad máxima de clientes que el centro podrá ofrecer sus servicios dependerá directamente de la frecuencia con la que lleven los clientes su/s perro/s a la guardería. Es decir, mientras más frecuente los clientes, lleven a sus perros a la guardería canina, menor será la cantidad de clientes individuales a los que se le podrá prestar el servicio de guardería. Y de la capacidad máxima de perros por día, que el centro sea capaz de atender.

$$X = \frac{\text{Capacidad maxima centro} * \#\text{Dias servicios al mes}}{\#\text{Dias uso promedio por perro al mes}}$$

Para entender lo anterior, sigamos con el ejemplo de un centro con una capacidad máxima de 30 perros por vez. Además, serán ocupados como como ejemplo, los paquetes de 5 y 10 días y el pan mensual de 3 días a la semana (12 días al mes).

Por ejemplo, si el centro decidiera atender únicamente a clientes que contraten el plan mensual de 3 días a la semana. Cada perro visitaría el centro 12 veces de los 20 días disponibles del mes. Considerando una capacidad máxima de 30 clientes por día. La cantidad máxima de clientes que podría llegar atender es de **50 perros distintos**, este número se obtiene de multiplicar la capacidad máxima de perros del centro por los días

²⁷ Tiempo fuera destinado para el descanso de los perritos, este es en un espacio separado al área de juego.

que el centro ofrece el servicio, y posterior mente dividirlo por la cantidad de días promedio que cada perro asistió al daycare.

$$X = \frac{30 * 20}{12} = 50$$

Por otro lado, si el centro optara por atender únicamente a clientes que opten por comprar el paquete de 10 días de guardería, y que el 100% de estos, hagan uso del paquete completo, dentro del mes comprado. Es decir, cada perro visitara el centro 10 veces de los 20 días disponibles del mes. Considerando una capacidad máxima de 30 clientes por día. La cantidad máxima de clientes que podría llegar atender es de **60 perros distintos**. 1.2 veces más clientes que en el primer ejemplo.

$$X = \frac{30 * 20}{10} = 60$$

Por último, si el centro optara por atender únicamente a clientes que opten por comprar el paquete de 5 días de guardería, y que el 100% de estos, hagan uso del paquete completo, dentro del mes comprado. Es decir, cada perro visitara el centro 5 veces de los 20 días disponibles del mes. Considerando una capacidad máxima de 30 clientes por día. La cantidad máxima de clientes que podría llegar atender es de **120 perros distintos**. 2.4 veces más clientes que en el primer ejemplo.

$$X = \frac{30 * 20}{5} = 120$$

Precio promedio Arriendo local según capacidad máxima de perros

Este representa el gasto fijo más alto de la guardería canina, y puede alcanzar hasta un 30%-50% de los ingresos de la guardería. Por lo que es fundamental, aprovechar al máximo los espacios, alcanzando la capacidad máxima de perros por días que el centro es capaz de atender.

A medida, que cada centro vaya alcanzando su capacidad máxima, se buscaran los fondos para abrir el siguiente centro y así sucesivamente.

Para estimar cual es el gasto promedio en arriendo. Se decidió revisar distintas ofertas reales de viviendas habilitadas como locales comerciales, que cumplan con los requisitos mencionados en el capítulo Plan de marketing.

Es decir, dentro de las 3 comunas seleccionas, que cumplan con tener permiso de uso comercial, y tenga una superficie total mínima para una capacidad, de al menos 30 perros por día, y que tuvieran al menos 80 metros cuadrados construidos, espacio mínimo necesario estimado para las áreas administrativas y de áreas de descanso para los perros.

Se proponen las siguientes ofertas comerciales.

Tabla 19: Resumen posible ubicaciones

Ubicación	Comuna	Tipo	Características	Superficie	Construidos	Valor arriendos
Florencio barrios	Las Condes	Arriendo	Local comercial	459 m2	108 m2	\$ 848.471
Renato Sánchez	Las Condes	Arriendo	Local comercial	640 m2	140 m2	\$ 2.828.236
Rodrigo de Araya	Ñuñoa	Arriendo	Local comercial	540 m2	180 m2	\$ 1.000.000
Juan Moya Morales	Ñuñoa	Arriendo	Local comercial	690 m2	300 m2	\$ 2.500.000
Av. Grecia	Ñuñoa	Arriendo	Local comercial	580 m2	289 m2	\$ 1.600.00
Pedro de Valdivia	Providencia	Arriendo	Local comercial	750 m2	200 m2	\$ 2.900.000
Av. Eliecer Parada	Providencia	Arriendo	Local comercial	420 m2	174 m2	\$ 2.262.589

Fuente: Portalinmobiliario.cl

Como se observa, todas las opciones de arriendo cumplen con las características mínimas necesarias, para poder llevar a cabo una guardería canina.

Con el fin de poder estimar un arriendo promedio según la capacidad máxima de perros del local. Se considero que un 65% de la superficie total sería destinada para el área de juego, tanto *indoor* como *outdoor*, y que la superficie mínima por perro es de 6 metros cuadrado. Al dividir la superficie de juego por 6, se obtiene el precio promedio de arriendo por perro. En promedio las ofertas revisadas, tienen una capacidad máxima promedio de 63 perros por día y un valor promedio de arriendo por perro de **\$ 28.193 pesos**. Es interesante observar, que no necesariamente los centros con mayor capacidad son los que tienen un valor de arriendo promedio por perro menor al resto. Pero por otro lado, aquellos que presentan mayor cantidad de centros veterinarios cerca, suelen tener un arriendo promedio por perro mayor al resto, estos sectores se consideran están posicionados en zonas estratégicas con mayor llegada o exposición a potenciales clientes.

Tabla 20: Resumen posible ubicaciones, según criterios de selección

Ubicación	Superficie área de juego (65% área total)	Capacidad máxima perros por día (5,3 m2 por perro)	Valor promedio de arriendo por perro.	Centros Veterinarios en un radio de 1 km2
Florencio Barrios	298 m2	55	\$ 15.357	8
Renato Sánchez	416 m2	77	\$ 36.713	10
Rodrigo de Araya	351 m2	65	\$ 15.385	7
Juan Moya Morales	449 m2	83	\$ 30.100	11
Av. Grecia	377 m2	70	\$ 22.918	10
Pedro de Valdivia	488 m2	90	\$ 32.123	12
Av. Eliecer Parada	273 m2	51	\$ 44.755	14
Promedio	379 m2	70	\$ 28.193	11

Por último, se destacan en verde, las dos ofertas más atractivas. Por un lado, el local ubicado en Florencio Barrios tiene el valor de arriendo promedio por capacidad de perro, más bajo entre las opciones, siendo una opción atractiva, para un centro que quiere partir con costos fijos, lo más reducidos posible. Y por otro lado, el local ubicado en Av. Eliecer Parada, ya que concentra la mayor cantidad de centros veterinarios en un radio de 1 km2, por lo que se considera una zona estratégica con mayor llegada al público objetivo, la elección de un local con estas características, se darán una vez los ingresos de la

empresa permitan aumentar el gasto fijo, justificando la captación de nuevos y más clientes.

18. Riesgos de la solución

En base a la solución propuesta, existen diversos riesgos que pueden poner en peligro el correcto funcionamiento del negocio y que depende de agentes externos, entre los que se identifican el local comercial, la demanda, precio y competencia.

19. ESTIMACIÓN MERCADO OBJETIVO

El primer paso será estimar el mercado total disponible, si consideramos que todos los centros que se piensan abrir para la cadena de Daycare, se ubicaran en la ciudad de Santiago. El primer paso será estimar la cantidad de perros que viven en hogares en esta ciudad.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas ([INE](#)) y datos de [Censo 2017](#), en la Región Metropolitana hay un total de 2.317.478 viviendas. Además, antes mencionamos que según un estudio realizado por [Adimark](#) el año 2018, el 52% de los hogares en Chile declara tener un perro como mascota. Si promediamos este porcentaje por la cantidad total de viviendas en la RM, nos da un total de 1.205.088 de hogares que tienen al menos un perro como mascota. El cual corresponde al mercado total disponible.

Como se mencionó anteriormente, del total de viviendas con perros en la Región Metropolitana, únicamente se servirá aquellas comunas del sector oriente de Santiago, que corresponden a las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.

Según datos también obtenidos del [Censo 2017](#), la suma total de viviendas para las comunas mencionadas es de 371.624 viviendas, si promediamos este total de viviendas por 0.52, que es el porcentaje promedio de hogares con mascotas. Nos da un total de 193.244 hogares con perro/s. Pero, además de la [Segunda Encuesta](#) realizada, obtuvimos que un **12%** de los encuestados, declara que sus perros no se llevan bien con otros perros. A la hora de responder los motivos por los que no ha considerado aun, una guardería canina para su mascota. Estos perros, no serían un buen fit para el Daycare. Por lo que, se estima que, de los 193.244 hogares, solo un **88%** de estos corresponden al mercado servible. Es decir, un total de 170.054 hogares, el cual corresponde al mercado total servible disponible.

Pero anteriormente se comentó que una de las propuestas de valor del Daycare era el estar ubicado físicamente cerca a nuestro cliente, de esta manera se dispuso que el objetivo era atender clientes dentro de un rango de 2.000 metros a la redonda, contemplando una superficie total de 12.5 km². Según datos recolectados desde cada municipalidad, la superficie urbana total urbana de las comunas mencionadas es de 173 km², por lo que, para poder cubrir todo el mercado disponible, sería necesario 14 centros, que se obtiene entre la superficie total y la superficie total a cubrir por cada centro.

Para evitar la necesidad de tener 14 centros para cubrir el mercado disponible, es que se ofrece el servicio de transporte, de manera tal que cada centro sea capaz además de ofrecer sus servicios incluso a comunas aledañas, expandiendo la superficie total disponible a cubrir por cada Daycare.

Además, si consideraron que la superficie urbana total de estas comunas es de 173 km², y que además existen al menos 170.054 hogares con perro/s, se obtiene un rango promedio de 982 perros por km². Es decir, cada centro sería al menos capaz de ofrecer sus servicios, en promedio a 12.275 posibles hogares con perro/s. Cálculo obtenido por la multiplicación entre 982 por 12.5, este último corresponde a la superficie mínima que estima cada Daycare podría cubrir fácilmente.

Por último, se identifica un segmento *earlyadopter*, quienes hoy corresponden al mercado objetivo. Estos se consideran son los primeros clientes a quienes deberían enfocarse la guardería canina, en atender y captar. Ya que corresponden a quienes tienen mayor disposición a pagar por este servicio, y los que se espera hagan uso más frecuente de la guardería.

A lo largo de esta memoria se ha podido identificar que aquellos clientes que cumplen con las siguientes características, serían los más propensos a pagar por el servicio de Daycare.

- Vive en departamento
- Rango de edad entre los 25-65 años
- Vive solo o en pareja
- No tiene hijos

Según datos obtenidos del [Censo 2017](#), la suma total de departamentos en edificio para las comunas mencionadas es de 244.128 departamentos. Además del mismo Censo 2017, es posible obtener la cantidad de estos departamentos que están habitados únicamente por personas sin hijos, entre los 25 y 65 años, correspondiente al rango de edad laboral. Nos da un total de 62.469 departamentos. Por último, se filtró la cantidad de departamentos antes mencionada, para que solo se mostraran aquellos que correspondían a hogares unipersonal o parejas. Del total de 62.469 departamentos, tan solo 38.419 cumplieron con el filtro.

Si recordamos, de la [primera Encuesta](#), obtuvimos que un 25% de los hogares con perro/s, corresponden a viviendas del tipo departamentos. En la Región metropolitana según datos del Censo 2017, hay un total de 2.317.478 hogares, de los cuales 1.600.392 son casa y 717.086 son departamentos en edificios. Si consideramos que un 52% tienen perro y que un **25%** de estos, son departamentos. Nos da un total de 301.272 departamentos con perros, correspondiente a un **42%** del total de departamentos en la RM. Por otro lado, un **54%** de las casas de la RM, tiene al menos un perro como mascota.

Si promediamos este total de departamentos por 0.42, que es el porcentaje de departamentos con perros en la RM. Nos da un total de 16.135 perros. Recordemos, además, que tan solo el **88%** de los perros son un buen fit para las guarderías caninas. Es decir, un total de **14.198** departamentos con perro/s aptos para el uso del Daycare. El cual corresponde al mercado objetivo total.

Recordando que la superficie total urbana de estas comunas es de 173 km², nos da un promedio de **82 perros** por cada kilómetro al cuadrado. Si consideramos que el mercado objetivo servible, corresponde aquellos que se encuentren en un radio de 2.000 metros a la redonda, nos da un promedio de 1.025 perros por cada 12,5 km².

Considerando todo lo anterior, de un universo total de 1.205.088 de viviendas con perro como mascota, tan solo 170.054 están dentro del mercado servible disponible, correspondiente al 14% del universo total de hogares con perro/s de la RM. Pero, además de las 170.054 viviendas con perro/s, tan solo el 8,3%, correspondiente a 14.198

viviendas, corresponden al mercado objetivo inicial. Estos 14.198 hogares corresponden al **1,2%** del total de hogares con perros de la RM.

Mercado Total Disponible

1.205.088 de hogares con perro/s.

El universo total de viviendas en la región metropolitana que tienen al menos un perro como mascota dueño.

De la [segunda Encuesta](#) realizada, rescatamos el dato de que en promedio hay 1,7 perros por hogar. Por lo que el mercado total disponible corresponde a 2.048.649 perros.

Mercado Total servible Disponible

170.054 hogares con perro/s.

