



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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA  
CREAR UNA COMPAÑÍA DE “MOBILE PET GROOMING” EN EL SECTOR ORIENTE  
DE SANTIAGO DE CHILE**

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

**JESIKA LORENA BOCANEGRA CUBIDES**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
ANA MARÍA ROSAS DE ANDRACA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA CREAR UNA COMPAÑÍA DE “MOBILE PET GROOMING” EN EL SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO DE CHILE

El presente análisis evalúa la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa bajo el formato de peluquería móvil de mascotas, que opere en el sector oriente de Santiago y cuyo objetivo es generar una utilidad acumulada de MM \$120 al final de 3 años de operación.

El mercado de mascotas muestra una tendencia al crecimiento constante, favorecido por el aumento de hogares que incorporan animales de compañía, que crece en proporción de 6,27% anual, y dueños más concientizado sobre el bienestar de éstos. La pandemia Covid-19 y las cuarentenas asociadas han impulsado cambios en los hábitos de consumo, haciendo que los servicios adquiridos por medios electrónicos y llevados a la comodidad del hogar cobren mayor relevancia para los consumidores chilenos. Respecto de la competencia, existe una cantidad limitada de peluquerías móviles de mascotas en la ciudad y fueron pocas las empresas reconocidas por los clientes potenciales.

Los segmentos objetivo se componen de personas dueños de perros de tamaños chico a grande, que representan un mercado potencial de MM \$9.900 en ventas anuales. Son clientes con alta frecuencia de uso de peluquerías caninas, cuya prioridad es el bienestar de su mascota y la comodidad del servicio recibido. Por lo anterior, la estrategia de posicionamiento se enfoca en ofrecer una propuesta de valor diferenciada, con un servicio de calidez y profesionalismo que responda a las necesidades expuestas por los clientes objetivo. Un equipo de peluqueros con altos estándares de calidad humana y profesional, sumado a un esfuerzo de marketing digital con foco en redes sociales y una logística optimizada, son los medios considerados para alcanzar una penetración de mercado de al menos 20% al cabo de 5 años de operación.

La evaluación económica demostró que el objetivo de este estudio no es alcanzado ya que la utilidad acumulada en el tercer año de operación es de tan solo MM \$1,34. No obstante, los flujos de caja proyectados a 5 años de operación y evaluados con una tasa de descuento de 11,82% anual arrojan un VPN de MM \$132,9 y una TIR de 62,13%, cuyo *payback* se da durante el quinto año de operación. El VPN es altamente dependiente del valor residual del proyecto. Las proyecciones de ventas y precio del servicio son muy relevantes para alcanzar resultados positivos en la operación.

Dado que el objetivo general no se cumple se concluye que el proyecto no es factible. Se recomienda considerar los resultados positivos del VPN, que por sí solos hacen el proyecto rentable. Se sugiere elevar el precio de venta, enfocarse en una parte del segmento que esté dispuesta a pagar más por el servicio y evaluar alianzas con establecimientos ya consolidados para mitigar costos y aumentar ganancias.

## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>- 2 -</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL	- 2 -
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- 2 -
2.3. RESULTADOS ESPERADOS	- 2 -
<b>3. ALCANCE DEL TRABAJO</b>	<b>- 2 -</b>
3.1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	- 3 -
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>- 4 -</b>
4.1. <i>MOBILE PET GROOMING</i>	- 4 -
4.2. GENERACIONES Y ESTILOS DE VIDA	- 6 -
4.3. <i>MARKETING DIGITAL</i>	- 8 -
4.4. GENERACIONES Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA <i>ONLINE</i>	- 8 -
<b>5. DIAGNÓSTICO</b>	<b>- 10 -</b>
5.1. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO EXTRANJERO	- 10 -
5.1.1. <i>Propuesta de valor</i>	- 12 -
5.2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO CHILENO	- 14 -
5.2.1. <i>Población de mascotas en Chile</i>	- 15 -
5.2.2. <i>Población de mascotas en Santiago nor-oriente</i>	- 17 -
5.2.3. <i>Tamaño de mercado y expectativas de crecimiento</i>	- 17 -
5.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	- 19 -
5.3.1. <i>Situación legislativa</i>	- 19 -
5.3.2. <i>Situación socio-económica</i>	- 21 -
5.4. ANÁLISIS DE COMPETENCIA	- 23 -
5.4.1. <i>Reconocimiento de la competencia indirecta</i>	- 23 -
5.4.2. <i>Reconocimiento de competencia directa</i>	- 24 -
5.4.3. <i>Propuestas de valor</i>	- 25 -
5.5. ANÁLISIS DE CLIENTES POTENCIALES	- 27 -
5.5.1. <i>Definición encuesta y tamaño muestra</i>	- 27 -
5.5.2. <i>Resultados encuesta</i>	- 28 -
5.5.3. <i>Definición de segmentos</i>	- 33 -
5.5.4. <i>Mercado potencial</i>	- 35 -
<b>6. SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>- 35 -</b>
6.1.1. <i>FODA externo</i>	- 36 -
6.1.2. <i>FODA competidores</i>	- 36 -
6.1.3. <i>FODA por segmento</i>	- 37 -
<b>7. DISEÑO DE ESTRATEGIA</b>	<b>- 40 -</b>
7.1. SEGMENTO(S) OBJETIVO	- 40 -
7.2. TIPO DE ESTRATEGIA	- 40 -
7.3. PROPUESTA DE VALOR	- 41 -
7.4. DISEÑO DEL SERVICIO	- 41 -

7.4.1. Servicio básico .....	- 42 -
7.4.2. Adicionales e insumos.....	- 42 -
7.4.3. Afectivos y fidelizantes .....	- 43 -
7.4.4. Comodidad y bienestar.....	- 44 -
7.5. PRECIO.....	- 44 -
7.5.1. Consideración de precios competencia.....	- 44 -
7.5.2. Consideración de disposición a pagar del segmento objetivo .....	- 45 -
7.5.3. Declaración del precio .....	- 46 -
7.6. PLAZA .....	- 47 -
7.7. PROMOCIÓN.....	- 47 -
7.8. DOTACIÓN DE PERSONAL.....	- 49 -
7.8.1. Capacitaciones.....	- 50 -
7.8.2. Control de calidad.....	- 50 -
7.9. LINEAMIENTOS OPERACIONALES .....	- 50 -
7.9.1. Vehículo .....	- 50 -
7.9.2. Duración del servicio .....	- 51 -
7.9.3. Horarios de operación .....	- 52 -
7.9.4. Programación de servicios .....	- 52 -
7.9.5. Optimización logística.....	- 53 -
7.10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (CANVAS).....	- 55 -
<b>8. FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....</b>	<b>- 55 -</b>
8.1. SUPUESTOS .....	- 55 -
8.2. INVERSIÓN .....	- 55 -
8.3. FINANCIAMIENTO .....	- 56 -
8.4. PROYECCIONES DE VENTAS E INGRESOS .....	- 57 -
8.5. COSTOS .....	- 58 -
8.6. CAPITAL DE TRABAJO .....	- 60 -
8.7. TASA DE DESCUENTO.....	- 60 -
8.8. ANÁLISIS FINANCIERO .....	- 60 -
8.8.1. Estado de resultados.....	- 60 -
8.8.2. Flujos de caja .....	- 61 -
8.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	- 62 -
8.10. CONCLUSIONES SOBRE FACTIBILIDAD ECONÓMICA .....	- 64 -
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>- 65 -</b>
9.1. CONCLUSIONES.....	- 65 -
9.2. RECOMENDACIONES .....	- 66 -
<b>10. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>- 67 -</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>- 68 -</b>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1: Imágenes relacionadas a peluquerías de mascotas</i> .....	- 5 -
<i>Figura 2: Imágenes referencia de vehículos Mobile Pet Grooming</i> .....	- 6 -
<i>Figura 3: Crecimiento global del mercado de mascotas</i> .....	- 10 -
<i>Figura 4: Síntesis de caracterización del mercado de mascotas en el extranjero</i> .....	- 12 -
<i>Figura 5: Mascotas en Chile</i> .....	- 16 -
<i>Figura 6: Población de mascotas en las comunas de Santiago Oriente</i> .....	- 17 -
<i>Figura 7: Mercado chileno en comparación al de la región</i> .....	- 19 -
<i>Figura 8: Evolución del índice de ventas empresas de servicios</i> .....	- 21 -
<i>Figura 9: Artículo sobre el aumento en ventas online de productos para mascotas</i> .	- 22 -
<i>Figura 10: Respuestas relacionadas al tipo de mascota</i> .....	- 28 -
<i>Figura 11: Respuestas relacionadas al uso de peluquerías de mascotas</i> .....	- 29 -
<i>Figura 12: Respuestas relacionadas al servicio móvil de peluquería</i> .....	- 30 -
<i>Figura 13: Respuestas relacionadas a la disposición a pagar</i> .....	- 31 -
<i>Figura 14: Respuestas relacionadas servicios adicionales, preferencias y hábitos de consumo</i> .....	- 32 -
<i>Figura 15: Resumen de mercado potencial</i> .....	- 35 -
<i>Figura 16: Definición de los servicios ofrecidos</i> .....	- 42 -
<i>Figura 17: Tendencia de precios de la competencia, por segmento</i> .....	- 44 -
<i>Figura 18: Respuestas sobre precios pagados anteriormente y disposición a pagar, por segmento</i> .....	- 46 -
<i>Figura 19: Layout del vehículo</i> .....	- 51 -
<i>Figura 20: Modelo CANVAS</i> .....	- 54 -

