



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

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CADENA DE
TIENDAS COMERCIALIZADORAS DE ALIMENTOS Y ACCESORIOS
PARA MASCOTAS “PET LIFE – UN MUNDO PARA TU MASCOTA”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

JUAN PABLO RUIZ ROSSI

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
HERLY STUDER MONDACA**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CADENA DE TIENDAS COMERCIALIZADORAS DE ALIMENTOS Y ACCESORIOS PARA MASCOTAS “PET LIFE – UN MUNDO PARA TU MASCOTA”

El presente proyecto tiene por objetivo determinar, analizar y evaluar la viabilidad de la implementación del negocio de comercialización de alimentos y accesorios para mascotas “Pet Life, un mundo para tu mascota”, con una infraestructura que permita visibilidad, operaciones, ventas y servicios en la ciudad de Santiago de Chile. Este proyecto se sustenta en la investigación de mercado que muestra altas tasas de crecimiento, y una mayor disposición al gasto por parte de los dueños de mascotas, proyectando un alza del gasto per cápita de un 36% anual para 2020.

Para ello, este proyecto considera diversos análisis que permitirán determinar el modelo de negocios para la implementación de la empresa, y que principalmente, estarán enfocados en entender el mercado, el entorno para ver las proyecciones y oportunidades del negocio, y las necesidades del cliente, lo que entregará los focos para los productos y servicios a entregar.

De manera paralela, servirán para poder realizar el informe financiero que dé cuenta de las inversiones iniciales, retorno de esta y proyecciones de venta, permitiendo así, obtener resultados concretos de la viabilidad de la empresa.

Del análisis realizado a través de la metodología e investigación, se puede concluir que el mercado de los alimentos de las mascotas está en un proceso de crecimiento a tasas de un 42,5% para 2022, en donde se observa que las barreras de entradas al segmento son bajas, dando espacio a la competitividad.

Paralelamente, el mercado de los alimentos Súper Premium – que es el core del negocio-, está creciendo a tasas de 15% a 20% anuales, superando el crecimiento de la mayoría categorías. Esto, porque hoy las mascotas toman un rol más importante dentro de la sociedad, debido a los cambios socio culturales que ha tenido Chile en los últimos diez años, y en donde las personas están dispuestas a gastar más en el cuidado y bienestar de sus mascotas.

Así mismo, y luego del análisis de mercado, se observa que sólo en la Región Metropolitana existe un universo aproximado de 1.831.401 viviendas que tienen perros y/o gatos, mostrando el alto potencial de ventas que existe en este segmento. Así lo demuestra el análisis financiero que da cuenta de un escenario conservador, y bajo las tasas de crecimiento del mercado de alimentos y accesorios de mascotas, se puede alcanzar un VAN positivo de \$28.927.991 y una TIR de 35,77%.

Estos resultados se alcanzaron considerando una inversión inicial de \$26.080.959, un horizonte de evaluación de 3 años y una tasa de descuento del 9,4%.

Considerando toda la información recabada, se puede concluir que es rentable implementar un negocio con foco en la comercialización y distribución de alimentos y accesorios de mascotas en Santiago, entendiendo que es un mercado en expansión y en donde los clientes buscan servicios diferenciados y especializados para quienes consideran hoy, parte de su familia.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
2. Descripción del tema.....	3
3. Alcance del tema	4
3.1. Factores críticos del éxito.....	6
4. Objetivos.....	7
4.1. Objetivos generales.....	7
4.2. Objetivos específicos.....	7
5. Marco conceptual.....	8
6. Análisis del entorno.....	8
6.1. Análisis PEST.....	8
6.1.1. Tendencias de la industria.....	8
6.1.2. Análisis Político	9
6.1.3. Análisis Económico.....	9
6.1.4. Análisis Social.....	9
6.1.5. Análisis Tecnológico.....	10
6.2. Análisis de la industria según el modelo Porter	10
6.2.1. Rivalidad entre empresas existentes.....	10
6.2.2. Poder de negociación de los Proveedores	12
6.2.3. Poder de negociación de los compradores	14
6.2.4. Amenazas de nuevos participantes	14
6.2.5. Amenaza de productos sustitutos.....	18
6.2.6. Conclusiones análisis Porter	19
6.3. Análisis de la industria según FODA	19
6.3.1. Fortalezas:.....	19
6.3.2. Debilidades:.....	20

6.3.3.	Oportunidades:	20
6.3.4.	Amenazas:	21
7.	Mercado de los alimentos para mascotas y Petcare	22
7.1.	Mercado objetivo	24
7.2.	Mercado Potencial.....	28
8.	Resultados de las encuestas	28
8.1.	Descripción de las encuestas de mercado	28
9.	Perfil de cliente	30
10.	Plan estratégico de la empresa	32
10.1.	Estrategia del negocio	32
10.2.	Modelo CANVAS	34
10.3.	Objetivos estratégicos	35
10.4.	Visión de la empresa	35
10.5.	Misión de la empresa	35
11.	Plan de Marketing y ventas.....	36
11.1.	Segmentación del mercado	36
11.2.	Posicionamiento de la marca.....	37
11.2.1.	Producto	37
11.2.2.	Promoción.....	38
11.2.3.	Estructura de precios.....	39
11.2.4.	Canales de distribución y contacto con el cliente	41
12.	Plan de operaciones.....	41
12.1.	Ubicación de las instalaciones	41
12.1.1.	Ubicación de local en La Reina	43
12.1.2.	Ubicación de local en Las Condes	45
12.1.3.	Ubicación de local Colina (Chicureo)	46

12.1.4.	Bodega distribución a locales y local de venta	48
12.1.5.	Despacho a domicilio.....	50
12.2.	Control de inventario en tiendas y bodega	50
12.3.	Layout.....	50
13.	Diseño de estructura y plan de personas.....	53
13.1.	Estructura organizacional.....	53
13.2.	Plan de capacitación	55
13.3.	Plan de motivación al personal	56
14.	Plan de financiamiento	57
14.1.	Evaluación del proyecto	57
14.1.1.	Inversión Inicial.....	57
14.2.	Costos fijos, variables y financieros mensuales	59
14.3.	Tasa de descuento.....	59
14.4.	Supuestos	60
14.5.	Proyección de ventas.....	60
14.6.	Depreciación.....	64
14.7.	Viabilidad del proyecto	64
14.8.	Sensibilización.....	65
15.	Conclusión	66
16.	Bibliografía.....	68
17.	ANEXOS.....	70
18.	Referencias	87

Índice de tablas

Tabla 1	Detalle comercializadoras por comuna en RM	11
Tabla 2	Distribución de supermercados en las comunas de interés	12

Tabla 3 Cantidad de mascotas alimentadas con alimento balanceado en la RM.....	26
Tabla 4 Cantidad de mascotas que comen alimentos balanceado en comunas de interés.....	27
Tabla 5 Cantidad de mascotas que comen alimento balanceado en comunas aledañas	27
Tabla 6 Perfil del cliente	31
Tabla 7 Perfil cliente que quiere comprar alimentos industriales balanceados.....	31
Tabla 8 Perfil cliente cuya mascota es parte de su familia	32
Tabla 9 Disposición de gastos.....	36
Tabla 10 Estructuras de precios de alimentos y accesorios de mascotas.....	40
Tabla 11 Costos e items de inversión inicial	58
Tabla 12 Cotizaciones	58
Tabla 13 Costos fijos mensuales.....	59
Tabla 14 Gastos Financieros mensuales	59
Tabla 15 Tasa de descuento	59
Tabla 16 Precio promedio venta alimento perro y gato	62
Tabla 17 Proyección ventas por año	63
Tabla 18 Proyección de utilidades por año.....	63
Tabla 19 Flujo anual del proyecto.....	64
Tabla 20 VAN y TIR	64
Tabla 21 Escenario del crecimiento de la demanda para graficar.....	65

Índice de figuras

Figura 1 Detalle comercializadoras por comuna en RM.....	11
Figura 2 Facturación total en millones de euros en cuidado de las mascotas	17
Figura 3 Análisis Porter de la industria de alimentos y accesorios de mascotas.....	19
Figura 4 Cadena de valor	24
Figura 5 Ventas del mercado de productos de cuidado de mascotas en Chile	25

Figura 6 Modelo CANVAS	35
Figura 7 Importancia de la compra de accesorios	38
Figura 8 Distribución de población en Santiago por grupo socioeconómico	42
Figura 9 Sensibilidad del proyecto basado en crecimiento de la demanda	65

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Market share total de las empresas productoras líderes del mercado en Chile.....	15
Ilustración 2 Market share alimentos Súper Premium en Chile.....	15
Ilustración 3 Porcentaje de crecimiento de alimento de mascotas a nivel mundial .	22
Ilustración 4 Comparativa crecimiento Mercado Latam vs Chile (USD\$)	23
Ilustración 5 Mapa RM con locación referencial de las tiendas y bodegas Pet Life .	43
Ilustración 6 Mapa con ubicación tienda La Reina.....	44
Ilustración 7 Mapa presencia petshops La Reina.....	45
Ilustración 8 Mapa con ubicación de tienda en Las Condes	45
Ilustración 9 Mapa presencia petshops Las Condes	46
Ilustración 10 Mapa con ubicación de tienda en Chicureo	47
Ilustración 11 Mapa presencia petshops Chicureo	47
Ilustración 12 Mapa con ubicación de bodega y local en Puente Alto.....	48
Ilustración 13 Mapa presencia petshops Puente Alto	49
Ilustración 14 Ejemplo de isla separadora de clientes en tienda	51
Ilustración 15 Layout para tienda de 70 m2 ubicada en la comuna de La Reina.....	52
Ilustración 16 Layout tiendas de Las Condes, Chicureo y Puente Alto 25 a 30 m2 ..	53
Ilustración 17 Organigrama Pet Life (inicio de operaciones)	53
Ilustración 18 Organigrama Pet Life (proyección futura).....	54

1. Introducción

En las últimas décadas, Chile ha ido avanzando, creciendo y transformándose, develando importantes cambios en su idiosincrasia y en su visión socioeconómica.

Ejemplo de ello, es que se ha observado una tendencia en donde las distintas generaciones buscan contar con un mayor poder adquisitivo, apalancándolo en el hecho que, a mayor bienestar económico, mayor bienestar en el hogar. De acuerdo a una columna publicada en El Diario de Concepción, redactada por el director de ProChile, Renato Segura, el “poder adquisitivo del ingreso autónomo promedio a nivel país, corregido por la inflación, aumentó entre 1990 y 2015 en 40%”¹, demostrando que hoy las personas acceden a tener una mejor situación económica y que, en muchos casos, eso también reditúa en el aumento del gasto mensual o en la solicitud de créditos.

De hecho, de acuerdo a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, los resultados de su “Informe de Endeudamiento 2016” – en donde la muestra representaba el 79% del total de la deuda de las personas en Chile-, “la deuda total de los 5 millones de deudores que incluye este estudio aumentó en un 7,4% real entre junio 2015 y junio de 2016”, lo que da cuenta que el consumidor chileno hoy tiene un mayor acceso al crédito y lo aprovecha para poder adquirir productos o servicios de su interés, siempre pensando en el “bienestar”.

Paralelamente, en Chile se ha observado un cambio en las concepciones de familia, matrimonio e hijos, en donde muchas personas hoy están atrasando la decisión de contraer matrimonio, como también de tener hijos, demostrando una nueva visión social de las personas frente a este tema. De acuerdo al último Anuario de Estadísticas Vitales entregado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE)², “la tasa bruta de natalidad” de 2015, es decir, el número de nacimientos por cada mil habitantes también descendió, pasando de 14,2 por ciento en 2014 a 13,6 por ciento”.

Respecto de los matrimonios, este anuario demuestra que “la ‘tasa bruta de nupcialidad’, que corresponde al número de matrimonios por mil personas, se situó en 3,4, (cifra) menor (al) 3,6 de 2014”. Así también, “la edad media al contraer el primer matrimonio se incrementó en 2015 respecto a 2014, llegando a 32,2 años en el caso de los hombres y a 30,9 años en el de las mujeres”.

Así también y como parte de las cambiantes tendencias que ha observado Chile en estos últimos diez años, la tenencia de mascota ha aumentado de manera significativa, influenciando positivamente el mercado asociado al Pet Care.

Así lo demuestra un estudio realizado por la empresa Euromonitor en 2014, en donde da cuenta que “El cambio en la idiosincrasia chilena —hombres y mujeres maduros y solteros, la tendencia a tener hijos más tarde y un mayor gasto en pasatiempos—, ha impulsado fuertemente el negocio de las mascotas en el país, siguiendo la tendencia de los países desarrollados en cuanto a la tenencia de animales domésticos. De hecho, según cifras de Euromonitor, el tamaño del

mercado de “Pet Care” (cuidado de mascotas) en ventas era de US\$385,7 millones en 2009³ mientras que para 2018 se proyectó que este mercado superaría los 800 millones de dólares. Estas cifras entregadas por Euromonitor incluyen los ítems de alimento, arena para gatos, salud, suplementos alimenticios y otros productos (accesorios) para mascotas.

Paralelamente, y de acuerdo el microestudio realizado en 2018 por GFK “Los chilenos y sus mascotas”, 6 de cada 10 hogares chilenos tienen al menos una mascota, y realizan un gasto mensual promedio de \$25.871, cifra que aumenta a un \$36.274 en el segmento socio económico ABC1.

Considerando lo anterior, y teniendo en cuenta el creciente poder adquisitivo de jóvenes profesionales en Chile, sumado al hecho de que las personas están optando por aplazar la paternidad y las cifras que hoy dan cuenta de las proyecciones de ventas del mercado del Pet Care, ya se observa cómo ha incrementado la tenencia de mascotas en el país y, al mismo tiempo, el gasto del presupuesto mensual en ellas.

Ahora, si se mira el mercado internacional se puede observar que, si bien en Chile hay un gran incremento en las ventas de alimentos y accesorios para mascotas, todavía es un mercado en crecimiento con respecto a países desarrollados, pero con una clara tendencia a adoptar las influencias extranjeras, por lo cual se podría predecir lo mismo para este país en el mediano plazo. Ejemplo de ello, y de acuerdo al estudio de Euromonitor, se espera que para 2022 el mercado relacionado con las mascotas alcance una facturación anual de US\$1.152,6 millones, casi un 200% más respecto de las ventas del año 2009, demostrando el potencial de crecimiento que reside en el negocio.

Así también, el estudio de Euromonitor demuestra la predisposición de los dueños de mascotas a gastar dinero en ellas, en donde el “monto promedio para la mantención de un perro, considerando los gastos en comida, atención veterinaria, peluquería canina, juguetes y otros productos, puede alcanzar e incluso superar los \$300 mil pesos al año”⁴.

Respecto del ítem accesorios, y de acuerdo al estudio de Euromonitor, ya para 2015 “sólo en el segmento de accesorios para mascotas el mercado total chileno se posiciona como el tercero más alto de Latinoamérica, con US\$20,9, siendo sólo superado por Argentina (US\$29 millones) y Brasil (US\$817,6 millones)”⁵.

Con el aumento de la cantidad de mascotas entre la población y cada vez con personas más informadas y dispuestas a gastar en ellas, se observa una oportunidad para impulsar el posicionamiento de nuevos productos alimenticios Premium y Súper Premium (Anexo 1), además de servicios especializados en el cuidado y nutrición de mascotas, que puedan entregar un beneficio asociado no sólo al animal en sí, sino también a sus dueños.

A ello, se suma la necesidad de hacer más eficiente el tiempo que las personas pueden pasar con sus mascotas, amigos y/o familia, por lo que buscan servicios

que puedan entregarles este beneficio, para realizar actividades con sus perros o gatos. Ante esto, el despacho a domicilio se levanta como una atractiva solución.

En la actualidad, también ha aumentado la preocupación por la tenencia responsable y del cuidado de los perros y gatos tanto domésticos como callejeros, llevando inclusive a que el Gobierno de Chile promulgara la ley de “Tenencia responsable de Mascotas” en Julio de 2017, con el objetivo de contribuir “al bienestar de los animales de compañía, determinando las obligaciones y derechos de quienes son responsables por su cuidado. Estas medidas también permitirán proteger la salud y seguridad de las personas y al medio ambiente”⁶.

Esto demuestra que hoy tanto las personas, como la sociedad y el Gobierno, están buscando las maneras de poder entregar lo mejor a sus mascotas y, además, a aquellos animales que no tienen dueño. Siendo así, la necesidad de contar con productos de calidad media es un tema al que se debe responder, ofreciendo alimentos y teniendo presencia en zonas de distinto poder adquisitivo de manera de poder responder a las necesidades que conlleva el cuidado y seguridad de las mascotas.

Paralelamente, y bajo el apoyo del Gobierno que para Julio de 2017 ya había entregado “más de 10 mil millones de pesos para que el 86% de los municipios realicen esterilizaciones”⁷, las Municipalidades de comunas que tienen una población con menor poder adquisitivo, se han hecho cargo de entregar servicios gratuitos para fomentar la tenencia responsable y jornadas de adopción, nicho que también puede ser aprovechado para nuevas alianzas y negocios. Lo mismo con fundaciones que buscan socios estratégicos que los ayuden con la mantención y cuidado de los animales rescatados.

A pesar de los avances, aún se puede decir que Chile sigue siendo un país muy deficiente en materia de regulación, legislación e información respecto de la nutrición animal por lo que un modelo de negocios con una visión más amplia daría la oportunidad para entrar en diversos nichos con una variada gama de alimentos y servicios, apuntando a aumentar y mejorar la mirada respecto de la importancia del cuidado y seguridad de las mascotas.

2. Descripción del tema

El desarrollo de un plan de negocio para una cadena de tiendas comercializadoras de alimentos y accesorios para mascotas “Pet Life, un mundo para tu mascota”, es un emprendimiento que consiste en implementar una cadena de tiendas en locaciones que ofrezcan un mercado objetivo y potencial atractivo, es decir aquellas en donde se concentre un número importante de personas que sean dueñas de mascotas con disposición a gastar en alimentos y productos de calidad, y que estén buscando un servicio diferenciador que aporte a su calidad de vida y la de sus mascotas.

El negocio consiste en abrir una cantidad determinada de tiendas en las locaciones a definir, junto con una bodega que funciona como centro de distribución a los locales y despachos a domicilios, pero también como local.

Hoy se observa una gran cantidad de negocios de Pet Care que sólo se dedican a la comercialización de alimentos y accesorios de mascotas, sin entregar un beneficio adicional al cliente final. Simplemente funcionan como locales de venta en donde se llega a comprar un producto determinado. Esto lleva a que las personas busquen informarse a través de las redes sociales, opiniones de conocidos y familia, entre otros, sin que necesariamente encuentren la información adecuada para el cuidado de su mascota.

Si se tiene en cuenta el potencial del mercado de mascotas en Chile y la diversificación de los negocios tal como dan cuenta los estudios realizado por Euromonitor, sumado al mayor interés en tener información sobre la calidad, manufactura e ingredientes de los alimentos, se levanta una necesidad de contar con un servicio especializado y diferenciador que aporte a la toma de decisiones en la nutrición de la mascota, con sugerencias y recomendaciones de acuerdo a cada cliente, siempre pensando en mejorar la calidad de vida de las mascotas.

Otro tema de relevancia es poder entregar un servicio que responda a la falta de tiempo que hoy se observa de manera transversal en la sociedad. El trabajo, la familia, el deporte, los amigos, y otras actividades son preponderantes, dificultando el ir al supermercado. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 30% de los trabajadores no alcanzan a almorzar por falta de tiempo durante su jornada laboral⁸, entonces se tiene que responder a la pregunta: ¿Tendrán tiempo para comprar el alimento adecuado para su mascota? ¿O de salir a comprar cuando se le acabó el alimento?

Es por ello que, dentro de los servicios que ofrecerá Pet Life se encuentra el despacho a domicilio, pensando en siempre estar a la orden de los requerimientos de los actuales y potenciales clientes. Este despacho a domicilio, al igual que en las tiendas, contará con un veterinario especializado en nutrición que no sólo entregue el alimento, sino que también pueda realizar un diagnóstico a la mascota y responder a las dudas de sus dueños, por ejemplo.

3. Alcance del tema

Dado el crecimiento del mercado de productos para mascotas en Chile y el potencial de desarrollo que muestran los diversos estudios y artículos, se ha decidido abrir una cadena de tiendas donde se comercializan alimentos y accesorios para estas mascotas, perro y gatos, y evaluar su viabilidad mediante un plan de negocios.

Esta cadena estará compuesta por tres tiendas, en donde se realizará la venta directa de alimentos y accesorios de mascotas a clientes. Estarán ubicadas en comunas de interés para el negocio, las que serán definidas a través del estudio del mercado.

Así mismo, este plan de negocios incluye una bodega, que además de ser el centro de distribución de donde saldrá el despacho al resto de las tiendas y despacho a domicilio, funcionará como local de venta directa. También estará ubicada en una comuna de interés que será definida de acuerdo a las tendencias de consumo y tenencia de mascotas.

Cada local contará con un equipo profesional de atención, que estará capacitado para poder responder las dudas y consultas de los clientes, siempre enfocados en el bienestar y salud de la mascota en cuestión.

Considerando lo anterior, en este proyecto se revisarán las condiciones del mercado del cuidado y alimentación de las mascotas, abordando las oportunidades de competir en éste con ventajas comparativas en el servicio, atención e información al cliente y servicios veterinarios anexos como, por ejemplo, vacunación y desparasitación de mascotas, las que pueden ser realizadas en los mismos locales o a domicilio.

También se analizará el entorno en el cual se hará efectivo el proyecto, tomando en cuenta las cinco fuerzas de Porter y un análisis PEST, lo que permitirá tener una visión de los factores del mercado que pueden incidir en el desarrollo y desempeño del negocio, como, por ejemplo, la existencia de algún local que ofrezca servicios similares en alguna comuna de interés o que los factores económicos y sociales del entorno muestren una proyección a la baja en la demanda de alimentos de mascotas.

Además, se descifrarán las oportunidades y amenazas que pueda tener la empresa por medio de un análisis FODA, lo que será esencial para entender las potencialidades, amenazas y rivalidades a las que se enfrentará el negocio, de manera tal de poder desarrollar una estrategia acorde que permita alcanzar los objetivos y metas planteadas para conseguir los resultados requeridos para la viabilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

Con el objetivo de poder comunicar, potenciar la imagen y servicios del negocio, se desarrollará un plan de marketing que permita llegar al mercado potencial y objetivo a través de una estrategia clara, entregando mensajes que permitan posicionar el nombre de la empresa, en primera instancia, y luego, potenciarlo como un especialista en información del cuidado de las mascotas, a través de un servicio especializado y profesional.

Este plan de marketing, además, estará alineado a los objetivos comerciales del negocio, entendiendo que, a través de la estrategia de comunicación y posicionamiento de la empresa, se podrán incentivar y aumentar la demanda de acuerdo a las proyecciones de ventas que se considerarán para el crecimiento y sustentabilidad de empresa.

El proyecto también involucrará un plan de operaciones, que entregue los protocolos y lineamientos necesarios para poder responder, de manera eficiente y rentable, a las diversas necesidades del negocio.

Así también, y con el fin de tener una visión de las necesidades, requerimientos y tendencias de compra del mercado objetivo y potencial, se llevará a cabo un estudio de mercado, a través de una encuesta, que permita contar con información veraz de las decisiones de compra de los consumidores.

Lo que no se incluye en esta tesis, es:

- El seguimiento del negocio
- Visión a largo plazo de la empresa
- Inclusión de marcas propias
- Ampliación y diversificación de los servicios
- Expansión y presencia en regiones
- Distribución de alimentos y accesorios B2B

3.1. Factores críticos del éxito

Mercado: Dado el gran crecimiento del mercado de alimentos para mascotas y una fuerte tendencia al alza que hace que hoy las mascotas se hayan convertido en un integrante más de la familia⁹, se observa la oportunidad de ofrecer un servicio personalizado y profesional, que entregue asesoría y apoyo a los clientes al momento de la compra.

Clientes: Es necesario conocer las necesidades de los clientes y cómo abordarlas, de manera de poder implementar un servicio y atención diferenciada que sea un real aporte al cuidado de la mascota. Todo con el objetivo de generar tasas de fidelización en el mediano plazo.

Nivel de servicio: Se debe plantear un estándar de nivel de servicio, por lo cual el personal de la empresa debe ser capacitado y evaluado constantemente.

Producto: Al haber una gama tan variada de productos y calidades, se debe generar un estándar de alimentos a distribuir, manteniendo una calidad mínima que asegure entregar un producto adecuado para cada necesidad, generando una buena imagen de marca y servicio.

Competencia: Estar atento a los movimientos de la competencia con el objetivo de poder estar un paso adelante y no ser sorprendidos.

Tendencias: Informarse y capacitarse en las tendencias, investigaciones, alimentos, servicios y estrategias en el rubro de la alimentación de mascotas a nivel mundial y nacional, de manera de aumentar el valor de la asesoría y servicio.

Proveedores: Se trabajará de manera directa con las empresas y marcas líderes del mercado en Chile para asegurar la calidad de los alimentos, buscando una relación de negocios a largo plazo con dichos representantes y así poder

desarrollar, en conjunto, un plan comercial que permita asegurar la cantidad de productos y contar con precios al por mayor.

Localización: La implementación de los locales será en comunas de interés en donde los dueños de mascotas tengan la disposición de realizar un gasto significativo en la alimentación y cuidado de éstos, asociados a los productos que se comercializarán.

Ambientación: La ambientación será la cara visible de la tienda, estará asociada a la imagen que se quiere transmitir a los clientes, enfocada en contar con un espacio cálido, limpio y amplio en donde personas y mascotas puedan convivir armónicamente.

Lay Out: Su distribución deberá incentivar a los clientes a comprar. Contará con una disposición estratégica que llame la atención de quienes entren, en donde los productos estén puestos de acuerdo a las necesidades de perros y de gatos.

Finanzas: En términos financieros y considerando que este proyecto está en la categoría de un Start up, se debe tener una caja saludable, ya que no se tiene el respaldo financiero de otras empresas de mayor trayectoria y consolidación en el mercado nacional.

4. Objetivos

4.1. Objetivos generales

El objetivo general es desarrollar un plan de negocios para evaluar la factibilidad de realizar un emprendimiento basado en la comercialización de alimentos y accesorios para mascotas, para satisfacer las necesidades del mercado, mediante la instalación de tiendas localizadas estratégicamente, con servicio de despacho a domicilio y atención personalizada y profesional.

4.2. Objetivos específicos

- Estar entre las cuatro comercializadoras líderes en venta de alimento y accesorios para mascotas en la Región Metropolitana de Chile.
- Entregar un servicio diferenciado, con un equipo que maneje y domine un nivel de información nutricional de utilidad para el cliente, aportando a los cuidados de las mascotas e incentivando la fidelización del cliente final.
- Contar con un stock de productos que incluya las marcas líderes y de alta demanda de alimentos para mascotas en Chile en las categorías Premium y Súper Premium.
- Contar con tiendas funcionales y atractivas, con una óptima disposición y visualización de productos, localizadas en comunas estratégicas de la ciudad de Santiago y alrededores.

5. Marco conceptual

- **Análisis de la industria:** Del libro “Marketing Estratégico” de Roger Best, se usará la información para determinar tipo de clientes, segmentación del mercado, participación de mercado, competencia, entre otros.

- **Modelo 5 Fuerzas de Porter:** Del libro “Administración estratégica y política de negocios”, se hará un análisis de este modelo estratégico. Con éste, se analizará el nivel de competencia, el poder de los proveedores, el de los compradores y los productos sustitutos que existen en el mercado.

- **Análisis PEST:** Del libro “Administración estratégica y política de negocios”, se hará un análisis de las fuerzas del entorno, considerando los factores socioculturales, tecnológicos, económicos, ecológicos y político-sociales. Las tendencias existentes, en cualquier área, pueden ser muy importantes para las empresas de una industria, pero no necesariamente son las mismas para empresas de otros rubros y segmentos.

- **Análisis FODA:** Análisis que permitirá definir las oportunidades y amenazas de la industria, además de las fortalezas y debilidades de la empresa. Con esto se podrá obtener las ventajas competitivas de la empresa en la industria y permitirá establecer una estrategia adecuada para la organización.

- **Modelo de negocios Canvas:** Con este modelo se crea y captura valor para la empresa. Este modelo permitirá determinar las tareas claves de la empresa, además de los socios estratégicos, fuentes de financiamiento, relación con clientes, etc.

- **Estudio de mercado:** Con este estudio se definirán los perfiles de los clientes. Será un factor importante en la locación de las tiendas y la relevancia de los productos a comercializar.

- **Evaluación financiera:** Del libro “Finanzas” de Joan Massons, se generará un análisis financiero que dé cuenta de la inversión, viabilidad, proyecciones, gastos fijos, entre otros, para la implementación del negocio

6. Análisis del entorno

6.1. Análisis PEST

6.1.1. Tendencias de la industria

La industria del retail ha ido adoptando nuevas tendencias y estrategias en este último tiempo, buscando responder a un consumidor más informado y empoderado con las nuevas tecnologías. Así lo muestran los resultados entregados por el informe “Tendencias del retail en Chile 2016” realizado por la Cámara de Comercio de Santiago, que da cuenta que “el ritmo de apertura de centros comerciales atraviesa una tendencia de desaceleración, lo que coincide con el acelerado crecimiento del comercio electrónico”¹⁰.

Esto, además, ha incidido en la dotación de vendedores por metro cuadrado, la que ha ido disminuyendo ante la incidencia de la tecnología, tendencia que ha aportado a disminuir los costos y optimizar el espacio físico.