Dentro de las comunas seleccionadas, es posible ver que son las comunas de Ñuñoa y Providencia, las que presentan un promedio mayor de hogares con perro/s por kilómetro al cuadrado, con 2.470 y 2.302 perros en promedio respectivamente. Además, la comuna de Las Condes en conjunto con las otras dos mencionadas son las únicas las que se encuentran por sobre el promedio de las 6 comunas, de 1.222 perros por kilómetro al cuadrado

Tabla 21: Mercado total servible disponible según comuna

Comuna	Cantidad Viviendas	Cantidad de viviendas con perros estimada	Vivienda con perros aptos (88%)	Superficie total comuna	Superficie Urbana estimada	Promedio Perros por km2 urbano
La Reina	29.446	15.312	13.475	23 km2	23 km2	585
Las Condes	117.540	61.121	53.786	99 km2	43.98 km2	1.222
Lo Barnechea	30.707	15.968	14.051	1.024 km2	46.08 km2	305
Ñuñoa	91.773	47.722	41.995	17 km2	17 km2	2.470
Providencia	70.452	36.635	32.239	14 km2	14. km2	2.302
Vitacura	31.706	16.487	14.509	28 km2	28 km2	518
Total	371.624	193.244	170.054	1.206 km2	172,7 km2	982

Mercado Objetivo

14.198 departamentos con perro/s.

Como se mencionó anteriormente, del total de viviendas servibles disponible, solo entran dentro del mercado objetivo aquellas que cumplan con las siguientes características:

- Vive en departamento
- Rango de edad entre los 25-65 años
- Vive solo o en pareja
- No tiene hijos

Dentro de las comunas seleccionadas es posible observar que tanto Ñuñoa, Providencia y Las Condes, se encuentran sobre el promedio 82 viviendas por kilómetro cuadrado, que cumplen con las características mencionadas.

Tabla 22: Resumen mercado objetivo según comuna

Comuna	Departamentos en edificio	Grupo A	Grupo B	Viviendas del grupo B con perros	Vivienda con perros aptos (88%)	Promedio viviendas del grupo B con perro por km2 urbano
La Reina	4.828	955	518	218	191	8
Las Condes	81.201	20.026	11.854	4.979	4.381	100
Lo Barnechea	8.840	1.134	558	234	206	4
Ñuñoa	68.682	18.189	11.546	4.849	4.267	251
Providencia	61.591	18.384	11.885	4.992	4.393	314
Vitacura	18.986	3.781	2.058	864	761	27
Total	244.128	62.469	38.419	16.135	14.198	82

Grupo A: Departamentos habitados únicamente por personas entre los 25 – 65 años, sin hijos.

Grupo B: Departamentos grupo A, compuestos por parejas o 1 sola persona.

Por último, se consultó a las distintas comunas mencionadas, la cantidad de perros inscritos en el [registro nacional de mascotas](#), de cada comuna. Para esto se les envió un correo mediante el portal de transparencia, el día 4 de noviembre 2019, obteniendo respuesta tan solo, de las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura ([Ver anexo H](#)).

Por un lado, la comuna de Las Condes, la cual se estima es la con mayor cantidad de perros con dueños de las comunas del sector oriente de Santiago. Tiene un total de 17.670 perros registrados, de un total estimado de 117.540 perros, es decir un **15%**. Para la comuna de Providencia hay un total de 9.525 perros registrados, un **16%** del total estimado de perros con dueños que viven en esa comuna. Por último para la comuna de Vitacura hay un total de 5.007 perros registrados de un total de 31.706 perros, es decir un **14%**.

Lamentablemente no se pudo hacer ningún cruce con los datos obtenidos del INE, además se considera que aquellos dueños que han registrado a sus perros son aquellos que muestran mayor preocupación por la seguridad de sus mascotas y por ende posibles clientes potenciales. De todas maneras, la cantidad de perros inscritos por comuna, supera en los tres casos el mercado objetivo estimado para cada una de esas comunas.

20. ESTIMACIÓN DE DEMANDA

Para este capítulo, solo se hará la estimación de demanda para el servicio de guardería canina.

Estimación demanda promoción inicial

De manera tal de aprovechar la oportunidad de partir con una base clientes, desde el primer día de funcionamiento del Daycare, es que se propone una estrategia de penetración.

Si consideramos que un daycare tiene una demanda proyectada de 1 nuevo cliente por semana, se espera que, con una promoción, donde se ofrezca un descuento, para aquellos clientes que contraten el servicio antes de su apertura. Poder captar al menos el doble de clientes por semana. Esta promoción tendrá 1 mes de vigencia al público, por lo que, se espera como mínimo poder captar 8 clientes iniciales, en este periodo. Esta estrategia de promoción fue utilizada por el daycare “El Quillay”, centro que, al primer día de funcionamiento, contaba ya con 10 clientes quienes tenían pagado 3 meses de guardería, en adelante, incluso antes de que el centro abriera sus puertas por primera vez.

Estimación demanda

Se considerará una demanda inicial de 8 clientes, dada por la promoción inicial.

La demanda del Daycare, corresponderá a la cantidad de clientes con perros, que compren alguno de los **paquetes de días** o contraten alguno de los **planes mensuales**. Por lo tanto, la demanda será estudiada de forma separa según la forma en la que se haga uso del servicio de guardería.

De los datos obtenidos gracias al [MVP](#), se pudo observar que en promedio la guardería canina, recibía **un cliente nuevo por semana**. Este será el mismo promedio utilizado para la estimación de la demanda para esta memoria.

Por ejemplo, si se optara por contar con 1 solo centro, los 2 primeros años. Al finalizar estos, habría una demanda total de 104 clientes que hagan uso de la guardería canina. Pero, si para el inicio del tercer año, se decide abrir un segundo centro, se esperará el nuevo centro tenga la misma proyección de demanda, por lo que, a fin del tercer año, se esperaría contar con 208 clientes, 104 clientes nuevos. La proyección de la demanda sería la siguiente.

1° Año – 1 Centro

Tabla 23: Demanda estimada primer año

Semana	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Demanda	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	20
Mes	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12			
Demanda	25	29	34	38	42	46	50	55	60			

Por lo que se espera para el término del primer año, la demanda alcance un total de 60 clientes. Es decir, un **0,42%** del mercado objetivo total.

2° Año – 1 Centro

Tabla 24: Demanda estima segundo año

Semana	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Demanda	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Mes	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12			
Demanda	76	80	84	88	92	96	101	105	112			

Por lo que se espera para el término del segundo año, la demanda alcance un total de 112 clientes. Es decir, un **0,79%** del mercado objetivo total.

3° Año – 2 Centros

Tabla 25: Demanda estima tercer año

Semana	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Demanda	122	124	126	128	130	132	134	136	138	140	142	144
Mes	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12			
Demanda	152	162	170	180	188	198	206	214	224			

Por lo que se espera para el término del tercer año, y con dos centros, la demanda alcance un total de 208 clientes. Es decir, un **1,48%** del mercado objetivo total, y un **0,12%** del mercado servible disponible estimado.

Si recordamos, en la última pregunta de la [segunda Encuesta](#), de los consultados, a la hora de escoger entre guarderías caninas. Se rescata que un **40%**, de los encuestados, se verían más atraídos por una guardería que ofrezca precios más baratos y se encuentre más cerca de su domicilio.

Dado que el mercado total objetivo, es mucho mayor a la demanda que es capaz de captar una guardería por sí sola, es que se propone la solución de la creación de una cadena de Daycare caninos. Además, dado que la capacidad de demanda que puede ser servida, depende de la capacidad máxima de perros que pueda atender en un mismo tiempo, cada centro. Se espera que llegue un punto en que la demanda de servicios de guardería de un centro, sobre pase su capacidad máxima. Es en este momento, que se considera óptimo, la apertura de un nuevo Daycare.

Es decir, mientras el centro tenga la capacidad de recibir más clientes, no se justifica la apertura de un nuevo centro. Pero en el momento, de que un centro llegue a su capacidad máxima y aun exista demanda no servida, se procederá a la apertura de un nuevo centro para sumarse a la cadena. De manera, que el centro pueda atender a la demanda no servida de los otros centros de la cadena, y a la demanda nueva captada gracias al nuevo Daycare.

Si recordamos el ejemplo del capítulo anterior, si el centro solo ofreciera un plan mensual con 3 días a la semana de daycare. Y tuviera una capacidad máxima de 30 perros por vez, la demanda máxima que podría cubrir el centro, es de 50 clientes. Esto ocurre según

la demanda proyecta, en el doceavo mes de funcionamiento. Por lo que, si ese fuera el caso, el centro debería abrir un segundo centro, al final del primer año.

Por otro lado, no olvidar, que la demanda se calculara independiente para cada una de las formas de hacer uso del servicio. De los datos obtenidos de la pregunta n°7, en la [segunda Encuesta](#), fue posible observar que un 66% de los encuestados prefiere los **Paquetes de días** por sobre los **Planes mensuales**, con el otro 34% restante.

Por lo que se espera que, para el término del primer año, la demanda total, va a ser de 34 clientes para los paquetes de días, y de 18 clientes con planes mensuales. La demanda proyectada para cada uno de estos es la siguiente.

1° Año – 1 Centro

Tabla 26: Demanda estimada según paquete de días o planes mensuales, primer año

Semana	S3	S6	S9	S12
Paquete de días	7	9	11	13
Plan mensual	3	4	5	7

Mes	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Paquete de días	17	19	22	25	28	30	33	36	40
Plan mensual	9	10	12	13	14	16	17	19	20

2° Año – 1 Centro

Tabla 27: Demanda estimada según paquete de días o planes mensuales contratados, segundo año

Semana	S3	S6	S9	S12
Paquete de días	42	44	46	48
Plan mensual	21	22	23	24

Mes	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Paquete de días	50	52	55	58	61	64	67	71	74
Plan mensual	25	27	29	30	31	33	34	35	37

3° Año – 2 Centros

Tabla 28: Demanda estimada según paquete de días o planes mensuales contratados, tercer año

Semana	S3	S6	S9	S12
Paquete de días	83	87	91	95
Plan mensual	43	45	47	49

Mes	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Paquete de días	100	107	112	119	124	131	136	141	148
Plan mensual	52	55	58	61	64	67	70	73	76

Por último, he de recordar, que lo anterior corresponde, a la demanda estimada, de llegada de clientes. No obstante, la posibilidad de poder llevar a cabo la venta dependerá además de la capacidad máxima de perros por día del centro. Y la estrategia de venta que opte cada uno de los centros, por ejemplo, algunos centros podrían optar únicamente por optar paquetes de días o planes mensuales, cubriendo así solo una parte de la demanda.

Estimación cantidad de perros promedio por día

Para calcular el promedio de perros por día que usaran la guardería, es necesario estimar cual será el uso promedio o la frecuencia con la que los dueños de perros enviarán a sus mascotas o harán uso por completo del paquete o plan contratado. Para aquellos clientes que contraten un plan mensual, se asumirá para el cálculo de este capítulo, que el 100% de estos contrataran el plan de 3 días a la semana. Estos perros visitaran el centro con una frecuencia de 12 días al mes.

Para estimar la frecuencia de uso para aquellos clientes que compren paquetes de días, se utilizarán los datos obtenidos de la pregunta n°5 de la [segunda Encuesta](#). Se asumirá que aquellos encuestados que respondieron gastan mensualmente sobre los \$ 60.001 en sus perros sin considerar alimento, estarán dispuestos a ocupar el 100% del paquete comprado dentro del mes, ya sea hayan comprado el paquete de 5 días o de 10 días, con un promedio de 8 días al mes. En cambio, aquellos encuestados, que respondieron gastan entre \$30.001 y \$60.000 pesos, se asumirá ocuparan el 100% del paquete comprado dentro de los próximos 2 meses, independiente del paquete escogido, con un promedio de uso de 4 días al mes.

Tabla 29: Resumen uso promedio guardería por mes, para clientes que contraten Paquetes de día

Mes	# encuestados	%	Uso 100% del paquete	Uso mensual promedio guardería
Sobre \$ 60.001	76	26%	1 mes	8 días
\$ 60.000 - \$30.001	223	74%	2 meses	4 días
Total	299	100%	1,74 meses	5 días

Tabla 30: Resumen uso promedio guardería por mes por cliente y tipo de servicio de guardia canina contratado

Mes	# encuestados	Días al mes
Plan mensual	34%	12 días
Paquete de días	66%	5 días
Total	100%	7 días

Tabla 31: Resumen estimación de perros promedio por día, primer año

Mes	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Paquete de días	8	11	13	17	19	22	25	28	30	33	36	40
Plan mensual	4	5	7	9	10	12	13	14	16	17	19	20
Perros por día promedio	4	6	7	9	11	12	14	15	17	18	20	22

2° Año -1 Centro

Tabla 32: Resumen estimación de perros promedio por día, segundo año

Mes	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Paquete de días	42	45	48	50	53	55	58	61	63	67	69	74
Plan mensual	22	23	24	26	27	29	30	31	33	34	36	38
Perros por día promedio	23	25	26	28	29	31	32	34	35	37	38	41

3° Año -2 Centro

Tabla 33: Resumen estimación de perros promedio por día, tercer año

Mes	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Paquete de días	84	90	95	100	107	112	119	124	131	136	141	148
Plan mensual	44	46	49	52	55	58	61	64	67	70	73	76
Perros por día promedio	47	50	53	55	59	62	66	69	72	75	78	82

Otro, dato importante al calcular la demanda, será el tamaño de los perros que vayan a hacer uso de la guardería. Este dato, será relevante a la hora de determinar la capacidad máxima de perros por día. Ya que, si recordamos, la superficie mínima requerida, para cumplir con los estándares internacionales, es de 5 m² por perro y de 7 m² por perro grande.