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Caracterización del mercado extranjero</i> .....	- 11 -
<i>Tabla 2: Evolución de población de mascotas en Chile</i> .....	- 16 -
<i>Tabla 3: Estimación del tamaño de mercado de mascotas chileno</i> .....	- 18 -
<i>Tabla 4: Caracterización competencia directa peluquería móvil para mascotas</i> .....	- 25 -
<i>Tabla 5: Segmentos de clientes potenciales</i> .....	- 33 -
<i>Tabla 6: Duración aproximada de los servicios básicos y adicionales, por segmento</i> -	43 -
<i>Tabla 7: Declaración de precios, por segmento</i> .....	- 47 -
<i>Tabla 8: Capacidad de servicios</i> .....	- 52 -
<i>Tabla 9: Inversión en vehículo y puesta en marcha</i> .....	- 56 -
<i>Tabla 10: Resumen de los créditos tomados en año 0 y 2</i> .....	- 57 -
<i>Tabla 11: Proyección de ventas y participación de mercado</i> .....	- 57 -
<i>Tabla 12: Proyección de ingresos</i> .....	- 58 -
<i>Tabla 13: Proyección de egresos</i> .....	- 59 -
<i>Tabla 14: Proyección de flujos de caja</i> .....	- 62 -
<i>Tabla 15: Proyección de Estados de Resultados</i> .....	- 61 -
<i>Tabla 16: Escenarios análisis de sensibilidad</i> .....	- 63 -

## Índice de Anexos

<i>Anexo 1: Clipping peluquerías móviles de mascotas .....</i>	<i>- 68 -</i>
<i>Anexo 2: Extracto del Código Sanitario, manejo de desperdicios y basuras.....</i>	<i>- 71 -</i>
<i>Anexo 3: Extracto del Decreto 1111, alteración de características de un vehículo ...</i>	<i>- 72 -</i>
<i>Anexo 4: Cambios en los hábitos de consumo de los chilenos durante la pandemia</i>	<i>- 73 -</i>
<i>Anexo 5: Tamaño de muestra encuesta.....</i>	<i>- 74 -</i>
<i>Anexo 6: Otros resultados de la encuesta.....</i>	<i>- 75 -</i>
<i>Anexo 7: Caracterización de los resultados de la encuesta .....</i>	<i>- 77 -</i>
<i>Anexo 8: Estimación del tamaño de mercado potencial.....</i>	<i>- 78 -</i>
<i>Anexo 9: Detalles logísticos .....</i>	<i>- 79 -</i>
<i>Anexo 10: Supuestos .....</i>	<i>- 81 -</i>
<i>Anexo 11: Inversión.....</i>	<i>- 82 -</i>
<i>Anexo 12: Financiamiento.....</i>	<i>- 84 -</i>
<i>Anexo 13: Costos .....</i>	<i>- 86 -</i>
<i>Anexo 14: Capital de trabajo .....</i>	<i>- 89 -</i>
<i>Anexo 15: Tasa de descuento.....</i>	<i>- 90 -</i>

## 1. Introducción

Las mascotas son parte importante de los hogares chilenos y en los últimos años se ha observado una tendencia por tratarlos como un miembro más de la familia, dando a ellos todos los cuidados y comodidades correspondientes.

Cuidar de sus mascotas significa también una alta inversión de tiempo en traslados a clínicas veterinarias y lugares donde ofrecen servicios de peluquería y cuidados de belleza, particularmente en Santiago donde el tiempo en tráfico y distancias es superior a otras ciudades del país. Estos traslados también implican un estrés adicional para los animales al tener que ser sacados de su ambiente de confort y desplazados a lugares donde en ocasiones, y dependiendo del servicio, son guardados por largas horas en jaulas y recintos mezclados con otros animales. En respuesta a esto, existe una serie de servicios que se prestan a domicilio para el mayor confort de la mascota y su dueño. Algunos veterinarios brindan servicios básicos de salud a domicilio, lo que incluye vacunas, desparasitación y consultas generales. Las tiendas de mascotas por su parte han migrado a utilizar canales de internet para vender sus productos y hacer despachos a domicilio. Respecto a la peluquería de mascotas, los servicios a domicilio son limitados e informales.

En diferentes ciudades del mundo existe un servicio conocido como *Mobile Pet Grooming*, peluquería móvil para mascotas que permite a los animales y sus dueños recibir este tipo de servicios en la comodidad de su hogar o lugar que estimen más conveniente. Este servicio es muy popular a nivel mundial y el modelo de negocio está replicándose en las principales ciudades de países latinoamericanos.

Se trata de un vehículo estilo Van o Minibús acondicionado en su interior para hacer en éste un servicio integral de peluquería que incluye bañar, secar, peinar, hacer corte de pelo y uñas de las mascotas; algunos de ellos extienden sus servicios a masajes, vacunación, desparasitación, venta de artículos de cuidado y entretenimiento. Este vehículo se traslada a los hogares de dueños de mascotas, previo agendamiento de una cita, y allí procede a hacer el servicio al animal. De esta manera, el dueño puede recibir el mismo servicio de forma más cómoda, ahorrando tiempo y haciendo la experiencia menos irritante para su mascota.

Considerando lo anterior, el desarrollo de esta tesis evalúa la oportunidad de negocio asociada a crear y operar una empresa dedicada al servicio móvil de peluquería para mascotas (*Mobile Pet Grooming*), y determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la misma en el mercado de mascotas del sector oriente de Santiago de Chile.

## **2. Objetivos y resultados esperados**

### **2.1. Objetivo general**

Este proyecto tiene como objetivo general hacer un estudio de factibilidad estratégica, técnica y económica para crear una compañía de *Mobile Pet Grooming* en Santiago de Chile, que ofrezca servicios en las comunas del sector oriente de la ciudad y que permita generar una utilidad neta acumulada de al menos MM \$120 al final de 3 años de operación.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Hacer un análisis del mercado en otros países de Latinoamérica.
- Diagnosticar el mercado actual de servicios a mascotas en el oriente de Santiago.
- Caracterizar la situación actual de servicios ofrecidos a través de plataformas web y/o aplicaciones móviles en Chile.
- Identificar y segmentar los clientes objetivo del negocio, lo que incluye determinar cuáles son los servicios a domicilio que serían de mayor interés para el mercado.
- Diseñar una estrategia de marketing y propuesta de valor de la empresa.
- Estimar las ganancias durante los primeros 3 años de operación y analizar la factibilidad económica de llevar a cabo el proyecto.
- Identificar riesgos potenciales del negocio que puedan afectar su operación y/o resultados financieros.

### **2.3. Resultados esperados**

Por medio de este proyecto se pretende responder a los objetivos anteriormente propuestos y diseñar un plan de negocio que permita crear y operar una empresa dedicada al servicio a domicilio del cuidado de la mascota, acotado al sector oriente de Santiago de Chile, al segmento objetivo definido y a la modalidad del servicio.

Al finalizar el estudio, se concluirá si el negocio es factible y rentable considerando una expectativa de utilidades netas acumuladas de MM \$120 al cabo de 3 años de operación.

## **3. Alcance del trabajo**

El presente análisis de factibilidad incluye un análisis del mercado de productos y servicios para las mascotas en Santiago, con foco en los servicios de peluquería y cuidado higiénico de la mascota. Geográficamente, el análisis e investigación se acota a las comunas del sector oriente de Santiago de Chile, con foco en Lo Barnechea, Colina



(sur), Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa y Peñalolén, en adelante referidas como comunas del Nor-orienté de la ciudad.

Se investiga sobre la modalidad de servicio propuesto y canales de distribución; lo que permite entender las limitantes y/u obligaciones que se debe cumplir antes y durante la operación.

Se lleva a cabo un análisis para identificar las necesidades de los clientes potenciales, para posteriormente seleccionar el segmento objetivo de este proyecto.

A continuación, se plantea la estrategia comercial para el desarrollo del proyecto, con la cual se pretende llegar al segmento objetivo y ganar participación de mercado.

Finalmente, se realiza una evaluación financiera para determinar la factibilidad financiera del proyecto.

Los temas que no se incluyen en este proyecto son:

- Evaluar la factibilidad de hacer este proyecto en otras zonas de Santiago o de Chile.
- La caracterización de mercados de mascotas diferentes a los mencionados anteriormente.
- La implementación y puesta en marcha del modelo de negocio.