Así también destaca que se ha observado un crecimiento en las tiendas por especialidad y que las estrategias hoy se enfocan en generar una experiencia de compra: “En segmentos en los cuales la fidelidad de marca es baja, la estrategia descansa en gran medida en diseñar una experiencia (...) que ayuden a transmitir una emoción y contar un relato que haga sentido con los intereses de los clientes”¹¹.

6.1.2. Análisis Político

A nivel Latinoamericano, Chile es un país que usualmente es calificado como estable, con un nivel alto de gobernabilidad y participación, y en donde la democracia es el pilar esencial de las políticas estatales.

Ahora bien, internamente, el país ha ido evolucionando de un sistema partidista de dos bloques (derecha e izquierda), a uno que hoy ha dado paso para la aparición de otras visiones políticas y partidos políticos, demostrando un “desgaste de los partidos políticos en Chile, particularmente en los últimos diez años, (en donde) éstos han venido decayendo estrepitosamente, alcanzando en la actualidad su nivel de confianza institucional más bajo, el cual no supera el 3% (equivalente al margen de error de cualquier encuesta). Por lo que se podría deducir que los partidos tradicionales ya no representan a nadie”¹².

6.1.3. Análisis Económico

De acuerdo al Banco Mundial, “en las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. Esto le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (US\$4 por día) se redujo del 26 a 7.9%”¹³.

No obstante, la economía nacional se ha visto afectada en 2019 por tres factores relevantes: la guerra comercial entre Estados Unidos y China, el alto precio del dólar y el bajo precio del cobre. Estos factores han incidido en las proyecciones iniciales del Ministerio de Hacienda, el que determinó que el crecimiento de Chile alcanzaría un 2,4 y 2,9 por ciento, mientras que para 2020 proyectó una cifra entre 3,0 y 3,5 por ciento¹⁴.

6.1.4. Análisis Social

La sociedad chilena, a pesar de que puede ser caracterizada como conservadora, ha tenido algunos cambios culturales que han ido muy de la mano con la penetración de las nuevas tecnologías, la estabilidad económica y un protagonismo de la generación de los “Millennials” (jóvenes entre los 18 y 34 años) tanto en el ámbito laboral, social y económico.

La encuesta Chile 3D, de GfK Adimark, mostró que hoy los chilenos están más abiertos a conversar de temas controversiales como el matrimonio homosexual y

la legalización del aborto, por ejemplo, pero que “se aprecia una postura relativamente más liberal, pero no es un gran porcentaje. En general, los jóvenes son más propicios a este tipo de cosas que los adultos”¹⁵.

La misma encuesta demostró que más del 50% de los encuestados cree que Chile es el mejor país de Latinoamérica para vivir; el 69% de ellos se declara feliz y el 62% se declara satisfecho con el tipo de trabajo que tienen.

6.1.5. Análisis Tecnológico

La integración de las nuevas tecnologías ha sido de gran relevancia en la transformación social y económica que ha venido observando Chile en los últimos años. De hecho, de acuerdo a IMS, “más del 71.7% de chilenos cuenta con acceso a internet, cifra que deja a Chile como el país más conectado en la región, seguido por Argentina con un 68%, mientras que México y Brasil no superan los 58.2% y 59.6%, respectivamente”¹⁶.

Se observa cómo las tecnologías también han tenido una importante penetración en los diversos rubros económicos, en donde las empresas buscan tener procesos más eficientes y rentables. Ahora bien, y de acuerdo a consultora McKinsey & Company Chile, “Chile tiene un índice de digitalización de 5%, significativamente por debajo de las economías avanzadas como Estados Unidos (18%) o Reino Unido (17%)”¹⁷. No obstante, destaca que para 2025, la digitalización en Chile podría “elevar el PIB anual de Chile hasta en US\$25 mil millones”¹⁸.

Estas tendencias dan cuenta que, si bien la sociedad cuenta con un amplio acceso a las diversas tecnologías, las empresas y el estado aún están en proceso de integrarlas en sus agendas, para estar a los niveles de países más desarrollados en este aspecto.

6.2. Análisis de la industria según el modelo Porter

6.2.1. Rivalidad entre empresas existentes

Como ya se ha demostrado, la tasa de crecimiento de la industria de alimentos y accesorios de mascotas va en alza, y tiene un importante potencial de desarrollo en el futuro. A esto, se suma que en Chile existe un alto número de empresas que entregan el mismo servicio y venta de productos, haciendo que el mercado tenga una alta oferta y dinamismo de cara al cliente final.

De hecho, y a modo de ejemplo, en Santiago existen aproximadamente 665 clínicas veterinarias y Petshops¹⁹; algunas de ellas con varios años en el mercado, con una amplia y cautiva clientela. Paralelamente, cuentan con alto nivel de cobertura en la Región Metropolitana, lo que les permite llegar a un gran número de actuales y potenciales clientes.

En la Tabla 1 se ilustran las cadenas de Petshops más relevantes en la Región Metropolitana, mientras que en la Figura 1 se muestra la participación de mercado de estos.

Tabla 1 Detalle comercializadoras por comuna en RM

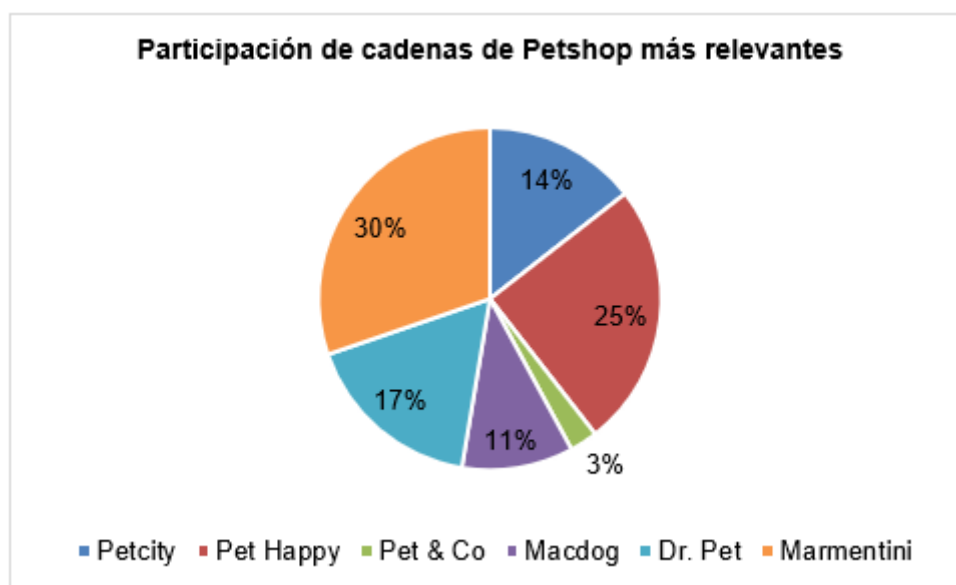
COMUNAS	COMERCIALIZADORAS DE ALIMENTOS Y ACCESORIOS DE MASCOTAS						Total por comuna
	Petcity	Pet Happy	Pet & Co	Macdog	Dr. Pet	Marmentini	
Buín				1			1
Calera de Tango	2	1					3
El Bosque		1					1
Huechuraba				1			1
La Florida		3					3
La Reina	1	1		1	1	1	5
Las Condes	2	1	1		1		5
Lo Barnechea	1					1	2
Maipú		1	1		1		3
Ñuñoa		1		1	2		4
Peñalolén	1	2		1	1		5
Providencia	1				1		2
Puente Alto	1	3			2		6
Quilicura		1			1		2
San Bernardo	1	1		1			3
San Miguel		1		1			2
Santiago		1					1
Recoleta					1		1
Cerrillos					1		1
Vitacura	1	1		1			3
TOTAL	11	19	2	8	12	2	54

*Tabla de elaboración propia

*Número representa cantidad de locales por comuna.

**Información obtenida de las páginas web oficiales de cada empresa.

Figura 1 Detalle comercializadoras por comuna en RM



*Gráfico de elaboración propia

*Número representa cantidad de locales por comuna

**Información obtenida de las páginas web oficiales de cada empresa

Dentro de esta competencia, se debe incluir los supermercados (Tabla 2), que también comercializan alimentos de mascotas. La diferencia, es que este canal de venta no cuenta con alimentos de la categoría Súper Premium, que si se encuentra en los dos anteriores.

De hecho, y de acuerdo a una entrevista realizada a la Dra. Alicia Valdés, médico veterinario del PFI (Pet Food Institute) en el medio Tecnomercadoretail.com, “el 53% de los chilenos tiene como canal más habitual de compra del alimento para su mascota, el supermercado, luego los almacenes y los pet shops, cada uno con un 20% de las respuestas, en tercer lugar, están las ferias libres con un 14% y al final las clínicas veterinarias con un 13%”²⁰.

El artículo además da cuenta que “para los especialistas del PFI lo preocupante de estos números no es que el canal especializado, compuesto por clínicas y pet shops sea bajo, sino que el porcentaje de retención de clientes en ese tipo de canal sea un 30% menor”²¹.

Tabla 2 Distribución de supermercados en las comunas de interés

	Vitacura	Chicureo	Las Condes	Lo Barnechea	Nuñoa	Peñalolén	La Reina	Quinta Normal	Total
Jumbo	2	1	3	2	1	1	1	0	
Santa Isabel	1	1	5	1	2	3	3	2	
Lider	2	1	7	2	4	2	2	3	
Unimarc	3	0	5	2	6	2	1	1	
Tottus	2	1	1	0	0	1	1	0	
Total	10	4	21	7	13	9	8	6	78

*Tabla de elaboración propia

Considerando lo anterior, se observa que existe una alta rivalidad entre las empresas comercializadoras de alimentos y accesorios de mascotas, los que tienen una amplia oferta y stock de las mismas marcas más reconocidas del mercado. Esto implica una alta necesidad de captar y mantener a los clientes a través de una oferta y servicio atractivo.

6.2.2. Poder de negociación de los Proveedores

Para poder analizar el poder de negociación de los proveedores, primero se debe diferenciar a las empresas productoras de alimentos para mascotas en Chile y las empresas representantes de marcas internacionales de alimentos para mascotas como primer grupo, y los subdistribuidores de estas mismas marcas de alimentos, como segundo.

Las empresas productoras y representantes de alimentos para mascotas en Chile generalmente cuentan con venta directa a locales comercializadores de sus productos. Ofrecen una lista de precios fijos y le aplican descuentos según los volúmenes de compra de sus clientes.

De acuerdo al estudio Nielsen de 2015, las principales empresas productoras y representantes de marca en Chile son:

- Nestlé Purina Pet Care

- Carozzi (Master dog y Master cat)
- MARS (Pedigree, Whiskas, Royal Canin)
- Champion
- Cannes (Iansa)

Estas empresas cuentan con un sistema formal para proveer de sus productos a los clientes, un bodegaje apropiado para ello, como también con procedimientos y estándares de calidad impuestos por la propia empresa, que buscan estar a la altura o por sobre los estándares internacionales que debe cumplir dicha empresa. Por ejemplo, Purina Pet Care realiza “35 mil chequeos de calidad en todas sus plantas productoras en América”, además de coordinar diversas visitas y convocar auditores de entidades de salud constantemente²².

Ahora bien, en Chile existe otro canal de venta definido como subdistribuidores, que son aquellas empresas que compran de manera directa a las empresas productoras y representantes de marcas de alimentos, y lo venden y distribuyen a diversos locales como, por ejemplo, almacenes. Vale destacar que, al contrario de las empresas productoras y representantes de alimentos para mascotas, los subdistribuidores no necesariamente tienen una lista de precios fija, por lo que éstos pueden variar dependiendo de la negociación que hagan con su cliente de acuerdo a volumen y/o producto.

De acuerdo a la Base de Datos de Nestlé Purina, los principales subdistribuidores son:

- Distribuidora El Tito (Lonquén Nte 7346-7366, Calera de Tango, Región Metropolitana).
- Distribuidora Lira (<http://www.distribuidoralira.cl/>)
- Distribuidora Allende hermanos (<http://www.allendeshnos.cl/>)
- Distribuidora Z y Z (Calle José Joaquín Pérez 5570, Quinta Normal, Región Metropolitana)
- Comercializadora San Pablo (<http://comercialsanpablo.cl/>)

Cabe destacar que estos subdistribuidores son los principales en el mercado. Existen otros subdistribuidores pequeños con menor relevancia competitiva en los precios.

A estos, se deben incluir los distribuidores de accesorios como:

- LumiPets (www.lumipets.cl): Distribuidora de accesorios de mascotas online
- Barrio Meiggs (www.barriomeiggs.cl)
- Limax (www.limax.cl), Las Dalias 2773, Macul
- Tienda Petfy (www.tiendapetfy.cl), Hermanos Cabot 7036, Las Condes
- Marben Pets (www.marbenpets.cl): Distribuidora de accesorios de mascotas online
- Pet Market (www.petmarket.cl), San Martín de Porres 10899, San Bernardo

En general, las distribuidoras de accesorios utilizan tanto el canal formal de ventas como el online para ventas directas.

Entendiendo esto, podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio ya que:

- Existe una alta competencia entre ellos.
- Los productos comercializados son de alta demanda, de alta identificación de cara al cliente final, haciéndolos difíciles de sustituir.
- Considerando a los subdistribuidores, los comercializadores de alimentos pueden acceder a comprarles productos a éstos, optando muchas veces a mejores precios ya que minimizan el margen de utilidad para vender los volúmenes exigidos por las mismas empresas productoras y representantes de marca.

6.2.3. Poder de negociación de los compradores

“Existen varios factores que determinan el poder de negociación del cliente para Porter. Si se concentran los compradores en comparar a los proveedores y se produce el escenario en el cual hay pocos compradores y muchos vendedores (el poder de negociación (es) alto. Si el costo de cambiar un producto de un vendedor por el producto de otro vendedor es bajo, el poder de negociación de los clientes es alto”²³.

En Chile, se observa una industria bastante profesionalizada, con un amplio mercado en donde se enfrentan diversos actores como supermercados, veterinarias, Pet Shop y comercializadoras, todos los cuales ofrecen una amplia oferta de productos y servicios asociados, desarrollados para responder a las diversas necesidades de este mercado en crecimiento (tanto de ventas como de valor).

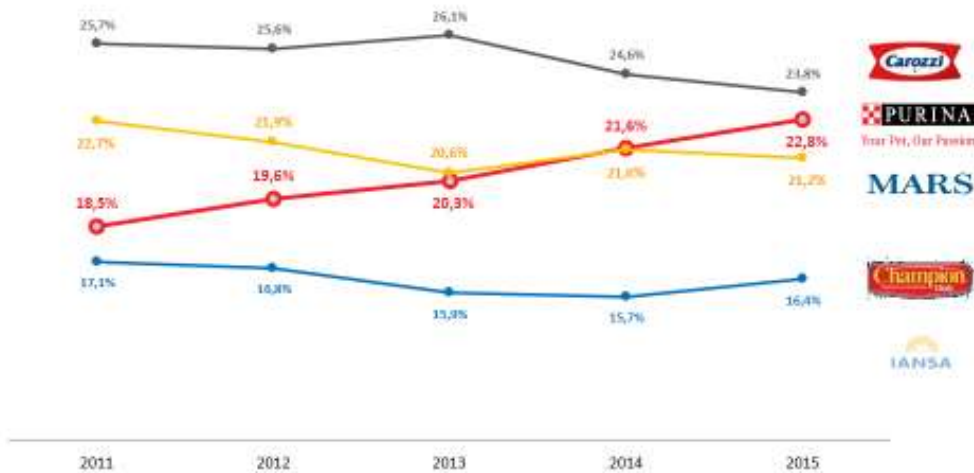
De manera paralela, también se ha observado un aumento en los consumidores del mercado de alimentos y accesorios de mascotas, los que también están en la búsqueda de productos más especializados y servicios más profesionales.

Así, se puede determinar que el poder de negociación de los compradores es alto, ya que tienen una gran variedad de comercializadoras y marcas de alimentos que pueden comprar. Esto permite que los clientes puedan elegir dentro de las diferentes alternativas de locales de compra, y gastar en el que más se adecue a sus gustos y necesidades.

6.2.4. Amenazas de nuevos participantes

En Chile existen cinco empresas líderes del mercado de los alimentos para mascotas, llevándose el 84,2% de market share en este segmento. Esto demuestra que es un mercado sólido, en donde los productos industriales balanceados son hoy la alternativa de mayor demanda por parte de los consumidores nacionales, entregando un menor porcentaje a otros tipos de alimentación como, por ejemplo, alimentarlos con las sobras de comida casera.

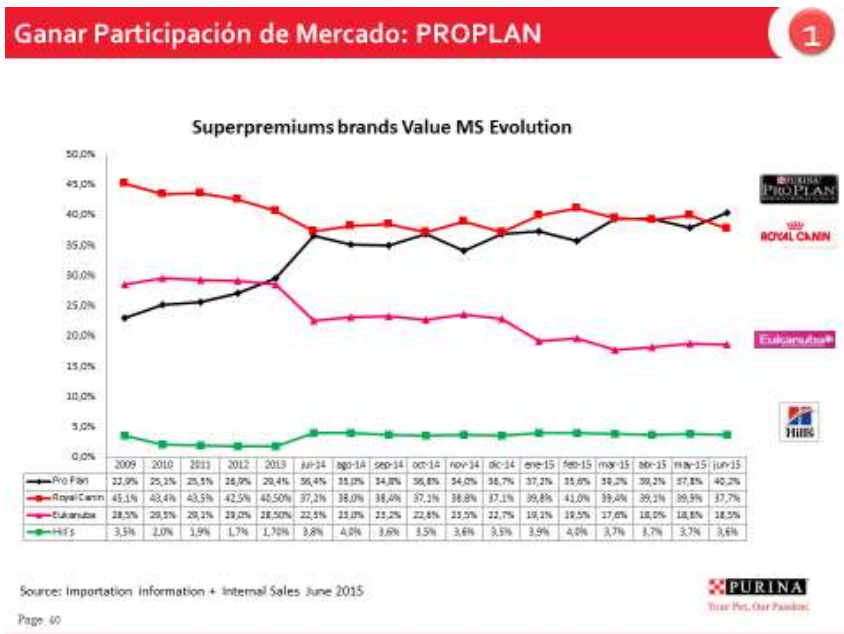
Ilustración 1 Market share total de las empresas productoras líderes del mercado en Chile



Fuente: Nielsen Purina Pet Care 2015

Estas empresas, buscando una alta penetración en el mercado, han puesto sus productos en diversas líneas de distribución para alcanzar a un importante volumen de clientes que tienen mascotas en Chile. Así, se observa que su oferta está presente desde Veterinarias y Pet Shops- con una variedad de productos de categoría Premium y Súper Premium-, Supermercados – con foco en alimentos Premium y de categoría estándar-, además de marcar presencia en almacenes, distribuidoras y subdistribuidores.

Ilustración 2 Market share alimentos Súper Premium en Chile



*Estudio Nielsen 2015 (Nestlé Purina Petcare)

Si se considera la cantidad de actores involucrados, en donde cinco empresas lideran la participación de mercado con sus productos, y miles de canales de

distribución y venta están disponibles de cara al cliente, la competencia es muy alta.

En una entrevista al diario La Segunda, el veterinario Sebastián Jiménez comentó que “el aumento de las ventas de alimentos de mascotas bordea los US\$500 millones al año. La categoría mascotas es la segunda más importante del retail. Y agrega: el gasto anual que las familias hacen es alrededor de 300 mil pesos por perro y 200 mil por gato”,²⁴ dando cuenta de cómo el consumidor chileno está aumentando su gasto en alimentación y accesorios de mascotas.

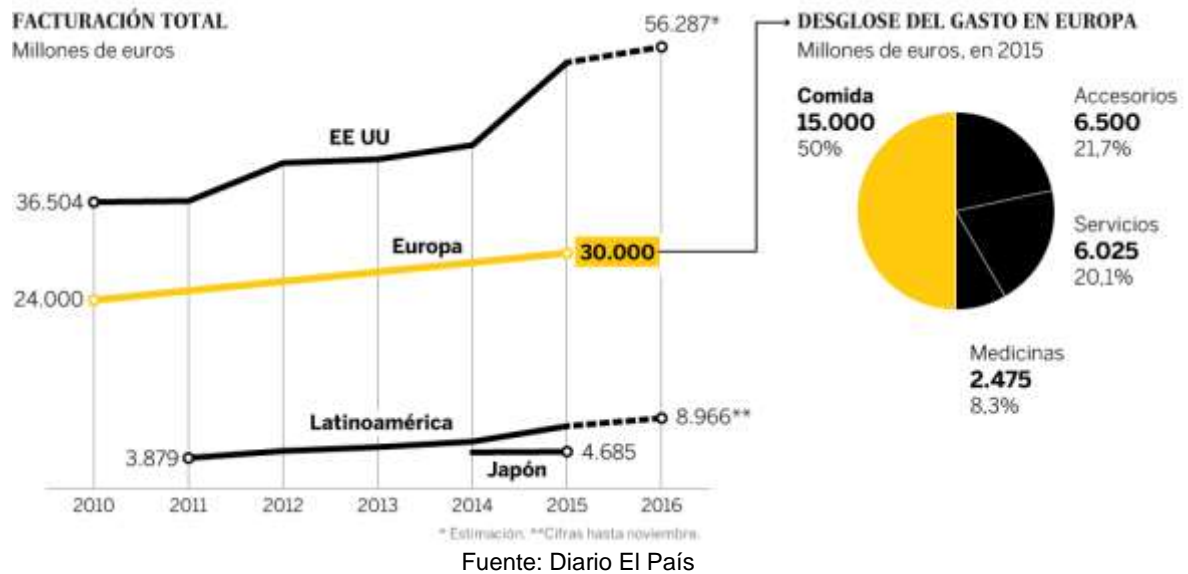
Esta proyección de mediano plazo también se sustenta en factores demográficos y socioeconómicos de la población chilena, en donde el grupo AB, C1a y C1b, que representan el 52% del gasto de los hogares chilenos²⁵, es el grupo que hoy está consumiendo más productos de alta categoría como los Premium y Súper Premium.

De acuerdo a lo declarado por Francisco Mualim, country manager de Nestlé Purina Chile, en entrevista con La Segunda, “en los últimos cinco años Chile se ha convertido en uno de los mercados con mayor crecimiento en alimentos Premium para mascotas a nivel mundial. Esta clase de alimentos ha crecido entre 15% y 20% por año, casi dos veces la tasa de crecimiento de otros segmentos más económicos”²⁶.

Esto, sumado a que los diversos estudios ya dan cuenta del potencial de crecimiento que tiene el mercado de los alimentos para mascotas en Chile, con un aumento de un 8,5% aproximadamente por año, lo hace muy atractivo para que nuevos actores quieran ingresar a este prolífero segmento.

A ello, se suma el potencial que se observa en el mercado de accesorios de mascotas, en donde, de acuerdo con un estudio realizado en 2015 por el diario español El País²⁷, de un total de €30.000 millones en facturación anual en cuidado para mascotas en Europa, 21,7% de este total corresponde a gastos en accesorios, ascendiendo a €6.500 millones anuales. En Latinoamérica, por su parte, el total anual factura es de €8.966, lo que significaría una facturación anual de €1.946 sólo en accesorios para mascotas.

Figura 2 Facturación total en millones de euros en cuidado de las mascotas



A considerar, Chile presenta barreras bastante bajas para la creación de nuevas empresas, lo que también es un factor que incide en la aparición de posibles amenazas. De hecho, tal como lo detalla el Servicio de Impuestos Internos en sus instrucciones para “Iniciar actividades y personas jurídicas constituidas en Registro de Empresas y Sociedades (RES)”²⁸, afirma que los requisitos para efectuar el trámite de inicio de actividades son:

- Ser personas naturales con clave de autenticación para el SII.
- Ser socios o representantes de la Persona Jurídica que se inicia.
- Deben ser mayores de edad.
- Deben estar vivos.

A éstos, se suma contar con un capital de trabajo básico para poder dar inicio a las operaciones.

De acuerdo al análisis anterior, se puede deducir que la amenaza de nuevos participantes es alta. Se debe tener en cuenta que quienes inicien actividades también pueden ser empresas online o de ECommerce, lo que abarata bastante los costos iniciales de operación, siendo así aún más sencillo ingresar al mercado de la comercialización de alimentos y accesorios de mascotas.

A considerar, las empresas productoras de alimentos para mascotas en Chile y las empresas representantes de marcas, así como los subdistribuidores, no cuentan con exigencias o políticas exclusivas, por lo que es fácil acceder a dichos productos de manera directa.

6.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Las tendencias mundiales, en mercados como el de Estados Unidos y Europa, ya están dando cuenta de cambios en el comportamiento y requerimientos de los consumidores de productos y alimentos de mascotas.

Un estudio realizado para la empresa GFK muestra que “con el aumento de nutricionistas de mascotas y que muchos dueños de mascotas hoy están preparados para gastar más dinero en productos Premium para sus mascotas humanizadas, no es de sorprenderse que exista un amplio y creciente mercado de alimento de mascotas que cada vez que se asemeja más al alimento humano. Los mercados de comida libre de granos o comida natural en Estados Unidos tienen ventas proyectadas en billones de dólares. También existe una demanda por comida de mascotas eco-friendly, que sea amigable con el medio ambiente en términos de sus ingredientes, producción, empaque y valores corporativos”²⁹.

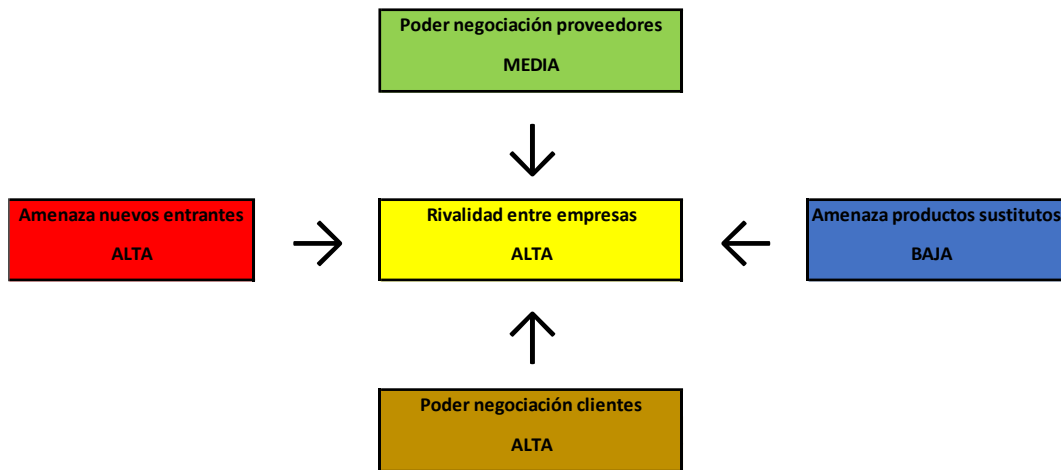
Estas mismas tendencias, que ya están llegando a Chile, acapararán a un nicho de mercado objetivo y optarán a un mercado de clientes potenciales que busque productos que se asemejen al alimento humano. Un ejemplo, son las dietas BARF, las cuales son porciones de alimentos crudos congelados y balanceados para perros y gatos, y que ya están presentes en el país (<https://www.barfchile.com/>).

Ahora bien, aún no existen cifras o estudios de la penetración de dichos alimentos en el mercado nacional, por lo que se puede suponer que las amenazas de productos sustitutos son bajas y que hoy, los consumidores prefieren los alimentos balanceados industriales.

No obstante, y considerando las tendencias de mercados maduros como Estados Unidos y Europa, esta fuerza podría transformarse en media en el futuro. De hecho, en Chile ya se observa una mayor penetración de otro tipo de alimentos impulsado por un cambio en el comportamiento del consumidor, “el que pasó a elegir productos solo en base al tamaño y edad de su mascota, a preferir alimentos que se alineen al concepto de la persona que ellos mismos quieren ser. ‘Como mi mascota es prácticamente mi hijo, yo quiero alimentarlo de la forma más natural posible’³⁰.

6.2.6. Conclusiones análisis Porter

Figura 3 Análisis Porter de la industria de alimentos y accesorios de mascotas



*Figura de elaboración propia

Tal como se observa en la Figura 2, el análisis del mercado muestra altos niveles de competencia y de amenazas, por lo que se podría inferir que la industria tiene un menor nivel de atractivo que si estos factores fueran más bajos. Ahora bien, entendiendo las proyecciones de crecimiento del mercado de los alimentos y accesorios de mascotas en Chile y el mundo, además de la creciente demanda por parte de los consumidores, se genera la oportunidad de poder crear un servicio y productos diferenciados que permitan una positiva penetración.

Respecto de los niveles de negociación de los proveedores, este valor puede ir disminuyendo en la medida que se aumenten los volúmenes de compra, alcanzando mejores negociaciones acorde al crecimiento de las ventas, lo que genera una proyección positiva para el futuro.

Si se analiza la amenaza de productos sustitutos, se observa que esta es baja, lo que genera la oportunidad de poder aumentar la oferta de este tipo de productos en la medida que vayan surgiendo en el mercado, lo que aminoraría la amenaza.

En conclusión, el mercado de los alimentos y accesorios de mascotas en el país da cuenta de un alto potencial para generar nuevos negocios.