De los datos obtenidos de la pregunta n°2, en la [segunda Encuesta](#), fue posible observar que un **52%** de los perros de los encuestados corresponden a perros menores a los 12 kilogramos. Un **38%** a perros entre los 13 y 25 kilogramos. Y un **10%** de perros sobre los 25 kilogramos, este último grupo corresponde a los perros considerados grandes. De todas maneras, son los perros grandes que vivan en departamentos pequeños, aquellos más interesados en una guardería canina. Por lo que se espera la llegada de clientes con perros grandes sea de un **15%** del total de los clientes.

Por ejemplo, para el primer año, se espera la siguiente demanda de perros, según tamaño.

1° Año – 1 Centro

Tabla 34: Resumen estimación de demanda mensual según tamaño del perro

Mes	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Perros bajo 25 kg (85%)	10	13	16	20	23	27	30	34	37	40	45	48
Perros sobre 25kg (15%)	2	3	4	5	6	7	8	8	9	10	11	12
Total	12	16	20	25	29	34	38	42	46	50	56	60

En general se espera que en cada momento, un 20% del total de perros, sean perros grandes. Si recordamos de los capítulos anteriores, por cada perro se necesitan 5 m² de espacio en las áreas de juego y 7 m² por perro grande. Si consideramos que la distribución en cada momento va a ser 80% para perros y 20% para perros grandes, en promedio se necesitara un espacio de 5,3 m² por perro.

21. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El objetivo es definir la estructura organizacional, incluyendo roles y organigrama, además se describirán los perfiles de cada cargo, con la descripción de las tareas a realizar y responsabilidades, y así prevenir la utilización de gente no capacitada para el puesto de trabajo. Esto se alinea con los objetivos estratégicos, ya que en este se identifica como la empresa se va a gestionar, el capital humano necesario, y los perfiles de los cargos.

Se opta por una estructura organizacional del tipo funcional, dado las características de la empresa. Estructuras organizacionales informales son capaces, y en muchas veces eficientes resolviendo problemas del día a día según van apareciendo, pero no se logra crear una proyección a futuro, con metas y una planificación estratégica que ayude a cumplir estas. Para lograr el paso a una organización formal primero es clave responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles cargos son creados para las personas y cuáles debido a la estrategia del negocio?
- ¿Cuáles cargos no aportan valor?
- ¿Cómo se podría reestructurar para aumentar el valor del Equipo?

Para la construcción final de la estructura organizacional, se decidió utilizar el principio “La función determina la estructura”, que cumple con los siguientes pasos;

- Visualizar la cadena de valor de la empresa, diferenciando entre los procesos core, de aquellos procesos que hacen de soporte a los primeros.
- Identificar las funciones y objetivos.
- Identificar todas las labores necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, definiendo el alcance de cada una de ellas, evitando la duplicidad de labores o la falta de alguno.
- Diseñar la estructura organizacional

Lo anterior con el objetivo de generar una estructura organizacional, donde los colaboradores no solo entiendan bien sus funciones individuales, además, entiendan los procesos de los cuales forman parte. A tal nivel de detalle que permita identificar tareas específicas, responsables, entradas, salidas, y datos e información que deben ser almacenada.

Para el diseño de cada cargo, tomar en cuentas los siguientes puntos:

1. Definir tareas completas
2. Identificar los componentes
3. Definir el rol principal
4. Asegurar balance, motivación, variedad
5. Validar versus estándares
6. Identificar competencias requeridas
7. Identificar posibilidades de desarrollo

8. Definir plan de implementación y desarrollo

Descripción de los cargos

La estructura organizacional del Daycare, consta de cinco posiciones claves para ejecutar un negocio efectivo. Cada puesta se centrará en ciertos aspectos para ayudar a mantener el negocio lo más productivo posible.

La estructura de la empresa se dividirá en 2 áreas. La primera de ellas es el área de gestión y comercial, donde se llevan a cabo las tareas de gestión del negocio, gestión de recursos humanos, contacto con empresas proveedoras, elaboración de la estrategia de marketing, junto con labores de promoción y comunicación y gestión del sitio web. Esta área es común para todos los centros pertenecientes a la cadena de daycare caninos. Y está compuesta por los siguientes cargos:

1. Nombre del cargo: **Gerente general**

Requerimientos del cargo: Ingeniero Civil Industrial con experiencia en cargos gerenciales que comparte la pasión y el conocimiento por las mascotas.

Personal a cargo: Director de marketing, gerente de la guardería, cuidadores, responsable de contabilidad y finanzas.

Principales responsabilidades: Es el responsable de asegurarse de que el negocio se opere de manera adecuada y legal. Además, vela por el correcto funcionamiento de las operaciones, monitorear las funciones de cada puesto de trabajo. Manteniendo las operaciones legales y éticamente sólidas, estableciendo estándares y precedencia para los demás empleados. Y se encargará de planificar y ejecutar las estrategias de marketing y plan de acción, en general que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Estará a cargo del pago de los salarios. Como, además, de estar constantemente buscando por nuevas ubicaciones y centros, como conseguir el capital necesario para esto.

2. Nombre del cargo: **Director de Marketing**

Requerimientos del cargo: Ingeniero Comercial o publicista.

Personal a cargo: No tiene.

Principales responsabilidades: Las responsabilidades incluirán la creación de un alto nivel de prestigio en todos los aspectos de marketing de la corporación. La principal prioridad es atraer clientes y mantener una participación mayoritaria en el mercado de cuidado de perros, con una alta calidad servicios.

El director de Marketing también se encargará de crear todos y cada uno de los materiales de marketing. y medios que incluyen, entre otros, anuncios impresos, impresos, de video

y de radio. Esto incluye paquetes de ideas y servicios promocionales, así como mantener un programa de investigación de mercado continuo para adelantarse a la competencia y abordar cualquier necesidad de los clientes.

Responde directamente al Gerente general y deberá obtener previa autorización para tomar cualquier decisión importante.

3. Nombre del cargo: **Responsable de Contabilidad y Finanzas**

Requerimientos del cargo: Ingeniero Comercial o Contador Auditor.

Personal a cargo: No tiene.

Principales responsabilidades: Realizar seguimiento al presupuesto de la empresa. Controlar el cumplimiento de la normativa contable y financiera. Responsable de hacer seguimiento financiero al Plan de Marketing de la empresa. Responde directamente al Gerente.

Tomará la responsabilidad del pago de los salarios. Como, además, de estar constantemente buscando por nuevas ubicaciones y centros, como conseguir el capital necesario para esto. Quitando estas responsabilidades del Gerente general.

Por otro lado, la siguiente área, tiene relación con el manejo operacionales de los servicios ofrecidos por cada centro. Estas áreas serán administradas de manera independiente por cada daycare, aunque tendrán una política colaborativa entre ellos, y compartir recursos. A cargo de las asesorías a los clientes, atención y cuidado de los perros. Y de todos los procesos para llevar a cabo los servicios prestados. Y está compuesta por los siguientes cargos:

4. Nombre del cargo: **Gerente de Guardería**

Requerimientos del cargo: Médico Veterinario o Técnico Veterinario curso o experiencia de al menos 2 años, sobre manejo y supervisión de grupos de perros.

Personal a cargo: Cuidadores de perros y otros empleados.

Principales responsabilidades: Estará a cargo de todos los otros empleados, que trabajen únicamente para el centro que administre el gerente de guardería. Estará a cargo de asignar turnos tanto a los trabajadores y de revisar la disponibilidad a la hora de que clientes generen reservas para la guardería canina. Estará además a cargo de proporcionar entrenamiento para los otros empleados y de asegurarse de que los perros que asistan sean amigables y adecuado para participar en grupo con otros perros. Y de que cada perro este asignado al grupo de perros y área de juego que les corresponda, Como además de que se respeten los estándares establecidos por el gerente general. Por último, tendrá la llave de la guardería, y se encargará de ordenar los suministros cuando sea necesario, ayudar con todas las necesidades de los distintos perros, de los clientes.

A medida se vayan abriendo más centros, se contrata una nueva persona, o en la medida, otro empleado pasara a ocupar este cargo en el nuevo centro.

5. Nombre del cargo: **Cuidadores de perros**

Requerimientos del cargo: No requiere grado universitario, pero si curso o experiencia de al menos 1 años, sobre manejo y supervisión de grupos de perros.

Personal a cargo: Cuidadores de perros y otros empleados.

Principales responsabilidades: Estarán a cargo de garantizar el cuidado, seguridad y felicidad de cada perro que asista al centro. Deben jugar con cada perro, educarlos mediante reforzamiento positivo y premios, de manera tal de asegurarse que los perros obtienen lo que sus dueños están pagando. Ellos también estarán a cargo de limpiar después de los perros y mantener el ambiente y la atmósfera de calidad de elección del cuidado del perro.

Esta posición será inicialmente ocupada por una sola persona, pero una vez la cantidad de perros exceda a más de 15 perros por día, se contrata un empleado de piso extra, por cada 15 perros adicionales que asistan diariamente a la guardería.

Validación cargo Gerente de guardería

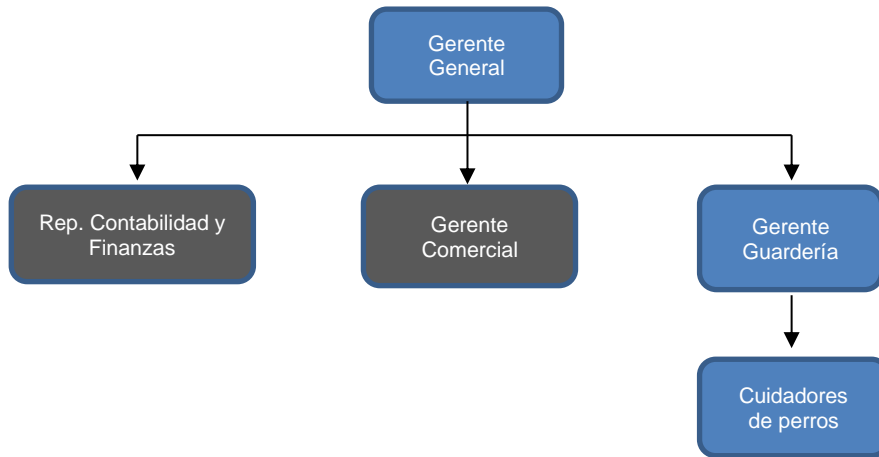
Para validar que la oferta era lo suficientemente atractiva para médicos o técnicos veterinarios curso o experiencia de al menos 2 años, sobre manejo y supervisión de grupos de perros. Se subió una oferta laboral, explicando las condiciones del cargo y sueldo bruto, horarios de trabajo y todo lo relacionado con el cargo, en distintas plataformas laborales, se dejó un mail y un teléfono de contacto. Se obtuvieron varias respuestas, donde solamente dos personas calificaban con los requisitos mínimos, ambas partes mostraron intención de obtener la oferta de trabajo y mostraron disponibilidad inmediata para trabajar.

Organigrama

Una de las estrategias de la guardería es mantener el gasto en salarios entre un 20%-30% de los ingresos del centro, es por eso que a medida se vayan teniendo más ingresos, se irán contratando más empleados. Además, por otro lado, se espera en un comienzo tener que gastar cercano al 30% de los ingresos en este concepto, pero a medida, se vayan agregando servicios adicionales y un mismo empleado ayudar en varios servicios, se espera reducir el porcentaje del ingreso gastado en salarios, acercando al 20% de los ingresos.

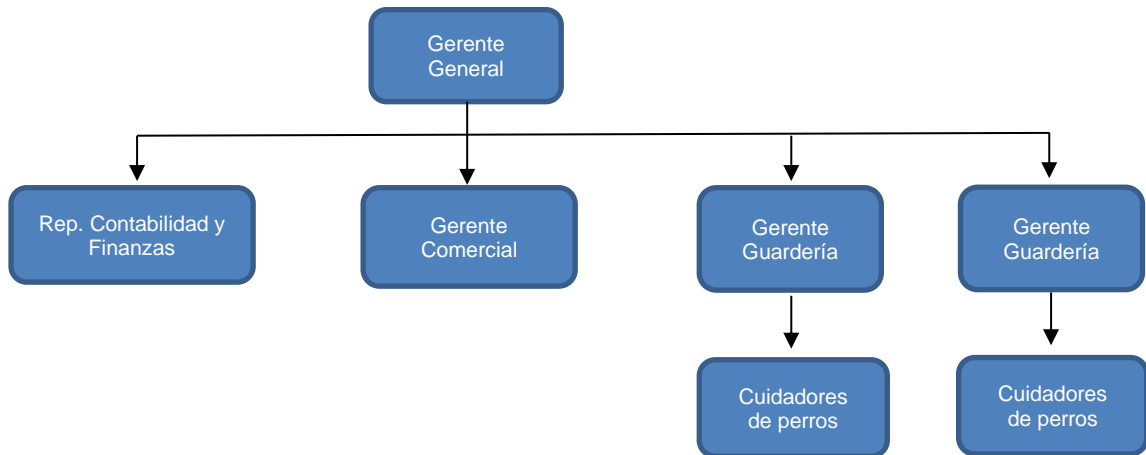
A continuación, se propone el siguiente organigrama, donde se destacan en color negro los cargos que conformarán el equipo inicial de la guardería, y en color azul los cargos que serán incluidos posteriormente, y que en un principio serán externalizados o cubiertos por el resto del equipo.