### 3.1. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

El presente proyecto se enfoca en hacer un plan de negocio para crear una empresa dedicada al servicio móvil de peluquería para mascotas mediante el modelo *Mobile Pet Grooming*. Para este fin, se lleva a cabo un análisis macro del mercado actual en Santiago Oriente, a partir del cual se identifica el segmento de clientes potenciales a los cuales se desea llegar, definiendo el tipo de servicio a ofrecer y la propuesta de valor a entregar. Todo esto acompañado por un estudio de factibilidad técnica y económica.

Por lo anterior se busca resolver los interrogantes a continuación:

Sobre el Mobile Pet Grooming – peluquería móvil para mascotas:

- ¿Cómo funciona el modelo de negocio Mobile Pet Grooming en el extranjero?
- ¿Por qué la mayoría de las empresas solo ofrecen el servicio para perros y no incluyen a gatos?
- ¿Existe este tipo de servicio en la ciudad de Santiago de Chile?

Sobre la competencia:

- ¿Cuál es la competencia, directa e indirecta, que existe en Santiago Oriente?
- ¿Cuáles son sus características y propuestas de valor?
- ¿Entre qué valores oscila el servicio de peluquería canina y felina?
- ¿Utilizan estos canales de venta web, redes sociales o aplicaciones móviles?

- ¿Tiene la competencia directa un plan de comunicación y marketing efectivo?

Sobre los clientes potenciales:

- ¿Cuáles son los segmentos de clientes en el mercado?
- ¿Qué tipos de servicio están interesados en recibir a domicilio?
- ¿Cuál es la disposición a pagar por dichos servicios?
- ¿Qué medio de comunicación es más efectivo para darse a conocer y brindar el servicio a los clientes objetivo?

Sobre el entorno:

- ¿Qué tipos de legislaciones existen respecto a los servicios para mascotas?
- ¿Existe alguna normativa respecto a los servicios a domicilio?
- ¿Se puede equipar una camioneta estilo Van para allí realizar el baño de las mascotas?

Sobre la empresa:

- ¿Qué propuesta de valor se ofrece al mercado?
- ¿Cuáles son los costos asociados a la inversión y puesta en marcha?
- ¿Cuál es la proyección de ventas e ingresos de la misma?
- ¿Puede la empresa generar una utilidad neta acumulada de al menos MM \$120 al cabo de 3 años?
- ¿Qué tipo de riesgos puede tener la empresa durante su operación y cómo afrontarlos?

## 4. Marco conceptual

### 4.1. Mobile Pet Grooming<sup>1</sup>

*Pet Grooming* es el término anglosajón que se refiere al cuidado afectuoso e higiénico del animal de compañía. Se remonta a miles de años atrás cuando el lobo fue domesticado por el humano. Posteriormente el perro ocupó el lugar del lobo como animal que acompañaba a su amo a hacer sus labores. El término “mascota” aparece en la edad media, cuando comenzaron a darse las exposiciones de razas de perros y las familias más adineradas se quedaban con los animales más lindos, una forma de demostrar estatus social. Era necesario mantener la mascota en perfectas condiciones. Bañarlo, peinarlo y cortarle el pelo y uñas eran las principales labores que debía realizarse al animal y estas eran efectuadas por trabajadores designados a esto. Hasta el día de hoy, este tipo de prácticas continúan siendo habituales y los dueños de mascotas utilizan distintas formas y medios para realizarlas.

En el mercado existe una cantidad diversa de servicios relacionados con el cuidado higiénico de la mascota. En países primermundistas como Estados Unidos, Inglaterra y

---

<sup>1</sup> Información recopilada de [\(14\)](#), [\(16\)](#) & [\(15\)](#)

Alemania el mercado de mascotas es amplio y orientado a ofrecer todo tipo de servicios que haga más agradable la vida de los animales. Existen profesiones dedicadas a este tipo de servicios – *Pet Groomers*<sup>2</sup> - y, por consiguiente, numerosos establecimientos comerciales enfocados en el servicio de peluquería de mascotas, acotado a caninos y felinos. Tradicionalmente, las empresas se establecen en locales comerciales adecuados para llevar a cabo este tipo de servicios como se puede apreciar en las imágenes de referencia de la Figura 1.



Figura 1: Imágenes relacionadas a peluquerías de mascotas  
Fuente: Elaboración propia

En respuesta a la vida acelerada de hoy en día y buscando la mayor comodidad para la mascota, los servicios de *Pet Grooming* han evolucionado para poder ser entregados a domicilio. Los dueños de animales están dispuestos a pagar un poco más por la comodidad de recibir los servicios sin necesidad de trasladarse a otro lugar. De la misma forma, aprecian servicios que reduzcan el estrés en sus mascotas, pues muchos animales se estresan al ser trasladados en auto, cuando son encerrados en jaulas o cuando son expuestos a otro tipo de mascotas<sup>3</sup>.

Así, nace una nueva modalidad de negocio llamada *Mobile Pet Grooming*, cuya traducción al español sería *Servicio móvil de peluquería para mascotas*. No es posible determinar dónde ni cuándo partió este tipo de servicio, pero se sabe que es relativamente nuevo y ha logrado mucha popularidad en las principales ciudades del mundo.

Funciona como una peluquería móvil que como se puede apreciar en la Figura 2 se trata de camionetas, tipo VAN o minibús, modificadas y equipadas para que en su interior se pueda efectuar al menos los servicios de:

- Baño higiénico
- Corte de pelo y uñas
- Sanitación de extremidades
- Peinado

Además de los mencionados, algunas compañías también ofrecen servicios adicionales de masajes, vacunación, venta de accesorios y juguetes, todos estos entregados como complementarios al momento de visitar los hogares para hacer los servicios de peluquería a la mascota.

---

<sup>2</sup> Pet Groomer se traduce al español como "Peluquero de Mascotas"

<sup>3</sup> Los gatos en particular no se sienten cómodos en lugares y olores que no reconocen.



Figura 2: Imágenes referencia de vehículos Mobile Pet Grooming  
Fuente: Elaboración propia

El cliente debe comunicarse con la empresa a través de uno de los canales puestos a disposición por la empresa y programar el servicio en el día que le conviene. El vehículo se dirige a la dirección convenida y procede a realizar el servicio en la mascota, el cual dura aproximadamente 1 hora.

La forma de comunicación es B2C, se hacen conocer por sus clientes potenciales mediante plataformas online, predominando los sitios web, las redes sociales (Instagram, Facebook) y aplicaciones móviles. Utilizan también alianzas con establecimientos existentes (veterinarias, tiendas de mascotas) o mediante referencia entre clientes satisfechos.

#### 4.2. Generaciones y estilos de vida

Las personas a nivel mundial divergen entre sí por las realidades que han tenido que vivir de acuerdo al momento de la historia que atraviesan. Es así que aparece el concepto de las “generaciones”, que según la Real Academia Española – RAE (1) se entiende como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Por lo anterior, se infiere que los grupos generacionales son determinados principalmente por el año en que nacieron, pero que también influye en ellos semejanzas culturales, históricas y tecnológicas. Las distintas edades y realidades hacen que cada generación se diferencie entre sí en la forma en que actúa, piensa, vive y consume.

De acuerdo al Centro de Cinética Generacional (2) los grupos generacionales que componen la sociedad son:

- Tradicionalistas, nacidos hasta 1945
- *Baby Boomers*, nacidos alrededor de 1946 y 1964.
- Generación X, nacidos alrededor de 1965 y 1976.
- Generación Y o *Millennials*, nacidos alrededor de 1977 y 1995.
- Generación Z o *Centennials*, nacidos desde 1996 hasta la actualidad.

En la literatura se encuentran diferentes definiciones de los rangos de años en los cuales nació cada generación y la razón principal por la cual difieren está ligada a la realidad de país y sociedad en el cual convive cada generación. Por ejemplo, a diferencia del Centro

de Cinética Generacional que considera que el evento del 9/11<sup>4</sup> es un factor determinante para separar las generaciones, existen otros autores que sugieren que los *Millennials* realmente responden a las personas nacidas hasta el año 2000, dando holgura de 5 años más a esta generación, lo que determina también su comportamiento frente al uso de tecnología. A pesar de estas divergencias, se argumenta que las personas que nacieron en las fronteras de estas generaciones pueden tener características que se asemejen más a las de las generaciones contiguas, por lo que el año exacto en que inicia o termina una generación, pierde un poco de notoriedad.

Las 3 generaciones que se describen a continuación tienen mayor relevancia para las empresas ya que éstas, por su densidad y edad, son las que actualmente mueven el comercio del mundo<sup>5</sup>:

Los *baby boomers* son llamados así dado que fueron los niños que nacieron recién terminada la segunda guerra mundial, época en que hubo un incremento disparado en el nacimiento de niños. Actualmente están en su etapa de mayor adultez, comúnmente llamada la tercera edad. Las personas de esta generación se caracterizan por ser los más tradicionales, dedicados, independientes y adictos al trabajo. Por años fueron el centro de atención del mercado, por lo que muchas estrategias de mercadeo y ventas estaban enfocadas en motivarlos e incentivarlos al consumismo. Son la generación que creció más apartada de la tecnología, pero que a pesar de esto ha logrado adaptarse, ocupando esta herramienta en la medida que les es necesario.