6.3. Análisis de la industria según FODA

6.3.1. Fortalezas:

- A diferencia de otras comercializadoras, Pet Life contará con trabajadores especializados y profesionales para la atención de los clientes. Siendo Médicos Veterinarios, podrán entregar información y recomendaciones acertadas a los clientes, pensando en el bienestar de las mascotas y entregando un servicio que aporta a los clientes.

- Entregar servicios diferenciadores que sean un aporte tanto para el cliente como para la mascota. Para ello se contará con despacho a domicilio y pago online, que facilitará la entrega de productos en caso de que el cliente no pueda ir a la tienda; se desarrollará un club de clientes en donde se entreguen beneficios económicos y de productos; entre otros. Estos servicios adicionales están pensados para diferenciarse directamente de la competencia y dar un valor agregado a la experiencia de compra.
- Se contará con un espacio dentro de la tienda para que las mascotas puedan jugar mientras los clientes compran, haciendo del local un espacio integrador y cómodo para los clientes.
- Al ingresar al mercado de las comercializadoras, se generará competencia entre aquellos locales que estén ubicados en las comunas elegidas, lo que puede afectar de manera positiva los servicios y productos asociados.

6.3.2. Debilidades:

- El desconocimiento de la empresa en el mercado y la falta de imagen de marca. Existen empresas comercializadoras de alimentos que llevan muchos años en el mercado, (Pet city, Pet happy, Pet and Co, BeFood), las cuales tienen clientela cautiva y fidelizada con ellos. Estas empresas comercializan una gran cantidad de alimentos y cuentan con varias sucursales en Santiago.
- Pet Life comercializaría alimentos secos y húmedos, productos tradicionales en el mercado de la nutrición. Una debilidad sería no contar con alimentos de otros tipos de elaboraciones como las dietas BARF (Anexo 4).
- Las nuevas tendencias en alimentación de mascotas. Hoy se observa que en mercado como Estados Unidos y Europa se ha comenzado a introducir una nueva forma de alimentación que tiene que ver con las dietas caseras balanceadas, desarrolladas con alimentos de consumo humano³¹.
- No se comercializarán productos médicos como remedios, vacunas, antiparasitarios, entre otros, lo que podría significar que los clientes prefieran comprar sus alimentos en una clínica veterinaria o afín, que sí venda dichos productos.
- Existe un riesgo del capital de trabajo ya que la empresa no cuenta con una imagen de marca creada y un posicionamiento en el mercado.

6.3.3. Oportunidades:

- Aprovechar la nueva tendencia que está creciendo a nivel mundial y nacional, que tiene que ver con la humanización de las mascotas³² y de buscar productos y servicios que beneficien el bienestar del perro o gato. Al ser atendidos por Médicos Veterinarios, el objetivo es poder entregar una atención personalizada que apoye esta tendencia.

- Entender y aprovechar las proyecciones de crecimiento del mercado de los alimentos y accesorios de mascotas en Chile, en donde ya se proyecta un crecimiento de un 42,5% para 2022 y un aumento en el gasto per cápita de un 36% para el mismo año³³. Esto significaría un crecimiento promedio anual de aproximadamente un 8,5%.
- Analizar los nuevos productos y tendencias en nutrición que haya a nivel mundial e introducirlos como elemento diferenciador del negocio, siendo el primero en ingresar dicha tendencia al país.
- Analizar la posibilidad de importar una marca nueva de alimentos, de la categoría Premium y/o Súper Premium, teniendo la completa representación de este en Chile. Con ello se apunta a aumentar el mix de productos comercializados, a la vez de abrir la oportunidad de también ser distribuidores de dicho producto.

6.3.4. Amenazas:

- La alta competencia que existe en el rubro. Las aproximadamente 665 clínicas veterinarias y Pet Shop que existen en Santiago y alrededores³⁴, además de almacenes que incorporan el alimento para mascotas como un anexo a sus productos foco, son una directa amenaza al desarrollo del negocio.
- Las bajas barreras de entrada y salida del negocio de la alimentación de mascotas hacen fácil la creación de nuevas comercializadoras en el rubro, lo que lo hace un mercado dinámico y de alta competencia.
- Frente a los costos fijos asociados que tiene una cadena de tiendas, una comercializadora online puede levantarse como una amenaza financieramente hablando. Ahora, tener una tienda física en donde las personas puedan relacionarse con los vendedores y ver de cerca los productos es un beneficio que aportaría a ser atractivo el negocio frente a otros online.
- Algunas empresas comercializadoras de alimentos que llevan tiempo operando, que compran grandes volúmenes, ya tiene relaciones con sus proveedores, por lo que estos proporcionan mejores precios, publicidad y acuerdos comerciales, haciéndolas más competitivas. Ahora, esto es una amenaza inicial, ya que se busca desarrollar la misma relación mediano-largo plazo con los proveedores en cuestión.

Luego de realizar el análisis FODA, se puede concluir que, si se enfoca el esfuerzo en explotar las fortalezas, las debilidades irán desapareciendo en el tiempo, ya que todas están enfocadas a la poca experiencia y el desconocimiento de la marca.

A esto se le agrega ir incluyendo las oportunidades para que las tiendas sean más completas y con una mayor oferta de productos para atraer a más clientes.

La alta competencia aparece como una amenaza, pero si la marca logra diferenciarse bien, puede sobresalir entre sus rivales.

7. Mercado de los alimentos para mascotas y Petcare

En general, el mercado de los alimentos, accesorios y cuidado de las mascotas ha tenido una fuerte alza en el último tiempo, creciendo en un 14% a nivel mundial entre los años 2010 y 2015 de acuerdo con estudios realizados por Purina Pet Care, y en donde Latinoamérica es la región de mayor crecimiento en ese mismo período, alcanzando un 36% de aumento.

Ilustración 3 Porcentaje de crecimiento de alimento de mascotas a nivel mundial



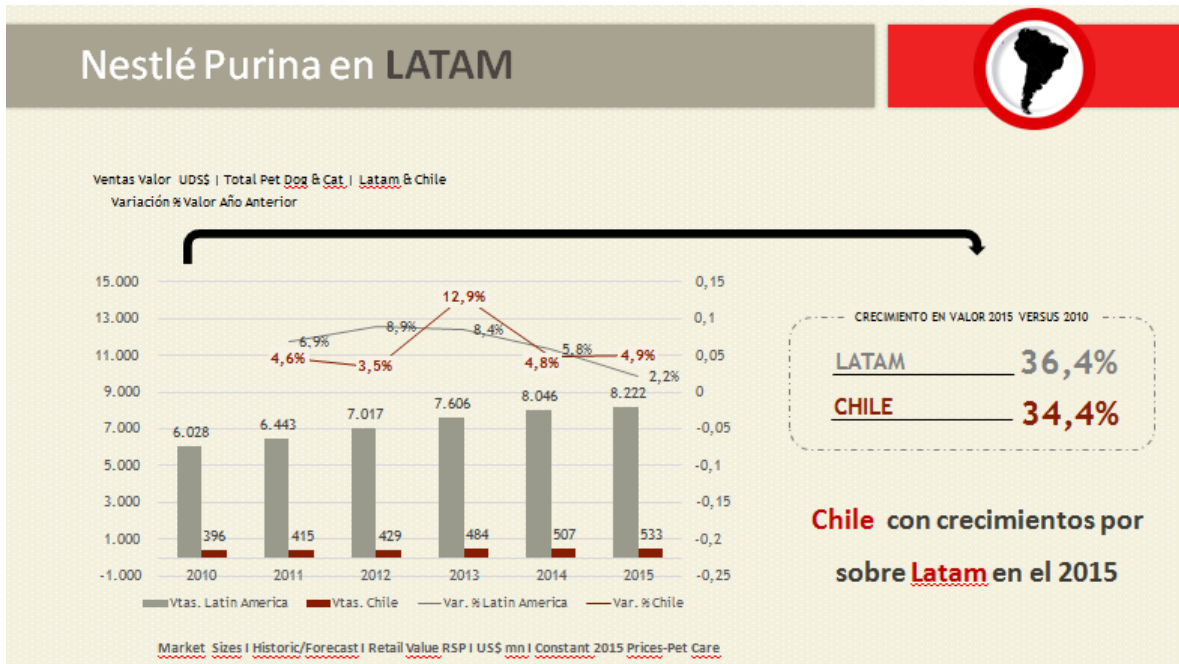
Fuente: Purina Pet Care 2015

Por su parte Chile, demuestra una tendencia similar, demostrando un importante potencial para continuar desarrollando el negocio en el mediano y largo plazo.

De acuerdo con el estudio realizado por la empresa GFK Adimark en 2018, en Chile 64% de los hogares tienen mascota, de las cuales el 52% tiene sólo perro, y el 25% tiene sólo gato³⁵. Esto quiere decir que 4.159.587 millones de hogares tienen una mascota.

Paralelamente, el aumento del poder adquisitivo en Chile y el retraso de la paternidad, es uno de los factores que han impulsado una interesante tendencia que muestra que los jóvenes, profesionales en su mayoría, inviertan cerca de un 15% de sus ingresos en artículos, alimentos y cuidados para sus mascotas. Tal como lo demuestra el estudio realizado por la empresa Euromonitor.

Ilustración 4 Comparativa crecimiento Mercado Latam vs Chile (USD\$)



Fuente: Purina Pet Care 2015

Este aumento del gasto en el presupuesto mensual de quienes tienen mascota puede ser atribuido a que hoy las personas buscan estar más y mejor informados sobre qué es una buena nutrición o una nutrición de calidad, teniendo en consideración las características de la mascota en cuestión. Así también, hoy los estudios demuestran que ha aumentado la disposición a gastar un mayor presupuesto en artículos como ropa y accesorios, artículos de entretenimiento y belleza, entre otros.

Adicionalmente, se observa que las comidas enlatadas y los snacks también han tenido una fuerte alza en las ventas estos últimos años³⁶, ya que los propietarios de las mascotas las usan como premios para sus animales.

De hecho, y de acuerdo con cifras de Euromonitor y consignadas en un artículo del diario El Mercurio, "(...) perros y gatos en algunas ocasiones comen alimentos más caros que sus dueños. Es la tendencia hacia la comida *premium* para mascotas, cuyo consumo ha crecido en Chile 155,8% en términos de volumen y 221% en lo respectivo al desembolso, entre los años 2013 y 2018"³⁷, lo que significaría un crecimiento anual promedio de 31,16%.

Estos datos y cifras han incentivado además que las empresas productoras de alimentos para mascotas estén realizando importantes inversiones en nuestro país, aprovechando las atractivas proyecciones que se prevén para el mercado. Por ejemplo, la empresa Nestlé, representante de las marcas de Purina, en 2017 comenzó la construcción de su primera planta productora de alimentos en Chile, la que, de acuerdo a la empresa, se convertirá en una de las más modernas del mundo.

Otro ejemplo lo entrega la empresa Carozzi, que en el año 2011 adquiere la empresa Nutripro, productora de alimentos para mascotas con las marcas Master Dog y Master Cat, por \$37.640 millones de pesos³⁸, y que le permitió ingresar a una nueva categoría de consumo masivo y ampliar su presencia en el mercado.

De acuerdo a la agencia canadiense *AgriFood Canadá* “la agregación de valor se hace a través de un enfoque polifuncional”³⁹, y da cuenta de cómo el productor de alimentos puede quedarse con hasta un 50% del valor final del producto, mientras que las ventas al detalle pueden alcanzar hasta un 25% del valor final del producto, demostrando el potencial del mercado.

Figura 4 Cadena de valor



*Ilustración de elaboración propia

7.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo son todas aquellas personas y familias que posean alguna mascota, perro o gato, que las alimenten con alimentos para mascotas industriales balanceados, preferentemente del segmento Premium hacia arriba, y que residan en las comunas que se han definido en las que se instalará “Pet Life – Un mundo para tu mascota”, acorde al análisis que se realiza más adelante.

De acuerdo a las cifras entregadas por estudios de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (Subdere)⁴⁰, Euromonitor⁴¹, y GFK Adimark⁴², para 2016 en Chile existían 3.457.900 hogares con perros y 1.327.600 hogares con gatos, número que significa un 11,7% de aumento en perros respecto a 2011, y un 14,6% en gatos.

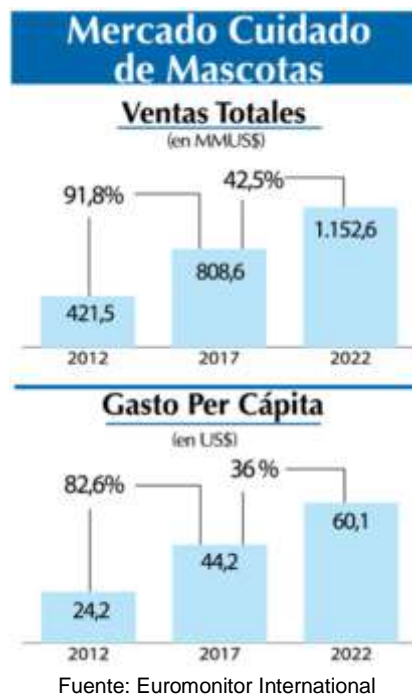
Estas cifras concuerdan con el crecimiento del mercado de alimentos para mascotas que de acuerdo con el informe Nielsen de 2015 (Anexo 2), hubo un aumento de un 14,8% en alimentos para perros y un 13,1% en productos para gatos.

Así mismo, el estudio “Crecimiento y sofisticación del mercado: Abriendo espacios en lo natural orgánico”⁴³ (Anexo 3) afirma que, del total, sólo el 41% de dueños de perros alimenta a su mascota con alimento balanceado industrial, y al 63% de

dueños de gatos hace lo mismo, entregando el universo del mercado objetivo en materia de alimentos industriales balanceados.

Hay que tener en consideración que este mercado objetivo está en pleno crecimiento, y se proyecta un crecimiento de un 42,5% para 2022 y un aumento en el gasto per cápita de un 36% para el mismo año⁴⁴. Esto demuestra el potencial que existe no sólo para captar clientes que actualmente compren en la competencia, sino que de crear nuevos clientes que recién ingresan al segmento de los dueños de mascotas.

Figura 5 Ventas del mercado de productos de cuidado de mascotas en Chile



Por su parte, otra de las características del grupo objetivo tiene que ver con aquellas personas que busquen comercializadoras de alimentos que entreguen un servicio diferenciado de venta en local y con despacho a domicilio, dándole la alternativa de optar por el que más le acomode de acuerdo con sus necesidades.

Así también, aquellos dueños de mascotas que estén buscando o les interese contar con una atención profesional y capacitada, que pueda entregarle información de interés y veraz sobre la salud y nutrición de su mascota, y recomendar el producto que se ajusta a las necesidades de éstos.

Tal como se revela en el artículo de El Mercurio sobre alimentación premium para mascotas, “al ser más caros (los alimentos), los dueños necesitan muchas veces la recomendación de un veterinario para decidirse por alguno y por eso estos alimentos se venden en clínicas veterinarias, tiendas de mascotas y, crecientemente, por internet”⁴⁵.

Para proyectar el número de clientes objetivos a los que se llegaría, se considerarán los resultados del Censo 2017⁴⁶ realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas que mostraron que en Chile existen 6.499.355 viviendas, y en la Región Metropolitana existen 2.378.442 viviendas, las que representa un 36,6% del total a nivel nacional.

De manera paralela, para 2018 el microestudio realizado por GFK “Los chilenos y sus mascotas”⁴⁷, muestran que el 64% de los hogares en Chile cuentan con al menos una mascota, y en la Región Metropolitana, esta cifra alcanza un 70%.

Del total nacional, el 52% de los hogares tienen perro, mientras que el 25% tiene gato, un 5% tiene cualquier otra mascota y, finalmente, un 36% no tienen ningún tipo de mascotas. Vale destacar que aquellos hogares que tienen mascota, un 35,9% tiene solo perro, un 11,1% tiene solo gato, y en un 15,7% de los hogares, conviven perros y gatos.

Considerando lo anterior, para efectos de calcular la cantidad de viviendas con mascotas en la Región Metropolitana, se utilizó el siguiente cálculo:

52% del total de viviendas en RM tienen perro = Cantidad de viviendas con perros en RM

25% del total de viviendas en RM tienen gato = Cantidad de viviendas con gatos en RM

Del total de 1.831.401 mascotas en la Región Metropolitana, y considerando el estudio Nielsen del 2015 que muestra que sólo el 41% de los dueños de perros y el 63% de los dueños de gatos los alimenta con alimentos industriales balanceados, se observa un universo total de 881.689 mascotas (507.084 perros y 374.605 gatos) a los que hoy se pueden captar como cliente en toda la zona Metropolitana.

Esto calculó de la siguiente manera:

41% del total de hogares con perros en RM son alimentados con alimentos industriales balanceados

63% del total de hogares con gatos en RM son alimentados con alimentos industriales balanceados

Tabla 3 Cantidad de mascotas alimentadas con alimento balanceado en la RM

Cuántos hogares con perro hay en la RM	Cuántos hogares con gato hay en la RM	Total
1.236.790	594.611	1.831.401
Perros con alimentación balaceada	Gatos con alimentación balanceada	Total
507.084	374.605	881.689

*Tabla ilustrativa de elaboración propia

Las comunas elegidas para desarrollar el negocio se basaron en el cálculo previamente realizado en donde se contabiliza la cantidad de hogares con mascotas (perros y/o gatos) en la Región Metropolitana, el cálculo que se realiza más abajo sobre la cantidad de viviendas por comuna en la Región Metropolitana con mascotas (perros y/o gatos) alimentadas con piensos balanceados, además de incluir las respuestas entregadas en las dos encuestas de elaboración propia desarrolladas para este estudio (Anexo 5 y Anexo 6).

Dentro de las encuestas de elaboración propia desarrolladas para este estudio (Anexo 5 y Anexo 6) se muestra que las comunas con mayor prevalencia fueron: Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, Colina, Lo Barnechea, La Reina y Peñalolén.

Para calcular el mercado objetivo en las comunas de interés en donde se establecerán los locales y bodega, se incluyó la cantidad de viviendas por comuna, calculando el porcentaje de cantidad de viviendas con mascotas, y se obtuvo el porcentaje antes utilizado, de mascotas que son alimentadas con alimento industrial balanceado:

Tabla 4 Cantidad de mascotas que comen alimentos balanceado en comunas de interés

Cantidad de viviendas por comuna en RM	N° Viviendas	Cantidad de viviendas con mascotas por comuna	Cantidad de perros por comuna	Cantidad de gatos por comuna	Perros alimentados con alimentos industriales balanceados	Gatos alimentados con alimentos industriales balanceados	Total
Puerto Alto	171.511	120.058	62.430	30.014	25.596	18.909	
Las Condes	118.007	81.364	31.909	15.341	13.083	9.665	
Colina	43.028	22.375	11.635	5.594	4.770	3.524	
La Reina	29.801	15.497	8.058	3.874	3.304	2.441	
TOTAL	362.347	219.292	114.032	54.823	46.753	34.539	81.292 Objetivo 20.323
							138.001 Potencial 81.292

*Tabla ilustrativa de elaboración propia

A estas comunas, se suman aquellas aledañas a donde estarán ubicadas las tiendas, por lo que también se considera el universo de mascotas que son alimentadas con alimento industrial balanceado en:

Tabla 5 Cantidad de mascotas que comen alimento balanceado en comunas aledañas

Cantidad de viviendas por comuna en RM	N° Viviendas	Cantidad de viviendas con mascotas por comuna	Cantidad de perros por comuna	Cantidad de gatos por comuna	Perros alimentados con alimentos industriales balanceados	Gatos alimentados con alimentos industriales balanceados	Total
Prque	7.651	5.350	2.785	1.339	1.142	817	
La Florida	115.085	80.560	41.891	20.140	17.175	12.265	
Vitacura	28.115	19.081	10.234	4.920	4.195	3.001	
Lo Barnechea	25.954	18.805	9.778	4.701	4.009	2.958	
Ñuñoa	82.209	57.544	29.923	14.386	12.208	8.775	
Peñalolén	70.065	49.046	25.504	12.261	10.457	7.479	
TOTAL	329.985	230.990	120.115	57.747	49.247	35.226	84.473 Objetivo 21.118
							84.473 Potencial 84.473

*Tabla ilustrativa de elaboración propia

Considerando el cálculo anterior, el SOM (Ver anexo 7) del negocio alcanzaría un total de 41.441 mascotas que consumen alimentos balanceados en Pet Shop en las comunas definidas, que es el 25% del total del mercado objetivo tanto de las

comunas en donde estarán instaladas las tiendas, como el mercado objetivo de las comunas aledañas a éstas.

7.2. Mercado Potencial

El mercado potencial son todas aquellas personas que actualmente alimentan a sus mascotas con alimentado industrial balanceado en las comunas determinadas, y que no compran en Petshop. A estos se suman aquellos que compran alimentos a través de otros canales de comercialización (competencia).

De acuerdo a lo calculado en el mercado objetivo, el mercado potencial son todas las personas que alimentan a sus mascotas con alimentado industrial balanceado tanto en las comunas de interés y aledañas que actualmente adquieren dichos productos a través de otros canales de comercialización.

Siendo así, el mercado potencial del negocio significaría un universo de 165.765 mascotas, tal como se puede ver en la sumatoria de los mercados potenciales mostrados en la Figura 6 y Figura 7.

8. Resultados de las encuestas

8.1. Descripción de las encuestas de mercado

Con el objetivo de obtener información sobre las preferencias y prioridades del consumidor chileno respecto de la alimentación y cuidados de su mascota, se desarrolló e implementó una encuesta que contaba con preguntas directas sobre el tema. La encuesta se realizó a través de redes sociales, como Facebook, buscando tener una muestra heterogénea y espontánea de quienes quisieran participar de ésta.

Buscando que fuera una encuesta amigable y fácil de responder, se incluyeron sólo ocho preguntas, enfocadas a temas de relevancia a la hora de perfilar al consumidor nacional sobre sus preferencias en marcas, gastos asociados a los alimentos, qué elementos (como la calidad y el precio) eran vitales a la hora de elegir un producto sobre otro, además de acceder a información sobre en qué tipo de establecimiento se compran los alimentos, entre otros.

Las preguntas realizadas fueron:

- ¿Tiene mascota? (Gato, perro)
- ¿En qué comuna vive?
- ¿Cuál es tu edad?
- ¿Qué marca o marcas de alimento le da a su mascota?
- ¿Por qué compra esta marca?
- ¿Dónde compra los alimentos y accesorios?
- ¿Cuánto dinero está dispuesto a gastar en su mascota mensualmente?
- Seleccionar por nivel de importancia los atributos de una tienda de alimentos y accesorios para mascotas.

Luego de tres semanas, se recibieron 136 respuestas, en donde los resultados dieron una imagen similar a lo que estipulan estudios y análisis del mercado de

mascotas en el país, lo que permite tener una base que entregue ciertos parámetros que permitan entender el dinamismo de mercado y las preferencias de los dueños de mascotas en el país.

El universo que participó en la encuesta muestra estas características:

- Hombres y mujeres
- Entre 25 a 40 años
- Mayoritariamente de la Región Metropolitana de Santiago
- Preferentemente dueños de perros
- Dispuestos a invertir/gastar entre \$20 mil a \$60 mil pesos mensuales
- Muestran una tendencia marcas Súper Premium como Proplan y Royal Canin
- Compran en Supermercados, Veterinarias y en Petshops
- El factor más relevante a la hora de elegir un alimento es la calidad

Los resultados de la encuesta serán utilizados para desarrollar la segmentación del mercado, entendiendo que entregan una mirada complementaria a los perfiles desarrollados, las tendencias de mercado recabadas, y las estrategias a implementar.

Todos los detalles de la encuesta están en el Anexo 5 y sus resultados más relevantes serán desarrollados en el capítulo 11.1, “Segmentación del mercado”.

Así mismo, se realizó una encuesta enfocada en la compra de accesorios para mascotas, la relevancia de éstos para sus dueños y la inversión que realizan en este ítem. Al igual que la encuesta anterior, esta también incluyó ocho preguntas y se realizó a través de redes sociales (Facebook), buscando tener respuestas orgánicas.

Las preguntas realizadas fueron:

- ¿Tiene mascota?
- ¿En qué comuna vive?
- ¿Cuál es su edad?
- ¿Qué tipo de accesorios compra a su mascota?
- ¿Con qué frecuencia compra accesorios?
- ¿Qué tan importante es para ud los accesorios para su mascota?
- ¿Dónde compra los accesorios?
- ¿Cuánto dinero está dispuesto a gastar en su mascota mensualmente?

Con esta encuesta se alcanzó un universo de 99 personas, y cuyos resultados muestran una tendencia similar a los estudios y artículos analizados previamente.

Los resultados fueron los siguientes:

- Más del 73% de los encuestados son dueños de perros
- La gran mayoría vive en la Región Metropolitana de Santiago
- Mayoritariamente están en el rango de los 30 a 50 años
- Juguetes, collares e higiene personal lideran los ítems de compra

- Más de un 31% compran accesorios una vez al mes, y más de un 33% lo hacen dos veces al año
- Más del 33% dijo que los accesorios eran importantes
- Casi un 49% de los encuestados compra en Supermercados
- En su mayoría están dispuestos a gastar entre \$10.000 y \$30.000 en accesorios

Todos los detalles de la encuesta están en el Anexo 6 y sus resultados más relevantes serán desarrollados en el capítulo 11.1, “Segmentación del mercado”.

9. Perfil de cliente

De acuerdo al libro “Marketing estratégico” de Roger J. Best⁴⁸, “(...) el primer paso en la segmentación de mercados es identificar el segmento en base a sus necesidades específicas. Posteriormente, los segmentos se deben identificar con variables demográficas, de tal forma que se puedan definir estrategias accionables para cada segmento”.

De esta manera, se procederá a definir a los perfiles de clientes a los que se buscará atraer (Tabla 6) y fidelizar a través de estrategias de marketing diferenciadas para cada uno (Tabla 7 y 8).

De acuerdo a las necesidades que se observan en el mercado, y considerando la información entregada en el libro “Marketing estratégico” de Roger J. Best⁴⁹, se definen los siguientes grupos:

- Los que compran alimentos industriales balanceados
- Los que buscan alimentos de calidad superior
- Los que consideran a sus mascotas parte de su familia

Tabla 6 Perfil del cliente

Ciente que busca alimentos de calidad superior	
Identificación del cliente	<p>Cliente busca alimentos de calidad superior porque quiere darle lo mejor a su mascota</p> <p>Quiere entregarle un producto que aporte a la salud de la mascota de acuerdo a la información que tiene</p> <p>Prefiere ir a Pet Shops o Veterinarias ya que exige ciertos estándares</p> <p>Busca juguetes y accesorios para la entretención de la mascota</p>
Información demográfica	<p>Hombre y mujer</p> <p>Entre los 30 y los 60 años</p> <p>De los segmentos socioeconómicos AB -C1a-C1b</p> <p>Gasto promedio mensual por mascota entre \$50 mil y \$100 mil</p>
Necesidad	<p>Darle un muy buen alimento a su mascota para que esté sano</p> <p>Que se encuentre en un lugar cercano a su casa</p> <p>Que pueda optar al servicio a despacho a domicilio</p> <p>Acceder a pago online</p>
Retos	<p>Encontrar el alimento que busca</p> <p>Contar con un servicio profesional que le aporte en el cuidado de su mascota (tips)</p> <p>Busca servicios facilitadores cuando tenga poco tiempo</p>
Cómo puedo ayudarle	<p>Ofreciendo una gama variada de alimentos de categoría Premium y Súper Premium</p> <p>Contar con información de interés para aportar en el conocimiento de su mascota</p> <p>Ofrecer un espacio de fácil acceso</p> <p>Contar con despacho a domicilio y pago online</p>
Mensaje de Marketing	"Tenemos los mejores productos y servicios para que tu mascota esté saludable".

*Tabla de elaboración propia

A continuación, en la Tabla 7, se desarrollan los perfiles por grupos identificados:

Tabla 7 Perfil cliente que quiere comprar alimentos industriales balanceados

Ciente que quiere comprar alimentos industriales balanceados	
Identificación del cliente	<p>Cliente que compra marcas reconocidas del mercado que las asocia con buena calidad</p> <p>Busca alimentos de categoría media y superior que aporten al bienestar de su mascota</p> <p>Se guía por los mensajes publicitarios de grandes marcas</p>
Información demográfica	<p>Hombre y mujer</p> <p>Entre los 18 y los 80 años</p> <p>De los segmentos socioeconómicos C1a-C1b-C2</p> <p>Gasto promedio mensual por mascota entre \$20 mil y \$40 mil</p>
Necesidad	<p>Que su mascota se alimente bien</p> <p>Que sea un producto de calidad a un precio medio</p> <p>No tener que ingresar a un supermercado para comprar alimento</p>
Retos	Saber qué alimento es el más adecuado para su mascota
Cómo puedo ayudarle	<p>Entregando un servicio profesional que lo pueda guiar en la decisión de compra</p> <p>Contar con una oferta variada de marcas para responder a las necesidades</p>
Mensaje de Marketing	"Sabemos qué necesita tu mascota y tenemos lo mejor para él".