Ilustración 15: Organigrama primeros 2 años, 1 centro



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Organigrama tercer año en adelante, dos centros



Fuente: Elaboración propia

22. PLAN FINANCIERO

La evaluación económica se hará pensando que se abre un segundo centro a comienzos del tercer año.

INGRESOS

Para calcular el ingreso, es importante conocer cuál será el valor promedio pagado por día de servicio, y cuál será la demanda diaria promedio de clientes que asistan a la guardería.

Estimación precio promedio

Para calcular el precio promedio, es necesario por un lado, conocer el valor de los distintos precios ofrecidos por la guardería en sus distintos planes y paquetes, como así también conocer la demanda por cada uno de estos.

Del capítulo **Plan de marketing**, se pueden ver los distintos valores diarios según sea el paquete de días comprado o el plan mensual contratado. Y del capítulo estimación de demanda, la demanda por cada uno de estos servicios. A continuación, se muestra en la tabla el resumen de estos precios, y el valor promedio pagado por día.

Tabla 35: Calculo precio promedio pagado por día por conceptos de guardería canina

Ítem	Valor total	Valor promedio día	Demanda cliente nuevo	Precio Promedio día
Paquete días	\$ 60.000 - \$90.000	\$ 10.000	64%	\$ 10.034
Planes mensuales	\$ 50.000 – \$160.000	\$ 10.100	33%	

Por otro lado, del capítulo estimación de demanda, se calculó además cual sería la cantidad de perros diarios según la demanda estimada. Si multiplicamos, el valor promedio pagado por día de servicio con la cantidad de perros promedio por día por 20 (cantidad de días al mes que el Daycare está abierto), se obtiene la estimación de ingresos.

1° Año – 1 Centro

Tabla 36: Ingresos mensuales durante el primer año

Mes	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Perros por día promedio	4	6	7	9	11	12
Precio promedio	\$ 10.034 x 20 días					
Ingresos \$	\$802.720	\$1.204.080	\$1.404.760	\$1.806.120	\$2.207.480	\$2.408.160

Mes	M7	M8	M9	M10	M11	M12
-----	----	----	----	-----	-----	-----

Perros por día promedio	14	15	17	18	20	22
Precio promedio	\$ 10.034 x 20 días					
Ingresos \$	\$2.809.520	\$3.010.200	\$3.411.560	\$3.612.240	\$4.013.600	\$4.414.960

Resumen

En la tabla siguiente, se muestra el resumen de los ingresos anuales por la venta de servicios de guardería, a medida, que sea mayor el número de perros por día que atienda la guardería, mayor serán los ingresos percibidos por la empresa.

Tabla 37: Ingresos anuales, primeros 3 años

Mes	1° Año	2° Año	3° Año
Perros por día	13	32	64
Ingresos \$	\$31.105.400	\$76.057.720	\$154.122.240

ESTRUCTURA DE COSTO

Costos fijos

1. Salarios

Se espera este sea tan alto como entre un 20%-30% de los ingresos, por lo que ha medida se vayan captando más clientes, y los ingresos aumenten, se irán contratando más empleados, principalmente cuidadores de perro, de manera tal de cumplir con el ratio de 1:15, 1 cuidador cada 15 perros.

Tabla resumen empleados

Tabla 38: Costos mensuales según cargo

Cargo	Sueldo	Cantidad
Gerente General	\$ 1.000.000	1
Director de Marketing	\$ 800.000	1 recién a la apertura del tercer centro
Rep. Contabilidad y finanzas	\$ 700.000	1 recién a la apertura del tercer centro
Gerente guardería	\$ 700.000	1 por centro
Cuidadores de perro	\$ 550.000	1 cada 15 perros, más 1 extra

Dotación personal

Para los primeros meses de funcionamiento, mientras todavía la demanda por el servicio y la cantidad de perros por día promedio sea inferior a 15 perros, solo se contará con un Gerente General y un Gerente de guardería, quienes ambos tendrán que hacer las funciones de los cuidadores de perro.

Cuando se alcancen los 15 perros en promedio por día, se contratará el primer cuidador de perros, esto se estima suceda recién al noveno mes de funcionamiento, así cada vez que se alcancen 15 perros más en promedio por día, se contratará un cuidador extra. Por lo que para el sexto mes del segundo año, se espera contratar un segundo cuidador y así sucesivamente. Dado que se espera abrir un nuevo centro a comienzos del tercer año, será en ese momento que se pasa a contratar un segundo Gerente de guardería. Por último, una vez se abra un tercer centro se contratará un Director de Marketing, y un responsable de contabilidad y finanzas.

Tabla 39: Costos mensuales en recursos humanos por año

Cargo	1° Año	2° Año	3° Año
# Cantidad de Centros	1	1	2
Gerente General	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Gerente Guardería	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 16.800.000
Cuidadores de perro	\$ 1.650.000	\$ 9.900.000	\$ 25.300.000
Director de Marketing			
Rep. Contabilidad y Finanzas			
Total	\$ 22.050.000	\$ 30.300.000	\$ 54.100.000

2. Gasto publicidad

Con el objetivo de captar un cliente nuevo cada semana, alcanzar 14.000 visitas únicas en la cuenta de Instagram en el **primer año** y de lograr posicionarse dentro del mercado. Se propone un plan de mensual fijo en concepto de publicidad.

Si observamos los datos obtenidos del MVP, en el primer mes de creado el MVP, y con un gasto total de \$45.000 pesos dentro del mes, la cuenta de Instagram tuvo un alcance de 21.798 cuentas únicas, de las cuales 775 visitaron el perfil. Por lo tanto, se estima que por cada \$ 58 pesos gastados en publicidad, se alcanza una cuenta única nueva. Si el objetivo es de alcanzar las 14.000 visitas el primer año, que representa el tamaño del mercado objetivo inicial, es necesario un gasto en publicidad de \$ 812.903 pesos. Este gasto será repartido dentro de los doce meses del primer año, de manera equitativa.

Tabla 40: Resumen gasto publicitario primer año

Publicidad	Objetivo	Gasto en publicidad	Gasto mensual
Red social Instagram	14.000 cuentas únicas alcanzadas	\$ 812.903	\$ 67.742

3. Gastos de administración y Venta

Para la operación mensual del centro, se consideran distintos gastos necesarios para el buen funcionamiento del local. Estos gastos, no siempre se relacionan directamente a la venta del servicio, pero que también aportan al buen desarrollo de estas, tales como planes de internet y telefonía y artículos de limpieza.

Independiente de que el gasto en agua, luz y limpieza dependa de cierta manera de la cantidad de servicios ofrecidos, este ítem se agrega en los costos fijos, ya que la variación de este gasto es mínima, por cada cliente nuevo. El gasto mensual para este punto se estimó en **\$ 552.000 pesos mensuales**, ([Ver anexo I](#))

Además, en este campo se incluye el valor del arriendo del local. Del capítulo plan de Operaciones, estimamos que el arriendo promedio de un local con las características y dimensiones necesarias, en las comunas escogidas, tiene un valor promedio de arriendo de **\$ 28.193 pesos** por cada perro extra que pueda albergar por día. Es importante considerar, que este valor promedio de arriendo, solo se obtiene en locales con capacidad para albergar a 30 perros o más. Es decir, un local con capacidad para 10 perros se espera tenga un costo de arriendo por perro mayor a \$ 28.193.

Por último, para este capítulo, se considerarán locales con una capacidad máxima de 42 perros por día, para cada uno de los centros. Por lo tanto, se espera el primer centro sea capaz de cubrir la demanda hasta el último mes del segundo Año, momento donde se optará por abrir un segundo centro, con la misma capacidad, por lo que se espera para el término del tercer año, ambos centros se encuentren a máxima capacidad.

Con un gasto promedio de arriendo de **\$ 1.184.106 pesos** mensuales, y una superficie mínima de 220 m² de superficie destinados al área de juego, y 122 m² de superficie destina a las otras áreas. Superficie mínima requerida para albergar a 42 perros por vez.

Tabla 41: Resumen costo en gastos administrativos y venta anuales

Gasto	1° Año	2° Año	3° Año
Arriendo local	\$ 14.209.272	\$ 14.209.272	\$ 28.418.544
Otros gastos admin.	\$ 6.624.000	\$ 6.624.000	\$ 13.248.000
Total	\$ 20.833.272	\$ 20.833.272	\$ 41.666.544

Costos Variables

1. Publicidad y Promociones

Tabla 42: Resumen costo promociones y publicidad

PROMOCIÓN				
Promoción	Descuento Clientes nuevos	%	Valor promedio sin descuento	Descuento promoción
Planes mensuales	20%		\$ 120.000	\$ 24.000
Paquetes de días	20%		\$ 75.000	\$ 15.000
PUBLICIDAD				
Promociones redes sociales	Elementos POP	Desarrollo de imagen y marca	Sitio web	2% del total de ingresos

Del capítulo estimación de demanda, Se espera para el final del primer año, haber alcanzado 60 nuevos clientes, 52 para el término del segundo año y 112 nuevos para el término del tercer año. Además se tienen los ingresos esperados por cada año, por lo que se calcula el gasto variable en publicidad.

Tabla 43: Costo en promociones y publicad anuales

PROMOCIÓN					
Promoción	Descuento promoción	Demanda	Total clientes		
			1° Año	2° Año	3° Año
Planes mensuales	\$ 24.000	34%	20	18	38
Paquetes de días	\$ 15.000	66%	40	34	74
Gasto total promoción			\$ 1.083.600	\$ 939.120	\$ 2.022.720
PUBLICIDAD					
Gasto variable en publicidad			1° Año	2° Año	3° Año
2% ingresos			\$ 622.108	\$ 1.521.154	\$ 3.082.445

2. Gasto variable según cantidad de perro servidos

Se calcula un gasto promedio diario de \$ 400 pesos por perro, este gasto está destinado tanto a premios, como acceso a agua potable y otros insumos. Si en promedio para el primer año hay 13 perros por día, el gasto variable haciende hasta los \$104.000 mensuales.

Tabla 44: Costos variables por perro, anuales

Mes	1° Año	2° Año	3° Año
Gasto variable por perro	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Cantidad de perros promedias por día	13	32	64
Ingresos \$	\$1.240.000	\$3.032.000	\$6.144.000

Resumen

Se muestra tabla resumen, del total de los gastos asociados a la empresa. Como se observa para el tercer año, se espera que el gasto en salarios sea de casi 3 veces más que para el primer año, considerando la apertura del segundo centro y mayor cantidad de perros por día, van a requerir contratar más cuidadores de perros, además se abren 2 cargos más. Por otro lado, se espera que la publicidad del primer año sea incluyo mayor a la del segundo año, esto dado a la promoción inicial del centro antes de su apertura y a un gasto extra por difundir y dar a conocer la empresa.

Tabla 45: Resumen costos, anuales

Ítem	1° Año	2° Año	3° Año
Sueldos	\$ 22.600.000	\$ 30.300.000	\$ 54.100.000
Gastos Administrativos	\$ 20.833.272	\$ 20.833.272	\$ 41.666.544
Publicidad y promociones	\$ 2.518.611	\$ 2.460.274	\$ 5.105.165
Gasto variable por perro	\$ 1.240.000	\$ 3.032.000	\$ 6.144.000
Total	\$ 47.191.884	\$ 56.625.546	\$ 107.015.709

INVERSION INICIAL

Esta corresponde a todos los costos asociados necesarios para empezar el negocio hasta llegar al punto de equilibrio, ascendiendo a un total de \$ 14.330.000 de pesos. Compuesta tanto, de bienes tangibles e intangibles, además de los gastos de constitución, gastos antes de ejecución, y capital de trabajo, el cual absorbe todos los gastos de funcionamiento hasta que los ingresos superen los costos. Estos costos incluyen, salarios, gasto en publicidad, arriendo, servicios básicos, entre otros. ([Ver anexo J](#))

Tabla 46: Resumen costo inversión inicial

Ítem	Costo
Gastos constitución empresa	\$ 500.000
Gastos antes de ejecución	\$ 15.248.000
Gasto operaciones hasta punto de equilibrio	\$ 16.111.057
Promedio	\$ 31.859.057

CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo representa las necesidades de efectivo que requiere una empresa para realizar las operaciones programadas. Para poder calcularlo, es importante calcular el flujo acumulado mensual. El capital de trabajo será el valor máximo negativo del flujo acumulado.

Se puede observar en este caso que será necesario un capital de trabajo de **\$ 31.359.057** de pesos. De los cuales \$ 15.248.000 son parte de la inversión inicial calculada y \$ 16.111.057 de pesos, al gasto en operaciones hasta alcanzar el punto de equilibrio. Es decir, es la suma de la inversión inicial y de las pérdidas que se tienen hasta el mes 11. ([Ver anexo K](#))

23. EVALUACIÓN ECONOMICA

La tasa de descuento utilizada para este proyecto es de 18%, si bien para proyecto de este tipo, es usualmente se utiliza una tasa de descuento del 15%, se le sumaran 3% de riesgo debido a que es un proyecto nuevo.

FLUJO DE CAJA

Flujo de caja trimestral del primer año

En los apartados anteriores se detallaron los costos fijos, los costos variables, la inversión, los ingresos por paquetes de días vendidos y planes contratados. Con esta información se procede hacer un flujo de caja para poder hacer una evaluación económica del Daycare.