La siguiente generación es la X, muchos de éstos son hijos de los *baby boomers*, por lo cual rescatan muchas de sus características, pero con la diferencia que éstos tuvieron que atravesar una serie de cambios sociales y culturales como la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral y el incremento de hogares divorciados, lo que los llevó a ser una generación un poco más liberal, diversa y compleja. Estas personas han tenido mayor cercanía a las tecnologías y el surgimiento de canales de comunicación masivos, como la televisión y el internet, por lo que es una generación más interrelacionada entre sí y les hace más consumistas que sus predecesores. La generación X entendió que el trabajo no lo es todo, por lo cual buscan un equilibrio entre la vida personal y profesional.

Los *Millennials* por su parte, son la generación de personas que se caracterizan por haber crecido en un mundo más globalizado y conectado, lo que los hace más conscientes de su entorno. La tecnología es parte integral de su estilo de vida. El internet, las redes sociales, los teléfonos y máquinas inteligentes son parte de su cotidianidad, por lo que los avances tecnológicos no suponen sorpresa, por el contrario, son una necesidad para hacer su vida más fácil. Producto de la globalización y la tecnología, son una generación que lleva un ritmo de vida más acelerado, quieren tener todo disponible al alcance de sus manos y esperan lo mismo del mercado que los rodea. Son la generación cuyas prioridades se alejan de comprar una casa propia, hacer una familia y mantener un trabajo estable de por vida; son viajeros del mundo, desapegados de lo material, enfocados en complacer sus deseos. Es la generación que quiere hacer las cosas diferentes, son más

---

<sup>4</sup> El 9/11 hace referencia a los atentados terroristas ocurridos el 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, Estados Unidos

<sup>5</sup> Información recopilada del artículo de investigación: [\(20\)](#)

conscientes de su alrededor y, por lo tanto, tienen un pensamiento inclinado al altruismo, con ideales más ecológicos y orgánicos.

#### 4.3. Marketing Digital<sup>6</sup>

También llamado *Marketing Online* o *e-marketing*, se define como “el uso de herramientas tecnológicas digitales aplicadas para acercarse más al cliente y poder así identificar, anticipar y satisfacer sus necesidades de forma eficiente y eficaz” (3).

El *Marketing Digital* nace en respuesta al fenómeno del uso de los medios *online* como forma de interactuar en tiempo real, permitiendo al usuario tener acceso a la información más actualizada y llevar a cabo transacciones desde la comodidad de su dispositivo móvil o computador.

Las empresas hacen uso de diferentes plataformas electrónicas para establecer una cercanía con sus clientes potenciales, dar a conocer y vender sus productos, hacer inteligencia de mercado, entre otros. Dentro de los tipos de e-marketing más comúnmente disponibles se encuentran:

- Email: Envío de correos electrónicos con información referente a campañas promocionales, facturaciones, etc. Tiende a ser un poco invasivo cuando la compañía sobre utiliza este recurso.
- Páginas Web: Es el lugar cibernético donde la compañía puede poner a disposición de sus clientes toda la información relevante y de interés. Se pueden comprar los servicios y/o productos por este medio. Una página web amigable y fácil de navegar tiene más oportunidad de hacer vínculo comercial con el potencial cliente que la está visitando.
- Redes sociales: Usadas mayoritariamente por los usuarios más jóvenes<sup>7</sup>, son plataformas virtuales que facilitan la interacción entre personas y son ocupadas por las compañías con el mismo fin para potenciar ventas y mantener relaciones de largo plazo. Uno de sus características más relevantes es el uso del “*electronic Word-of-mouth*” (eWOM) como herramienta de penetración del mercado y vínculo con clientes potenciales. El eWOM es un voz-a-voz electrónico, los clientes se comunican entre sí por medio de las redes sociales y en ellas se comparten información y opiniones sobre productos y servicios de una marca o compañía en particular.
- Aplicaciones Móviles: programas instalados en dispositivos móviles (celulares, tabletas) a través de las cuales se pueden ofrecer los servicios y concretar la venta. Funcionan como un adicional a la página web y son más apreciados por usuarios jóvenes.

#### 4.4. Generaciones y comportamiento de compra online

---

<sup>6</sup> Información recopilada de (3), (18) & (21)

<sup>7</sup> Generaciones como los *Millennials* (nacidos entre 1981 – 1993) & Generación Z (1994 en adelante).

Como se indicó anteriormente, las plataformas electrónicas son una herramienta que ha sido explotada progresivamente por las diferentes compañías para dar a conocer y transar sus productos y servicios. El uso de éstas de parte de los clientes potenciales ha aumentado en medida similar dada la facilidad y comodidad que éstas significan para el proceso de compra; pero el comportamiento de compra *online* difiere de acuerdo a la generación que la emplee.

El artículo de investigación “*Análisis comparativo generacional del comportamiento de compra online*” (4) estudia el comportamiento de compra por medios electrónicos comparando las generaciones *baby boomers*, X y *Millennials*, y señala que hay diferencias marcadas entre las diferentes generaciones.

Los *baby boomers* suelen ser los más conservadores a la hora de realizar compras *online*. Son las personas que toman más tiempo en buscar alternativas y su decisión de compra suele estar muy influenciada por experiencias pasadas, particularmente aquellas *offline* (en tiendas físicas, por ejemplo). Cuando es la primera vez que compran un producto, se guían por la información encontrada en línea y la experiencia de otras personas que ya hayan adquirido éste anteriormente. La motivación de compra es principalmente utilitaria, es decir, compran productos de acuerdo al nivel de utilidad que éstos representan para ellos. Consideran que este proceso de compra es muy cómodo ya que no deben invertir tanta energía y tiempo en comparación a la compra física, pero sienten gran temor de este tipo de compra porque consideran que existe mayor posibilidad de caer en estafas y desconfían que el producto les sea entregado en perfecto estado o en las condiciones que esperaban al momento de la compra.

Por su parte, la generación X se categoriza como el grupo intermedio, ya que estas personas explotan al máximo las herramientas de internet, pero no dejan de lado los comportamientos de compra tradicionales. Así, esta generación suele hacer mayor uso de las plataformas electrónicas para su proceso de compra, pero se toman tiempo en validar la información que encuentran en la red para llegar a una decisión. La motivación de compra es también utilitaria, pero son estimulados por promociones que encuentran en línea, por lo que pueden decidir comprar un producto dada la calidad percibida a un precio rebajado, incluso cuando no lo necesitan. Valorán la comodidad que significa el poder comprar *online* dado que minimiza el esfuerzo y la presión (cansancio) que existe en interactuar a través de una tienda física, pero comparten el temor de ser presos de estafas.

Por último, los *Millennials* son la generación más propensa al uso y compra a través de medios electrónicos. Éstos crecieron con la tecnología a la mano, por lo cual son mucho más hábiles en la búsqueda de productos e información *online* y suelen basar sus decisiones de compra en lo que encuentran en la red. Su motivación es principalmente hedonista, dando mucha importancia al placer y bienestar que les genera el producto que están comprando. Estos compradores suelen ser muy influenciados por las experiencias de los demás, así que su decisión de compra puede depender de factores incidentales como los comentarios que publican otros usuarios sobre sus propias experiencias. Otro factor relevante para la decisión compra es el valor que perciben en el producto, mostrando mayor interés en aquellos de buena calidad a precios bajos. Para este grupo

de personas comprar online es su preferencia, encuentran el uso de tiendas físicas como algo innecesario.

## 5. Diagnóstico

### 5.1. Caracterización del mercado extranjero

Con el pasar de los años, las mascotas han dejado de ser solo una compañía y distracción para los integrantes del hogar, ahora son parte fundamental de este, en muchos casos llegando a tener el mismo nivel de importancia que cualquier otro miembro de la familia. La humanización de las mascotas ha generado en el mundo una tendencia cada vez más notoria de cuidar al animal como se cuidaría a cualquier otra persona a quien se quiere, lo que ha dado pie a un mercado significativamente grande en el que año a año se desarrollan más productos y servicios enfocados en el bienestar del animal de compañía.

En los últimos años, y particularmente en los meses desde que inició la pandemia del Covid-19<sup>8</sup>, se ha visto un incremento en la adopción de perros y gatos, así como un mayor interés de los dueños por los productos de bienestar, servicios de peluquería y guarderías de mascotas. La industria se ha beneficiado de los cambios en los hábitos de consumo de los clientes, lo que a su vez incrementa la demanda en servicios que antes eran considerados de lujo y que ahora son mucho más comunes. El mercado de mascotas a nivel global movió cifras cercanas a los 190 billones de dólares durante el 2018. Con un crecimiento anual de 4,9%, se estima que para el 2025 alcance los 270 billones (5). A pesar de que Norte América es la región del mundo que aporta más significativamente a esta cifra<sup>9</sup>, como se puede apreciar en la Figura 3, son regiones como Asia y Latinoamérica las que prometen mayor crecimiento en los próximos años.