*Tabla de elaboración propia

Tabla 8 Perfil cliente cuya mascota es parte de su familia

Cliente que la mascota es parte de su familia	
Identificación del cliente	Busca el mejor alimento de acuerdo a las necesidades de su mascota. Usualmente Súper Premium y de categorías superiores. Quiere una atención personalizada para él y su mascota Es una persona que gusta estar informada previo a su decisión de compra Busca accesorios, snacks y alimentos húmedos como premio para su mascota
Información demográfica	Hombre y mujer Entre los 30 y los 70 años De los segmentos socioeconómicos AB -C1a-C1b Gasto promedio mensual por mascota entre \$50 mil y \$150 mil
Necesidad	Contar con espacio en donde se sienta bien atendido y que cumpla sus requerimientos Que el servicio incluya a la mascota como cliente Acceder a un amplio y atractivo stock de accesorios, juguetes, ropa, entre otros Contar con información disponible para poder tomar la mejor decisión de compra
Retos	Encontrar el alimento que busca Contar con un servicio profesional que le aporte en el cuidado de su mascota Busca servicios que facilitadores cuando tenga poco tiempo Encontrar productos distintos e innovadores para la entretención de su mascota Contar con snacks de categoría superior
Cómo puedo ayudarle	Ofreciendo una gama variada de alimentos de categoría Súper Premium y superior Contar con información de interés para aportar en el conocimiento de su mascota Ofrecer un espacio integrado para que pueda vivir una experiencia junto a su mascota Contar con despacho a domicilio y pago online Contar con un equipo empático, informado y con disposición a la ayuda
Mensaje de Marketing	"Fortalece el vínculo con tu mascota dándole lo mejor"

*Tabla de elaboración propia

10. Plan estratégico de la empresa

10.1. Estrategia del negocio

La estrategia del negocio estará enfocada en la diferenciación respecto de la competencia en materia de servicios, ampliando la oferta de éstos para aumentar la fidelidad del cliente, entendiendo que “la diferenciación es la capacidad de una empresa para entregar al comprador un valor único y superior en cuanto a la calidad, características especiales del producto o del servicio de post venta”⁵⁰.

Este factor toma gran relevancia luego de analizar la alta competencia que existe en el mercado de los alimentos y accesorios de mascotas, permitiendo entregar un servicio de valor que pueda ser percibido como un aporte por parte del cliente.

De esta manera, se integrarán los siguientes focos estratégicos para poder cautivar, captar y fidelizar al cliente objetivo y potencial.

Primeramente, y entendiendo que es un servicio que muchas empresas ofrecen, se hará la diferenciación con despacho a domicilio: cada cliente contará con un registro que contenga información, tal como el volumen de compra mensual,

marca del producto que utiliza, edad y nombre de la mascota, al igual que las preferencias de ésta en snacks, galletas, productos de higiene bucal, entre otros, identificando claramente las necesidades y gustos de dicho cliente, con el objetivo de poder generar una relación a largo plazo con éste.

A este registro se le hará un seguimiento mensual, no sólo para recordarle al cliente de una pronta compra del alimento sino también, para ofrecerle anticipadamente el despacho, con el objetivo de ser un aporte en los quehaceres en torno a su mascota. Esta planificación, además, permitirá hacer eficientes los procesos logísticos de la empresa, pudiendo organizar de manera ordenada la salida de producto y despacho del mismo, optimizando factores de interés como, por ejemplo, las rutas del día.

Paralelamente, se ofrecerán diversas maneras de poder comprar y adquirir el producto, lo que permite acomodar el servicio a los tiempos y gustos del cliente. Si entendemos cómo las nuevas tecnologías “está afectando el mix de productos, el diseño de los espacios comerciales y las estrategias de marketing”⁵¹, en el retail, debemos entregar un servicio que permita optimizar los tiempos de compra a través de plataformas online. Así, éste podrá comprar los productos online y solicitar el despacho, o bien el comprador podrá retirarlo en el local que más le acomode.

Pensando en entregar una infraestructura y servicios diferenciadores, los locales serán diseñados para que la mascota sea parte de la experiencia de compra y participe junto a su dueño. “En este modelo de atención-fidelización, el objetivo es transmitir una experiencia, recurriendo a elementos como sensaciones, aromas y “contar una historia”⁵², y es por ello que se instalará una zona de juegos o “play ground”, dotada de juguetes y snacks, en donde las mascotas puedan interactuar y divertirse mientras su dueño puede moverse libremente por la tienda. Esta estrategia, que va alineada con la misión de la empresa, busca hacer parte al cliente y a su mascota, como parte de su familia, en una actividad que generalmente no pueden realizar juntos por diversas restricciones que existen en el mercado, como la prohibición del ingreso de animales a supermercados o malls.

Otro valor agregado que se ofrecerá será un Club de Clientes Preferenciales a través del cual, los inscritos podrán acceder a descuentos y promociones especialmente diseñados para ellos como, por ejemplo, en alimentos y accesorios, peluquerías caninas y hoteles de mascotas, a través de convenios con otras empresas especializadas. La generación de alianzas, tal como lo determina Thomas Wheelen y J.David Hunger en su libro “Administración estratégica”, “incrementan la rentabilidad de sus integrantes y tienen un efecto positivo en el valor de la empresa”, y es por ello que se buscará desarrollar alianzas estratégicas con empresas de servicios con las que se puedan entregar beneficios directos y que aporten a la experiencia de compra. Todo, pensando en cautivar y posteriormente, fidelizar al cliente.

Además, se desarrollarán diversas iniciativas de interés para los clientes como talleres, cursos y charlas informativas de temas como nutrición animal, salud y

bienestar de las mascotas, tendencias mundiales, entre otros. Estos cursos serán informados a través del email o bien, en volantes que se entregarán junto a los productos, medios a través de los cuales los clientes podrán inscribirse.

Respecto de la oferta de productos, la empresa se especializará en los alimentos Súper Premium como core del negocio. No obstante, y entendiendo que se busca responder a las diversas necesidades de los clientes, al tiempo de generar volumen en las ventas, también se contará con un stock de alimentos Premium líderes en el mercado tales como Purina Dog Chow y Cat Chow, Master Dog y Master Cat y Pedigree y Whiskas.

10.2. Modelo CANVAS

Respecto del modelo de negocios CANVAS, la propuesta de valor de Pet Life se centra, primero, en la venta de alimentos Premium y Súper Premium (Anexo 1), los que serán comercializados a través de un equipo de profesionales altamente capacitados que puedan guiar a los clientes para poder acceder al producto que más se ajuste a las necesidades de sus mascotas.

Todo, en un espacio integral en donde dueños y mascotas puedan tener una experiencia de calidad tanto a través de la disposición y oferta de las tiendas, como de la información y asistencia personalizada del equipo de Pet Life. Así mismo, entregar servicios que se acomoden a las necesidades actuales como lo es el despacho a domicilio y venta online, además de club de beneficios y capacitaciones periódicas.

Segundo, está en generar alianzas de valor con socios estratégicos como proveedores, subdistribuidores, criadores y caniles, entre otros, para poder asegurar el movimiento y venta del stock, asociándose con empresas y organizaciones que busquen alimentos Premium y Súper Premium para sus negocios.

Además de generar un nuevo canal de ventas directo, estas alianzas permitirían potenciar y posicionar la imagen de marca y servicios de Pet Life, con la posibilidad de generar un canal de comunicación cimentado en la recomendación.

El foco será atender a los públicos objetivos definidos en el Capítulo 9, “Perfil del cliente”, buscando entregar altos niveles de confianza a través de productos balanceados para la nutrición de perros y gatos, productos complementarios como accesorios, una atención especializada y diferenciada, y un layout en las tiendas que sea convocante y amena tanto para humanos como mascotas.

Pet Life sería una empresa enfocada en calidad (Value Driven), con costos fijos que irían asociados a arriendos, remuneraciones, gastos comunes, entre otros; y costos variables más que nada apalancados en la compra mensual de alimentos y accesorios.

Figura 6 Modelo CANVAS

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Proveedores Subdistribuidores Sinergia cadena petshop Criadores / Caniles	Venta de alimentos Premium y Súper Premium Venta de accesorios Proveedor a socios estratégicos (ej. Criadores)	Confianza Personal capacitado Espacio para mascotas Comodidad Productos alta gama	Asistencia personalizada Compra informada Espacio integral Despacho a domicilio Capacitaciones Club de beneficios Pago online Retiro en tienda	Dueños de perros y/o gatos que viven en RM Consideran a sus mascotas como parte de la familia Buscan alimentos balanceados de calidad Buscan alimentos Premium y Súper Premium Buscan servicio de calidad Buscan atención diferenciada Viven en las comunas afines a segmento socioeconómico Viven en comunas aledañas a las afines Buscan espacio integral y ameno Hombre y mujer Entre los 30 y 60 años Segmentos socioeconómicos AB-C1a-C1b Gasto promedio mensual por mascota entre \$50 mil y \$100 Prefiere ir a Pet Shops o Veterinarias por estándares Altamente informado e interesado en alimentos
	Recursos claves		Canales	
	Personal capacitado y comprometido Información de relevancia para el cuidado y tenencia Tiendas de calidad e integrales Alimentos y accesorios de mascotas Servicios adicionales (ej. venta online)		Tiendas propias Ventas online Socios estratégicos Despacho a domicilio	
Estructura de costes		Fuentes de ingreso		
Empresa enfocada en calidad / Value-Driven Costos fijos: Arriendo, gastos comunes, sueldos, etc Costos variables: Costo de oferta de alimentos y accesorios		Venta directa de alimentos y accesorios de mascotas a cliente final Venta a socios estratégicos		

*Tabla de elaboración propia

10.3. Objetivos estratégicos

- Estar dentro de las cuatro marcas líderes en ventas de la Región Metropolitana de Santiago en materia de comercialización e información en alimentos para mascotas y servicios.
- Entregar un servicio diferenciado a través de un equipo profesional y capacitado, que maneje un alto nivel información nutricional que aporte y fidelice al cliente.
- Contar con un stock que incluya las marcas líderes en el mercado de alimentos para mascotas que se comercializan en Chile (Premium y Súper Premium).
- Contar con tiendas funcionales y atractivas, localizadas en zonas estratégicas de la ciudad de Santiago.

10.4. Visión de la empresa

Estar dentro de las cinco empresas líderes en venta en la comercialización especializada de alimentos para mascotas al año 2025, con una visión de servicio que se fundamente en entregar la mejor nutrición para la salud de su mascota a través de la información y educación de nuestros clientes.

10.5. Misión de la empresa

Construir una relación de largo plazo con nuestros clientes, cimentada en la confianza y empatía, a través de un equipo, productos y servicios pensados para entregar la mejor y más adecuada nutrición a las mascotas, aportando a la calidad de vida de ellas.

11. Plan de Marketing y ventas

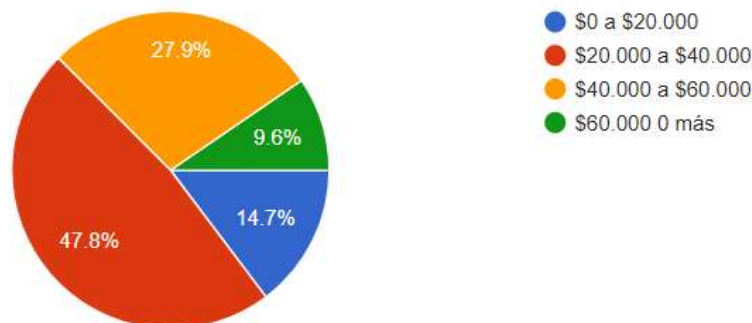
11.1. Segmentación del mercado

Según la encuesta realizada (Anexo 5), que incluyó un universo de 136 personas entre hombres y mujeres, el mercado target se divide geográficamente en comunas del sector oriente de Santiago, en donde se observa que los propietarios de mascotas residen en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, siendo éstas las de mayor porcentaje en las respuestas.

De los encuestados, la segmentación etaria se concentra entre los 25 y 50 años, representando el 90% de quienes respondieron la encuesta. Por su parte, el grupo entre los 30 a 40 años representa 67,6% de los encuestados.

De acuerdo a los resultados, se puede deducir que estos propietarios, tanto de perros como de gatos, tienen una situación económica media-acomodada (C1a-C1b-C2) ya que el 85,3% de los encuestados están dispuestos a invertir en sus mascotas (alimentos, snacks, artículos varios, entre otros) entre los \$20 mil y los \$40 mil pesos (47,8% de las respuestas) y entre \$40 mil y \$60 mil (27,9% de las respuestas) al mes, denotando una alta disposición a gastar en productos de mayor valor en el mercado.

Tabla 9 Disposición de gastos



*Gráfica de resultados de la encuesta que muestra la disposición al gasto de los dueños de mascotas

Cabe destacar que, del universo de las personas encuestadas, en su mayoría cuentan con un nivel de educación superior, siendo ésta, universitaria y/o técnica, y les gusta estar informados previo a realizar compras relacionadas con sus mascotas. Tienen a informarse a través de medios tecnológicos, ingresando a plataformas de redes sociales y páginas web, permitiéndoles encontrar, de manera rápida y eficiente, información y opiniones sobre los alimentos y productos que están comprando o que analizan comprar en el futuro.

Respecto de la encuesta asociada al ítem accesorios, se observa que el rango etario es muy similar al de los alimentos, en donde el 70,7% está entre los 30 y los

50 años, dando cuenta de un segmento de alta relevancia a la hora de definir el público target.

Así mismo, los resultados muestran que los accesorios son un tema relevante para estos, alcanzando un 33,3% de las respuestas, y en donde el gasto promedio en esta área estaría en el rango de los \$10 mil y \$30 mil pesos, con un 68,69% de las respuestas. Destaca, además, que existe un 27,27% que está dispuesto a gastar entre \$50 mil y \$80 mil pesos en accesorios, lo que permite concluir que es un mercado con un interesante potencial de ventas.

Dentro de los accesorios más relevantes, destacan por sobre el resto juguetes (58,59%), higiene personal (51,52%) y collares/correas (50,51%), y que, de acuerdo a la encuesta, tienen una frecuencia de compra de dos veces al año (33,33%) y de dos veces al mes (31,31%).

11.2. Posicionamiento de la marca

11.2.1. Producto

El enfoque del negocio estará en los alimentos Súper Premium, productos que hoy ofrecen un rango de precio que se acomoda a las tendencias de presupuestos observadas en los resultados de la encuesta y que, además son aquellos que más crecimiento han experimentado en el último año⁵³. Paralelamente, cuando se les preguntó a los encuestados qué es lo que privilegian a la hora de comprar un alimento para su mascota, más del 50% de ellos respondió que la calidad es un tema de gran relevancia. De hecho, ese mismo porcentaje actualmente compra alimentos pertenecientes a este segmento.

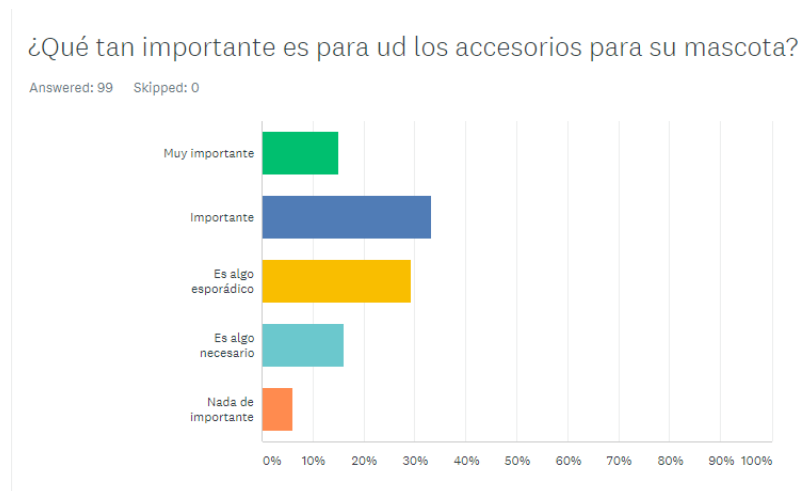
Se comercializarán, también, productos Premium y estándar, que son alimentos que se venden en su mayoría en supermercados – no así los alimentos Súper Premium que se venden en Pet Shops y veterinarias, entre otros-, y que son productos bastante relevantes a la hora de visualizar las tendencias de compra ya que, de acuerdo a los encuestados, un 36% de ellos adquieren este tipo de alimentos. Vale destacar, que estas categorías de alimentos son aquellos que representan el mayor volumen de ventas en las empresas productoras de alimentos.

En cuanto a qué marcas se comercializarán, éstas serán aquellas que hoy son líderes de mercado nacional, y que coinciden con la preferencia de los encuestados como, por ejemplo, Purina Dog Chow, Pedigree, Master Dog, entre otras. A éstas se sumarán marcas que se están empezando a comercializar en Chile y que pertenecen a otro nicho, como son el alimento holístico Earthborn y Orijen (Anexo 8).

De manera complementaria, se comercializarán accesorios tanto para perros como para gatos, enfocados a artículos de uso diario como camas, collares, platos, juguetes, de higiene personal, entre otros, de manera consecuente a los resultados entregados por la encuesta de elaboración propia que dio cuenta de

que el 48,48% de los encuestados dijo que los accesorios son “Muy Importantes” o “Importantes” para ellos de acuerdo a la Figura 7.

Figura 7 Importancia de la compra de accesorios



*Gráfica de resultados de la encuesta que muestra la importancia de accesorios en dueños de mascotas

11.2.2. Promoción

Con el objetivo de llegar al público target de una manera eficiente y buscando realizar una inversión asociada al presupuesto de marketing, se ha dividido el plan de acción en dos focos: marketing directo y marketing online. Estas estrategias están pensadas para tener la mayor rentabilidad de inversión por contacto.

Respecto del marketing directo, se llevará a cabo una estrategia mano a mano, que considere la entrega de información relevante del negocio y del producto en formato folletería. En este documento se entregará información tales como: nombre, dirección, teléfono, mail, Facebook, entre otros, de la empresa; productos destacados (alimentos, artículos, accesorios, entre otros) además de precios atractivos y promociones de lanzamiento que sean un gancho para invitar a las personas a ir a la tienda y comprar.

Esta folletería se entregará fuera de la tienda, además de ser entregado en las casas, departamentos y oficinas, entre otros, que estén en un radio de diez cuadras a la redonda de los distintos locales. De esta manera, se busca generar “awareness” de la empresa y de sus productos en los sectores en donde se encuentren las tiendas.

De acuerdo a lo cotizado en la tienda Dimacofi⁵⁴, 100 flyers “Sube tu diseño”, tiene un costo asociado de \$7.990. En la primera etapa, se imprimirían 400 flyers (100 por cada tienda), lo que tendría un valor mensual de \$31.960.

Para acompañar la folletería, también se desarrollarán imanes con información de contacto de Pet Life. De acuerdo a la cotización en la empresa Dospuntocero⁵⁵, los 96 imanes tienen un valor de \$40.500. En la primera etapa se solicitarán 96

imanes para cada tienda, es decir 384 imanes, lo que significaría un precio total mensual de \$162.000.

En relación a las acciones de marketing asociadas a las plataformas online, se implementará una estrategia enfocada a dos canales: mailing y Facebook. Con estas plataformas se podrá acceder al público objetivo que se ha logrado ver en las encuestas realizadas, al tiempo que se puede alcanzar un público potencial a través de una base de datos estructuradas con foco al segmento que se busca cautivar.

Para llevar a cabo la estrategia de mailing, se contratará a una empresa que preste dicho servicio para poder alcanzar un amplio abanico de personas que cuenten con características básicas como ser o haber sido dueño de una mascota, ser parte del segmento etario observado en la encuesta, entre otros.

La estrategia de mailing contará siempre con un link directo a la página web de la empresa, plataforma que será el punto de encuentro de todos los contactos que se realicen. El objetivo es poder medir el movimiento que se genera en la página durante la implementación del envío de mails masivos y analizar la interacción de los referidos en la misma.

De acuerdo a la empresa Emailing⁵⁶, el costo por el envío de un mailing masivo de 250 mil mails, una vez al mes, asegurando 2.500 lecturas mínimas garantizadas, plan de estadísticas y formulario de contacto, es de \$34.900 pesos mensuales.

En Facebook se trabajará y potenciará el perfil y publicaciones de la empresa a través de los Ads, y se invertirá de manera dosificada mes a mes para poder alcanzar a un público cuyas preferencias estén asociadas a nuestro grupo de interés.

El objetivo será captar 500 nuevos seguidores por mes, por lo que se invertirán \$40.000 mensual en la promoción de posts relevantes, siempre segmentando por grupo objetivo al que se quiera llegar, guiándose por los perfiles de clientes definidos anteriormente.

En estas acciones, tanto el emailing y los Ads, contarán con un gancho promocional o de descuento que llame la atención del target, y estarán linkeados a la página web y Facebook de la empresa, en donde podrán acceder a su descuento/premio, al tiempo que pueden acceder a información de relevancia del negocio core de la tienda.

11.2.3. Estructura de precios

Se elabora una tabla de precios promedio por kilo de alimento (venta a público) separado por marca. Las marcas incluidas son aquellas que serán comercializadas en "Pet Life".

Este catálogo se desarrolló a través de la recolección de información entre las tiendas con mayores ventas en la comercialización de alimentos para mascotas⁵⁷

(Pet City, Tienda Pet, Pet Happy), incluyendo la mayor cantidad de formatos. Esto, porque, en marcas Súper Premium, hay una gran diferencia de precio entre los formatos.

Por ejemplo, en la marca Hill's, el formato para perro adulto de 17,4 kg cuesta alrededor de \$61.500 pesos (precio final), mientras que el formato de Hill's medicado Metabolic + Movility de 10,8 kg puede llegar a costar \$77.500 pesos (precio final), generándose una diferencia de casi un 100% de precio por kilo de alimento. Estos montos son los precios de cara al cliente final.

Cabe destacar que, en general, las marcas manejan una estrategia comercial con sus clientes (mayoristas y minoristas) en donde la lista de precio incluye escalas de acuerdo a metas de ventas mensuales. Es decir que, considerando el plan comercial (o metas acordadas de ventas), la marca define un precio mínimo para poder alcanzar los márgenes requeridos por las empresas mayoristas y/o minoristas. Esta es una estrategia utilizada generalmente en la industria.

Como se observa en la tabla, se hace referencia al margen bruto en la marca Proplan⁵⁸ (gatos y perros), Dog Chow y Cat Chow, lo que permite tener una visión de los márgenes reales que se tendrían a la hora de comprar de manera directa a la marca.

En cuanto a los accesorios, se realiza un cuadro con los márgenes brutos que se pueden obtener con estos. Se realiza cotización en la página www.alibaba.com, la cual es un referente de importación de productos, y se compara con los precios de venta de tienda en la comuna de Vitacura, "Best for Pets"⁵⁹, la cual se asemeja a las tiendas descritas en la tesis y que ofrece un nivel de accesorios similar.

Tabla 10 Estructuras de precios de alimentos y accesorios de mascotas

Precio promedio Kg S/IVA			Precio promedio Kg S/IVA		
Marca	\$ S/IVA Perro	Margen Bruto	Marca	\$ S/IVA Gato	Margen Bruto
Proplan	\$3.478	40%	Proplan	\$6.086	40%
Royal Canin	\$3.422		Royal Canin	\$6.032	
Eukanuba	\$3.328		Hill's	\$7.962	
Hill's	\$5.159		Brit	\$5.795	
Brit	\$4.269		Orijen	\$13.492	
Orijen	\$4.652		FIT	\$1.908	25%
Earthborn	\$5.973		Cat Chow	\$2.688	
Dog Chow	\$1.690	25%	Wiskas	\$2.655	
Master dog	\$1.326		Master cat	\$1.290	
Pedigree	\$1.508				

Accesorio	Precio cotizado USD	Precio cotizado CLP	25% internación	Precio de venta	Precio S/IVA	Margen bruto
Zapato outdoor	\$7,4	\$5.794	\$7.243	\$30.900	\$25.966	426,63%
Bandana para frio	\$2,8	\$2.192	\$2.741	\$10.900	\$9.160	397,74%
Fuente recirculacion de agua con filtro	\$7,2	\$5.638	\$7.047	\$55.900	\$46.975	793,25%
Filtros fuente de agua	\$0,4	\$298	\$372	\$10.900	\$9.160	2930,70%
Comedero automatico	\$24,6	\$19.230	\$24.038	\$68.900	\$57.899	286,63%
Cama	\$7,0	\$5.481	\$6.851	\$36.000	\$30.252	525,45%

*Tablas de elaboración propia

11.2.4. Canales de distribución y contacto con el cliente

Los canales de distribución de Pet Life estarán conformados por tres locales comerciales ubicados las comunas de La Reina, Las Condes y Chicureo, además de una bodega en la comuna de Puente Alto, que también será un local de ventas, de acuerdo a la segmentación realizada por perfil de cliente y disposición al gasto en alimentos y accesorios de mascotas.

Estos locales serán el punto directo de contacto con el cliente, en donde estos podrán tener un espacio implementado para tener una experiencia de compra acorde a sus necesidades, al tiempo que puede contar con el servicio y recomendación de un equipo profesional y capacitado.

Las tiendas serán los pilares en la captación y fidelización del cliente, y es por ello que contarán con una ambientación y disposición de productos que sea atractiva, incentivando la compra.

Así mismo, estas tiendas contarán con servicio de despacho a domicilio, el que será el segundo canal de distribución y contacto con el cliente. A través de un sistema planificado de reparto, parte del equipo de Pet Life podrá tener otro canal para realizar un contacto con el cliente, atendiendo sus dudas y necesidades en sus hogares, al tiempo que pueden compartir con las mascotas en su espacio.

Paralelamente, se contará con una página web de la empresa en donde se mostrarán, de manera ordenada y gráfica, los productos que ésta comercializa, para que los clientes puedan recorrer el stock disponible en alimentos y accesorios de mascotas. En esta misma plataforma, los clientes podrán acceder a realizar sus compras online (con pago a través de webpay), y tendrán la alternativa de seleccionar para retirar el producto en tiendas o solicitar despacho a domicilio con sistema 24 horas.

Como puntos de contacto paralelos, se implementará una estrategia de marketing digital que involucra el envío de emailing y de Facebook Ads, los cuales también tendrán un link directo a la página web.

12. Plan de operaciones

12.1. Ubicación de las instalaciones

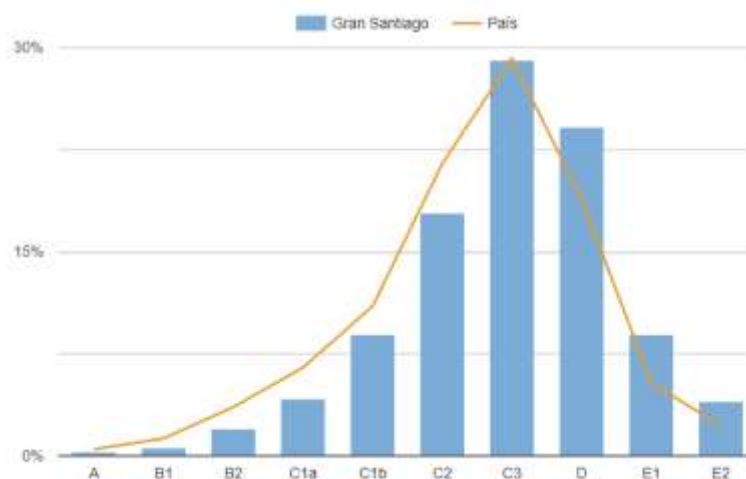
Considerando el segmento objetivo al que se va a apuntar, las comunas en las cuales se abrirán tiendas serán: Las Condes, La Reina y Colina (Chicureo), las tres en la Región Metropolitana del país.

Además, se abrirá una bodega en la comuna de Puente Alto, que será la Casa Matriz de la empresa, que contará con un espacio para bodegaje de 60 m², una oficina de 40 m² y, finalmente, una tienda para atención al cliente y comercialización de productos que contará con 30m².

En estas comunas se encuentran los grupos socioeconómico AB, C1a, C1b y parte del grupo C2 los cuales son a los que apunta la empresa⁶⁰, lo que permitirá llegar al público objetivo y potencial principal. Así mismo, y aprovechando la cercanía a comunas aledañas, estas tiendas podrán utilizar el despacho a domicilio para llegar a un grupo mayor de potenciales clientes. Por ejemplo, la comuna de Las Condes está cercana a las comunas de Vitacura y Lo Barnechea; y la comuna de La Reina esta cercana a las comunas de Peñalolén y Ñuñoa; todas comunas que también cuentan con un potencial de venta al segmento señalado.

La comuna de Colina, sector de Chicureo, apunta al segmento AB y C1a, y entrega la posibilidad de poder despachar a sectores aledaños como Chamisero y Piedra Roja, que hoy presentan un alto potencial de crecimiento gracias a los proyectos inmobiliarios que se están desarrollando en la zona. De hecho, “según el último informe de la Corporación de Bienes de Capital CBC, con datos al segundo trimestre del 2016, Colina aparece como la comuna con mayor monto de inversiones inmobiliarias a ejecutar en el próximo quinquenio, con US\$1.635 millones, el que equivale al 23% previsto para toda la Región Metropolitana”⁶¹.