Tabla 47: Flujo de caja trimestral, primer año

		PRIMER AÑO			
		Q1	Q2	Q3	Q4
=	Ingresos	3,411,560	6,421,760	9,231,280	12,040,800
+	Venta Daycare	3,411,560	6,421,760	9,231,280	12,040,800
=	Egresos	11,076,975	11,148,819	11,830,890	13,135,200
-	Publicidad	271,457	331,661	387,852	444,042
-	Promociones	361,200	252,840	216,720	252,840
-	Sueldos	5,100,000	5,100,000	5,650,000	6,750,000
-	Gasto administrativo	5,208,318	5,208,318	5,208,318	5,208,318
-	Gasto variable	136,000	256,000	368,000	480,000
=	Margen Operacional	7,665,415	4,727,059	- 2,599,610	- 1,094,400
-	Impuestos	-	-	-	-
=	Utilidad después de impuestos	7,665,415	4,727,059	- 2,599,610	- 1,094,400
-	Inversión	31,859,057			
=	Flujo	39,524,472	4,727,059	- 2,599,610	- 1,094,400
=	Flujo Acumulado	39,524,472	44,251,531	46,851,141	47,945,541

Así, el VAN del primer año es de \$ - 40.631.814. Por lo que el proyecto no sería económicamente rentable con una evaluación a 1 año.

Flujo de caja anual primeros 5 años

En consideración de los datos mostrados anteriormente, se calcula el flujo de caja proyectado para los próximos 5 años. Se considera para el tercer año, una inversión inicial de \$ 31.859.057, correspondiente a la apertura del segundo centro.

Para el cálculo del cuarto y quinto años, se consideran los 2 centros con un promedio de 82 perros por día, entre los 2 centros. Además gastos en publicidad y promociones se mantienen, permitiendo el recambio de clientes, que por diversas razones dejen de hacer uso del Daycare.

Tabla 48: Flujo de caja anual

		FLUJO CAJA				
		1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO	4° AÑO	5° AÑO
=	Ingresos	31,105,400	76,057,720	154,122,240	197,469,120	197,469,120
+	Venta Daycare	31,105,400	76,057,720	154,122,240	197,469,120	197,469,120
=	Egresos	47,191,884	56,625,546	107,015,709	124,055,126	124,055,126
-	Publicidad	1,435,012	1,521,154	3,082,445	3,949,382	3,949,382
-	Promociones	1,083,600	939,120	2,022,720	2,167,200	2,167,200
-	Sueldos	22,600,000	30,300,000	54,100,000	68,400,000	68,400,000
-	Gasto administrativo	20,833,272	20,833,272	41,666,544	41,666,544	41,666,544
-	Gasto variable	1,240,000	3,032,000	6,144,000	7,872,000	7,872,000
=	Margen Operacional	- 16,086,484	19,432,174	47,106,531	73,413,994	73,413,994
-	Impuestos (27%)	-	5,246,687	12,718,763	19,821,778	19,821,778
=	Utilidad después de impuestos	- 16,086,484	14,185,487	34,387,768	53,592,215	53,592,215
-	Inversión	31,859,057		31,859,057		
=	Flujo	- 47,945,541	14,185,487	2,528,711	53,592,215	53,592,215
=	Flujo Acumulado	- 47,945,541	33,760,054	31,231,343	22,360,872	75,953,088

Como se dijo anteriormente, para calcular el VAN del proyecto se utilizará una tasa de descuento del 18% anual.

Así, el VAN a cinco años es de \$ 22.162.953 y la TIR, es decir la tasa de descuento para la cual el VAN se hace cero, es de 37%. Con esto, es posible decir que el negocio evaluado a cinco años es económicamente rentable.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El flujo de caja anterior descansa en supuestos importantes que podrían afectar la rentabilidad del negocio, estos son:

- Espacio mínimo de 5,3 m² por perro, en las áreas de juego.
- Relación 1 a 15 entre la cantidad de cuidadores por perros.
- Retención de clientes del 100% por los primeros 3 años.
- Demanda clientes nuevos de 1 persona por semana.

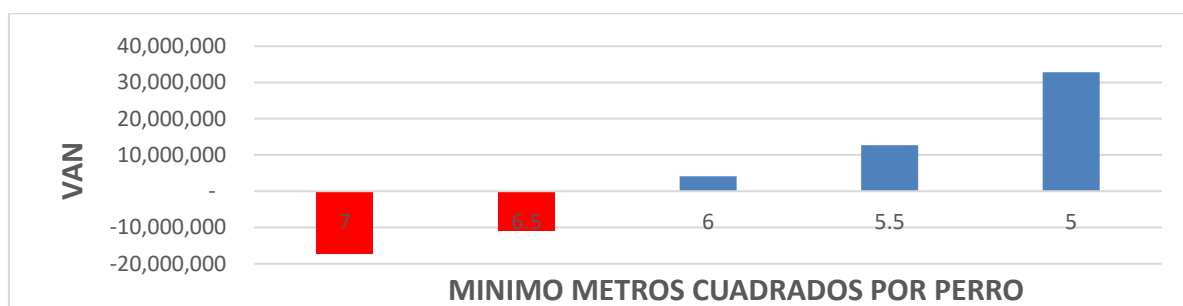
A continuación se hará un análisis de sensibilidad del VAN variando cada uno de estos supuestos a la vez, de manera tal de encontrar los valores críticos de estos supuestos.

Espacio por perro, en las áreas de juego

En el siguiente grafico se puede observar cómo varía el VAN según la cantidad mínima de metros cuadrados por perro, en las áreas de juego.

Es decir, mientras mayor sea la superficie mínima por perro menor será la capacidad máxima del centro. Por ejemplo, si se fija 7 m² por perro como mínimo, la capacidad máxima de perros por vez de cada centro sería 31 perros, y con un van esperado de \$ - 17.199.547. Por otro lado, podemos ver que el VAN del proyecto se mantiene positivo hasta los 6,2 m² por perro.

Gráfico 20: Análisis de sensibilidad del VAN según mínimo de metros cuadrado por perro en las áreas de juego



Para la evaluación económica, se utilizó el supuesto de un promedio de 5,3 m² de superficie mínima por perro en las áreas de juego. Promedio calculado, entre el porcentaje de perros chicos y medianos (85%), con una superficie mínima de 5 m² y perros grandes (15%), con una superficie mínima de 7 m².

Considerando que la ley actual exige un mínimo de 1 m² por perro y 2 m² por perro grande, el promedio utilizado está por muy sobre establecido por la ley 21.020. Y cumple con los estándares utilizados en países como USA y Australia.

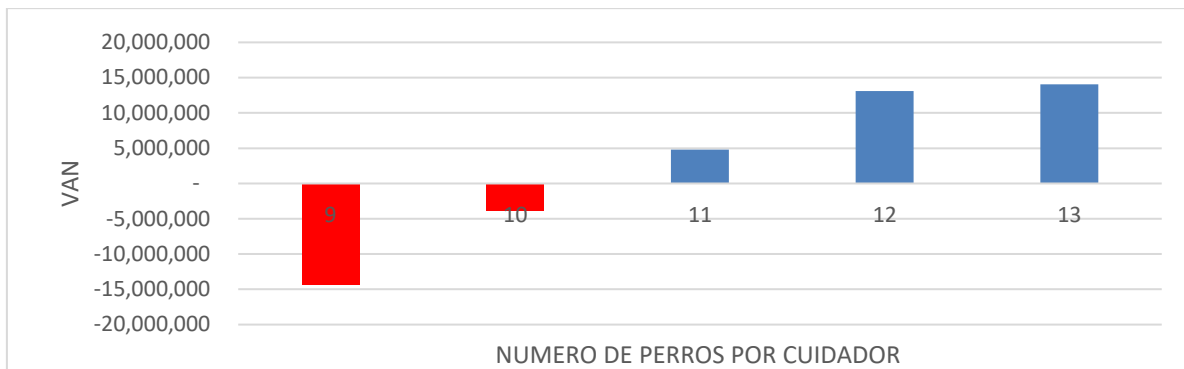
Relación entre la cantidad de cuidadores por perro

En el siguiente grafico se puede observar cómo varía el VAN según la cantidad máxima de perro que pueden ser supervisados por una sola persona.

Mientras menor sea la cantidad de perros que pueden ser cuidados por una sola persona, mayor será la cantidad de empleados a contratar destinados al cuidado de perros. Podemos ver que hasta los 11 perros por cuidador, el VAN todavía se mantiene positivo.

Pero al fijar un máximo de 10 perros por cuidador, el VAN ya se torna negativo en \$ -3,966,074.

Gráfico 21: Análisis de sensibilidad del VAN según número máximo de perros por cuidados



Para la evaluación económica, se utilizó el supuesto de un máximo de 15 perros por cuidador, cumpliendo con los estándares internacionales de países como USA y Australia. La ley actual, no establece ninguna exigencia o reglamento sobre este punto.

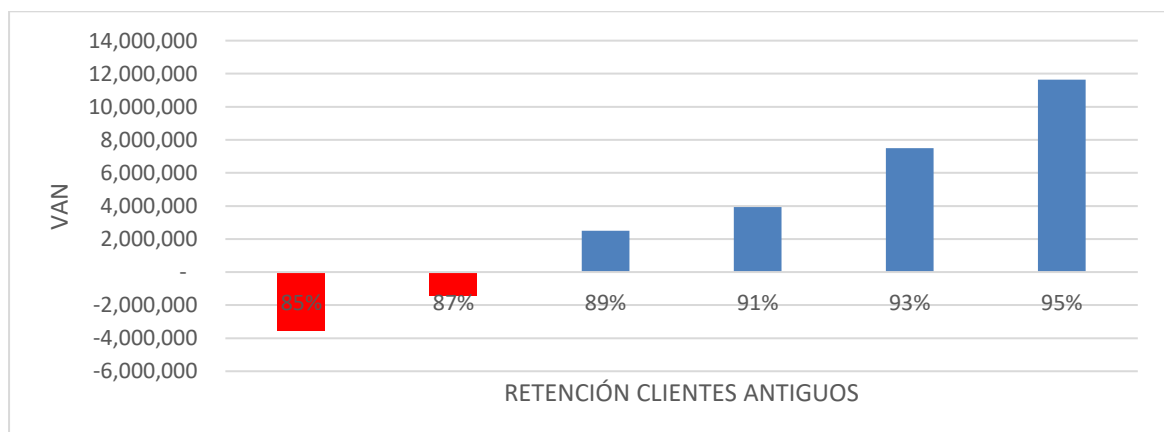
Retención de clientes primeros 3 años

Para la evaluación del flujo de caja, se consideró una retención del 100% de los clientes durante los primeros 3 años.

En el siguiente grafico se puede observar cómo varía el VAN según el porcentaje de clientes antiguos que continua con el servicio entre un mes y el próximo.

Es decir, si entre un mes y el próximo la tasa de retención de cliente es menor al 100%, el promedio de perros por día será menor, teniendo una baja en los ingresos. Por ejemplo, si la tasa de retención es del 87%, el VAN del proyecto es de \$ -1.417.595 dejando de ser rentable a 5 años.

Gráfico 22: Análisis de sensibilidad del VAN según porcentaje de retención de clientes antiguos



Después de nueve meses de funcionamiento, el Daycare Canino “El Quillay”, ha perdido a un solo cliente, dado el fallecimiento natural, de uno de los perros que asistía a la guardería.

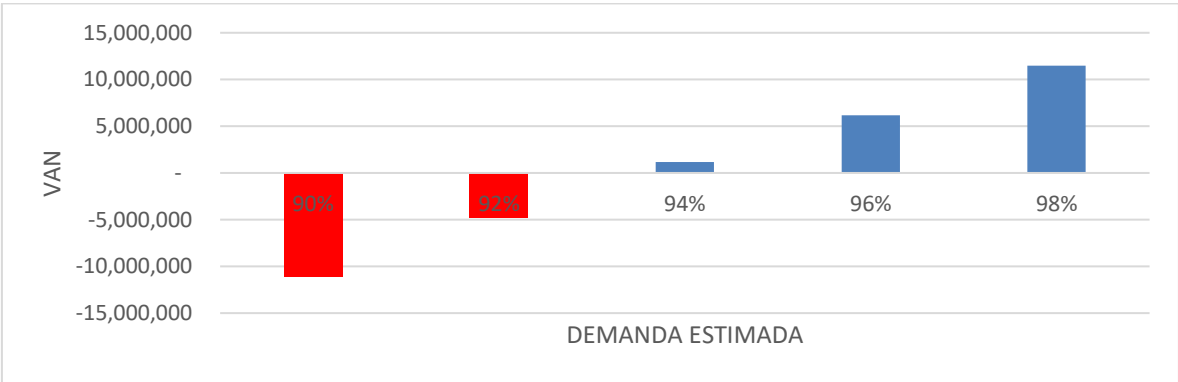
Se espera que la retención de clientes no baje del 90%, en los primeros 3 años. Si consideramos que la demanda de clientes nuevos proyectada de los primeros tres años es de 224 clientes. Un máximo de 24 clientes, podrían abandonar el servicio y aun ser rentable. Si la tasa de abandono fuera más alta, tendrá que compensarse con una captación de clientes nuevos mayor.

Demanda de clientes nuevos

En el siguiente grafico se puede observar cómo varía el VAN según el porcentaje de la demanda proyectada.

Es decir, mientras más lenta sea la captación de demanda de clientes nuevos, antes de alcanzar la capacidad máxima del centro, menor será el VAN obtenido del proyecto. Por ejemplo, si el porcentaje de la demanda de clientes nuevos es un 92% de la demanda estimada, el VAN del proyecto es de \$ - 4,793,238 dejando de ser rentable a 5 años.