Figura 3: Crecimiento global del mercado de mascotas

Fuente: Pet Industry Growth, Statistics & Trends 2020, Common Thread Collective

<sup>8</sup> Covid-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que derivó en la pandemia mundial del 2020.

<sup>9</sup> Solo en Estados Unidos se estimó ventas de 75 Billones de dólares durante el 2018.



	<b>Estados Unidos</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Brasil</b>	<b>México</b>	<b>Colombia</b>
<b>Tamaño del mercado mascotas</b>	USD \$ 75 Billones (mercado total) - 7,7% es cuidado de la mascota	USD \$8,4 Billones (mercado total) - 4,6% es cuidado de la mascota	US \$7 billones (mercado total)	US \$ 2,2 Billones (mercado total)	USD \$ 1 Millon (mercado total)
<b>No mascotas (perros y gatos)</b>	193 millones - 63% perros y 37% gatos	17 millones - 54% perros y 46% gatos	80 millones - 68% perros y 32% gatos	34 millones - 74% perros y 26% gatos	14 millones - 71% perros y 29% gatos
<b>No. Mascotas per cápita</b>	0,59	0,30	0,38	0,27	0,29
<b>Gasto promedio anual por mascota</b>	\$ 388,60	\$ 494,12	\$ 87,50	\$ 64,71	\$ 71,43
<b>COMPAÑÍAS DE MOBILE PET GROOMING (MPG) - PELUQUERÍA MOVIL DE MASCOTAS</b>					
<b>Tipos de mascotas</b>	Perros mayoritariamente. En una de las empresas consultadas ofrecían servicios para gatos.	Dentro de las empresas consultadas solo se ofrecen servicios para perros.	Perros mayoritariamente. En algunas de las empresas consultadas ofrecen servicios para gatos.	Perros mayoritariamente. En algunas de las empresas consultadas ofrecen servicios para gatos.	La mayoría de las empresas consultadas ofrece servicios para perros y gatos.
<b>Principales servicios ofrecidos</b>	<b>Servicios básicos:</b> baño y secado. <b>Servicios premium:</b> - corte de pelo y uñas - limpieza de oídos y dientes - productos de limpieza especiales (hipoalergénicos, orgánicos) <b>Servicios adicionales:</b> - tinte de pelo - masajes y sesiones de relajación  Muchas empresas ofrecen descuentos por membresía.	<b>Servicios básicos:</b> baño, secado y en algunas ocasiones corte de pelo y uñas. <b>Servicios adicionales:</b> - limpieza de orejas, dientes y ano - productos premium (shampoo natural, hipoalergénico y antipulgas) - tinte de pelo - sesiones de relajación	<b>Servicios básicos:</b> baño, corte, secado, limpieza de uñas y orejas. <b>Servicios adicionales:</b> - shampoo hipoalergénico u orgánico - tratamiento antipulgas o desparasitante  Todas las empresas cobran extra por tipos de pelo difícil de tratar.	<b>Servicios básicos:</b> baño, corte, secado, limpieza de uñas y orejas. <b>Servicios adicionales:</b> - shampoo hipoalergénico u orgánico - tratamiento antipulgas - masajes  Algunas de las empresas ofrecen consultas y servicios básicos de veterinaria.	<b>Servicios básicos:</b> baño, corte, secado, limpieza de uñas y orejas. <b>Servicios adicionales:</b> - shampoo hipoalergénico u orgánico - tratamiento antipulgas o desparasitante.  Todas las empresas cobran extra por tipos de pelo difícil de tratar.
<b>Precio promedio por servicio (USD)</b>	Depende del servicio, tamaño de mascota y ubicación geográfica. <b>Rango de precios:</b> Muy chico: \$70 - \$150 Chico: \$80 - \$190 Mediano: \$90 - \$230 Grande: \$100 - \$270 Gigante: \$110 - \$310	Depende del servicio, raza o tamaño del perro y por último, ciudad donde se presta el servicio. <b>Los precios</b> van desde \$25 la raza más chica hasta \$140 la raza más grande.	Depende del tamaño de la mascota y servicios adicionales a incluir. <b>Rango de precios:</b> Gatos: \$20 - \$30 Perro Chico: \$15 - \$20 Perro mediano: \$20 - \$30 Perro grande \$25 - \$40	Depende del tamaño de la mascota y servicios adicionales a incluir. <b>Rango de precios:</b> Chico: \$10 - \$20 Mediano: \$20 - \$30 Grande: \$30 - \$40 Gigante: \$40 - \$50	Depende del tamaño de la mascota y servicios adicionales a incluir. <b>Rango de precios:</b> Gatos: \$15 - \$20 Perro Chico: \$15 - \$25 Perro mediano: \$20 - \$30 Perro grande \$25 - \$40
<b>Alcance y presencia dentro del país</b>	Al menos 36 de 52 Estados.	Al menos 28 de los 47 condados.	Principales ciudades como: Sao Paulo, Brasilia, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador Bahia	Principales ciudades como: CDMX, Guadalajara y Monterrey.	Presente en pocas ciudades del país. Las empresas consultadas prestan sus servicios en Bogotá y Medellín.
<b>Clientes objetivo</b>	Dueños de mascotas en general.	Dueños de mascotas en general.	Dueños de mascotas que con rango socio económico medio-alto.	Dueños de mascotas que con rango socio económico medio-alto.	Dueños de mascotas que con rango socio económico medio-alto.
<b>Canales de venta</b>	<b>Página web:</b> todas. <b>Redes sociales:</b> todas. El agendamiento de citas en su gran mayoría es por email, teléfono o a través de la página web.	<b>Página web:</b> todas. <b>Redes sociales:</b> todas. El agendamiento de citas en su gran mayoría es por email, teléfono o a través de la página web.	<b>Página web:</b> solo unas pocas. <b>Redes sociales:</b> casi todas. El agendamiento de citas se hace por medio de las redes sociales, teléfono y WhatsApp.	<b>Página web:</b> algunas. <b>Redes sociales:</b> algunas. El agendamiento de citas se hace por medio de las redes sociales, teléfono y WhatsApp.	<b>Página web:</b> algunas. <b>Redes sociales:</b> algunas. El agendamiento de citas se hace por medio de teléfono y WhatsApp.
<b>Legislación</b>	<b>Alta:</b> - permisos especiales para el vehículo - título de peluquero profesional para el que hace el servicio	<b>Alta:</b> - permisos especiales para el vehículo - título de peluquero profesional para el que hace el servicio	<b>Baja:</b> - Los vehículos solo requieren permisos de movilización - no es necesario tener título técnico para hacer los servicios de peluquería	<b>Baja:</b> - Los vehículos solo requieren permisos de movilización - no es necesario tener título técnico para hacer los servicios de peluquería	<b>Baja:</b> - Los vehículos solo requieren permisos de movilización - no es necesario tener título técnico para hacer los servicios de peluquería

*Tabla 1: Caracterización del mercado extranjero  
Fuente: Elaboración propia*

La Tabla 1 hace una caracterización entre los mercados de distintos países del mundo, pasando por los más desarrollados como Estados Unidos y Reino Unido, para llegar a países en vía de desarrollo como Brasil, México y Colombia, estos últimos siendo parte del mercado Latinoamericano en auge.

A nivel general, se observa una preferencia por los perros, los que lideran en cada país como animales de compañía. Estados Unidos lidera las cifras en cuanto a población de mascotas, por cada habitante hay 0,59 mascotas. Brasil le sigue muy de cerca, con 0,38 mascotas por cada habitante.

Como se puede apreciar, el tamaño del mercado está altamente relacionado con la densidad de población del país, el poder económico del mismo y la cantidad de mascotas que en él se registran. En Latinoamérica el gasto promedio destinado al cuidado de la mascota es significativo, considerando la realidad económica de los países de la región. A continuación, se destacan los principales actores de acuerdo al aporte de cada uno en esta caracterización:



Figura 4: Síntesis de caracterización del mercado de mascotas en el extranjero

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1. Propuesta de valor

A pesar de lo relativamente nuevo que es el servicio de peluquería de mascotas a domicilio, éste se ha expandido rápidamente por las principales ciudades de muchos países del mundo haciendo de este tipo de servicio algo cada vez más conocido por los amantes de animales. En la Tabla 1 se profundiza la caracterización de los países del extranjero, haciendo énfasis en la propuesta de valor que ofrecen las principales empresas que brindan el servicio móvil de peluquería para mascotas. El Anexo 1 detalla el clipping realizado en las páginas web y redes sociales de peluquerías de mascotas móviles.