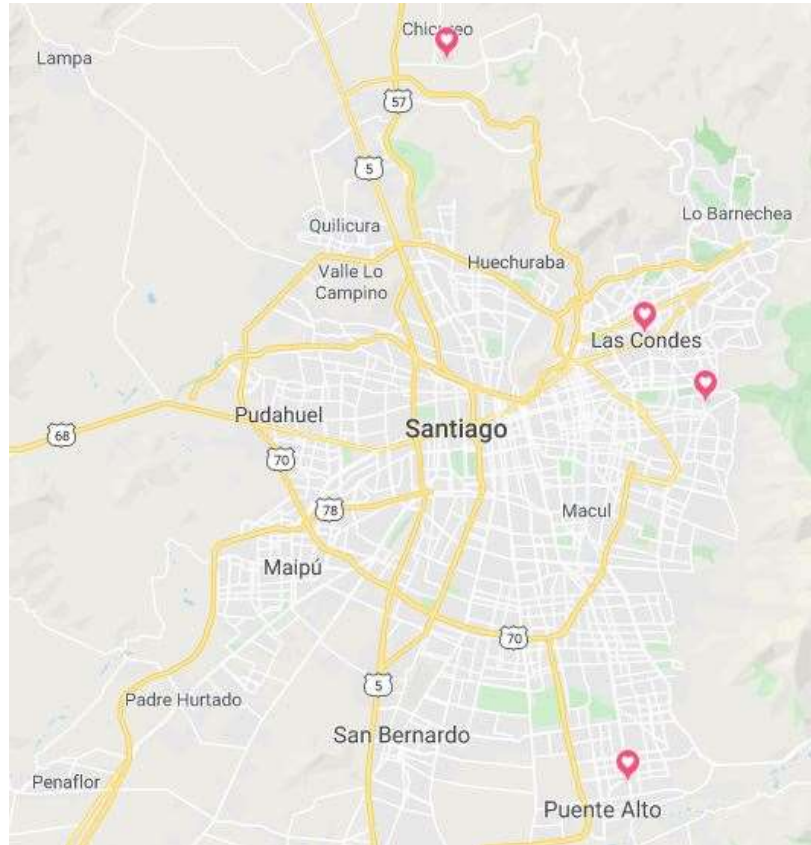
Figura 8 Distribución de población en Santiago por grupo socioeconómico



*Gráfico de distribución de la población en Santiago de acuerdo a grupo socioeconómico⁶².

El gráfico muestra que dentro de los grupos socioeconómicos que apunta la empresa (AB, C1a, C1b) está el 16% de la población de Santiago y el grupo C2 tiene en total el 17,9% de la población de esta ciudad, los que en conjunto representan el 70% del gasto de los hogares chilenos.

Ilustración 5 Mapa RM con locación referencial de las tiendas y bodegas Pet Life



*Mapa de Google Maps para graficar la ubicación referencial de las tiendas y bodega en RM

12.1.1. Ubicación de local en La Reina

La ubicación de este local será en el sector de Padre Hurtado esquina Carlos Silva Vildósola.

Será de aproximadamente 70 m², de los cuales 56 m² representarán la sala de venta, mientras que los restantes 14 m² se utilizarán para una bodega de 13 m² y un baño pequeño de 1m x 1m para el personal. La bodega tendrá capacidad para 260 sacos de alimento del formato 15 kilos lo que equivale a 3.900 kilos de alimento aproximadamente. El costo mensual aproximado es de UF42 (UF calculada al 05/11/2019 \$28.065).

Si consideramos que la bodega tiene 13 m² (6.5 m x 2 m), y un saco de 15 kilos mide 50 cm x 75 cm, se disponen en dos hileras de 13 sacos cada una, apilando de a diez sacos hacia arriba, dejando un pasillo de 50 centímetros entre las dos hileras.

Este local será el más grande, ya que es en esta comuna donde se congregan los tres grupos socioeconómicos a los que apunta la empresa, lo que permite aumentar la visibilidad de toda la gama de productos. Así, será en esta tienda en donde la experiencia de compra será primordial como factor de fidelización.

Ilustración 6 Mapa con ubicación tienda La Reina⁶³



*Mapa de Google Maps para graficar la ubicación de la tienda en La Reina

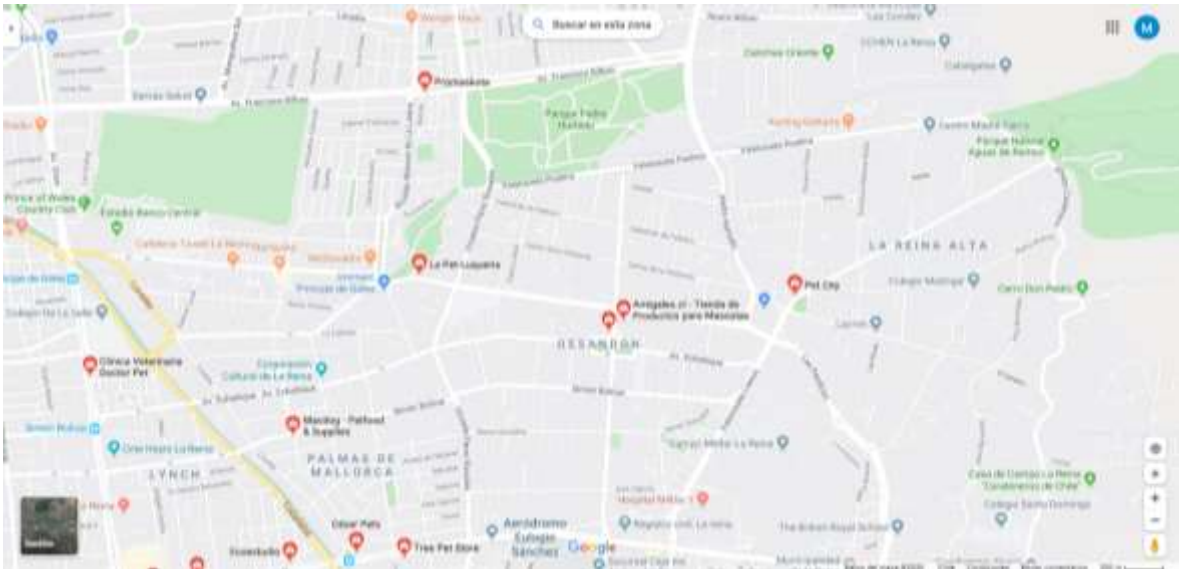
La competencia directa que existe en la comuna es:

- Marmentini Pet Center ubicada en Av. Carlos Silva Vildósola 9073, La Reina
- Pet Happy ubicada en Av. Jorge Alessandri 1131 local 10
- Pet City ubicada en Valenzuela Llanos 1354
- Macdog en Monseñor Edwards 872
- Jardín Zoo en Carlos Ossa 1188
- PetBlanco en Av. Alcalde Fernando Castillo Velasco 8751, La Reina
- Alimentos Mascotas en Av. Larraín 9095, C, La Reina
- Clínica Veterinaria Doctor Pet Av. Ossa 1139, La Reina
- Diverzoovet Clínica Veterinaria, Salvador Izquierdo Pte 1918

Los supermercados en la zona son los siguientes:

- Unimarc, Príncipe de Gales 7271, La Reina
- Santa Isabel, Carlos Ossa 1301, La Reina
- Líder, Príncipe de Gales 9140, La Reina
- Santa Isabel, Av. Larraín 6677, La Reina
- Tottus, Av. Larraín 5862, La Reina

Ilustración 7 Mapa presencia petshops La Reina⁶⁴



*Mapa de Google Maps para graficar presencia de petshops en la zona

12.1.2. Ubicación de local en Las Condes

La localización de la tienda en esta comuna será cercana a la estación de Metro Manquehue, ubicación que, al estar cercana a una zona de alto movimiento de personas, puede acceder también a una población flotante que pueda aportar a las ventas mensuales de la tienda.

El local será de aproximadamente de 30 m² y el costo mensual será de UF0,65 aproximadamente por metro cuadrado (UF calculada al 05/11/2019 \$28.065). Éste tendrá un baño de 1m x 1m para el personal, una bodega de 4 m² que, de acuerdo a los cálculos realizados para el local de La Reina, tendrá una capacidad para 80 sacos de alimentos, equivalentes a 1.200 kilos, y tendrá una sala de ventas de 25 m².

Ilustración 8 Mapa con ubicación de tienda en Las Condes⁶⁵



Ubicación referencial

*Mapa de Google Maps para graficar la ubicación de la tienda en Las Condes

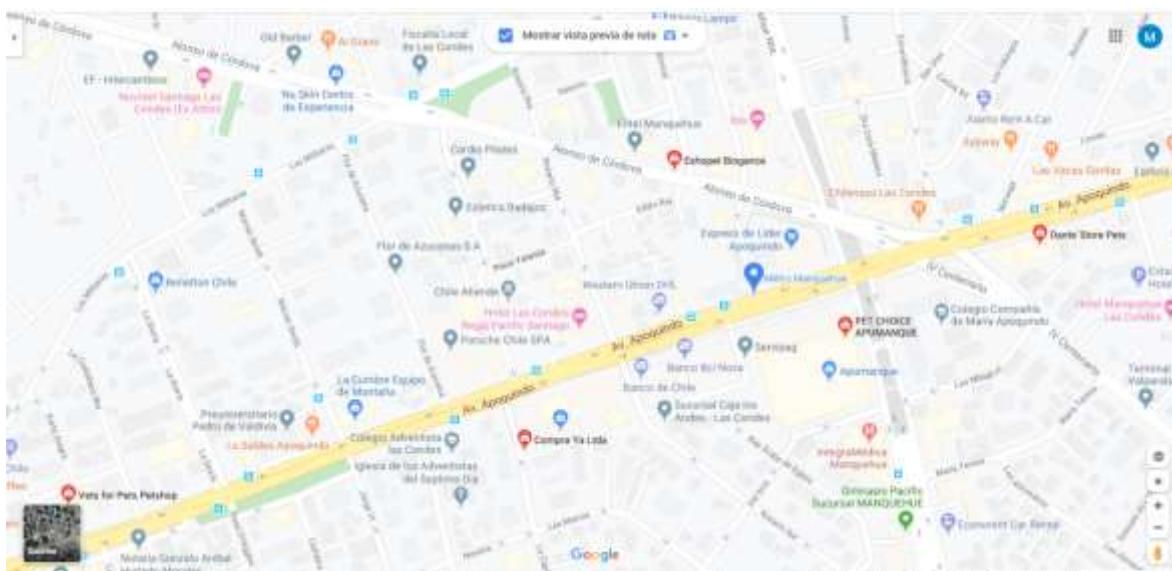
La competencia cercana significativa es:

- Pet City en Cuarto Centenario 993, local 119.
- Pet&Co Av Kennedy Lateral 5413 - Local 507A, Las Condes
- Pet Point San Pascual 124 (Bodega), Las Condes
- Clínica Veterinaria Suiza Av. Apoquindo 6988, Las Condes
- HappyVet Av. Apoquindo 7082, Las Condes
- PET CHOICE Av. Manquehue Sur 31, Las Condes
- Veterinaria MEVEX : local 033, Av. Apoquindo 5681, Las Condes
- Veterinaria Clino Pet : Av. Apoquindo 5182, Las Condes
- Canes y Estilo Centro Profesional de Estética Canina, IV Centenario 455, Las Condes

En cuanto a los supermercados cercanos, estos son:

- Santa Isabel Av. Manquehue Sur 329, Las Condes
- Líder Apoquindo 6060, Las Condes
- Unimarc Av. Apoquindo 4335, Las Condes
- Unimarc Av. Manquehue Sur 457, Las Condes

Ilustración 9 Mapa presencia petshops Las Condes⁶⁶



*Mapa de Google Maps para graficar presencia de petshops en la zona

12.1.3. Ubicación de local Colina (Chicureo)

La localización de la tienda será en la zona de Chicureo, en la calle principal, Av. Chicureo, ya que ésta tiene gran afluencia de público del segmento apuntado.

El local será de 25 m² con un costo mensual aproximado de UF13 (UF calculada al 05/11/2019 \$28.065), el cual constará de un baño de 1m x 1m y una bodega de 4 m², que al igual que en el local de la comuna de Las Condes, tiene capacidad para 1.200 kilos de alimento, además de una sala de venta de 20 m².

Ilustración 10 Mapa con ubicación de tienda en Chicureo⁶⁷



*Mapa de Google Maps para graficar la ubicación de la tienda en Chicureo

La competencia directa más cercana al local es:

- Tienda Outdog ubicada en Camino El Alba 3, sitio 1D
- The Dog Room, Av. Chicureo 2900
-

Por su parte, los supermercados que existen en la zona son:

- Jumbo 14601 Colina, Av. Sta. Maria, Santiago, Colina
- Tottus Central 12400, Chicureo, Colina
- Lider Av.Chicureo sector laguna piedra roja, Colina
- Santa Isabel Avenida Camino Chicureo Esq. Autopista, Chicureo
- Montserrat Gral San Martín 68, Colina

Ilustración 11 Mapa presencia petshops Chicureo⁶⁸



*Mapa de Google Maps para graficar presencia de petshops en la zona

12.1.4. Bodega distribución a locales y local de venta

La dirección de la bodega y local comercial es Tocornal 80, Puente Alto, cercano a dos arterias principales de la comuna como son Av. Eyzaguirre y Av. Concha y Toro, la cual es la avenida principal de esta comuna. También está muy cercano a la Av. Domingo Tocornal, la cual tiene acceso a la autopista Acceso Sur y conexión con Av. Américo Vespucio Sur, facilitando la conectividad en la ciudad.

Se eligió establecer la bodega en esta comuna ya que el valor metro cuadrado es bajo⁶⁹ (2,88 UF/m² promedio) y es la segunda comuna más poblada de Santiago. El precio promedio mensual de arriendo será de UF16,90 aproximadamente (UF calculada al 05/11/2019 \$28.065).

La bodega tendrá 60 m² y la capacidad de almacenar 38.400 kilos de alimentos dependiendo de las marcas y formatos.

Para comprender el cálculo de la capacidad de la bodega se consideró un formato de saco de alimentos de 15 kilos, que es un formato común entre las marcas comercializadas en Chile. En un pallet, que mide 1.2x1 m, caben 32 de estos sacos, lo que da un peso promedio de 480 kilos de alimento. Si consideramos que se pueden montar dos pallets con alimento, esto significaría un total de 960 kilos lo que, en una bodega de 10 metros x 6 metros, hay espacio para almacenar 80 pallets.

Ilustración 12 Mapa con ubicación de bodega y local en Puente Alto⁷⁰



*Mapa de Google Maps para graficar la ubicación de la bodega y local en Puente Alto

La competencia directa en esta comuna es:

- Pet Puppies, ubicada en Av. Parque Central 06457, Local 101, Puente Alto
- PELUSAS, Ciprés de Las Guaitecas 3615, Puente Alto
- TodoPets, Av. Troncal San Francisco 224, Puente Alto
- Alimentos Fox , Creta 2925, Puente Alto, Puente Alto
- El Rincón de su Mascota, La Hilada 2915, Puente Alto
- Food Pets, Av. Concha y Toro 2767, Puente Alto
- Alimentos Yeye, Los Abetos 2420, Puente Alto
- TodoPets, Av. Troncal San Francisco 224, Puente Alto

- Huellitas, Camilo Henríquez 876, Puente Alto
- Pet Happy, Av. Concha y Toro 1012 Local 11, Puente Alto
- Pet Happy, Av. Concha y Toro 1149 Local 34, Puente Alto
- Pet City, Concha y Toro 1477, Puente Alto

Los supermercados presentes en la zona son:

Jumbo

- Av. Concha y Toro 3854, Puente Alto
- Sto Domingo 67, Puente Alto

Líder

- Los Toros 5441, Puente Alto
- Parque del Este 4480, Puente Alto
- Av. Concha y Toro 1149, Puente Alto

Tottus

- Av. Concha y Toro 1477, Puente Alto
- Av. Eyzaguirre 105, Puente Alto

Santa Isabel

- Av. Concha y Toro 1036, Puente Alto

Homecenter Sodimac

- Av. Concha y Toro 1315, Puente Alto

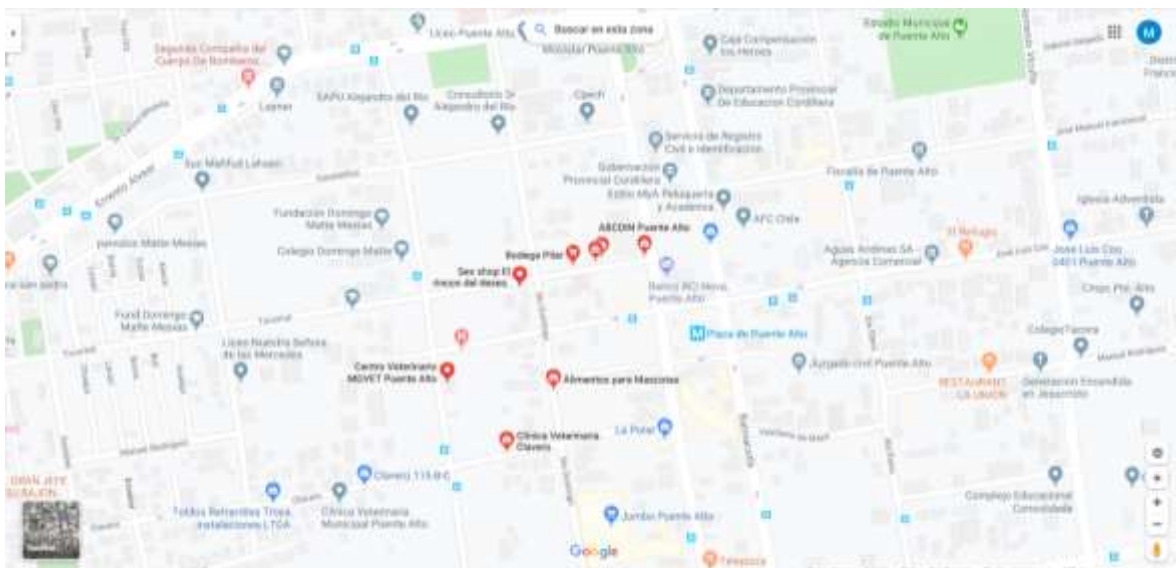
Montserrat

- Av. Eyzaguirre 2051, Puente Alto
- Sergio Roubillard 25, Puente Alto

aCuenta

- Domingo Tocornal 369, Puente Alto
- Independencia 851, Puente Alto
- Andrés Bello 140, Puente Alto

Ilustración 13 Mapa presencia petshops Puente Alto⁷¹



*Mapa de Google Maps para graficar presencia de petshops en la zona

12.1.5. Despacho a domicilio

Los despachos a domicilio se realizarán dentro de las comunas donde se ubican los locales y comunas aledañas, ofreciendo una respuesta de entre 24 a 72 horas con un pedido mínimo de \$12.000 pesos sin costo. El sistema de despacho será de tal manera que los pedidos hechos hasta las 17:00 horas del día, se preparan para el despacho del día siguiente.

El monto mínimo de compra se calcula de la siguiente forma:

- Monto mínimo de compra: \$12.000
- Monto mínimo de compra sin IVA: \$10.084
- Margen del 40% (entendiendo que el margen promedio de los alimentos es de un 38% y el de los accesorios es de un 77%, pero solo es el 10% de la venta): \$4.033
- Precio litro diésel: \$600
- Promedio rendimiento vehículo: 12 Km/Lt
- Cantidad de Lt de diésel para comprar por los \$4.033: 6,72 Lt
- Km que rinden los 6,72 Lt: 80 Km

Respecto del vehículo y sus capacidades (de acuerdo a Chilean Rent a Car), éste ofrece una capacidad de 700 kilos, lo que daría un traslado máximo de 46 sacos de 15 kilos. Considerando esta información y la cantidad de kilómetros descritos anteriormente, se puede despachar a cualquier comuna de Santiago, aunque sea un solo pedido, sin pérdidas.

12.2. Control de inventario en tiendas y bodega

Para el control de inventario, se utilizará el ERP de la empresa Defontana⁷², el cual lleva el control en línea del stock en múltiples locales o bodegas, lo que ayudará a detectar cualquier baja de stock en los locales y poder surtirlo desde la bodega principal.

Además, en cada local se deberá hacer un control de inventario manual todos los días lunes antes de abrir la tienda (aproximadamente a las 09:00 horas). Estos inventarios manuales se enviarán por mail a la oficina central para coincidirlos con los del programa, verificando y contrastando el stock en tiendas con lo dispuesto en el ERP, lo que ordena y transparenta la operación. Así mismo, se mantiene un control de stock por tienda, evitando posibles robos.

De manera paralela, este ERP también permitirá la facturación en línea de todos los locales, ordenando inventario y entregando cifras actualizadas de cantidad de ventas por producto y lo facturado.

12.3. Layout

Considerando que las tres tiendas (Las Condes, La Reina y Chicureo) tendrán diferentes metros cuadrados, el layout se ajustará al espacio destinado para cada local, manteniendo siempre los lineamientos de imagen de marca y experiencia de compra que se quiere potenciar.

Por ejemplo, en la tienda de 70 m² que será la más grande de las tres, se instalará una góndola de entre cinco a seis metros de largo en medio de la tienda, en donde se tendrá un display de variados productos, segmentados por perros y gatos, y que ayudará a dar una división a la tienda que impulse al cliente a recorrerla completa.

Ahora, en las otras tiendas, cuyo tamaño oscila entre los 25 y 30 m², se optimizará el espacio al incluir pequeñas islas con productos acotados, que complementen el display en las repisas y den una sensación de amplitud, sin reducir significativamente el espacio de las tiendas.

Ilustración 14 Ejemplo de isla separadora de clientes en tienda



Ilustración de isla separadora de pasillos⁷³.

La disposición de los locales ofrecerá un solo acceso, el cual será la puerta de entrada y salida del local. Ya dentro del local, las tiendas dispondrán de dos pasillos que se crearán por la instalación de estanterías con productos o islas (dependiendo del local), los que estarán ubicados en el centro del local. En las paredes, se instalarán muebles y repisas, que son proporcionados por las mismas marcas de alimentos, que permitan exhibir de buena manera cada uno de las marcas, formatos y alimentos de mascotas, además de los accesorios para perros y gatos.

Este layout busca guiar al cliente por la tienda, para que, de manera atractiva e intuitiva, pueda recorrer el local tranquilamente, revisando la oferta disponible y conociendo la apuesta de productos para su mascota.

Como gancho comercial, y aprovechando el alto margen que entregan, en el mesón central (ubicado en la entrada del local), habrá una exhibición especial de accesorios, alimentos húmedos y snacks, todos productos que podrán ser ofrecidos al cliente previo al pago de su compra gracias a que se encontrarán cerca de la caja. Tal como lo comenta Alberto Carreón en su artículo “Factores clave del layout en una tienda”, “si se cuenta con un *layout* atractivo y, sobre todo, que impulse la venta de aquellos productos que no necesariamente se tiene

pensado adquirir, entonces el establecimiento podrá incrementar las ventas y por consiguiente la rentabilidad del piso de venta⁷⁴.

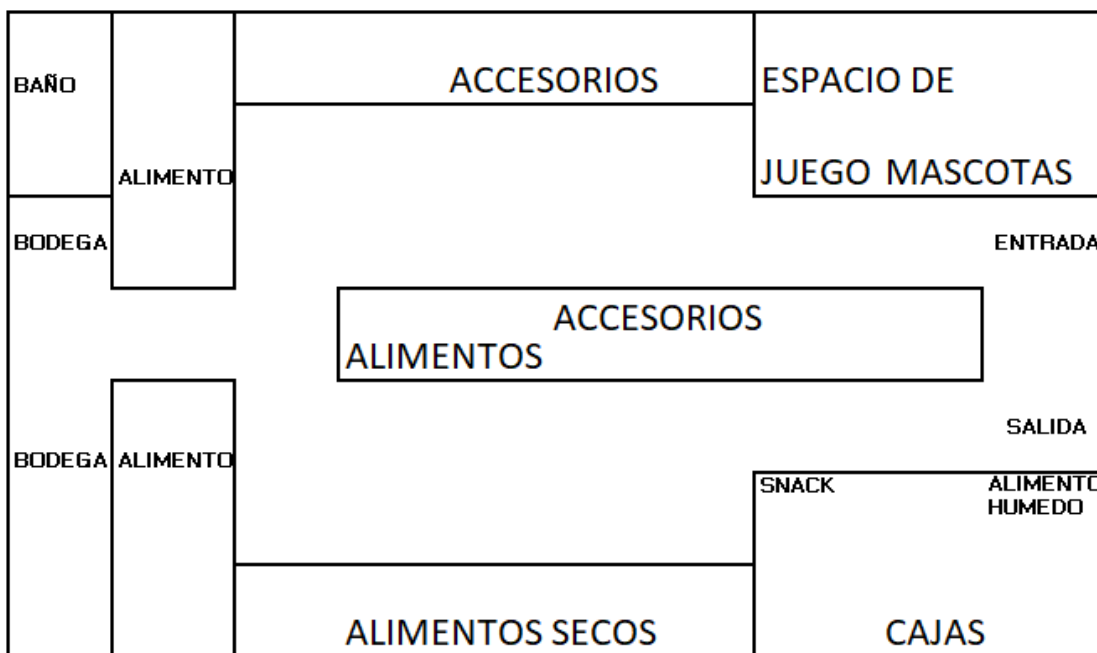
Como parte de la promesa de la experiencia de compra, en el local de 70 m², se instalará una zona de “Play Ground” para las mascotas, que será una zona delimitada, con juguetes, agua y snacks gratuitos, en donde los clientes que ingresen a la tienda pueden dejar a su mascota para que disfrute mientras ellos realizan sus compras.

Cabe destacar que los locales con menores metros cuadrados no tendrán esta zona, pero las mascotas siempre serán bienvenidas a la tienda.

Al final de la tienda, y completando el pasillo de retorno a la salida, se exhibirán todos los alimentos, poniendo en primer lugar los alimentos Súper Premium, ya que son los que tienen mejor margen de ganancia.

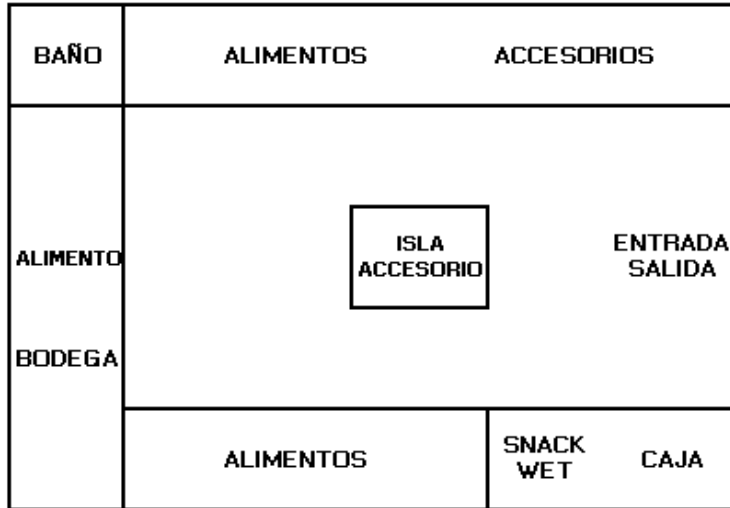
Cercano a la salida, se instalará la caja para pagar, justo frente al “Play Ground” en el caso de la tienda más grande, para que los clientes puedan retirar a su mascota una vez finalizada la compra.

Ilustración 15 Layout para tienda de 70 m² ubicada en la comuna de La Reina⁷⁵



*Layout de elaboración propia

Ilustración 16 Layout tiendas de Las Condes, Chicureo y Puente Alto 25 a 30 m2



*Layout de elaboración propia

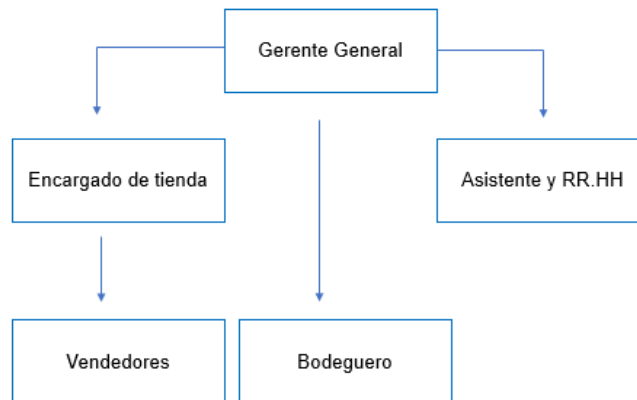
13. Diseño de estructura y plan de personas

13.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional inicial será pequeña y liviana, considerando que la empresa comenzará con un plan de negocios siguiendo la estructura de una start up y en donde los volúmenes de venta y márgenes serán acotados los primeros años, de acuerdo al capítulo 14, “Plan de Financiamiento”.

Así, el organigrama quedaría de la siguiente manera:

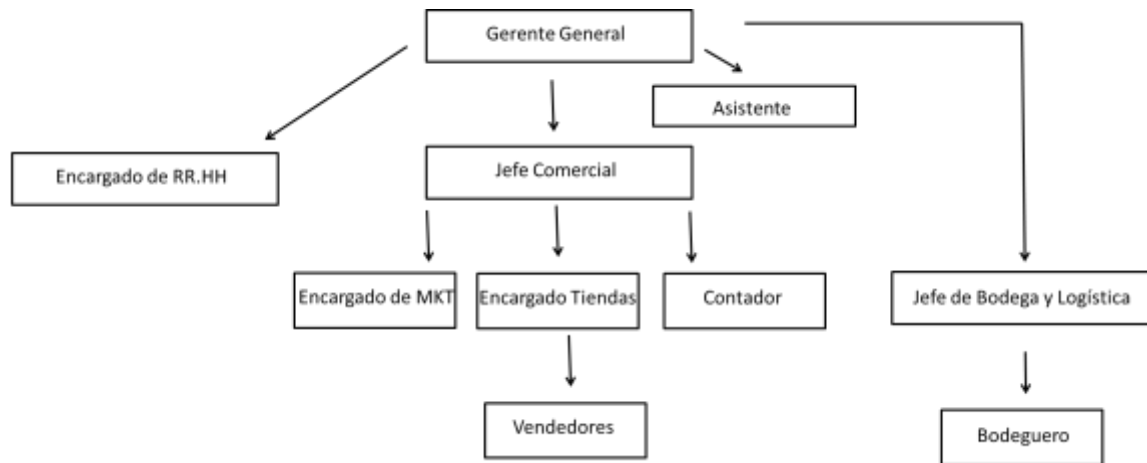
Ilustración 17 Organigrama Pet Life (inicio de operaciones)



*Elaboración propia de esquema de estructura organizacional

Ahora bien, si hipotéticamente el negocio se consolidara financieramente en el mediano/largo plazo, aquí se desarrolla una estructura más amplia y especializada para poder potenciar el negocio acorde a ello.