Gráfico 23: Análisis de sensibilidad del VAN según porcentaje de la demanda estimada captada



Por último, la demanda estimada, es la obtenida del MVP durante el primer mes, con un promedio de 1 cliente nuevo por semana. A medida se vaya consolidando una base de clientes y el centro haya sido validado por sus clientes, lo mas esperable seria que la captación de clientes nuevos sea aun mayor a utilizada.

24. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

Conclusión Desarrollo del trabajo de título

Doggy Daycare es un centro dedicado al cuidado de perros, ofreciendo un lugar donde los dueños puedan dejar a sus perros temporalmente durante el día, al mismo tiempo que estos juegan y sociabilizan con otros perros, mientras son vigilados y cuidados por personal calificado. Brindando todo lo necesario para cubrir las necesidades de sus mascotas, en las jornadas donde sus dueños se encuentran fuera de casa.

Doggy Daycare aprovecha las tendencias actuales sobre la humanización de las mascotas, pasando a ser un miembro importante de la familia, donde sus necesidad se vuelven tan importantes de satisfacer como las de cualquier otro miembro.

Gracias al MVP y a los datos de la segunda encuesta realizada, se pudo apreciar el comportamiento de los *earlyadopters*, y además verificar que existe interés por parte de dueños de perros por este servicio.

Por parte de los usuarios, los más propensos a interesarse por un centro con las características de guardería canina, son aquellos dueños de perros, que viven en departamentos, y que dejan a sus perros sin compañía durante varias horas al día, y que suelen tener comportamientos indeseados para sus dueños durante este tiempo. En cuanto a este grupo, los "*earlyadopters*", ellos buscan un lugar donde poder llevar a sus mascotas uno o más días a la semana, de tal forma de disminuir el comportamiento indeseados, el tiempo que son dejados sin compañía y el tiempo y esfuerzo realizado por los dueños para cubrir las necesidades de sus mascotas. Este segmento valora el tener disponibilidad asegurada y servicios extras, que faciliten el cuidado de sus perros, como servicios de transporte, baño y peluquería, entre otros.

Pero además, existe otro segmento de clientes, el cual es mucho más variado y amplio que el anterior, viven tanto en departamentos como en casas, tienen más tiempo durante la semana, para compartir con sus mascotas o tienen la ayuda de otra persona con la que compartan domicilio, que lo haga por ellos. Por lo que no necesariamente desean hacer uso del centro todas las semanas. Este grupo busca opción de poder entregarle un día de diversión a sus mascotas, donde tengan la posibilidad de compartir, jugar y sociabilizar con otros perros. En un lugar confiable y seguro para sus mascotas. Este segmento valora la flexibilidad, y la capacidad de poder determinar el/los días que quiere enviar a su mascota a la guardería y cuanto gastar por este servicio.

Sin embargo, uno de los principales dificultades, es que gran parte de los dueños de mascotas, desconfía en el trato y condiciones en la que los perros se encuentran en estos lugares. Esta desconfianza en parte proviene de las bajas regulaciones de la ley actual y de la falta de fiscalización del cumplimiento de las normas. Además, de la poca transparencia y conocimiento de quienes ofrecen servicios relacionados con mascotas.

Además, gracias al MVP se pudo validar el interés de los "*earlyadopters*", con una solución que resuelve los problemas y dificultades identificados. Que responda a las nuevas tendencias y que garantice el bienestar, salud y seguridad de las mascotas. Sin embargo, el MVP no fue capaz de validar el interés real y disposición a pagar por este servicio del segundo grupo identificado. Debido a dos factores, por un lado el MVP solo

fue testado por un mes, tiempo insuficiente para poder validar este segundo segmento, además para este MVP solo se ofrecieron “Planes mensuales”, los cuales están enfocados en el segmento de *Earlyadopters* y no el segundo segmento.

Por último, los objetivos declarados al comienzo del trabajo fueron cumplidos satisfactoriamente. Se identificaron problemas que afectan tanto a dueños de perros como a sus mascotas y que están en sincronía con las tendencias actuales en la industria de las mascotas, y el nuevo tipo de relación entre dueños y mascotas. Estos problemas y tendencias fueron validadas con información secundaria, entrevistas, encuestas, observación de campo.

Se encontró una solución que resolvía los problemas, se pudo llevar a cabo un MVP, y este presenta los potenciales usuarios con resultados alentadores. Un cliente nuevo por semana, para un total de 4 clientes nuevos en un periodo de un mes. Además, se identifica un segundo grupo, permitiendo aumentar el mercado objetivo, mediante una propuesta diferenciadora como lo son la oferta de “paquetes de días” y cumplir con estándares internacionales, permitiendo entregar mayor flexibilidad y confianza a los potenciales clientes.

Se logro respaldar la solución con un modelo de negocios, el cual, a pesar de un escenario conservador, aunque con altos niveles de incertidumbre al tratarse de un servicio innovador, dio como resultado ser rentable.

Se desarrollo un plan de marketing, desarrollando cada uno de los marketing mix. La promoción se da principalmente por las redes sociales, como fue el uso de una cuenta de Instagram. Para el caso del servicio, se pudo identificar horarios de atención y de actividades diarias dentro de la guardería, que garanticen el bienestar de las mascotas y poder solucionar los dolores de nuestros clientes. En la Plaza se pudo determinar las ubicaciones ideales para este negocio y como poder presentarse como una solución cercana a los clientes tanto física como interpersonal. Además de fijar un precio adecuado, dependiendo de los costos fijos operacionales, y disposición a pagar de los clientes.

Finalmente se definió un plan operacional, que permite determinar los requerimientos y acciones mínimas, y procesos básicos para el correcto funcionamiento del Daycare y para elaborar la propuesta de valor. Asegurando en todo momento la seguridad tanto de los perros que asistan como del personal a cargo. Se determino las condiciones mínimas de diseño y layout del centro, de seguridad y salud de las mascotas y del personal adecuado. Se definen las políticas de evaluación, aceptación y de seguridad de juego sin correa.

Conclusión Factibilidad económica del proyecto

Luego de la evaluación económica del proyecto, se concluye que este es rentable en una ventana de 5 años, y considerando la apertura de un segundo centro con las mismas características del primero, a comienzos del tercer año. El centro empieza a tener utilidades positivas a partir del 11° mes, cuando la demanda alcanza a las 20 perros en promedio por día, pero sin embargo en ese punto acumula pérdidas por 31 millones de

pesos. Para que los flujos de caja se hagan positivo se debe esperar hasta el séptimo mes del cuarto año.

Para poder llevar a cabo el proyecto, se debe contar con una caja de \$ 31.359.057 pesos. Este monto sería utilizado para cubrir los costos de funcionamiento de los primeros once meses del proyecto, y la inversión inicial del primer centro.

Se encontró que el VAN del proyecto es de \$ 22.162.953 de pesos, para una tasa de descuento del 18%, a pesar de que el primer año tiene pérdidas por \$ - 40.631.814 de pesos y de que es necesario un capital de trabajo de \$ 16.111.057 de pesos para mantener el funcionamiento de la empresa. La TIR del proyecto es de 37%.

Por otro lado, luego de ver los resultados del análisis de sensibilidad, se pudo observar que incluso variando las variables de calidad del servicio, Superficie mínima por perro y Ratio cantidad de perros por supervisor. El proyecto sigue siendo rentable económicamente incluso para condiciones más exigentes que los estándares internacionales establecen para estas variables. Pero habrá que tomar medidas, para mantener la captación de nuevos clientes nuevos, en al menos un cliente nuevo por semana, promedio obtenido del MVP. Para mantener la rentabilidad del proyecto.

Dado que el proyecto parece ser rentable incluso sensibilizando algunas de las variables, se concluye que se debería hacer el proyecto.

Discusión

A lo largo de este trabajo se pudo observar que ya existen centros de este tipo en Santiago, que ofrezcan servicio de guardería temporal para perros, pero aun así, estos centros están lejos de cumplir con las expectativas de los dueños de perros, y mas aun, solo ofrecen planes mensuales, captando solo un segmento pequeño del total del mercado potencial identificado en esta memoria. Además, muchos de estos carecen de instalaciones y políticas de manejo y cuidado de las mascotas, que aseguren la seguridad y salud de estas. Así, el éxito de Doggy Daycare, no dependerá tan solo de ofrecer un espacio donde los dueños puedan dejar a sus mascotas, si no de asegurar que estos, pasen un tiempo agradable, en un ambiente seguro, bajo el cuidado de personal calificado.

Otro elemento importante para considerar es el *trade-off*, entre cercanía al cliente y capacidad máxima de perros por día del centro. Para este tipo de proyecto, mientras mas cerca al cliente objetivo se esté físicamente, mayor será el costo a pagar por metro cuadrado de terreno. Este costo puede ser traspasado al cliente, con precios más elevado o a la empresa, disminuyendo sus utilidades operacionales.

Por último, existe el *trade-off* entre vender uno o más días de servicio en avance. La empresa cobra en promedio un ticket mayor por día de servicio, mientras menos sean los días comprados anticipadamente. Aun así, para poder tener éxito, lo mas importante es promover el uso frecuente del centro, de manera de asegurar un ingreso estable. Para lo anterior, es que se ofrecen planes mensuales y paquetes de días, con descuentos que aumentan mientras más días se compren en adelanto.

Por otro lado, se puede observar que la idea de crear una cadena de Daycares caninos, es mas rentable que la creación de un único centro. Bajo un supuesto que no se pudo validar a lo largo de este trabajo. Considerando que la demanda de clientes nuevos de dos guarderías canina es el doble que la estimada para un solo centro. De esta forma, bajo el supuesto anterior, con la creación de cada nuevo centro, la demanda de clientes nuevos aumenta en 1 nuevo cliente más por semana. De esta forma, cada nuevo centro, logra llegar al punto de equilibrio en menor tiempo que los centros anteriores.

En cuanto a los resultados obtenidos del MVP, que tiene los resultados más reales ya que se pudo generar ventas reales e interactuar con clientes. Aun así, dado que la cuenta no tiene exactamente la misma propuesta de valor que la de esta memoria tampoco es posible asegurar que los resultados de la aplicación sean los mismos. Incluso, no fue posible implementar la estrategia de vender el servicio de guardería mediante “paquetes de días”.

Por otro lado, sería interesante hacer una evaluación económica, que incluya servicios complementarios al de guardería canina, la cual podría lograr tener un mayor alcance de clientes, y un mayor retorno por cada cliente actual, mediante la venta de mas servicios.

25. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Z. Coello, «www.expertoanimal.com,» 19 septiembre 2018. [En línea]. Available: <https://www.expertoanimal.com/cuales-son-las-necesidades-de-un-perro-y-como-satisfacerlas-23552.html>.
- [2] Malhotra, Basic Marketing Research – Integration of Social Media, 2011.
- [3] E. Y. D. C. Contreras, Diseño y Evaluación de Proyectos – Un enfoque integrado, 2015.
- [4] R. Fitzpatrick, THE MOM TEST: How to talk to customer & learn if your business is a good idea when everyone is lying to you, 2014.
- [5] Pet Industry Association of Australia (PIAA), «STANDARDS & GUIDELINES FOR BEST PRACTICE BOARDING FACILITIES/ESTABLISHMENTS & DOGGY DAY CARE CENTRES,» 2016.
- [6] Growth From Knowledge, «LOS CHILENOS Y SUS MASCOTAS,» 2018. [En línea]. Available: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_Los_chilenos_y_sus_mascotas.pdf.
- [7] j. pacull, «www.m360.cl,» 11 febrero 2019. [En línea]. Available: <https://www.m360.cl/noticias/vivir-bien/familia/mascotas/el-quillay-el-mejor-jardin-infantil-para-perros-existe/2019-02-11/125240.html>.
- [8] E. multimedia, «www.Emol.cl,» 22 febrero 2019. [En línea]. Available: https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/02/22/938763/Mas-de-320-mil-mascotas-han-sido-inscritas-por-Ley-Cholito.html?error=access_denied&error_code=200&error_description=Permissions+error&error_reason=user_denied#_=_.
- [9] ElEconomista, «www.eleconomistaamerica.cl,» 23 agosto 2017. [En línea]. Available: <https://www.eleconomistaamerica.cl/sociedad-eAmchile/noticias/8566984/08/17/Tendencias-La-mascota-mirada-como-uno-mas-en-la-familia-.html>.
- [10] MINISTERIO DE SALUD - LEY NÚM. 21.020, «www.leychile.cl,» 02 AGOSTO 2017. [En línea]. Available: https://www.leychile.cl/Consulta/m/norma_plana?org&idNorma=1106037.
- [11] MINISTERIO DE SALUD; SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA - LEY NÚM. 20.380, «www.leychile.cl,» 11 SEPTIEMBRE 2009. [En línea]. Available: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006858>.
- [12] MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA, «www.leychile.cl,» 31 MAYO 2018. [En línea]. Available: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1121980>.
- [13] «Instituto Nacional de Estadísticas Censo 2017,» [En línea]. Available: https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp.
- [14] R. K. Bennett, All about doggy daycare, 2005.
- [15] «www.pawdogdaycare.com,» [En línea]. Available: <http://www.pawdogdaycare.com/Start-Up-Services/startupmanual.htm>.
- [16] T. D. Gurus, «Daycare Operations Standards,» 2016.