Una mirada general permite concluir que, independiente de la región del mundo donde se encuentre la empresa, los servicios son ofrecidos de formas similares:

- El target principal de las empresas son los perros, presuntamente por la facilidad comparativa que estos significan para realizar los servicios de peluquería. El carácter de los gatos hace que estos servicios sean más difíciles de llevar a cabo, por ende, muchas compañías optan por no ofrecer los servicios para este tipo de mascota.
- Se ofrece un servicio básico que incluye baño, secado, corte, limpieza de uñas y oídos; y servicios complementarios (o adicionales) que van desde baños antipulgas hasta masajes antiestrés para la mascota.
- Los precios de servicios básicos fluctúan de acuerdo al tamaño, raza y tipo de pelo de la mascota. También cambian significativamente de acuerdo al país en que está ubicado y región del mismo.
- En su forma de atraer clientes apuestan al aspecto emocional del servicio, dando mucha importancia al hecho que bajo este concepto la mascota tendrá menos estrés dado que no estará lejos de casa, encerrada en una jaula e incluso, su dueño puede acompañarla durante el proceso; dando así una experiencia más reconfortante para humano y mascota.

A pesar de lo anterior, es necesario resaltar que se evidencia una diferenciación en las propuestas de valor de las empresas del primer mundo, comparado a las de economías en desarrollo.

En Estados Unidos y Reino Unido se observa que las empresas abarcan una amplia zona geográfica de los países, algunas de estas empresas incluso han crecido a niveles de compañía multinacional<sup>10</sup>. La gran mayoría de estas empresas hacen esfuerzos significativos en marketing, particularmente digital, sus páginas web y de redes sociales son muy informativas, publican los precios por raza o tamaño y explican en detalle los procedimientos realizados en las mascotas. Estas también ofrecen servicios adicionales más sofisticados, por ejemplo, sesiones de relajación o masajes capilares. También tiene planes de fidelización que permiten al cliente obtener descuentos en los servicios. Los precios son considerablemente más altos y en algunas ocasiones varían en gran medida por las políticas impositivas de cada estado o región del país. En aspectos legales, en estos países las empresas deben obtener permisos especializados tanto para el peluquero como para el vehículo en que se realiza el servicio.

Por su parte, en la región Latinoamericana, en que se incluye a Brasil, la situación difiere significativamente. Las empresas que brindan estos servicios se concentran en las principales ciudades del país y sus precios son mucho inferiores a los del primer mundo. El marketing de estas compañías está más enfocado en ser referenciados voz a voz. Aunque algunas cuentan con página de internet y redes sociales, la información compartida por estos medios es básica, no publican sus precios abiertamente, los

---

<sup>10</sup> Como es el caso de Aussie Pet Mobile, empresa fundada en Australia en 1996 y hoy también está presente en la mayoría de Estados Unidos.

servicios básicos y adicionales no siempre son claros, por lo que el cliente debe contactar a la empresa para obtener la información que necesita y posteriormente decidir si quiere contratar el servicio. Los servicios adicionales se enfocan más en insumos alimenticios y veterinaria básica como desparasitación y antipulgas. Pocas empresas ofrecen servicios sofisticados. En aspectos legales y normativos, se puede evidenciar que son mucho más laxos; los peluqueros no necesariamente deben tener título académico, y el vehículo solo requiere cumplir con los permisos regulares sanitarios y de circulación.

## 5.2. Caracterización del mercado chileno

Aunque no existe a la fecha una cifra oficial de establecimientos dedicados al comercio de servicios y productos para mascotas<sup>11</sup>, si se puede observar en el mercado un incremento en la cantidad de empresas dedicadas al cuidado tradicional y han emergido nuevas modalidades de servicios, mayoritariamente concentrados en perros y gatos, dentro de los cuales se señala:

- *Consultorios, clínicas u Hospitales Veterinarios*: el foco principal de estos establecimientos es el de brindar servicios de salud y cuidado de la mascota. En su gran mayoría venden también fármacos, alimentos y suplementos, accesorios y juguetes. Unos cuantos tienen servicios complementarios como peluquería, hotel guardería y fundaciones de adopción. Todos estos servicios son ofrecidos in situ, por lo que el cliente debe dirigirse hasta el lugar para hacer uso de los servicios y estando allí comprar otros productos complementarios a su motivo de visita.
- *Veterinarios particulares*: Son doctores veterinarios que trabajan de forma independiente haciendo visitas domiciliarias. En este formato pueden hacer consulta general, colocar vacunas y recetar medicamentos.
- *Tiendas de mascotas*: Su negocio principal es el de vender productos para el bienestar de los animales tales como alimentos, camas, higiene, juguetes y demás. Algunas de estas tiendas ofrecen servicios adicionales como peluquería y hotel guardería. Los productos son ofrecidos in situ o a través de páginas web y redes sociales, lo que incluye despacho de productos al lugar indicado por el comprador.
- *Petsitters*: Empresas o personas naturales dedicadas a hacer acompañamiento a mascotas, cuyo servicio se basa en visitar a la mascota, jugar con ella, darle alimento y sacarla a dar una vuelta cuando sea necesario. La naturaleza de su servicio es a domicilio y son útiles para casos de vacaciones y/o paseos diarios. Algunas de estas también ofrecen el servicio de baño de perros en el domicilio donde visitan.
- *Hoteles y guarderías*: Establecimientos cuyo fin es brindar hospedaje a las mascotas cuando sus dueños se encuentran de viaje o fuera del hogar por un

---

<sup>11</sup> El Colegio Médico Veterinario se encuentra trabajando en conjunto con las 345 municipalidades del país para levantar un reporte de cantidad de establecimientos comerciales del rubro veterinario. Datos deberían estar disponibles durante el primer semestre de 2021.

periodo prolongado. Muchas de estas ofrecen servicios complementarios como adiestramiento y peluquería para la mascota.

- *Peluquerías para mascotas*: aunque los dueños de mascotas en muchas ocasiones bañan a sus animales ellos mismos, existen en el mercado 3 modalidades de prestación de este servicio, aliviando así la carga para el humano.

La más tradicional son establecimientos dedicado a la higiene de las mascotas, en su gran mayoría brindan servicio a perros, algunas de estas también consideran a los gatos. Estos lugares están acondicionados con espacios para el baño sanitario, corte de pelo y uñas, limpieza de oídos y servicios de spa.

En los últimos años se ha visto un aumento en la oferta de servicios de peluquería en el domicilio donde un peluquero se dirige al hogar de la mascota y allí, utilizando las instalaciones de la vivienda, procede a realizar el servicio a la mascota.

Por último, la metodología más reciente para brindar estos servicios y que también se da a domicilio es el servicio móvil de peluquería para mascotas – Mobile Pet Grooming. Este tipo de servicio es el más nuevo en el mercado y, por ende, aun poco desarrollado en el país.

Una buena parte de las modalidades de oferta anteriormente mencionadas muestran la tendencia del mercado a ofrecer los servicios y productos más al alcance del cliente, permitiendo acceder a estos por medios online y llevarlos a la puerta de su casa, haciendo la experiencia más accesible, agradable y cómoda tanto para el animal como para el humano. Estos servicios a domicilio nacen de la necesidad de los clientes de acceder a servicios más personalizados, que signifiquen menos esfuerzo y estrés tanto para mascotas como dueños.

#### 5.2.1. Población de mascotas en Chile

De acuerdo al micro estudio de mercado “Los chilenos y sus mascotas” llevada a cabo por GFK en 2018, 6 de cada 10 hogares tienen al menos 1 mascota, en un 15,7% de éstos conviven gatos y perros al tiempo, siendo este último el de mayor preferencia por los chilenos. Según cifras del mismo estudio, las generaciones más propensas a tener mascotas son los Millennials y los *Centennials*. La tenencia de mascotas puede deberse a situaciones particulares de cada individuo, las familias con niños son los que mayoritariamente tienen mascota, pues consideran el animal como una compañía perfecta para los pequeños de la casa. Por su parte, las parejas o personas solteras jóvenes, pertenecientes mayoritariamente a la generación *Millennials*, que no tienen hijos o deciden no tenerlos, optan por el perro o gato como sustituto, dando a la mascota el lugar y cariño tal que se daría a un hijo propio. Por último, la población de la tercera edad es otro de los grupos que más se inclina a tener mascota, pues ésta en ocasiones les significa un apoyo emocional y les ayuda a sentirse más acompañados en su etapa final de vida.