Ilustración 18 Organigrama Pet Life (proyección futura)



*Elaboración propia de esquema de estructura organizacional

Gerente General / Dueño: El gerente general/dueño se encargará de establecer y dirigir la estrategia a tomar de la empresa, analizará y propondrá nuevos proyectos y negocios que permitan generar crecimiento en el mediano y largo plazo. Será el líder en la toma de decisiones concernientes a la empresa y su *know how*, además de participar de la contratación de la plana mayor de la empresa.

Inicialmente, este puesto será ocupado por el dueño de la empresa, entendiendo que se comenzará con una estructura más liviana y enfocada al objetivo de rentabilizar la inversión inicial. Su sueldo será de \$2.640.000⁷⁶ bruto mensual y su ubicación de trabajo será en oficina central.

En el futuro, no se descarta contratar a un profesional externo que se encargue de la operación general. Este profesional deberá tener un nivel de educación universitaria con título de ingeniero comercial y 3 años de experiencia en cargos similares.

Asistente: La asistente será la encargada de la atención y derivación de llamados telefónicos, manejo de documentos de pago y coordinación con proveedores, recepción y envío de documentos, coordinación de reuniones, preparación de órdenes de compra, atención a visitas, registro y control de acceso, control de insumos de oficina, archivo de documentos, entre otros. Además, se encargará de tener el nexo con la empresa de contabilidad externa y Recursos Humanos.

El puesto de asistente constará de una sola persona con estudios de secretariado o asistente ejecutiva con un sueldo de \$420.000⁷⁷ pesos bruto mensual. Esta persona estará localizada en oficina central.

Encargado de tiendas: La función de este puesto será la supervisión de las tiendas y vendedores, enfocados en que éstos entreguen la correcta información a los clientes y tengan un trato acorde a los lineamientos de la empresa. Así también, velará porque las tiendas cumplan con la limpieza diaria y que el servicio al cliente sea el adecuado. También se encargará de la contratación de los

vendedores y de la performance que tengan éstos en sus locales, midiéndola según indicadores.

Para esto se requerirá de una persona con su puesto de trabajo en oficina central, pero la mayor parte de su trabajo será en terreno visitando los locales de la empresa y transmitiendo, gestionando y auditando lo que la empresa espera de cada local. Este puesto tendrá un sueldo de \$912.000⁷⁸ bruto mensual y deberá ser una persona con título profesional en Medicina Veterinaria, con experiencia de al menos 2 años en ventas.

Vendedores: Sus funciones serán: Venta de productos de la tienda, aseo y limpieza de tiendas y productos, dar toda la información necesaria sobre alimentos que requiera el cliente, control de inventario por programa y manualmente de la tienda. Cada vendedor será de profesión veterinario. No necesitará experiencia previa ya que contará con capacitación en nutrición de mascotas, alimentos para éstas y servicio al cliente, para así poder atender correctamente a los clientes. La empresa tendrá cuatro vendedores, tres para cada una de las tiendas y uno para los despachos a domicilio.

Los puestos de vendedor serán cinco, uno por cada local y uno para el despacho a domicilio. El sueldo será variable, dependiendo de las ventas y marcas focos que se le exijan en la empresa. El sueldo bruto de esta posición será de \$624.000⁷⁹, dividiéndose \$360.000 como sueldo base y \$264.000 como variable calculándose como un porcentual de la exigencia de ventas. Por ejemplo, si el vendedor sólo vende el 50% de lo exigido, se le pagará sueldo base más el 50% de \$264.000.

Auxiliar de bodega: Las principales funciones de esta persona será: control de inventario diario, limpieza y orden de la bodega, control de plagas en la bodega, llevar a cabo control FIFO, control de roturas de envases, control de productos de proveedores que ingresen a la bodega en buen estado y con una vida útil correspondiente, la correcta posición del producto en bodega, y tendrá que poder conducir un cargador frontal. Esta persona deberá contar con enseñanza media completa y experiencia de al menos 1 año como auxiliar de bodega. Su sueldo mensual bruto será de \$420.000⁸⁰ pesos.

Empresa de contabilidad externa: Para efectos contables, se contratará una empresa externa que tendrá la responsabilidad de supervisar los costos y la contabilidad de la empresa, preparará los estados contables financieros, se encargará del pago de impuestos y hará informes de gestión contables, además de preparar finiquitos y remuneraciones, y otros temas relacionados con RR.HH. Esta empresa tiene un costo mensual de \$210.000 pesos⁸¹.

13.2. Plan de capacitación

La capacitación del personal se hará por medio de la franquicia tributaria Sence. En los temas que no se pueda capacitar de esta forma, se hará por medio del mismo personal de la empresa. El mismo personal tomará los temas a capacitar

en donde ellos tengan la experiencia, ya sea en nutrición de mascotas, alimentos para mascotas, servicio al cliente según las políticas de la empresa, entre otros.

Las capacitaciones se realizarán de manera periódica, contarán con ejercicios teóricos y prácticos, para luego finalizar con una evaluación que permitirá certificar correctamente a los trabajadores una vez terminado el curso. El objetivo es ir aumentando los conocimientos y herramientas del equipo de trabajo, de manera tal, de que puedan entregar un óptimo desempeño en sus funciones.

Paralelamente, estas capacitaciones buscarán mantener la motivación y fidelidad del equipo de trabajo, realizando talleres que permitan que ellos también puedan participar con ideas, presentar proyectos, ser parte del crecimiento de la empresa, entre otros.

Estas capacitaciones, además, podrán ser utilizadas como referencias cuando se busque aumentar el sueldo o cambiar de puesto a un trabajador.

13.3. Plan de motivación al personal

Cada una de las personas que son parte de la empresa, son el recurso máspreciado de ésta, considerando que son ellos quienes son el motor y gestores de las acciones, estrategias, ventas, entre otros, que permiten que la compañía pueda alcanzar sus metas de corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, es que es primordial contar con un plan de motivación y fidelización de los integrantes del equipo, con el objetivo de que, sintiéndose parte de un proyecto global, la empresa pueda crecer de manera orgánica y saludable, sosteniéndose en el tiempo.

Es por ello que, se proponen las siguientes acciones:

- Contar con un perfil de responsabilidades bien definido, que permita acordar metas tanto del trabajo en sí como de habilidades blandas. Se buscará incentivar el trabajo en base a objetivos concretos, con bonos asociados al buen desempeño. Se realizarán de manera semestral.
- Se realizarán reuniones quincenales de coordinación. El Gerente General junto con el encargo de tiendas, y con el objetivo de alinear estrategias, conversar sobre la planificación semanal, levantar temas y problemas de envergadura, entre otros, se reunirán quincenalmente con el equipo. El objetivo es mantener una comunicación fluida y clara para que el trabajo se lleve a cabo de manera eficiente.
- Se llevarán a cabo reuniones mensuales de gerencia y resultados. Junto con la empresa de contabilidad, estas reuniones permitirán hacer una revisión periódica de los planes de gestión, resultados de venta, presupuesto, entre otros. El objetivo, claramente, es que Gerencia General tenga una mirada completa de qué es lo que está pasando con el negocio y pueda tener una toma de decisiones informada y acertada.

- Visitas periódicas a los locales: Se realizará un plan de visitas a los tres locales y la bodega, en donde se revisará si se están cumpliendo los estándares impuestos por Gerencia General.
- Capacitaciones periódicas: A través de la entrega de conocimientos y herramientas para mejorar el desempeño, se busca que cada uno de los integrantes del equipo sienta y vea que la empresa lo considera una parte esencial para el logro de las metas. Estas certificaciones, además, podrán ser utilizadas para considerar aumentos de sueldo o movilidad dentro de la empresa.
- Celebración de fechas importantes y fiestas de empresas: Se buscará desarrollar instancias internas que permitan generar compenetración, camaradería, momentos de distensión, entre otros, en donde los diversos equipos se puedan reunir en un espacio ameno y entretenido.

El presupuesto asociado para las actividades, talleres y eventos que se entregarán al equipo de Pet Life como parte del plan motivacional, saldrán del presupuesto de Marketing establecido. Siendo así, y considerando los gastos que se realizarán al año, habrá un presupuesto anual de \$500.000 pesos para la implementación del plan motivacional.

14. Plan de financiamiento

14.1. Evaluación del proyecto

14.1.1. Inversión Inicial

Como se muestra en la Tabla 11, la inversión inicial es de \$3.609.553 pesos, a lo que se suma el inicio de actividades de la empresa, que tiene un monto de \$504.920 pesos, dando un total de \$4.114.473.

El valor del inicio de actividades se extrajo de una empresa comercializadora de alimentos para mascotas que realizó el mismo trámite el año 2016 (Anexo 9).

Respecto de la inversión de Capital de Trabajo, ésta asciende a \$21.966.486, lo que da un total de inversión en el Año 0 de \$26.080.959, tal como se observa en el Plan Financiero.

Tabla 11 Costos e items de inversión inicial

Inversión Inicial	Monto
Mobiliario	\$1.711.500
Artículos de trabajo	\$200.000
Computadores x 8	\$1.599.200
Página Web	\$199.990
Impresoras e impresoras de boletas	\$459.340
Inicio de actividades	Monto
SII RUT	\$1.500
Certificado digital Acepta.com	\$14.335
Constitución sociedad	\$75.000
Fotocopias	\$2.600
Notaria	\$7.000
Abogado	\$171.000
Conservador de bienes raices	\$12.400
Patente comercial	\$255.414

*Tabla de elaboración propia

El mobiliario representa todos los muebles de oficina, escritorios, sillas, muebles para archivadores, mesa de reuniones, sillas para reuniones, entre otros. Todos estos muebles fueron cotizados en la tienda Homecenter Sodimac.

Todas estas cotizaciones se consiguieron a través de los precios oficiales que entrega cada empresa en sus páginas web oficiales.

Tabla 12 Cotizaciones

Se cotiza en Homecenter:	Precio S/IVA	Un.	Total
Escritorio modelo España	\$63.017	8	\$504.136
Silla de escritorio	\$25.202	8	\$201.616
Mesa de reuniones para 6 personas	\$252.017	1	\$252.017
Sillas de reunión	\$14.277	6	\$85.662
Estante para archivadores	\$33.605	4	\$134.420
Estantería metálica x metro	\$12.597	10	\$125.970
Se cotiza en Prisa:			
Artículos de oficina	\$168.067	1	\$168.067
Se cotizan en PC Factory:			
Notebook HP 245 G6 AMD E2-9000e	\$193.269	8	\$1.546.152
Impresora multifuncional laser marca Brothers	\$117.639	1	\$117.639
Impresora a tinta marca Cannon	\$79.571	1	\$79.571
Impresoras termicas para boletas	\$65.546	4	\$262.184
Total			\$3.477.434

*Tabla de elaboración propia

14.2. Costos fijos, variables y financieros mensuales

Tabla 13 Costos fijos mensuales

Costos Fijos mensuales	Monto
Remuneraciones	\$6.991.320
Arriendo locales	\$2.567.948
Servicios básicos (Agua, Luz, Gas)	\$165.000
Software Facturación, remuneración y contabilidad	\$416.500
Software inventario	\$170.000
Página Web	\$8.333
Publicidad redes sociales y promociones y Material POP	\$252.000
Leasing automotriz	\$325.000
Plan motivacional	\$41.667
TOTAL	\$10.937.768

*Tabla de elaboración propia

El ítem Arriendo de locales no supone reajuste por inflación, quedando el monto fijo por 3 años.

Tabla 14 Gastos Financieros mensuales

Gastos Financieros mensuales	Monto
Mantenimiento cuenta bancaria	\$66.795

Valor UF al 05/11/2019

*Tabla de elaboración propia

14.3. Tasa de descuento

Se calculó $K_p = r_f + \beta^{S/D} \cdot [E(r_m) - r_f]$ con CAPM, asumiendo que el Beta desapalancado (Riesgo inherente al giro de negocio retail) es 1,114⁸². Con esto, se utiliza la fórmula de CAPM para calcular el Costo Patrimonial que, al ser empresa financiada con fondos propios, es igual al Costo de Capital.

El resultado es una tasa de descuento de 9,4% anual y 0,75% mensual.

Tabla 15 Tasa de descuento

Datos	Ecuación	Valores	Medida
Tasa de retorno de Mercado (IPSA)	$E(r_m)$	9,0%	Retorno Anual
Tasa Libre de Riesgo	r_f	5,4%	Rentabilidad Promedio Anual
Prima de Riesgo de Mercado	$[E(r_m) - r_f]$	3,7%	Porcentaje variación mensual
Beta desapalancado Retail	$\beta^{S/D}$	1,114	Número
Costo de Capital = Costo Patrimonial	$K_0 = K_p$	9,4%	Tasa de Descuento Anual
CAPM	$K_p = r_f + \beta^{S/D} \cdot [E(r_m) - r_f]$	9,4%	Tasa de Descuento Anual
		0,75%	Tasa de Descuento para flujos mensuales

*Tabla de elaboración propia

14.4. Supuestos

Para la proyección de ventas, se utilizaron los siguientes supuestos:

- Se supuso que se venderá un 60% de alimento para perros y 40% alimento para gatos.
- Se supone que la venta de accesorios equivale al 10% del ingreso por venta de alimentos (perros y gatos).
- Se supuso que las marcas de alimentos de perro y de gatos se venden acorde al market share de dichas marcas en el mercado nacional.
- Se supuso una cantidad mínima promedio a vender para cubrir gastos fijos para el mes 1.
- Se supuso que las proyecciones de venta incluyen los despachos a domicilio.

14.5. Proyección de ventas

Para el desarrollo del plan financiero del proyecto, se incluyeron y detallaron las marcas de alimentos de perros y gatos a comercializar.

Para el cálculo del precio de venta de estos alimentos, se tomó el precio del costo sin IVA del producto acorde a listas de precios de proveedores⁸³ y el precio de venta a cliente sin IVA (cotizado en las páginas de los distintos Petshops mencionados anteriormente).

El porcentual de ventas de 60% alimentos de perro y 40% de alimentos de gato, se cimienta en la información del último Censo 2017⁸⁴ y en los resultados de las encuestas realizadas (Anexo 5).

El detalle del flujo se calculó de la siguiente manera:

- Se calculó el costo, precio y margen de los alimentos para perros.
- Se calculó el costo, precio y margen de los alimentos para gatos.
- Se consideró que la venta por marca de alimento para perros y gatos se venden según market share de estas mismas en el mercado nacional, a excepción de las marcas Dog Chow, Master Dog, Pedigree, Master Cat y Whiskas. Este cálculo se hizo considerando que todas las marcas, a excepción de las descritas, representan el 75% de las compras.
- Se consideró que Dog Chow, Master Dog, Pedigree, Master Cat y Whiskas solo tendrán un 25% de market share entre todas, ya que éstas se comercializarán sólo en la tienda de Puente Alto.
- Se consideró el precio de venta sin IVA por marca de alimento de perro y de gato para ver los ingresos.

- Se anotaron los gastos fijos mensuales (sueldos, arriendos, gastos básicos, entre otros) para así obtener la cantidad mínima promedio a vender para cubrir gastos fijos para el Mes 1.
- El capital de trabajo se calculó a través del método de máximo déficit acumulado y el saldo negativo se devengó como inversión inicial. Para esto se utilizó el siguiente cálculo, en donde en el Mes 10 se obtiene el máximo déficit acumulado:

Utilidades después del impuesto Mes 1 + Depreciación Mes 1 = Flujo de caja operacional

Flujo de caja operacional = Déficit acumulado Mes 1

Flujo de caja total Mes 2 + Déficit acumulado Mes anterior = Déficit acumulado Mes 2

- El valor residual se calculó con el valor de los activos y éste asciende a \$1.861.400.
- Para el resto de los meses del Año 1, se impuso una meta de crecimiento en la cantidad vendida de 0,2% para cada mes respecto del mes anterior. Para el Año 2 y Año 3 se consideró un crecimiento de un 10% respecto del mismo mes del año anterior.
- Además del crecimiento, el total de kilogramos considerados para el Año 3 de 9.500 se basa en el siguiente cálculo:
 - o Para 2018, se comercializaron alrededor de 26 mil toneladas anuales de alimento de mascotas a nivel nacional.
 - o Considerando que la Región Metropolitana significa el 70% de tenencia de mascotas en Chile, esto significaría una venta anual de 18.200 toneladas.
 - o Entendiendo que, de acuerdo a la base de datos de clientes de Nestlé Purina, en la Región Metropolitana existen 664 veterinarias y Petshops, si se dividen las 18.200 toneladas por esta cantidad de tiendas, se llega a una venta promedio mensual de 2.284 kilos por local en la Región Metropolitana.
 - o Este total, se calculó considerando los 4 locales de Pet Life en la Región Metropolitana, lo que da un total de 9.200 kilogramos aproximadamente.
- Se asume que los precios se mantienen constantes durante los tres primeros años (Tabla 16).
- Se asume que todo el ingreso de la venta es recibido en el mismo periodo (no hay cuentas por cobrar, a los proveedores se les paga en el mismo periodo también. No hay cuentas por pagar).
- Los ingresos se calculan SIN IVA.

Tabla 16 Precio promedio venta alimento perro y gato

Producto Alimento perro	Costo S/IVA	Precio de Venta sin IVA	Precio venta Prom	Mg%
Proplan	\$2.087	\$3.478	\$4.139	40%
Royal Canin	\$2.053	\$3.422	\$4.072	40%
Eukanuba	\$1.997	\$3.328	\$3.960	40%
Hill's	\$3.095	\$5.159	\$6.139	40%
Dog Chow	\$1.268	\$1.690	\$2.011	25%
Master dog	\$995	\$1.326	\$1.578	25%
Pedigree	\$1.131	\$1.508	\$1.795	25%
Brit	\$2.572	\$4.286	\$5.100	40%
Orijen	\$3.926	\$6.544	\$7.787	40%
Earthborn	\$3.584	\$5.973	\$7.108	40%
Promedio Comida Perros	\$2.271	\$3.671	\$4.369	38%
Alimento gato	Costo S/IVA	Precio de Venta sin IVA	Precio venta Prom	Mg%
Proplan	\$3.652	\$6.086	\$7.242	40%
Royal	\$3.619	\$6.032	\$7.178	40%
Hill's	\$4.777	\$7.962	\$9.475	40%
FIT	\$1.431	\$1.908	\$2.271	25%
Brit	\$3.477	\$5.795	\$6.896	40%
Orijen	\$8.095	\$13.492	\$16.055	40%
Cat Chow	\$2.016	\$2.688	\$3.199	25%
Whiskas	\$1.991	\$2.655	\$3.159	25%
Promedio Comida Gatos	\$3.632	\$5.827	\$6.934	38%
Promedio Ponderado	\$2.815	\$4.534	\$5.395	

*Tabla de elaboración propia

Las proyecciones de crecimiento de 0,2% de ventas mes a mes, se basan en un escenario conservador, en donde se considera un aumento de sólo un 25% del crecimiento total de mercado, que es en torno a un 10%, de acuerdo a lo entregado por las cifras de los estudios analizados previamente.

Esta proyección se realizó considerando una venta mensual del Mes 1/Año 1 de 2.850 kilogramos, equivalente a la venta diaria de cuatro (4) sacos de alimento de un peso promedio de 7,5 kilogramos por tienda.

Esto equivale a una venta total mensual de 96 sacos de 7,5 kilogramos por tienda.

Se consideró, además, un promedio de formato de saco de alimento, entendiendo que el formato más común y de mayor volumen del segmento Premium es de 15 kilogramos (perros), mientras que el más pequeño es de 2 kilogramos (gatos). Además, el formato medio más común de esta categoría es de 7,5 kilogramos.

Respecto de la venta de accesorios, se consideró una facturación de un 20% sobre el total de las ventas de alimentos de mascotas. Esta cifra se basa en la entrevista realizada a Daniel Povedano⁸⁵, dueño del Petshop "Best for Pets", quien afirma que sus "ventas mensuales de accesorios representan entre el 20% y 30% de la venta total de su tienda". Vale destacar que "Best for Pets" sólo cuenta con una tienda ubicada en Vitacura.

Esta proyección inicial permite llegar a un flujo total de caja negativo del Mes 0/Año 0 de un -\$26.080.959. Considerando este déficit, es que el Capital de Trabajo será el máximo déficit acumulado, con -\$21.966.486.

En el Mes 11/Año 1, recién se observa un flujo positivo de \$94.246.

Para el Año 1, considerando el crecimiento lineal proyectado de 0,2% de ventas mes a mes, se alcanza un Flujo de Caja Total Anual negativo de -\$21.470.853.

Ahora bien, para el Año 2 y 3, se tomó un crecimiento de un 10% respecto al mismo mes del año anterior, basándolas en el crecimiento anual promedio del mercado total de alimentos de mascotas. La venta de accesorios se mantuvo con una representación del 20% en la facturación total de alimentos de perros y gatos.

Se observa, entonces, que para fines del Año 2 se alcanza un Flujo de Caja Total Anual positivo de \$26.715.095, mientras que, para fines del Año 3, esta cifra alcanza los \$68.571.776.

Para alcanzar estos resultados, la venta anual de alimentos de mascotas para perro y gatos (en kilogramos) que deberá realizar la empresa, es la siguiente:

Tabla 17 Proyección ventas por año

		Cantidad
Cantidad Vendida Año 1		46.740
Cantidad Vendida Año 2		74.100
Cantidad Vendida Año 3		101.460

*Tabla de elaboración propia

Este es un escenario de ventas que se considera moderado, entendiendo el crecimiento entre un 15% y un 20%⁸⁶ que hoy muestra el segmento Premium y Súper Premium de alimentos; y en donde el segmento de venta de accesorios en Chile se posiciona como el tercero más alto de Latinoamérica, luego de Brasil y Argentina, con US\$20,9 millones anuales de acuerdo a Euromonitor Internacional⁸⁷.

Con dichas proyecciones de ventas anuales, las proyecciones de utilidades de la empresa por año serían:

Tabla 18 Proyección de utilidades por año

		Cantidad
Utilidad año 1		-\$ 28.143.199
Utilidad año 2		\$ 25.624.191
Utilidad año 3		\$ 76.412.848

*Tabla de elaboración propia

Tabla 19 Flujo anual del proyecto

	AÑO 1			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas				
Ingresos de venta de Alimentos para perros:		\$ 87.624.880	\$ 138.917.493	\$ 190.210.106
Ingresos por venta de Alimentos para gatos:		\$ 104.949.762	\$ 166.383.770	\$ 227.817.777
Otros Ingresos (Accesorios)	\$ -	\$ 38.514.929	\$ 61.060.253	\$ 83.605.577
Total Ingresos por Venta	\$ -	\$ 231.089.571	\$ 366.361.515	\$ 501.633.459
Costos por ventas				
Costos de venta de Alimentos para perros		\$ 54.164.462	\$ 85.870.489	\$ 117.576.515
Costos de venta de Alimentos para gatos:		\$ 64.631.651	\$ 102.464.813	\$ 140.297.975
Otros Ingresos (Accesorios)		\$ 8.791.135	\$ 13.937.165	\$ 19.083.196
Total Costos por Venta	\$ -	\$ 127.587.248	\$ 202.272.467	\$ 276.957.686
Margen Bruto de explotación (EBITDA)	\$ -	\$ 103.502.323	\$ 164.089.048	\$ 224.675.773
Gastos de Administración y ventas				
Remuneraciones	\$ -	\$ 83.895.840	\$ 86.412.715	\$ 89.005.097
Arriendo locales	\$ -	\$ 30.815.376	\$ 30.815.376	\$ 30.815.376
Servicios básicos (Agua, Luz, Gas)	\$ -	\$ 1.980.000	\$ 2.039.400	\$ 2.100.582
Software Facturación, remuneración y contabilidad	\$ -	\$ 4.998.000	\$ 5.147.940	\$ 5.302.378
Página Web	\$ -	\$ 99.996	\$ 102.996	\$ 106.086
Publicidad redes sociales y promociones	\$ -	\$ 3.024.000	\$ 3.114.720	\$ 6.102.297
Total Gastos Administración y ventas	\$ -	\$ 124.813.212	\$ 127.633.147	\$ 133.431.815
Depreciación	\$ -	\$ 378.840	\$ 378.840	\$ 378.840
Utilidades antes de impuestos (EBIT)	\$ -	\$ 21.689.730	\$ 36.077.061	\$ 90.865.118
Impuestos (27%) año 2018 en Adelante según SII	\$ -	\$ 159.963	\$ 9.740.806	\$ 24.533.582
Utilidades después de impuestos (EBIT)	\$ -	\$ 21.849.693	\$ 26.336.254	\$ 66.331.536
Depreciación	\$ -	\$ 378.840	\$ 378.840	\$ 378.840
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 21.470.853	\$ 26.715.095	\$ 66.710.376
Inversiones				
Inversión Inicial	-\$ 3.609.553	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Inicio de Actividades	-\$ 504.920	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 21.966.486	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Inversiones	-\$ 26.080.959	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Anual	-\$ 26.080.959	-\$ 21.470.853	\$ 26.715.095	\$ 66.710.376
Valor Residual	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ 1.861.400
Flujo de Caja Total Anual	-\$ 26.080.959	-\$ 21.470.853	\$ 26.715.095	\$ 68.571.776
VAN	\$ 28.927.991			
TIR	35,77%			

*Tabla de elaboración propia

14.6. Depreciación

Ya que la Plan Financiero está calculado a 3 años, la depreciación será completa en este mismo plazo, alcanzando un monto total de \$1.136.521 para finales del Año 3.

Depreciación computadores: 3 años

Depreciación muebles: 3 años

14.7. Viabilidad del proyecto

Luego del desarrollo del plan financiero, y de lo antes expuesto, el proyecto entrega un VAN positivo de \$28.927.991 y un TIR de 35,77%, demostrando la viabilidad del proyecto en un plazo de tres (3) años.

Tabla 20 VAN y TIR

VAN	\$ 28.927.991
TIR	35,77%

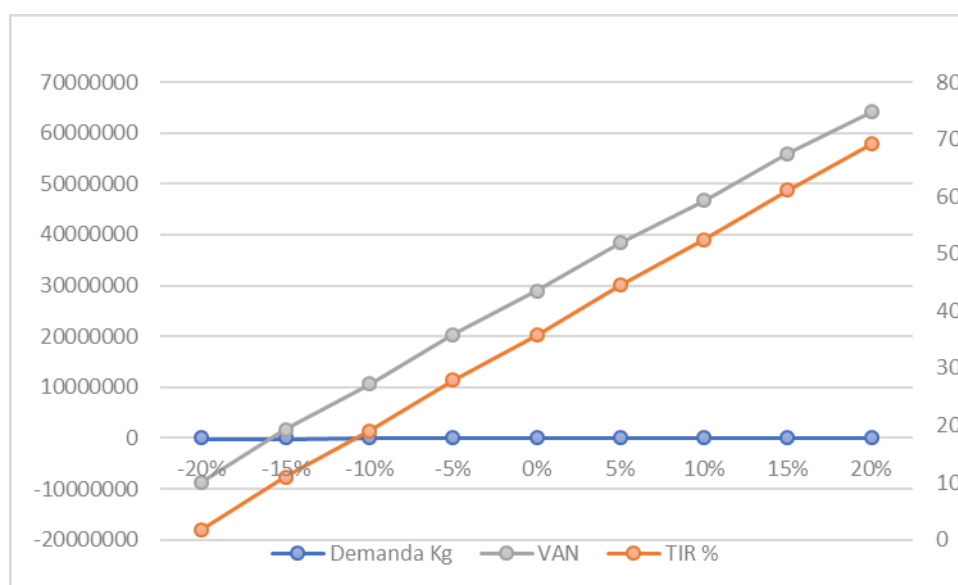
*Tabla de elaboración propia

14.8. Sensibilización

El plan financiero de este proyecto se realizó considerando que el monto de venta debía comenzar en el mínimo necesario para poder pagar los costos fijos mensuales. Así mismo, se consideraron los porcentajes más bajos de crecimiento y de proporción, de acuerdo a las cifras entregadas por estudios, las encuestas e información de mercado.

Para entender la sensibilidad del proyecto, se realizó un análisis de variación en el crecimiento de la demanda, tomando un escenario que incluye una baja de un 20% hasta un alza de un 20%. Tal como lo muestra la Figura 9, se observa que el TIR alcanza el 0 (cero) alrededor de un -10% del crecimiento de la demanda, mientras que el VAN llega a esta misma cifra cercano al -15%.