- [17] «dailypuppy.com - How to Design a Doggie Daycare,» [En línea]. Available: <https://www.dailypuppy.com/design-doggie-daycare-1334.html>.
- [18] «campbowwow.com,» [En línea]. Available: <https://www.campbowwow.com/why-camp-bow-wow/>.
- [19] «centralbarkfranchise.com,» [En línea]. Available: <https://centralbarkfranchise.com/>.
- [20] «www.urbandogs.co.nz,» [En línea]. Available: <http://www.urbandogs.co.nz/page/urban-dogs-testimonials/>.
- [21] «biobiochile.cl - Registro nacional de mascotas evidencia razas y nombres mas populares en Chike,» 2019. [En línea]. Available: <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2019/04/04/558-615-inscritas-registro-nacional-de-mascotas-evidencia-razas-y-nombres-mas-populares-en-chile.shtml>.
- [22] J. H. M. W. Patrick Eghlidi, «Choice dog care,» 2009.
- [23] Garras y Patas, «PROPUESTAS MODIFICACIONES A REGLAMENTO DE CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA LA MANTENCIÓN DE ANIMALES EN CASAS HABITACIÓN Y LOCALES PÚBLICOS Y PRIVADOS».
- [24] «lasegunda.com - Así es "Huellas de mascotas", la guardería de perros de Huechuraba,» [En línea]. Available: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Impreso/2014/10/969369/asi-es-huellas-de-mascotas-la-guarderia-de-perros-de-huechuraba>.
- [25] S. Coren, «psychologytoday.com -Do We Treat Dogs The Same Way As Children In Our Families?,» 2011. [En línea]. Available: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/canine-corner/201105/do-we-treat-dogs-the-same-way-children-in-our-families>.
- [26] W. Stringfellow, «“The Startup Owner’s Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company” Review and Summary,» 2017. [En línea]. Available: <https://medium.com/west-stringfellow/the-startup-owners-manual-the-step-by-step-guide-for-building-a-great-company-review-and-520ae744eff3>.
- [27] A. Maurya, «Find Better Problems Worth Solving with the Customer Forces Canvas,» 2017. [En línea]. Available: <https://blog.leanstack.com/the-updated-problem-interview-script-and-a-new-canvas-1e43ff267a5d>.
- [28] vitamina, «vitamina.cl,» 2016. [En línea]. Available: <https://www.vitamina.cl/estudio-padres-elegir-jardin-infantil/>.
- [29] M. C. CUZCANO, «“PROYECTO FINAL” GUARDERIA INTERACTIVA CANINA,» Lima, 2014.
- [30] J. L. V. ORDOÑEZ, «GUARDERIA CUATRO PATITAS,» Lima, 2017.

26. ANEXOS

Anexo A

Necesidades básicas de un perro para su salud

Las necesidades biológicas de un perro abarcan todos los elementos imprescindibles para mantener su cuerpo sano.

1. Alimentación

Comida de calidad, acorde a su actividad, edad y estado de salud es crucial para el buen desarrollo físico de tu perro.

2. Agua

Igual de importante que la comida es el agua, sobre todo en épocas calurosas y cuando alimentas a tu perro con pienso seco

3. Casa y cobijo

Un espacio en el hogar con su cama y sus juguetes, mantas para el frío y el respeto a este espacio por parte de los otros miembros del núcleo familiar son cruciales para la salud del animal y, por ende, forman parte de las necesidades básicas de un perro. A este sitio puede acudir para descansar y también cuando quiere alejarse un poco de la dinámica del hogar. Vigila que sea fresco en verano y que esté resguardado de las corrientes de aire en invierno.

4. Ejercicio

Tener una rutina de ejercicio es crucial para la salud mental y física de tu perro. En función de tu ritmo de vida puede que se te complique esta parte, por eso, antes de adoptar un perro debes analizar si tendrás el tiempo para sacarlo a pasear o llevarlo al parque, pues todos los perros necesitan ejercitarse a diario.

5. Aseo

Un baño mensual (o más frecuente, si vives en el campo y tu perro acostumbra a ensuciarse), cepillado de una a dos veces por semana, cortar sus uñas y permanecer atento a la limpieza de las orejas son rutinas cruciales no solo para que tu perro esté limpio, sino también para prevenir o detectar a tiempo la presencia de parásitos, entre otros problemas de la piel.

6. Atención veterinaria

Desde que es cachorro, tu perro debe recibir sus vacunas, así como chequeos médicos generales para detectar cualquier problema de salud a tiempo, además de la aplicación de productos antiparasitarios adecuados. Llevarlo al veterinario ante cualquier malestar

también es parte de tu responsabilidad y forma parte de las necesidades básicas de un cachorro, perro adulto y anciano.

7. Necesidades emocionales de un perro

Los perros experimentan emociones y necesitan cubrir varias para crecer de forma sana y mentalmente estables. Sentirse seguros es una de ellas, e incluye tener un lugar de descanso en el que tu can pueda sentirse protegido, rodeado de personas que no lo dañarán y que sostienen una relación de amor y respeto con él.

8. Necesidades sociales de un perro

Una de las necesidades más básicas de un cachorro y adulto es la socialización. El perro es un animal social, por lo que desde cachorro necesita aprender a relacionarse con las personas, compañeros de su propia especie, niños y otros animales.

9. Necesidades de adiestramiento

Aunque no lo creas, el entrenamiento también es una necesidad básica del perro, sobre todo si tienes en cuenta que debe vivir en sociedad con seres humanos y quizá otras mascotas, por lo que establecer normas es crucial para una relación armoniosa.

10. Necesidades cognitivas de un perro

En la vida de un perro no todo es comer, jugar y recibir cariño, también es necesario estimularlo mentalmente y presentarle retos que desarrollen su inteligencia. Para esto, lo mejor es propiciar situaciones en las que el perro pueda dar rienda suelta a su curiosidad de forma segura, explorar y conocer sitios, olores y personas nuevas.

Anexo B

Ley N.º 21.020

SOBRE TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA

Del Registro Nacional de Centros de Mantenimiento Temporal de Mascotas o Animales de Compañía

Artículo 22: Los dueños o administradores de los centros de mantenimiento temporal de mascotas o animales de compañía deberán inscribirse en el registro respectivo, en la forma y plazo que determine el reglamento a que se refiere el artículo 4º. Este registro contendrá, a lo menos, las siguientes menciones:

- 1. Nombre del centro de mantenimiento temporal de mascotas o animales de compañía.**
- 2. El nombre completo, cédula de identidad y domicilio del dueño del centro de mantenimiento temporal o del representante legal de la persona jurídica propietaria del establecimiento. En este último caso, además, se deberá indicar el nombre o razón social, rol único tributario y domicilio de la entidad propietaria, y proporcionar un certificado de vigencia de esta.**
- 3. Dirección en donde está ubicado el centro de mantenimiento temporal.**
- 4. Número de cupos totales disponibles por especie.**

TÍTULO VII

De los centros de mantenimiento temporal de mascotas o animales de compañía

Artículo 23: Todo centro de mantenimiento temporal de mascotas o animales de compañía deberá llevar un registro con los datos de cada uno de los animales que ingresen en el recinto y egresen de él, y estará obligado a mantener condiciones de bienestar animal, higiénicas y sanitarias adecuadas al tipo y cantidad de animales que albergue, para asegurar la salud pública, el bienestar de la comunidad, de los animales y la sanidad del ambiente.

Para ello deberá contar con el apoyo profesional adecuado.

Un reglamento dictado a través de los Ministerios del Interior y Seguridad Pública y de Salud establecerá las normas para dar cumplimiento a lo dispuesto en el inciso primero de este artículo.

Respecto de las condiciones de bienestar de los animales y de seguridad de las personas, estos recintos deberán, entre otras obligaciones, contar con espacios

suficientes para cubrir las necesidades fisiológicas y etológicas de los animales y proveerles alimento y agua en cantidades necesarias.

Asimismo, deberán contar con un número suficiente de caniles, jaulas y corrales, según sea el caso. Éstos deberán tener una superficie que permita el movimiento de los animales y evite su sufrimiento.

Las especificaciones establecidas en los incisos tercero y cuarto se incorporarán en los reglamentos respectivos de la ley N° 20.380.

La contravención a lo establecido en dichos incisos se sancionará de acuerdo con lo establecido en el Título IX.

Artículo 24: En caso de cierre o abandono de un centro de mantención temporal de mascotas o animales de compañía, su dueño o representante legal deberá notificar el cierre al registro respectivo. Asimismo, sus responsables estarán obligados a entregar la tenencia responsable de los animales que alberguen a quien la asuma o, en su defecto, a trasladarlos a otro centro. En cualquier caso, junto con los animales deberán entregar todos sus antecedentes sanitarios.

Anexo C

REGLAMENTO DE CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA LA MANTENCIÓN DE ANIMALES EN CASAS HABITACIÓN Y LOCALES PÚBLICOS Y PRIVADOS.

Título IV

De los centros de mantención de mascotas o animales

Artículo 19°: Los centros de mantención de mascotas o animales, para su funcionamiento, deberán contar con un informe sanitario otorgado por la Autoridad Sanitaria Regional correspondiente a su ubicación geográfica.

Artículo 20: Los centros de mantención de mascotas o animales deben mantener condiciones higiénicas y sanitarias adecuadas al tipo y cantidad de animales que posean, así como contar con supervisión médico veterinaria periódica.

Todos ellos deben contar con alcantarillado público o particular para la disposición de los residuos producidos por los animales. En caso de un sistema de alcantarillado particular, este deberá estar autorizado por la Autoridad Sanitaria Regional.

De igual forma deberán contar abastecimiento de agua potable de un sistema público o particular debidamente autorizado. Además, debe contar con una red de distribución de agua que asegure el abastecimiento permanente en todos los lugares del recinto en que se mantengan animales. Los sistemas de agua potable particulares, así como de la red de distribución interna deben contar con la autorización de la Autoridad Sanitaria Regional

Estos recintos deben disponer de una red de canaletas dispuestas de tal forma que facilite la limpieza de los lugares en que se mantienen los animales, permitiendo el escurrimiento de las aguas de lavado hacia los sistemas de disposición final.

Artículo 21°: Los centros de mantención de mascotas o animales deberán contar con caniles individuales o colectivos con espacio de al menos dos metros cuadrados por perros grandes y un metro cuadrado por animal mediano o pequeño. Los caniles deben contar con piso liso y de material lavable para facilitar la higienización periódica.

Los caniles deben disponer de una proporción de su superficie techada de forma tal de proteger a los animales de las condiciones climatológicas.

Cada canil debe contar con dispositivos para asegurar la provisión de alimento y agua en cantidades necesarias para la mantención de los animales.

Estos recintos no podrán tener una cantidad de animales superior a la que su superficie soporta de acuerdo al espacio mínimo por animal dispuesto en este reglamento.

Además, estos recintos deberán contar con instalaciones de aislamiento y cuarentena para el debido control de las enfermedades contagiosas.

Las instalaciones de estos establecimientos deberán estar emplazadas en zonas permitidas de acuerdo con el plano regulador existente, asegurando además un adecuado manejo sanitario.

Artículo 22°: Todos estos centros deberán mantener un registro de ingreso y egreso de animales, en el que figure a lo menos la dirección desde donde provienen y donde se reubican, nombre y teléfono del propietario o responsable, tamaño, color y raza del animal. Estos animales, antes de que a cualquier título salgan del recinto, deben ser identificados y registrados en conformidad a la Ley 21.020.

Artículo 23°: En caso de cierre o abandono de algún centro de mantención de animales, sus responsables estarán obligados a entregar en adopción los animales que posean o, en su defecto, reubicarlos en un centro similar o especialmente destinado a animales abandonados. Queda prohibido cerrar o abandonar estos establecimientos mientras existan animales en el recinto. En cualquier caso, deberán entregar junto con los animales todos los antecedentes sanitarios de éstos.

Al cierre, los responsables del centro deben entregar a la autoridad competente un registro de los animales reubicados y los antecedentes de su ubicación y responsable.

Artículo 24°: En caso de cierre o abandono de los centros de mantención de mascotas, además del cumplimiento del artículo precedente, se debe asegurar el retiro de todos los residuos orgánicos, basuras y escombros existentes, además, de la completa higienización y sanitización de las dependencias. El cierre de estos recintos debe ser informado a la autoridad sanitaria con a lo menos 30 días de antelación a fin de fiscalizar el cumplimiento las condiciones de cierre señaladas en este reglamento.

Artículo 25°: Los criaderos familiares de mascotas y animales de compañía, definidos como tal en el Reglamento de Tenencia Responsable de Mascotas, deben cumplir con las condiciones sanitarias básicas estipuladas en el artículo 7° de este reglamento.

El responsable del criadero familiar debe mantener controles de un médico veterinario de forma periódica, con los registros respectivos y deberán estar a disposición de la Autoridad Sanitaria cuando ésta lo requiera.

Todo criadero familiar debe contar con un registro según lo establecido en el artículo 22 de este reglamento.

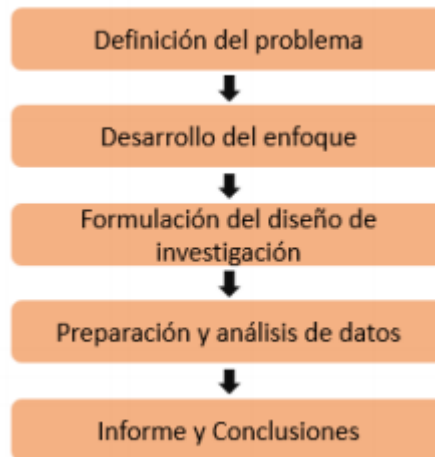
Artículo 26°: Los locales de venta y crianza de animales de compañía y mascotas y los centros de mantención tendrán la obligación de certificar que los animales que salgan, a cualquier título de su establecimiento, se encuentren esterilizados cuando la ley lo requiera, identificados y cuenten con las vacunas y tratamientos antiparasitarios correspondientes a la edad y especie que se trate. Además, tienen la obligación de entregar completa información al receptor sobre tenencia responsable de mascotas, manejos sanitarios y de alimentación requeridos por la especie.