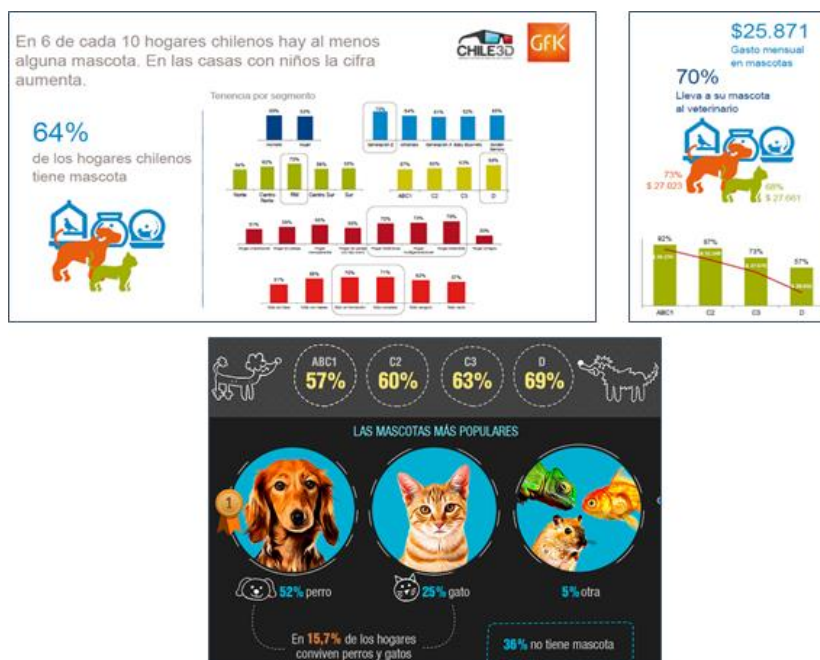


Figura 5: Mascotas en Chile

Fuente: Microestudio: Los chilenos y sus mascotas, Adimark, 2018

Según datos revelados por SUBDERE<sup>12</sup> al Colegio Médico Veterinario de Chile - COLMEVET, a corte 31 de Julio de 2020 se había inscrito un total de 919.260 perros y 212.229 gatos en el Registro Nacional de Mascotas, para un total de 1'379.350 animales de compañía reconocidos por la entidad a la fecha<sup>13</sup>. No obstante, COLMEVET estima que la población de mascotas es al menos 3 o 4 veces superior a la inscrita a la fecha y que la cantidad de registros aumentará una vez la situación del coronavirus sea controlada y las Municipalidades puedan retomar las campañas de registro de mascotas a nivel nacional.

La Tabla 2 muestra la evolución de población de mascotas según estimaciones del estudio *Pet Care in Chile* llevado a cabo por Euromonitor. Allí, se puede ver que durante los últimos 7 años la tendencia ha sido al aumento constante del número de perros y gatos que hacen parte de los hogares chilenos, llegando a un promedio de 6,7% de incremento anual. En estas cifras, los gatos son los que muestran mayor crecimiento porcentual a lo largo de los años.

Evolución de la población de Perros y Gatos (miles de individuos)							
Especie	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Perros	2.900,1	3.009,5	3.131,1	3.273,4	3.450,3	3667,7	3942,7
Gatos	1.546,2	1.679,2	1.816,9	1.951,3	2.085,9	2250,7	2444,2
Población total	4.446,3	4.688,7	4.948,0	5.224,7	5.536,2	5918,4	6387,0
Crecimiento porcentual anual							
Perros		3,80%	4%	4,50%	5,40%	6,30%	7,50%
Gatos		8,60%	8,20%	7,40%	6,90%	7,90%	8,60%
Población total		5,50%	5,50%	5,60%	6,0%	7,1%	7,9%
							<b>PROMEDIO</b>
							5,25%
							7,93%
							6,27%

Tabla 2: Evolución de población de mascotas en Chile

Fuente: Pet Care in Chile, Euromonitor, 2019

<sup>12</sup> SUBDERE Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, encargada, entre otras funciones, de llevar el registro de mascotas en Chile

<sup>13</sup> Cifras indicadas por el Colegio Médico Veterinario de Chile, durante entrevista a Ana Maria Rosas – Directora Ejecutiva.

Según Euromonitor, en 2019 el número de mascotas en Chile ascendió a los 6'387.000 animales, de los cuales alrededor del 62% son perros. Lo anterior indica que por cada habitante de Chile hay 0,33 mascotas. COLMEVET estima que esta cifra aumentará significativamente ya que como consecuencia de la pandemia Covid-19 y las cuarentenas, se ha identificado un mayor interés de los hogares por adoptar mascotas como compañía, particularmente gatos.

### 5.2.2. Población de mascotas en Santiago nor-oriente.

Como se mencionó anteriormente, SUBDERE registra alrededor de 1,38 millones de mascotas y de estas 783.632 se concentran en la Región Metropolitana, lo que representa el 57% de la población de mascotas de Chile.

La Figura 6 contiene las cifras de perros y gatos registrados en las comunas del nor-oriente de Santiago: Lo Barnechea, Colina (sur), Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa y Peñalolén. En las 8 comunas indicadas se concentra el 23% de la población de mascotas de la región metropolitana. Se registra un total de 116.970 perros y 29.021 gatos en este sector.

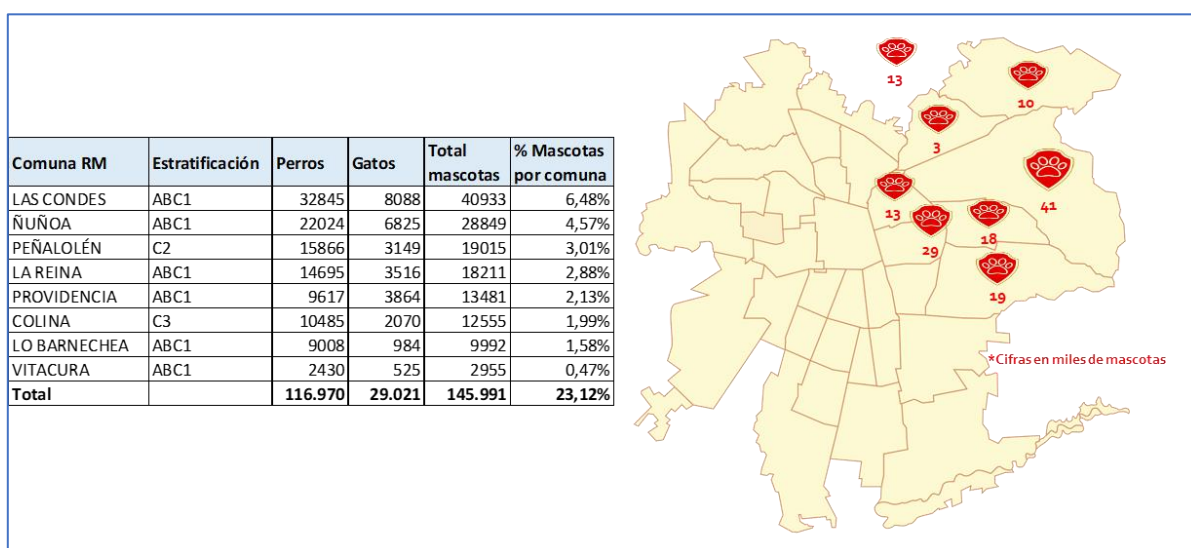


Figura 6: Población de mascotas en las comunas de Santiago Oriente  
Fuente: Cifras SUBDERE – Resumen Elaboración Propia.

### 5.2.3. Tamaño de mercado y expectativas de crecimiento

La industria del cuidado de las mascotas en Chile se caracteriza principalmente por dos aspectos. En primer lugar, por el aumento de mascotas que habitan en los hogares. En segundo lugar, por el aumento en el valor que los dueños invierten en el cuidado de sus animales de compañía.

De acuerdo al estudio de GKN, de los hogares que tienen a su cargo una mascota el 70% la lleva al veterinario y gasta, en promedio, \$25.871 CLP mensuales para este fin. La generación X destaca como el grupo de personas que más invierten en el cuidado de su mascota, gastando alrededor de los treinta mil pesos mensuales, seguidos por los *Millennials* que invierten alrededor de veinticinco mil pesos al mes.



Considerando un universo de 6,5 millones de viviendas a nivel nacional<sup>14</sup>, se hace una estimación del tamaño de mercado como se puede observar en la Tabla 3:

	Cifra	Fuente
# Total Viviendas a nivel nacional	6.499.355	Cifras demograficas Censo 2017
Hogares que tienen mascota	64%	(Adimark GfK, 2018)
Lleva la mascota al veterinario	70%	(Adimark GfK, 2018)
Gasto mensual promedio en mascotas	\$ 25.871	(Adimark GfK, 2018)
Tamaño del mercado CLP Mensual	\$ 75.328.876.316	
Tamaño del mercado CLP Anual	\$ 903.946.515.790	
Tamaño del mercado USD anual	\$ 1.134.186.344	1 USD = 797 CLP

*Tabla 3: Estimación del tamaño de mercado de mascotas chileno*

*Fuente: Elaboración Propia*

El gasto total mensual asciende aproximadamente a 75 mil millones de pesos, lo que indica que el mercado de las mascotas en Chile moviliza aproximadamente 900 mil millones de pesos anuales. Estas estimaciones contrastan con las de (6) donde se indica que para el 2022 el mercado puede alcanzar la suma de 1,15 billones de dólares. Esta cifra podría ser incluso superior si se considera el aumento en adopción de mascotas durante la pandemia y el incrementado interés de las personas por el cuidado de sus animales de compañía.

En comparación a otros países de la región, el mercado de mascotas chileno pareciera ser fuerte si se considera la densidad poblacional de humanos y mascotas. Por ejemplo, el mercado colombiano se estima en \$1 billón de dólares, aproximadamente el mismo volumen de dinero que se tranza en el mercado chileno; sin embargo, Colombia tiene 3 veces más habitantes<sup>15</sup> y al menos el doble de mascotas que el país Austral. La Figura 7 compara la situación del país con respecto a México, Colombia y Brasil.