Figura 9 Sensibilidad del proyecto basado en crecimiento de la demanda



*Gráfico de elaboración propia

Tabla 21 Escenario del crecimiento de la demanda para graficar

TIR	VAN	Escenario de crecimiento de la demanda	Crecimiento demanda en Kg
1,78%	-\$8.620.202	-20%	152
10,96%	\$1.703.474	-15%	162
19,02%	\$10.647.338	-10%	171
27,86%	\$20.341.687	-5%	181
35,77%	\$28.927.991	0%	190
44,54%	\$38.346.263	5%	200
52,46%	\$46.736.552	10%	209
61,16%	\$55.906.354	15%	219
69,15%	\$64.159.176	20%	228

*Tabla de elaboración propia

Esto da cuenta que, aun teniendo una disminución de la demanda, el negocio sigue siendo viable, considerando que el TIR sigue estando sobre la tasa de descuento (9,4%) desde un -15% del crecimiento de la demanda en adelante.

15. Conclusión

El mercado de los alimentos de las mascotas es el segundo segmento más relevante del retail, con ventas anuales en Chile cercanas a los US\$582,2 millones, y en donde se proyecta un crecimiento en las ventas de un 42,5% y un 36% en el gasto per cápita para 2022.

Las bajas barreras de entrada a Chile y el hecho de que las marcas líderes del mercado estén representadas en el país, son un elemento facilitador para la compra directa de productos de categoría Premium y Súper Premium, y para poder tener precios adecuados al mercado, ofreciendo así una oferta atractiva para el público objetivo y potencial.

Teniendo en cuenta que el core del negocio está en la comercialización de productos del segmento Súper Premium y observando que éste ha crecido a tasas de entre un 15% y un 20% anual, se muestra un alto potencial de penetración en el mercado con positivos márgenes frente a otras categorías más masivas.

Los cambios culturales por los que ha pasado Chile, en donde las tasas de nupcialidad y natalidad han bajado, han dado paso a la inclusión de las mascotas dentro del núcleo familiar, entregándoles un mayor status. Así, sus dueños hoy buscan comprar alimentos, accesorios y servicios que sean un aporte a su salud y bienestar, factor que sustenta las proyecciones de crecimiento anual.

Esta tendencia, sumado al hecho de que hoy el consumidor está más informado y busca mejores experiencias de compra, permiten pensar un modelo de negocios en donde se pueda entregar un servicio especializado, profesional y diferenciado que esté pensado para responder a las necesidades de cariño, preocupación y salud del perro o gato, potenciando los procesos de fidelización de los clientes.

De manera paralela, la masificación de las redes sociales como plataformas de marketing entregan un medio más rentable a la hora de poder posicionar la imagen, servicios y productos de una marca, pudiendo realizar estrategias para alcanzar a un amplio universo de potenciales clientes, segmentados de acuerdo a los productos ofrecidos.

Finalmente, y como resultado del análisis financiero realizado, se observa que, aun teniendo una proyección baja respecto de las cifras de crecimiento del mercado local, el proyecto es viable. De hecho, tal como se muestra en el plan financiero, la proyección de crecimiento mensual del Año 1 es de tan sólo un 0,2% respecto del mes anterior, y recién en el Año 2, se considera un crecimiento mensual de un 10% respecto del mes anterior.

Estas tasas de crecimiento, aún conservadoras, muestran un crecimiento orgánico para el Año 3, en donde el proyecto entrega un VAN positivo de \$28.927.991 y un TIR de 35,77%, para finales del tercer año.

Estos resultados se realizaron considerando una inversión inicial de \$26.080.959, un horizonte de evaluación de 3 años y una tasa de descuento del 9,4%.

A considerar que, si las tasas de crecimiento del mercado apuntan a un aumento de un 40% promedio en las ventas para 2022, este proyecto podría tener un mayor potencial que el expuesto. No obstante, se realizaron los cálculos de manera tal de poder justificar un crecimiento orgánico mensual moderado.

16. Bibliografía

Libros:

- Best, Roger J., "Marketing Estratégico", España, Última Reimpresión, 2008.
- Hirakawa, Case y Daristotle, Carey, "Nutrición Canina y Felina. Guía para profesionales de los animales de compañía", España, Segunda edición, 2001.
- Weinberger Villarán, Karen, "Plan de negocios. Una herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio", Perú, Primera Edición, 2009.
- Wheelen, Thomas y Hunger, J David, "Administración estratégica y política de negocios", Colombia, Decimotercera edición, 2013.

Presentaciones e informes:

- Heimpell Novella, Dra. Daniela, Regulatory and Quality Manager, Nestlé Purina Pet Care, "Crecimiento y sofisticación del mercado: Abriendo espacios en lo natural y orgánico", 2011
http://www.feednews.cl/neo_2011/pdf/bloque_1_manana_jue/Microsoft%20PowerPoint%20-%203_Daniela_Heimpell_MAANA_BLOQUE_I.pdf
- Torres Huerta, Luis Agustín, "Desarrollar un modelo de negocios de productos de perfumería, accesorios y farmacia para el cuidado de mascotas en Chile. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de empresas", Chile, 2016
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140025/Desarrollar-un-modelo-de-negocio-de-productos-de-perfumeria-accesorios-y-farmacia.pdf?sequence=1>
- Nestlé Purina, "Nestlé Purina in the Americas. Creating shared value report 2016", 2016
- Cámara de Comercio de Santiago, Departamanto de Estudios, "Tendencias del retail en Chile 2016, 2016.
- Presentación PreCenso 2016, Diciembre 2016
http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2016/12/pc2016_region-comuna-13122016.pdf
- "Valoración Censosud S.A mediante el método de flujo de caja descontado. Tesis para optar al grado de Magíster en Finanzas", Johann Vega Sandoval, Santiago, 2015

Otros:

- Base de datos clientes Nestlé Purina Pet Care, 2017
- Servicio Impuestos Internos, "Iniciar actividades y personas jurídicas constituidas en Registro de Empresas y Sociedades (RES)"
http://www.sii.cl/como_se_hace_para/inicio_actividades/inicio_actividad_RES.pdf
- Pet City
www.petcity.cl
- Tiendas Pet
www.tiendapet.cl
- Pet and Co.
www.petandco.cl
- Dimacofi.cl E-Printing
<http://tienda.eprinting.cl/>
- Dospuntocero.cl
<https://dospuntocero.cl/categoria-producto/imaness/>
- Emailing
<http://www.emailing.cl/>
- Lista de precios de Nestlé Purina Pet Care (confidencial)
- Portalinmobiliario.com, Arriendo de locales, Región Metropolitana, La Reina
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/la-reina-metropolitana/3712790-padre-hurtado-uda?tp=5&op=2&iug=328&ca=3&ts=1&mn=2&or=s-asc&sf=1&sp=1&at=0&i=16>
- Portalinmobiliario.com, Arriendo de locales, Región Metropolitana, Las Condes
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/las-condes-metropolitana/3631419-noruega-6348-uda?tp=5&op=2&iug=327&ca=3&ts=1&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=0>
- Portalinmobiliario.com, Arriendo de locales, Región Metropolitana, Colina
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/colina-metropolitana/2939268-chicureo-uda?tp=5&op=2&iug=417&ca=3&ts=1&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=11>
- Valor del suelo por comuna, Mercado Inmobiliario
<http://mercadoinmobiliarioper.blogspot.cl/2013/06/valor-del-suelo-por-comuna.html>

- Portalinmobiliario.com, Arriendo de bodega, Región Metropolitana, Puente Alto
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/bodega/puente-alto-metropolitana/3635433-tocornal-grez-80-uda?tp=6&op=2&iug=320&ca=3&ts=1&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=2%20bodega%20puente%20alto>
- Pinterest
<https://www.pinterest.cl/pin/542543086331443323/>
- Laborum.com, Búsqueda de empleos, Auxiliar de Bodega
<http://www.laborum.cl/empleos-busqueda-auxiliar-de-bodega.html#>
- Chilean Rent a Car
<https://www.chileanrentacar.cl/arriendos-mensuales/>
- Maxioutlets
<http://www.maxioutlets.cl/impresoras-factura-y-boleta-electronica.html>
- PC Factory
<https://www.pcfactory.cl/producto/33121-asus-notebook-x507ua-15-6-hd-pentium-gold-n4417-4gb-500gb-windows-10-x507ua-br1006t>

17. ANEXOS

1. ANEXO 1

Definición de alimentos Premium y Súper Premium⁸⁸

- Alimentos Premium: Se diferencian de los alimentos regulares principalmente por el precio, además los ingredientes utilizados son constantes y el alimento final es evaluado mediante ensayos de alimentación para verificar su adecuación nutricional. Por lo general, son formulados según la etapa de vida y necesidades especiales del animal (propósitos específicos). Se comercializan en supermercados, tiendas especializadas y clínicas veterinarias. Estos productos no requieren tener diferencias ya sea en los ingredientes utilizados o en su elaboración o que sean de mejor o más alta calidad que cualquier otro producto completo y balanceado.
- Alimentos Súper Premium: Al igual que los alimentos Premium, los súper Premium, tampoco requieren tener diferencias en los ingredientes utilizados o en su elaboración comparado con cualquier otro producto completo y balanceado. Se venden en tiendas especializadas de mascotas y clínicas veterinarias y la principal diferencia con los alimentos Premium es en relación al precio, son más caros.

Diferenciación de alimentos Premium y Súper Premium, Juan Ignacio Egaña, Médico Veterinario, Magíster Cs. de Alimentos y Nutrición Animal, Asesor nutricional de especies productivas y de mascotas.

No existe diferencias objetivas y cuantificables entre la categoría comercial Premium y la Súper Premium y éstas se relacionan con:

La Súper Premium, tienen una concentración nutritiva más alta, además trae mayor información sobre su composición nutricional, sus ingredientes son de mejor calidad en relación a los mismos utilizados en la elaboración de las dietas Premium y también los utiliza en mayor proporción en su formulación. Tienen canales de comercialización diferentes; los Premium, se venden principalmente en supermercados, los súper Premium, los hacen en petshop y clínicas veterinarias.

En resumen, las dietas Súper Premium, son de mejor calidad, pero no está definido en ningún reglamento o legislación cuales deben ser esas ventajas

En general las diferencias entre un alimento estándar, un Premium y un Súper Premium, además del precio, son los ingredientes y el análisis proximal (Determinación de la cantidad de proteínas, grasas, fibra y minerales en la formulación).

En cuanto a los ingredientes, estos se describen en orden decreciente de inclusión en la formulación del alimento, por lo general un alimento de la categoría Súper Premium tiene como primer ingrediente carne fresca o harina de carne, en un alimento Premium el primer ingrediente generalmente es harina de subproductos de animales o granos como maíz, trigo, entre otros.

Otra diferencia entre los ingredientes de los alimentos Premium y Súper Premium es que en los últimos no se usan colorantes ni saborizantes artificiales, siendo más naturales que los alimentos Premium.

Todos estos beneficios en los ingredientes de los alimentos Súper Premium dan como resultado un alimento más digestible y concentrado en nutrientes por lo que la mascota necesita menor cantidad de producto para cubrir sus necesidades nutricionales y produce menos heces por parte del animal.

En cuanto al análisis proximal de los alimentos Súper Premium, estos presentan mayor cantidad de proteínas y grasas, al mismo tiempo que presentan menos cantidad de fibra, (excepto en variedades como reducidos en calorías, que la dieta está formulada con más fibra para el control de peso). Si tenemos en cuenta que el perro y el gato son animales carnívoros, es correcto administrarles una dieta alta en proteínas de origen animal y bajas en fibras.

Estandar		Premium		Súper Premium	
Doko adulto		Dog Chow Adulto		Proplan Adulto	
ANÁLISIS GARANTIZADO		ANÁLISIS GARANTIZADO		ANÁLISIS GARANTIZADO	
Proteína Bruta (mín.)	19%	Proteína (Mín.)	23,0%	Proteína Cruda (Mín.)	29.00%
Mat.Grasa Bruta (mín.)	7.50%	Grasa (Mín.)	12,0%	Grasa Cruda (Mín.)	18.00%
Fibra Bruta (máx.)	5%	Fibra (Max.)	4,0%	Fibra Cruda (Máx.)	3.00%
Humedad (máx.)	12%	Humedad (Max.)	12,0%	Humedad (Máx.)	12.00%
Calcio (mín.- máx.)	1 -2 %	Ceniza (Max.)	8,0%	Cenizas (Máx.)	7.50%
Fosforo (mín.- máx.)	0,8 - 1.4%	Calcio (Mín. / Max)	1,2% / 1,8%	Calcio (Mín./ Máx.)	1.0%/1.4%
Minerales (máx.)	9%	Fósforo (Mín. / Max)	0,85% / 1,2%	Fósforo (Mín./ Máx.)	0.8%/1.3%

*Fuente: www.purinalatam.com

Análisis proximal de un alimento estándar, uno Premium y uno Súper Premium

Ingredientes de un alimento estándar, Premium y Súper Premium

Alimento estándar marca Doko

Ingredientes: Maíz y/o trigo y/o sorgo, subproductos de trigo, maíz y soya, harina de soya, harina de carne y hueso vacuna, harina de subproductos de pollo, grasa vacuna y/o grasa porcina y/o aceite de pollo estabilizados, digesto animal (pollo y cerdo), zanahoria deshidratada, suplementos minerales, sal, suplementos vitamínicos, colorantes autorizados, aroma carne asada⁸⁹.

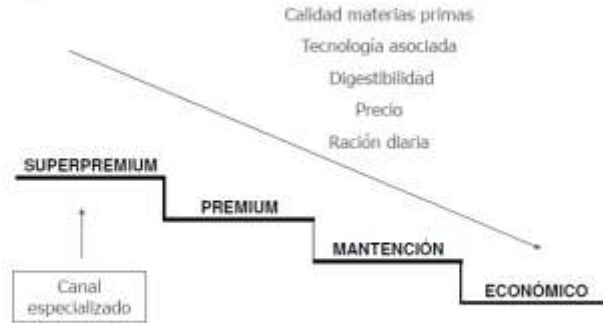
Premium marca Dog Chow

Ingredientes: Maíz integral o trigo integral, harina de carne y hueso vacuna, harina de soya, harina de gluten de maíz y/o gluten de trigo, arroz cervecero, grasa vacuna y/o cerdo y/o aceite de pollo preservada con tocoferoles, harina de subproductos de pollo, digesto animal, inulina y/o raíz de achicoria, fibra de avena y/o fibra de soya, fosfato bicálcico, sal, zeolita, arveja deshidratada, zanahoria deshidratada, taurina, cloruro de colina, cloruro de potasio, carbonato de calcio, colorantes permitidos, L-lisina, D-L metionina, sulfato de zinc, sulfato ferroso, suplementos vitamínicos, sulfato de manganeso, niacina, pantotenato de calcio, suplemento de riboflavina, clorhidrato de piridoxina, sulfato de cobre, proteinato de cobre, mononitrato de tiamina, ácido fólico, iodato de calcio, selenito de sodio⁹⁰.

Alimento Súper Premium Proplan

Ingredientes: Carne de pollo, harina de subproductos de pollo (fuente natural de glucosamina), maíz amarillo, trigo, arroz, gluten de maíz, grasa animal (res y/o cerdo y/o pollo) preservada con tocoferoles mezclados (fuente de vitamina E), digesto animal (hidrolizado de subproductos de cerdo y/o pollo), salvado de maíz, carbonato de calcio, ortofosfato de calcio, huevo en polvo, sal, aceite de pescado, L-lisina, spirulina en polvo, celulosa en polvo, levadura de cerveza inactiva con selenio (fuente de beta-glucanos y selenio), citrato de potasio, cloruro de colina, cloruro de potasio, DL-metionina, ácido ascórbico (fuente de vitamina C), sulfato de zinc, proteinato de zinc, sulfato ferroso, suplementos vitamínicos (A, D-3,E, B-12), suplemento de riboflavina, niacina, pantotenato de calcio, sulfato de manganeso, proteinato de manganeso, mononitrato de tiamina, ácido fólico, sulfato de cobre, proteinato de cobre, hidrocloreto de piridoxina, iodato de calcio, selenito de sodio⁹¹.

Estructura del Mercado:



*Crecimiento y sofisticación del mercado, abriendo espacio en lo natural y orgánico. Dra. Daniela Heimpell Novella, Regulatory and Quality Manager, Purina Pet Care, Andean Region.

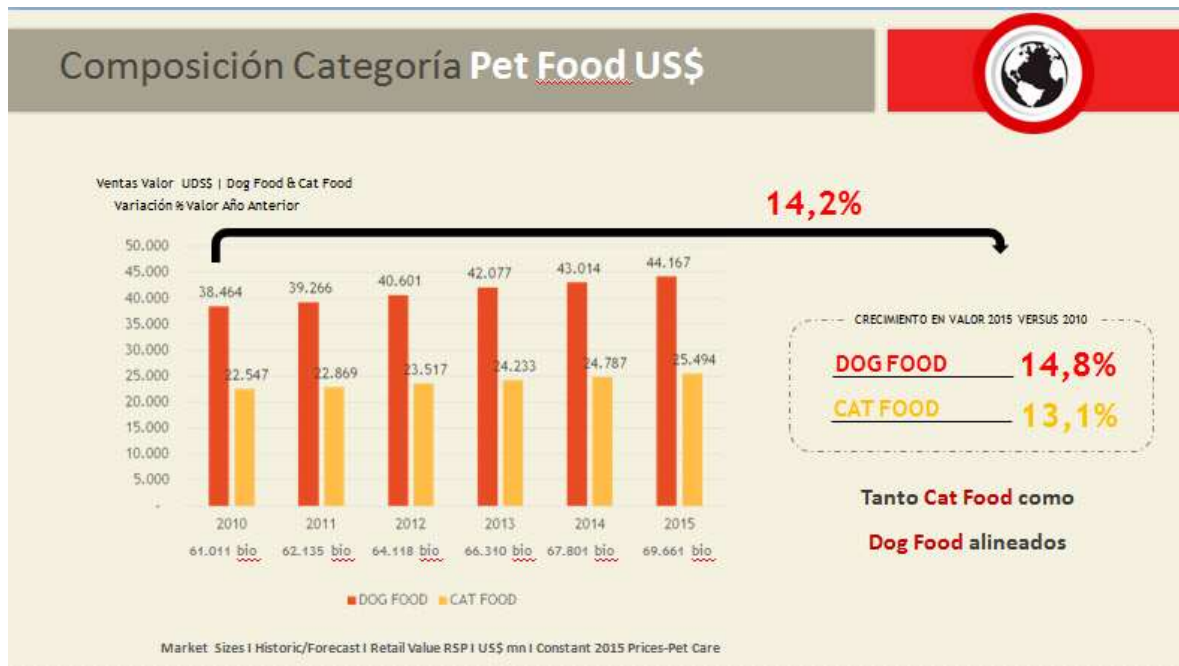
En estas tres categorías existen en alimentos secos y húmedos.

Alimentos secos: Los alimentos caninos y felinos secos contienen entre un 6% y un 10% de humedad, y más de un 90% de materia seca. En este tipo de alimentos se incluyen granulados, galletas, piensos y productos expandidos⁹².

Alimentos Húmedos: Por término medio, los alimentos enlatados presentan una humedad del 75%.⁹³

2. ANEXO 2

Informe Nielsen 2015



3. ANEXO 3

Características de la categoría



4. ANEXO 4

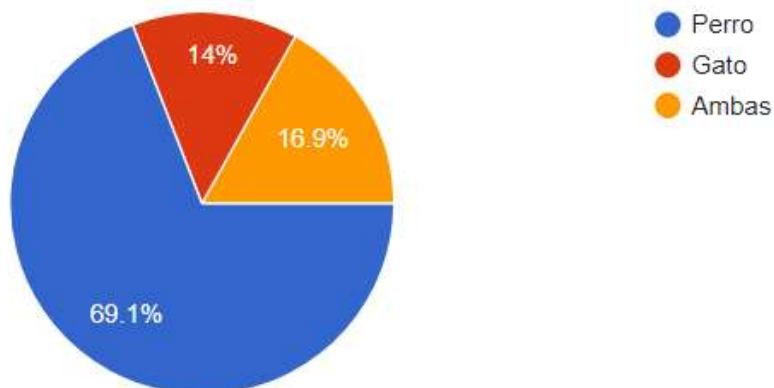
Dieta BARF: La dieta BARF es una dieta completamente natural, esta se basa en un contenido de alimentos crudos y que originalmente comían las mascotas y sus antepasados. Consiste en huesos crudos, carne y viseras crudas y suplementos siendo lo más parecida a lo que comería un perro o gato en la naturaleza. Estos alimentos vienen porcionados y nutricionalmente balanceados para las mascotas⁹⁴.

5. ANEXO 5

Respuestas de encuesta para personas propietarias de mascotas, (gatos y perros) sobre alimentación y cuidados

¿Tiene mascota? (Perro o gato)

136 respuestas



¿En que comuna vive?

136 respuestas

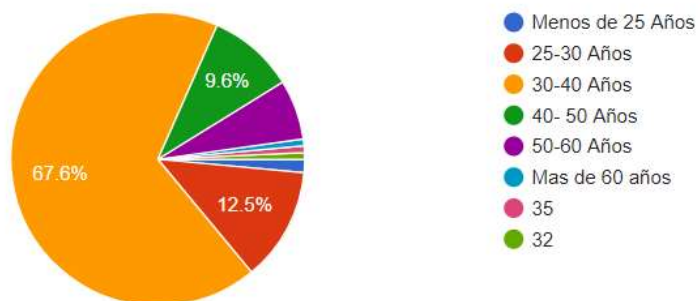
Las Condes (14)
Las condes (13)
Colina (8)
Vitacura (7)
Ñuñoa (7)
Vitacura (6)
Talagante (5)
Lo barnechea (4)
Providencia (4)
Las Condes (3)
ñuñoa (3)

Comuna	Cantidad de respuestas	Comuna	Cantidad de respuestas	Comuna	Cantidad de respuestas
Las Condes	34	Macul	2	Santiago	4
Vitacura	13	Peñalolen	4	Longavi	1
Colina	8	Isla de Pascua	2	La Florida	1
Ñuñoa	13	San Bernardo	1	Puente Alto	3
Talagante	5	Casa Blanca	1	Maipu	2
Lo Barnechea	7	Pichilemu	1	Recoleta	1
Providencia	6	Curacavi	1	Con Con	1
San Miguel	3	Viña del Mar	1	Puerto Varas	1
Puerto Montt	2	Mulchen	1	Huechuraba	1
Independencia	2	La Serena	2	Victoria	1
La Reina	7	Calera de Tango	1	Tomé	1
Santo Domingo	1	Pirque	1		

*Excel grafica resultados totales de la pregunta 2

¿Cual es tu edad?

136 respuestas



¿Qué marca o marcas de alimento le da a su mascota?

136 respuestas

Pedigree (7)
Proplan (6)
Purina (6)
Royal Canin (5)
Master Dog (4)
Hills (4)
Royal canin (3)
Royal canin (3)
Eukanuba (3)
Brit care (3)
Champion (3)

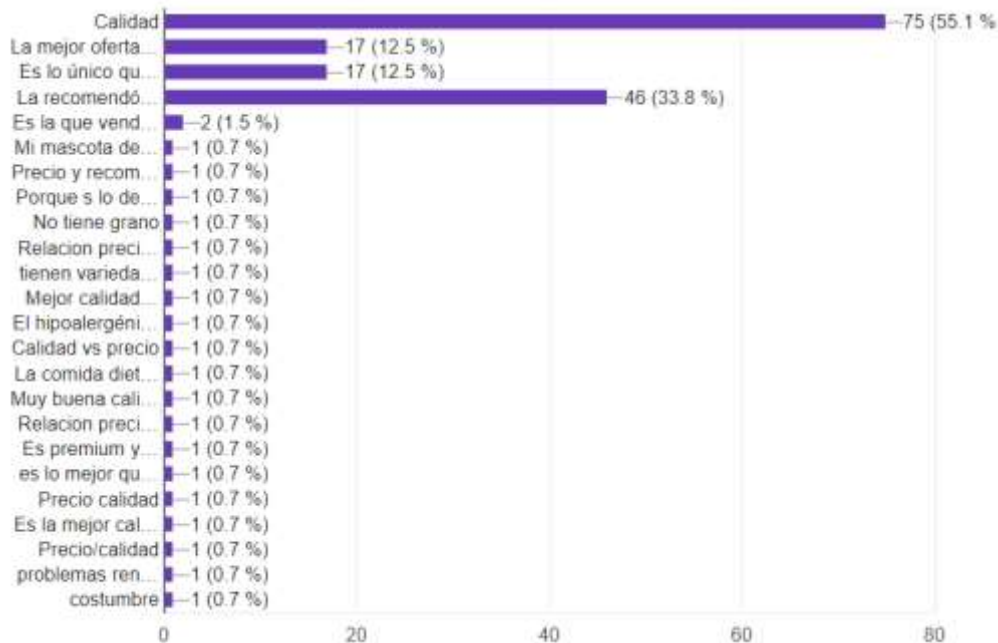
Marca	Cantidad respuestas
Royal Canin	25
Proplan	21
Master dog	13
Dog Chow	11
Pedigree	9
Eukanuba	7
Champion	7
Brit	6
Hill's	5
Earthborn	2
Otras	17

*Tabla grafica resultados totales de la pregunta 4

¿Por qué compra esta marca?(Puede marcar mas de una)



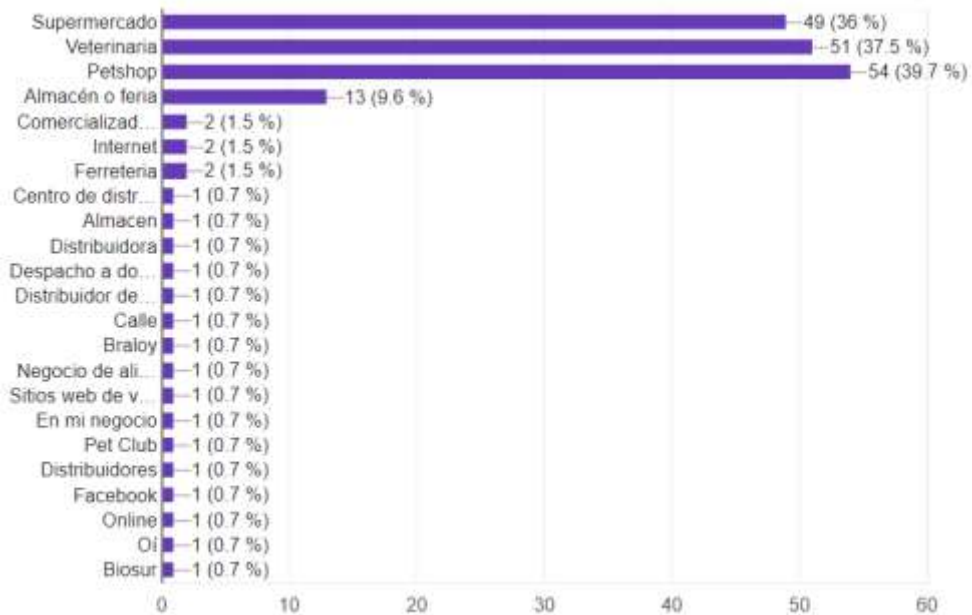
136 respuestas



¿Donde compra alimento y accesorios? (Puede marcar mas de una)



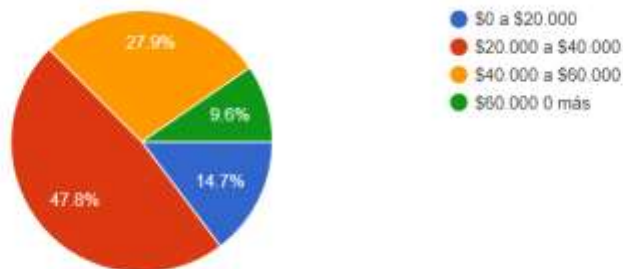
136 respuestas



¿Cuanto dinero esta dispuesto a gastar mensualmente en su mascota? (Alimentos, accesorios, snacks, etc.)



136 respuestas



Seleccione por nivel de importancia los atributos de una tienda de alimentos y accesorios para mascotas (1 mas importante/6 menos importante)



Seleccione por nivel de importancia los atributos de una tienda de alimentos y accesorios para mascotas (1 mas importante/6 menos importante)

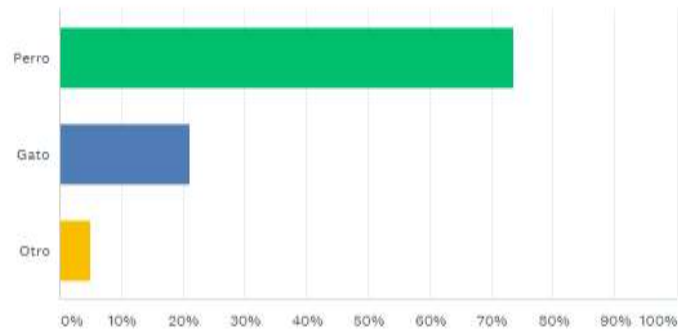


6. ANEXO 6

Respuestas de encuesta para personas propietarias de mascotas, (gatos y perros) sobre accesorios

¿Tiene mascota?

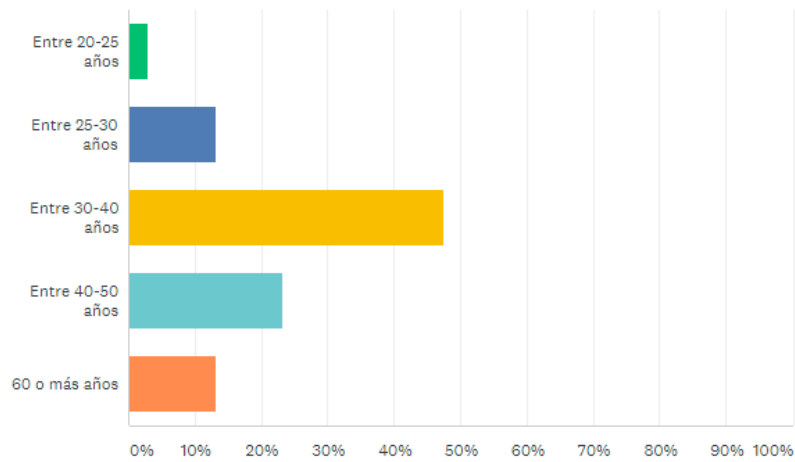
Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Perro	73.74%	73
▼ Gato	21.21%	21
▼ Otro	5.05%	5
TOTAL		99

¿En qué rango de edad se encuentra?