Artículo 27°: Las exposiciones de animales y jornadas de adopción que se realicen en lugares que no han sido concebidos para estas actividades, deberán habilitar las medidas necesarias para acopiar y eliminar sanitariamente las heces fecales y orines de los

animales y tomar las previsiones suficientes para evitar accidentes provocados por los animales presentes.

El organizador que convoca al evento será responsable de las actividades señaladas en el artículo precedente, así como de los daños que se pudieran ocasionar, tanto a las personas, como a la propiedad o al medio ambiente.

Anexo D: Pasos Metodología de investigación de mercado, Malhotra



Anexo E

 **Juan Agustín Del Real Floresco** compartió un enlace. ▼
👤 Miembro nuevo · 15 de octubre a las 18:52

Hola a todos,
Me disculpo si este tipo de publicación no es acorde al grupo.
Estoy haciendo una pequeña encuesta, sobre la tenencia y cuidado de mascotas, para un proyecto de tesis. Super rápida de responder, no son mas de 8 preguntas.
Les comparto el link de la encuesta, después feliz de compartir los resultados.



Encuesta Perritos

* Required

¿Lugar de vivienda?

Casa

Departamento

Other: _____

¿Es usted dueño de 1 o más perros? *

Si

No

DOCS.GOOGLE.COM

Encuesta Perritos 

 7 17 comentarios

Anexo F



DAYCARE EL QUILLAY:
Contamos con camaras en donde podras ver a tu perrito jugar todo el dia.

HORARIO: 8:00/19:00
Transportes solo comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea.

Se deben coordinar los transportes.

REQUISITOS:

- Vacuna octuple
- Vacuna KC
- Vacuna antirrabica
- Desparasitacion interna y externa.



daycare_elquillay



daycare_elquillay DAYCARE EL QUILLAY!! 🐶🐶🐶🐶🐶🐶🐶🐶
🌈 Trabajas todo el día y tu perrito queda solo?? En nuestro playgroup tu perrito puede venir a pasar el día, jugar y socializar con mas perritos de su tamaño, estarán siempre vigilados y mejor aun! Tu también podrás verlo por nuestras camaras!! Además tenemos precios por 1/2 día

4 sem



anaoca29 🐶 Que buena idea!!!
Excelente para todas nuestras mascotas pero... faltaría el área de gatitos 😊

3 sem Responder



Les gusta a apolopugcito y 401 personas más

10 DE OCTUBRE

Agrega un comentario...

Publicar

Anexo G



Juan Agustín Del Real Floresco compartió un enlace.

🖨️ Generador de conversaciones · 16 de noviembre a las 17:04

Hola,

Estoy haciendo una encuesta sobre perritos, para mi proyecto de tesis. Es super rápida de responder, son 8 preguntas en total de selección múltiple.

Les comparto el link de la encuesta, ¡Muchas gracias y saludos!

Encuesta Perritos

* Required

¿Es usted dueño de algún perro? *

- No
- 1
- 2
- 3 o más

[i Información sobre este sitio web](#)

DOCS.GOOGLE.COM

Encuesta Perritos

73

73 comentarios

Anexo H: Respuestas municipalidades

Providencia

Respuesta: En razón de lo requerido, la Municipalidad de Providencia, a través de la Oficina de Protección Animal, dependiente del Departamento de Salud Ambiental, informa lo siguiente:

Región	Comuna
REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO	PROVIDENCIA
Número de Responsables Personas Naturales Registradas	
10996	
Número de Responsables Personas Jurídicas Registradas	
3	
Número de Solicitudes de Registro Animal en Estado de Revisión	
414	
Número de Solicitudes de Registro Animal en estado Aprobado	
7777	
Número de Solicitudes de Registro Animal en Estado Rechazado	
4763	
Número de Animales Registrados	
9525	

(Esta información ha sido obtenida de parte de la Plataforma de Gobierno "Registro nacional de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía")

Vitacura

Respuesta:

La información acerca del registro de perros en la comuna a la fecha, es la siguiente:

- Cantidad de perros inscritos en el registro : 5007.
- Distribución por sexo en perros : 2472 Hembras y 2535 Machos.
- Cantidad de perros esterilizados : 2248 (machos+ hembras).
- Cantidad de perros enteros : 2759 (machos+ hembras).

En cuanto a la cantidad de servicios relacionados con mascota realizados por la municipalidad, puede encontrar esta información en nuestra página web, www.vitacura.cl, adjunto link donde puede obtener mayores antecedentes; [https://www.vitacura.cl/medio ambiente aseo ornato/mascotas.html](https://www.vitacura.cl/medio_ambiente_aseo_ornato/mascotas.html).

Sin otro particular, Saluda atentamente,



MUNICIPALIDAD DE VITACURA
DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE, ASEO Y ORNATO
YESILA TSUTSUMI OLMOS
DIRECTORA
MEDIO AMBIENTE, ASEO Y ORNATO

Las Condes

Respuesta: La cantidad de perros inscritos en la plataforma www.registratumascota.cl corresponde a 17.670 a la fecha, de los cuales son 9.183 hembras y 8.487 machos, su estado reproductivo se muestra en la siguiente tabla:

	N° HEMBRA	N° MACHO
ENTERO	3.887	5.654
ESTERILIZADO/CASTRACIÓN	5.296	2.833

Atentamente,



JUAN FRANCISCO REYES SALGADO
DIRECTOR DESARROLLO COMUNITARIO
MUNICIPALIDAD DE LAS CONDES

Anexo I: Tabla resumen gasto administrativo y venta

Gasto Admin. y Venta	Sueldo
Luz	\$ 100.000
Agua	\$ 80.000
Internet + Teléfono	\$ 32.000
Aseo	\$ 200.000
Bencina	\$ 60.000
Insumos	\$ 80.000
Total	\$ 552.000

Anexo J: inversión inicial

Gastos de constitución

Ítem	Unidades	Costo total
Constitución y legalización de la empresa	2% del capital propio	\$ 400.000
Patente comercial municipal	2,5 o 5 por mil del capital propio	\$ 100.000
Total		\$ 500.000

Gastos antes de ejecución

Ítem	Costo total
Creación página web	\$ 300.000
Sistema de cámara y vigilancia	\$ 220.000
Habilitación local	\$ 11.168.000
Publicidad	\$ 100.000
Materiales y equipo área perro	\$ 1.480.000
Materiales y equipo área administrativas	\$ 1.980.000
Total	\$ 15.248.000

Habilitación local

Con el propósito de mantener costos iniciales bajos, es que se propone el arriendo de un local por sobre la compra de este.

Sobre los costos en habilitar el local, la mayor parte del costo se basaría en la instalación de paredes interiores para dividir oficinas, así como el espacio de guardería general para perros, y el enrejado y cercas de los espacios.

Según el local que se escoja, dependerá directamente la inversión que se haga en cuanto a las obras físicas para la habilitación del Daycare. En este punto se incluyeron aspectos como, costo por metro cuadrado áreas de juego, ya sean *indoor* o *outdoor*, costo por metro cuadrado áreas de descanso, y costo por remodelación metro cuadrado ya construido. Incluyendo el costo tanto de reparación de estos espacios, como la creación y construcción de nuevos.

Dado que no se sabe con exactitud las mejoras necesarias a realizar, se entregó una estimación basada en la experiencia del arquitecto Jorge del Real y el constructor civil [Sebastián Valdez](#). La superficie mínima se establece pensando en una capacidad mínima de 42 perros por día.

Ítem	Costo(m2)	Superficie mínima	Total
Área de juego	\$ 18.000	220 m2	\$ 3.960.000

Área de descanso	\$ 44.000	42 m2	\$ 1.848.000
Remodelación áreas administrativas	\$ 67.000	80 m2	\$ 5.360.000
Promedio	\$ 29.378	342 m2	\$ 11.168.000

Materiales y equipo área con perros por centro

Para el correcto funcionamiento del centro y asegurar la calidad del servicio comprometido, se resume a continuación la inversión necesaria en estructuras de juego y zonas interactivas de juego, materiales y equipos, con un total de \$ 1.360.000.

Ítem	Unidades	Costo unitario	Costo total
Caniles	5	\$ 120.000	\$ 600.000
Piscina	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Equipo de agilidad	3	\$ 80.000	\$ 240.000
Juguetes	30	\$ 6.000	\$ 180.000
Extintores	2	\$ 45.000	\$ 90.000
Platos	30	\$ 2.000	\$ 60.000
Bebedores	30	\$ 2.000	\$ 60.000
Camas	15	\$ 12.000	\$ 180.000
Colchonetas	15	\$10.000	\$ 150.000
Kit emergencia personas	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Kit emergencia perros	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Accesorios para manejo del perro (correas, arnés)	15	\$ 8.000	\$ 120.000
Total			\$ 1.480.000

Materiales y equipo área administrativas por centro

Ítem	Unidades	Costo unitario	Costo total
Escritorio	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Computador	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Impresora	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Silla	7	\$ 30.000	\$ 210.000
Basurero	3	\$ 10.000	\$ 30.000
Mesa centro	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Sector cocina	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Sillón 3 cuerpos	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Mesa comedor	1	\$150.000	\$ 150.000
Total			\$ 1.980.000

Anexo K: Flujo de caja primer año

Mes	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Ingresos Totales	-	802,720	1,204,080	1,404,760	1,806,120	2,207,480	2,408,160
Perros por día promedio (20 días al mes)	-	4	6	7	9	11	12
Precio por día promedio	-	10,034	10,034	10,034	10,034	10,034	10,034
Costos Totales	-	3,768,622	3,648,170	3,660,183	3,702,270	3,708,238	3,738,311
Publicidad total	-	83,796	91,824	95,837	103,864	111,892	115,905
publicidad (2% Ingresos totales)	-	16,054	24,082	28,095	36,122	44,150	48,163
publicidad 1 año	-	67,742	67,742	67,742	67,742	67,742	67,742
Promoción (20% dcto clientes nuevos)	-	216,720	72,240	72,240	90,300	72,240	90,300
Clientes nuevos	-	12	4	4	5	4	5
Variable perro (\$ 400 por día)	-	32,000	48,000	56,000	72,000	88,000	96,000
Sueldo	-	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000
Gerente General	-	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Director de Marketing	-	-	-	-	-	-	-
Rep. Contabilidad y finanzas	-	-	-	-	-	-	-
Gerente guardería	-	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000
Cuidadores de perro	-	-	-	-	-	-	-
Costos fijos Totales	-	1,736,106	1,736,106	1,736,106	1,736,106	1,736,106	1,736,106
Gastos administrativos	-	552,000	552,000	552,000	552,000	552,000	552,000
Arriendo Local	-	1,184,106	1,184,106	1,184,106	1,184,106	1,184,106	1,184,106
Margen Operacional	-	- 2,965,902	- 2,444,090	- 2,255,423	- 1,896,150	- 1,500,758	- 1,330,151
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de impuestos	-	- 2,965,902	- 2,444,090	- 2,255,423	- 1,896,150	- 1,500,758	- 1,330,151
Inversión Inicial	15,748,000	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	2,965,902	2,444,090	2,255,423	1,896,150	1,500,758	1,330,151
Flujo	- 15,748,000	- 5,931,805	- 4,888,179	- 4,510,846	- 3,792,301	- 3,001,515	- 2,660,302
Flujo Acumulado	- 15,748,000	- 21,679,805	- 26,567,984	- 31,078,830	- 34,871,131	- 37,872,646	- 40,532,949

Mes	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Ingresos Totales	2,809,520	3,010,200	3,411,560	3,612,240	4,013,600	4,414,960
Perros por día promedio (20 días al mes)	14	15	17	18	20	22
Precio por día promedio	10,034	10,034	10,034	10,034	10,034	10,034
Costos Totales	3,744,278	3,756,292	4,330,319	4,342,333	4,402,480	4,390,387
Publicidad total	123,932	127,946	135,973	139,987	148,014	156,041
publicidad (2% Ingresos totales)	56,190	60,204	68,231	72,245	80,272	88,299
publicidad 1 año	67,742	67,742	67,742	67,742	67,742	67,742
Promoción (20% dcto clientes nuevos)	72,240	72,240	72,240	72,240	108,360	72,240
Clientes nuevos	4	4	4	4	6	4
Variable perro (\$ 400 por día)	112,000	120,000	136,000	144,000	160,000	176,000
Sueldo	1,700,000	1,700,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000
Gerente General	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Director de Marketing	-	-	-	-	-	-
Rep. Contabilidad y finanzas	-	-	-	-	-	-
Gerente guardería	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000
Cuidadores de perro	-	-	550,000	550,000	550,000	550,000
Costos fijos Totales	1,736,106	1,736,106	1,736,106	1,736,106	1,736,106	1,736,106
Gastos administrativos	552,000	552,000	552,000	552,000	552,000	552,000
Arriendo Local	1,184,106	1,184,106	1,184,106	1,184,106	1,184,106	1,184,106
Margen Operacional	- 934,758	- 746,092	- 918,759	- 730,093	- 388,880	24,573
Impuestos	-	-	-	-	-	6,635
Utilidad después de impuestos	- 934,758	- 746,092	- 918,759	- 730,093	- 388,880	17,938
Inversión Inicial	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	934,758	746,092	918,759	730,093	388,880	-
Flujo	- 1,869,517	- 1,492,184	- 1,837,518	- 1,460,186	- 777,760	17,938
Flujo Acumulado	- 42,402,466	- 43,894,650	- 45,732,168	- 47,192,354	- 47,970,114	- 47,952,175