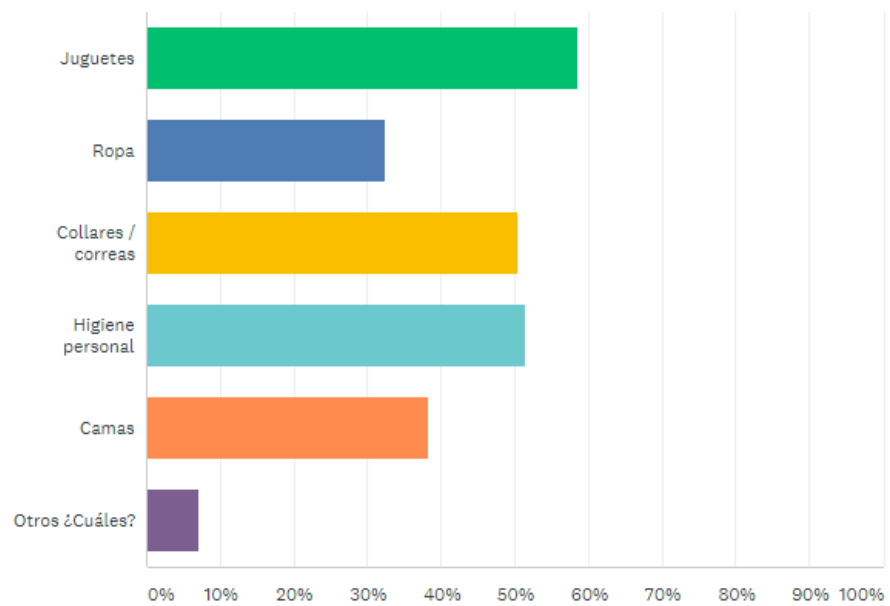
Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Entre 20-25 años	3.03% 3
▼ Entre 25-30 años	13.13% 13
▼ Entre 30-40 años	47.47% 47
▼ Entre 40-50 años	23.23% 23
▼ 60 o más años	13.13% 13
TOTAL	99

¿Qué tipo de accesorios compra a su mascota? Elija 1 o varios

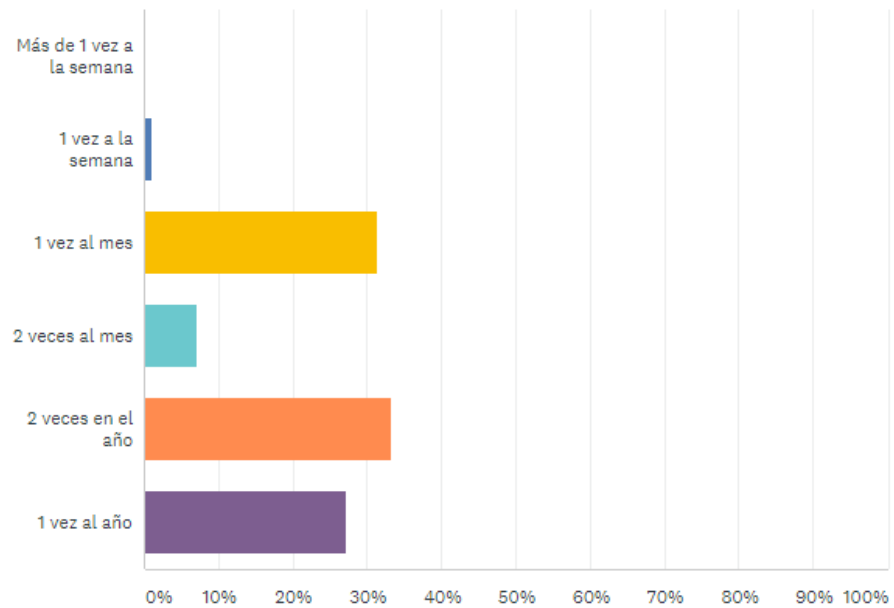
Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Juguetes	58.59%	58
▼ Ropa	32.32%	32
▼ Collares / correas	50.51%	50
▼ Higiene personal	51.52%	51
▼ Camas	38.38%	38
▼ Otros ¿Cuáles?	Responses 7.07%	7
Total Respondents: 99		

¿Con qué frecuencia compra accesorios?

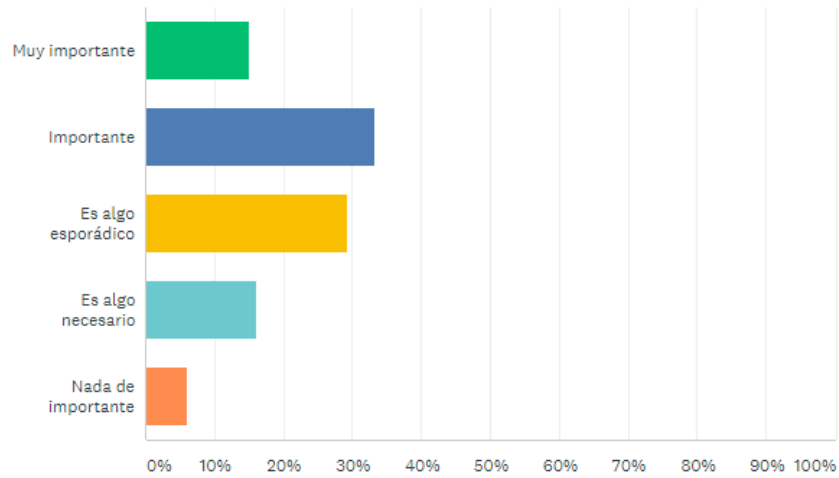
Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Más de 1 vez a la semana	0.00%	0
▼ 1 vez a la semana	1.01%	1
▼ 1 vez al mes	31.31%	31
▼ 2 veces al mes	7.07%	7
▼ 2 veces en el año	33.33%	33
▼ 1 vez al año	27.27%	27
TOTAL		99

¿Qué tan importante es para ud los accesorios para su mascota?

Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Muy importante	15.15% 15
▼ Importante	33.33% 33
▼ Es algo esporádico	29.29% 29
▼ Es algo necesario	16.16% 16
▼ Nada de importante	6.06% 6
TOTAL	99

Q7

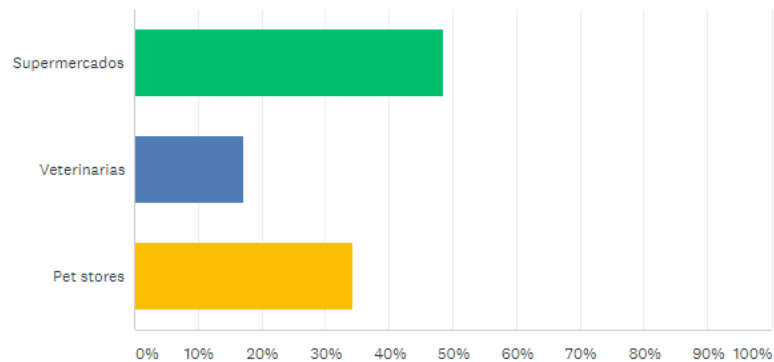


Customize

Save as ▼

¿Dónde compra los accesorios?

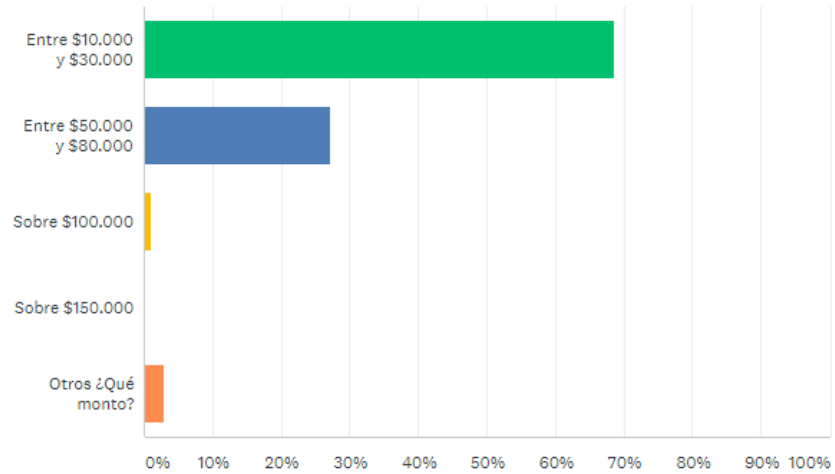
Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Supermercados	48.48% 48
Veterinarias	17.17% 17
Pet stores	34.34% 34
TOTAL	99

¿Cuánto dinero está dispuesto a gastar en su mascota mensualmente?

Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Entre \$10.000 y \$30.000	68.69% 68
Entre \$50.000 y \$80.000	27.27% 27
Sobre \$100.000	1.01% 1
Sobre \$150.000	0.00% 0
Otros ¿Qué monto?	Responses 3.03% 3
TOTAL	99

7. ANEXO 7

TAM/SOM/SAM



8. ANEXO 8

Dieta Holística: “Holístico es una palabra genérica que frecuentemente es usada para describir la totalidad de una entidad y como las partes individualmente trabajan juntas para contribuir al todo. Por ejemplo, en la práctica de la medicina holística, la persona es estudiada y tratada como un todo, incluyendo cuerpo y mente.

En la industria de los alimentos para mascotas, holístico es un término de marketing usado para definir que implica la salud de todo el cuerpo. Pero AAFCO no tiene una definición de la palabra, por lo que es frecuente que se use libremente sin que alguna agencia u organización regule su uso. Por lo tanto, si alguna etiqueta dice alimento para perros holístico y natural, solo la palabra natural tiene un verdadero significado que podría ser aplicado al alimento”⁹⁵.

Earthborn Holistic® Primitive Natural™ Grain-Free Dog Food: Análisis Garantizado⁹⁶

Proteína Cruda, no menos de	38.00%
Grasa cruda, no menos de	20.00%
Fibra cruda, no más de	2.50%
Humedad, no más de	10.00%
Vitamina E, no menos de	200 IU/kg
Ácido docosahexaenoico (DHA), no menos de	0.10%*
Ac. Graso Omega-6, no menos de	3.30%*
Ac. Graso Omega-3, no menos de	0.55%*
L-Carnitina, no menos de	15 mg/kg*

9. ANEXO 9

PET ER SpA

Fecha	Boleta N°	Cheque N°	Detalle	Ingresos	Gastos	Saldo
30-12-2015	3738997	3089	CBRS		12.400	(12.400)
07-01-2016	1409		SII - Duplicado RUT		1.500	(13.900)
13-01-2016	11071	3117	Acepta.com - certificado firma digital		14.335	(28.235)
22-01-2016	27		Imprenta Vasconcello - Boletas de venta		26.180	(54.415)
25-01-2016	317701	2328	Notaría Gomila - Carta Poder		3.500	(57.915)
25-01-2016	317706	2328	Notaría Gomila - Carta Poder		3.500	(61.415)
25-01-2016	317707	2328	Notaría Gomila - Autorización de firmas		4.000	(65.415)
25-01-2016	317719	2328	Notaría Gomila - Constitución de sociedad		75.000	(140.415)
22-02-2016	5924096	2369	Patente Municipal		22.628	(163.043)
09-03-2016	5868	302	Dimacofi - fotocopias		2.600	(165.643)

18. Referencias

- ¹ Diario de Concepción online, Opinión, “25 años de evolución del poder adquisitivo”, Renato Segura, director de ProChile, Julio 2017.
<https://www.diariodeconcepcion.cl/opinion/2017/07/28/25-anos-de-evolucion-del-poder-adquisitivo.html>
- ² Cooperativa.cl, “Tendencias poblacionales en Chile: Más muertes, menos nacimientos y matrimonios”, Agosto 2017
<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/poblacion/tendencias-poblacionales-en-chile-mas-muertes-menos-nacimientos-y/2017-08-25/113703.html>
- ³ Economiaynegocios.cl, “Mercado de las mascotas en Chile moverá casi US\$ 600 millones este año”, Daniela Paleo, Julio 2014
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=121206>
- ⁴ Veterinaria.udechile.cl, “Significativo crecimiento en Chile de mercado asociado a mascotas”, Julio 2014
<http://www.veterinaria.uchile.cl/noticias/103444/significativo-crecimiento-en-chile-de-mercado-asociado-a-mascotas>
- ⁵ Telecheque.cl, Chilenos son los Segundos que Más Gastan en Alimentos y Accesorios Para Mascotas, Enero 2015
<https://www.telecheque.cl/noticias/chilenos-son-los-segundos-que-mas-gastan-en-alimentos-y-accesorios-para-mascotas/>
- ⁶ Gob.cl, “Conoce de que trata la nueva ley de tenencia responsable que se promulga hoy”, Julio 2017
<http://www.gob.cl/conoce-se-trata-la-nueva-ley-tenencia-responsable-se-promulga-hoy/>
- ⁷ Gob.cl, “Conoce de que trata la nueva ley de tenencia responsable que se promulga hoy”, Julio 2017
<http://www.gob.cl/conoce-se-trata-la-nueva-ley-tenencia-responsable-se-promulga-hoy/>
- ⁸ La Segunda online, “Más del 30% de los trabajadores chilenos no almuerza por falta de tiempo o recursos”, Abril 2013
<http://www.lasegunda.com/Noticias/Buena-Vida/2013/04/837030/Mas-del-30-de-los-trabajadores-chilenos-no-almuerza-por-falta-de-tiempo-o-recursos>
- ⁹ “Marketing to Millennials: the new generation of pet owners”, GFK, Enero 2016
<http://www.gfk.com/en-us/insights/news/marketing-to-millennials-the-new-generation-of-pet-owners/>
- ¹⁰ Departamento de estudios, Cámara de Comercio de Santiago “Tendencias del retail en Chile 2016”
- ¹¹ Departamento de estudios, Cámara de Comercio de Santiago “Tendencias del retail en Chile 2016”
- ¹² La Tercera online, Blog de Javiera Arce, “Reflexiones sobre la democracia representativa en Chile”, Abril 2017
<http://www.latercera.com/voces/reflexiones-la-democracia-representativa-chile/>
- ¹³ Banco Mundial, “Chile panorama general”, Abril 2017
<http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- ¹⁴ Cooperativa.cl, “Gobierno recortó proyección de crecimiento de la economía para este año”, Octubre 2019
<https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/crecimiento/chile/gobierno-recorto-proyeccion-de-crecimiento-de-la-economia-chilena-para/2019-10-02/130138.html>
- ¹⁵ La Tercera online, “Cómo somos los chilenos”, Mayo 2017
<http://www.latercera.com/noticia/somos-los-chilenos/>
- ¹⁶ El Mostrador online, “Chile, país Digital”, Diciembre 2017
<http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2017/12/06/chile-pais-digital/>
- ¹⁷ La Tercera online, “Según estudio McKinsey: Chile lidera penetración tecnológica pero digitalización económica es baja”, Septiembre 2017
<http://www.latercera.com/noticia/segun-estudio-mckinsey-chile-lidera-penetracion-tecnologica-pero-digitalizacion-economica-es-baja/>
- ¹⁸ La Tercera online, “Según estudio McKinsey: Chile lidera penetración tecnológica pero digitalización económica es baja”, Septiembre 2017
<http://www.latercera.com/noticia/segun-estudio-mckinsey-chile-lidera-penetracion-tecnologica-pero-digitalizacion-economica-es-baja/>
- ¹⁹ Base de datos clientes Nestlé Purina Pet Care, 2017.
- ²⁰ Tecnomercadoretail.com, “La silenciosa arremetida de los alimentos premium”
<https://www.tecnomercadoretail.cl/la-silenciosa-arremetida-de-los-alimentos-premium-2/>
- ²¹ Tecnomercadoretail.com, “La silenciosa arremetida de los alimentos premium”
<https://www.tecnomercadoretail.cl/la-silenciosa-arremetida-de-los-alimentos-premium-2/>
- ²² “Nestlé Purina in the Americas. Creating shared value report 2016”, Nestlé Purina, 2016
- ²³ Cinco fuerzas de Porter, Poder de negociación de los clientes
<http://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

-
- ²⁴La Segunda, “El creciente y singular mercado de las mascotas”, Julio 2016
<http://impresa.lasegunda.com/2016/07/02/A/2N2V91FD/all>
- ²⁵ Emol.com, Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile, Abril 2016
<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>
- ²⁶ La Segunda, “El creciente y singular mercado de las mascotas”, Julio 2016
<http://impresa.lasegunda.com/2016/07/02/A/2N2V91FD/all>
- ²⁷ Diario El País online, El negocio de las mascotas en el mundo, 2016
https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178_921927.html
- ²⁸ Servicio Impuestos Internos, “Iniciar actividades y personas jurídicas constituidas en Registro de Empresas y Sociedades (RES)”
http://www.sii.cl/como_se_hace_para/inicio_actividades/inicio_actividad_RES.pdf
- ²⁹ Marketing to Millennials: the new generation of pet owners”, GFK, Enero 2016
<http://www.gfk.com/en-us/insights/news/marketing-to-millennials-the-new-generation-of-pet-owners/>
- ³⁰ El Mercurio, Economía y Negocios, “Desde lo natural a lo “Holístico” y liofilizado: ventas de alimento premium para mascotas crecen 221% en cinco años”, Mayo 2019
<http://cache-elastic.emol.com/2019/05/04/C/HA3JDB8B/all>
- ³¹ Nutricionista de perros online, “Los alimentos que están enfermando a tu perro”.
<https://nutricionistadepellos.com/>
- ³² “Marketing to Millennials: the new generation of pet owners”, GFK, Enero 2016
<http://www.gfk.com/en-us/insights/news/marketing-to-millennials-the-new-generation-of-pet-owners/>
- ³³ Estrategia.cl, Mercado de cuidado de mascotas superará los US\$800 millones este año, Junio 2017
<http://www.estrategia.cl/docto.aspx?param=31275>
- ³⁴ Base de datos clientes Nestlé Purina Pet Care, 2017
- ³⁵ Microestudio GFK, “Los chilenos y sus mascotas”, Chile 3D, 2018
- ³⁶ Veterinaria.udechile.cl, “Significativo crecimiento en Chile de mercado asociado a mascotas”, Julio 2014
<http://www.veterinaria.uchile.cl/noticias/103444/significativo-crecimiento-en-chile-de-mercado-asociado-a-mascotas>
- ³⁷ El Mercurio, Economía y Negocios, “Desde lo natural a lo “Holístico” y liofilizado: ventas de alimento premium para mascotas crecen 221% en cinco años”, Mayo 2019
<http://cache-elastic.emol.com/2019/05/04/C/HA3JDB8B/all>
- ³⁸ La Tercera.com, Negocios, “Carozzi entra al negocio de alimentos para mascotas tras adquirir empresa Nutriipo”, Julio 2011.
<http://www.latercera.com/noticia/carozzi-entra-al-negocio-de-alimentos-para-mascotas-tras-adquirir-empresa-nutriipo/#>
- ³⁹ Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutracéuticos, Gonzalo Jordán Fresno, Enero 2013
<http://www.agrimundo.gob.cl/wp-content/uploads/Informe-Experto-con-formato-final-con-Indice-DEFINITIVO.pdf>
- ⁴⁰ Mascotadictos.com, “Subdere asegura que en Chile existen casi dos millones de perros callejeros”, Carolina Barraza, Agosto 2014
<https://mascotadictos.com/2014/08/06/subdere-asegura-que-en-chile-existen-casi-dos-millones-de-perros-callejeros/>
- ⁴¹ Economiaynegocios.cl, “Perros y gatos: las cifras en Chile”, Mayo 2016
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=253892>
- ⁴² Estrategia.cl, Mercado de cuidado de mascotas superará los US\$800 millones este año, Junio 2017
<http://www.estrategia.cl/docto.aspx?param=31275>
- ⁴³ “Crecimiento y sofisticación del mercado: Abriendo espacios en lo natural y orgánico”, Dra. Daniela Heimpell Novella, Regulatory and Quality Manager, Nestlé Purina Pet Care, 2011
http://www.feednews.cl/neo_2011/pdf/bloque_1_manana_jue/Microsoft%20PowerPoint%20-%203_Daniela_Heimpell_MAANA_BLOQUE_I.pdf
- ⁴⁴ Estrategia.cl, Mercado de cuidado de mascotas superará los US\$800 millones este año, Junio 2017
<http://www.estrategia.cl/docto.aspx?param=31275>
- ⁴⁵ El Mercurio, Economía y Negocios, “Desde lo natural a lo “Holístico” y liofilizado: ventas de alimento premium para mascotas crecen 221% en cinco años”, Mayo 2019
<http://cache-elastic.emol.com/2019/05/04/C/HA3JDB8B/all>
- ⁴⁶ Resultado Censo 2017, <http://resultados.censo2017.cl/>

-
- ⁴⁷ Microestudio GFK, “Los chilenos y sus mascotas”, Chile 3D, 2018
- ⁴⁸ “Marketing estratégico”, Roger J. Best, Editorial Pearson Prentice Hall, 4° edición, Madrid, 2007
- ⁴⁹ “Marketing estratégico”, Roger J. Best, Editorial Pearson Prentice Hall, 4° edición, Madrid, 2007
- ⁵⁰ “Administración estratégica y política de negocios”, Thomas Wheelen, J. David Hunger, Decimotercera edición, página 200.
- ⁵¹ Departamento de Estudios, Cámara de Comercio de Santiago, “Tendencias del Retail en Chile 2016”
- ⁵² Departamento de Estudios, Cámara de Comercio de Santiago, “Tendencias del Retail en Chile 2016”
- ⁵³ La Segunda, “El creciente y singular mercado de las mascotas”, Julio 2016
<http://impresa.lasegunda.com/2016/07/02/A/2N2V91FD/all>
- ⁵⁴ Dimacofi.cl E-Printing <http://tienda.eprinting.cl/>
- ⁵⁵ Dospuntocero.cl <https://dospuntocero.cl/categoria-producto/imanos/>
- ⁵⁶ Emailing <http://www.emailing.cl/>
- ⁵⁷ www.petcity.cl, www.tiendapet.cl, www.petandco.cl
- ⁵⁸ Información obtenida de la lista de precios de Nestlé Purina Pet Care (confidencial).
- ⁵⁹ Best for Pets, <https://bestforpets.cl/tienda/>
- ⁶⁰ Emol.com, Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile, Abril 2016
<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>
- ⁶¹ Emol.com, “Colina consolida crecimiento inmobiliario en la Región Metropolitana”, Propiedades <http://www.propiedades.emol.com/noticias/index/detalle/id/309/colina-consolida-crecimiento-inmobiliario-en-la-region-metropolitana.html>
- ⁶² Emol.com, “Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile”, Abril 2016
<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>
- ⁶³ Portalinmobiliario.com, Arriendo de locales, Región Metropolitana, La Reina
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/la-reina-metropolitana/3712790-padre-hurtado-uda?tp=5&op=2&iug=328&ca=3&ts=1&mn=2&or=s-asc&sf=1&sp=1&at=0&i=16>
- ⁶⁴ Google Maps, Petshops cercano La Reina
<https://www.google.cl/maps/search/pet+shop+cerca+de+La+Reina/@-33.4395288,-70.5444662,15z/data=!3m1!4b1?hl=es>
- ⁶⁵ Portalinmobiliario.com, Arriendo de locales, Región Metropolitana, Las Condes
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/las-condes-metropolitana/3631419-noruega-6348-uda?tp=5&op=2&iug=327&ca=3&ts=1&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=0>
- ⁶⁶ Google Maps, Petshops cercano Las Condes
<https://www.google.cl/maps/search/pet+shop+cerca+metro+manquehue/@-33.409034,-70.5708041,17z/data=!3m1!4b1?hl=es>
- ⁶⁷ Portalinmobiliario.com, Arriendo de locales, Región Metropolitana, Colina
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/colina-metropolitana/2939268-chicureo-uda?tp=5&op=2&iug=417&ca=3&ts=1&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=11>
- ⁶⁸ Google Maps, Petshops cercano Chicureo
<https://www.google.cl/maps/search/pet+shops+cerca+de+Avenida+Chicureo,+Chicureo,+Colina/@-33.2906921,-70.6648276,15z?hl=es>
- ⁶⁹ Valor del suelo por comuna, Mercado Inmobiliario
<http://mercadoinmobiliarioper.blogspot.cl/2013/06/valor-del-suelo-por-comuna.html>
- ⁷⁰ Portalinmobiliario.com, Arriendo de bodega, Región Metropolitana, Puente Alto
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/bodega/puente-alto-metropolitana/3635433-tocornal-grez-80-uda?tp=6&op=2&iug=320&ca=3&ts=1&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=2%20bodega%20puente%20alto>
- ⁷¹ Google Maps, Petshops cercanos Tocornal 80, Puente Alto
<https://www.google.cl/maps/search/pet+shop+cerca+de+Tocornal,+Puente+Alto/@-33.6090551,-70.5768704,17z?hl=es>
- ⁷² Defontana. El poder de tu empresa
<http://www.defontana.com/cl/glosario/software-de-inventario/>
- ⁷³ <https://www.pinterest.cl/pin/542543086331443323/>

-
- ⁷⁴ Mercado2.0, “Factores clave del layout en una tienda”, Alberto Carreon, Junio 2014
<https://www.merca20.com/factores-clave-del-layout-en-una-tienda/>
- ⁷⁵ Mercado2.0, “Factores clave del layout en una tienda”, Alberto Carreon, Junio 2014
<https://www.merca20.com/factores-clave-del-layout-en-una-tienda/>
- ⁷⁶ La Segunda online, “Sueldo bruto de gerentes generales de pymes alcanza un promedio de \$6,5 millones al mes”, Diciembre 2012
<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/12/803416/Sueldo-bruto-de-gerentes-generales-de-pymes-alcanza-un-promedio-de-65-millones-al-mes>
- ⁷⁷ Indeed.cl, Sueldos de recepcionista en Chile,
<https://www.indeed.cl/salaries/Recepcionista-Salaries>
- ⁷⁸ T13.cl, “Estas son las carreras técnicas con más campo laboral y mejor sueldo”, Julio 2015
<http://www.t13.cl/noticia/nacional/te-puede-servir/Estas-con-las-carreras-tecnicas-con-mas-campo-laboral-y-mejor-sueldo>
- ⁷⁹ Entrevista encargado de tienda Macdog Las Condes, Maximiliano García, Santiago
- ⁸⁰ Laborum.com, Búsqueda de empleos, Auxiliar de Bodega
<http://www.laborum.cl/empleos-busqueda-auxiliar-de-bodega.html#>
- ⁸¹ Empresa contabilidad externa, “Lánzatesolo.cl”, <https://lanzatesolo.cl/servicios-de-contabilidad/>
- ⁸² “Valoración Censosud S.A mediante el método de flujo de caja descontado. Tesis para optar al grado de Magíster en Finanzas”, Johann Vega Sandoval, Santiago, 2015
- ⁸³ Lista de precios proveedores alimentos mascotas mercado chileno, Enero 2020
- ⁸⁴ Resultado Censo 2017, <http://resultados.censo2017.cl/>
- ⁸⁵ Entrevista presencial Daniel Povedano, dueño Petshop “Best for Pets”, Vitacura, Santiago.
- ⁸⁶ La Segunda, “El creciente y singular mercado de las mascotas”, Julio 2016
<http://impresa.lasegunda.com/2016/07/02/A/2N2V91FD/all>
- ⁸⁷ Telecheque.cl, Chilenos son los Segundos que Más Gastan en Alimentos y Accesorios Para Mascotas
<https://www.telecheque.cl/noticias/chilenos-son-los-segundos-que-mas-gastan-en-alimentos-y-accesorios-para-mascotas/>
- ⁸⁸ <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131059/Evaluaci%C3%B3n-de-la-calidad-nutricional-de-una-dieta-seca,-para-perros-adultos-en-%20mantenci%C3%B3n,-de-elaboraci%C3%B3n-nacional,-versus-una-dieta-de-similares-caracter%C3%ADsticas-importadas.pdf?sequence=1>
- ⁸⁹ <http://www.allendeshnos.cl/DOKO-CARNE-CEREALES-Y-ARROZ-X-21K.php>
- ⁹⁰ <https://www.purinalatam.com/cl/dogchow/familia-de-productos/adultos-razas-pequenas.aspx>
- ⁹¹ <https://www.purina-latam.com/mx/proplan/producto/purina-pro-plan-adult-large-breeds-perros>
- ⁹² Nutrición canina y felina, Case, Carey, Hirakawa y Daristotle, Editorial Harcourt, Segunda Edición, Pág. 187
- ⁹³ Nutrición canina y felina, Case, Carey, Hirakawa y Daristotle, Editorial Harcourt, Segunda Edición, Pág. 190
- ⁹⁴ <http://www.dietabarf.com/queacute-es-barf.html>
- ⁹⁵ <https://www.proplan.com/dogs/dog-food-articles/natural-vs-holistic-dog-food-whats-the-difference>
- ⁹⁶ http://www.eholistic.cl/dog_formulas/primitive_natural/guaranteed_analysis.html