La expectativa de COLMEVET es que el mercado crezca en la misma proporción en que aumenta la población de mascotas en el país, particularmente enfocado en servicios que brinden beneficio al bienestar y calidad de vida de los animales.

<sup>14</sup> Cifras demográficas Censo 2017

<sup>15</sup> Según cifras del CENSO poblacional del 2018, Colombia tiene un total de 48.258.494 habitantes.





Figura 7: Mercado chileno en comparación al de la región  
Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Análisis del entorno

#### 5.3.1. Situación legislativa

El ámbito normativo que rodea el servicio móvil de peluquería para mascotas se puede abordar desde 3 aspectos principales:

El primer aspecto está relacionado al bienestar y tenencia de mascotas. La sociedad chilena ha experimentado cambios en su relacionamiento o percepción con respecto a las mascotas y el bienestar animal en general. En respuesta de esto, ocurren cambios normativos que promulgan la preocupación por el cuidado de los animales de compañía.

En 2009, el Congreso de Chile introdujo la Ley N° 20.380 sobre protección de animales, en cuyos artículos se definen las normas destinadas a conocer, proteger y respetar a los animales en general, indiferente que estos sean mascotas domesticas o animales salvajes. Más recientemente, en el año 2017 y como consecuencia de un caso de maltrato animal que causó indignación a nivel nacional, se establece la Ley N° 21.020 sobre Tenencia Responsable de Mascotas, mejor conocida como “Ley Cholito<sup>16</sup>” con la que se define, entre otros, los derechos y obligaciones de los dueños de mascotas. Ésta última, indica que el responsable de la mascota está obligado a velar por su cuidado y bienestar, lo que incluye el manejo sanitario del animal de compañía (Artículo 10). Como consecuencia de estas leyes y el cambio cultural chileno en cuanto a que perciben las mascotas como parte de su familia, se genera en ellos un mayor interés por buscar servicios y productos en pro del bienestar de su perro o gato.

El segundo aspecto aborda las leyes o normativas que rigen a los establecimientos comerciales relacionados con el manejo de mascotas. Se encuentra que no existe un marco legislativo específico para empresas relacionadas al cuidado y bienestar de animales. Actualmente, el Colegio Médico Veterinario está llevando a cabo un proyecto

<sup>16</sup> Cholito es el nombre del perro que fue maltratado y falleció por este motivo.

llamado “*Certifica COLMEVET*”, el cual nace como respuesta a la ausencia de normas legales que regulen las empresas relacionadas a actividades veterinarias y afines, y cuyo fin es el de certificar estos establecimientos para garantizar que sus instalaciones y el trato al animal sea el adecuado. Aunque no será obligatorio para todas las empresas del rubro, esta certificación permitirá a COLMEVET garantizar que las leyes anteriormente mencionadas sean consideradas por los establecimientos que prestan servicios a mascotas y por su parte, los dueños de los animales tendrán mayor tranquilidad al saber que el lugar donde los llevan cumple con todos los requisitos y será por ende de mayor confianza.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, no existe tampoco una normativa que obligue a los establecimientos de peluquería de mascotas a contar con personal profesional o académicamente capacitado para prestar el servicio de belleza en los animales. Según indicaciones de COLMEVET<sup>17</sup>, una buena parte de los empleados dedicados a la peluquería de mascotas son personas que han aprendido empíricamente las técnicas de baño y corte, y por lo tanto realizan estos servicios al límite del conocimiento y experiencia que han adquirido. En algunas ocasiones, el desconocimiento de técnicas específicas para realizar estos servicios puede ser perjudicial para el resultado del mismo. Ana Maria Rosas, Directora Ejecutiva de COLMEVET, hace mención de casos desfavorables en que el trato incorrecto al animal ha culminado en traumas psicológicos permanentes por lo cual esta mascota no puede volver a tomar este tipo de servicios dado que genera estrés que se traduce en riesgo para su salud.

A pesar que no hay un marco legislativo específico, las empresas del rubro deben cumplir con el Decreto No. 725 de Código Sanitario, que define las condiciones sanitarias básicas que debe tener cualquier lugar de trabajo, particularmente si este está relacionado a temas de salud. Las empresas del rubro deberán asegurarse que los Títulos II y III de la ley, que hacen referencia a la higiene y seguridad del ambiente y de los lugares de trabajo respectivamente, sean cumplidos a cabalidad. En el caso particular de la peluquería móvil para mascotas, se debe considerar también los Artículos 78 al 81 de la misma ley, los cuales definen las responsabilidades de las empresas respecto al manejo de desperdicios y basuras (*Anexo 2*).

Por último, el tercer aspecto a considerar se refiere a los requisitos legales que deben cumplirse en la puesta en marcha y operación de la una empresa, tales como:

- Registro de empresa e inicio de actividades comerciales ante el SII
- Inscripción del vehículo y emisión de certificado que autoriza las alteraciones realizadas en la van mediante Decreto 1111 – Título 7 – Alteraciones de características de un vehículo – Art. 27. *Anexo 3*.
- Cumplir con el Decreto 725 - Código Sanitario - Desperdicios y basuras Art. 78, 80, 81, tal y como se mencionó anteriormente.

---

<sup>17</sup> (22)

### 5.3.2. Situación socio-económica

Los últimos meses han sido posiblemente los más críticos que la sociedad y economía chilena haya tenido que afrontar durante los años más recientes. El estallido social que tuvo lugar durante el último trimestre de 2019 significó una desaceleración económica significativa para el país y seguido de esto, en marzo de 2020, se desató la pandemia mundial por Covid-19 que exacerbó el efecto de esta desaceleración, no solo en el país, si no a nivel mundial. El Fondo Monetario Internacional pronostica que el crecimiento económico mundial del año 2020 estará en -4,9%, para Latinoamérica el panorama es más desalentador con un decrecimiento del -9,4% (7)<sup>18</sup>.

Esta cifra no está muy distante a la realidad que afronta Chile. De acuerdo a las cifras reportadas por el Banco Central de Chile en el Informe de Política Monetaria de junio de 2020, se anticipa que el periodo finalizará con la mayor contracción económica de los últimos 35 años. A la fecha del reporte, el PIB había experimentado una caída entre el -5,5% y -7,5% respecto al mismo periodo del año anterior y se pronostica que solo hacia el segundo semestre de 2022 se podrá retornar a los niveles de actividad económica que disfrutaba el país previo al estallido social y pandemia. Como consecuencia de la desaceleración, la tasa de desempleo se ubica en un 9%. La inflación por su parte, está proyectada para finalizar el año al alza en 3,4%.

Las empresas de ciertos rubros de servicios han sido las más afectadas durante los meses comprendidos entre abril y junio, como consecuencia de los cierres temporales de operación a causa de las distintas cuarentenas en el país. La Figura 8 muestra cómo se desplomaron las ventas durante ese trimestre lo que afectó, particularmente, a empresas relacionadas a servicios de belleza<sup>19</sup> (grupo en el cual se podría incluir las peluquerías de mascotas).



Figura 8: Evolución del índice de ventas empresas de servicios  
Fuente: INE, Índices de ventas de servicios. Boletín Julio 2020

<sup>18</sup> El mismo reporte predice que para 2021 el crecimiento económico de Latinoamérica tendrá un salto de 13 puntos porcentuales, llegando a un 3,7% anual.

<sup>19</sup> Según indicaciones del mismo reporte, las empresas relacionadas a servicios cosméticos o de belleza han sido unas de las más afectadas durante la crisis Covid-19.

A pesar de los resultados desalentadores de la economía, la situación pandémica y las cuarentenas, la situación que la sociedad está afrontando ha generado en los chilenos la necesidad de cambiar disruptivamente sus hábitos de consumo, volcándose de forma inmediata a comprar sus bienes y servicios de forma remota (por teléfono o internet) y recibirlos en sus domicilios. La Cámara de Comercio de Santiago indicó que, durante abril, mes en que se iniciaron las cuarentenas, las ventas online aumentaron un 150% respecto al mismo mes del año anterior (*Anexo 4*). Los expertos en *retail* indican que es muy posible que, incluso después de las cuarentenas y volviendo a una vida “normal”, los consumidores prefieran continuar con los hábitos de compras *online* y a domicilio, adquiridos durante la pandemia.

De forma paralela y acelerada, las empresas tuvieron que cambiar sus modos de operación, reinventándose y adaptándose al nuevo estilo de ventas para poder así, satisfacer las expectativas del nuevo estilo de consumidores y como resultado, generar ingresos que garanticen su permanencia en este comercio cambiante.

El rubro relacionado a servicios y productos para mascotas no es ajeno a este fenómeno. Para el mismo mes en que la Cámara de Comercio reportó alzas en las ventas *online*, empresas del rubro reportaron un aumento del 50% de sus ventas *online* como se puede apreciar en la Figura 9. Es probable que esa cifra haya aumentado en medida que avanzan los meses, particularmente dado el incremento en la cantidad de hogares que adoptaron mascotas durante los meses de encierro.



Figura 9: Artículo sobre el aumento en ventas online de productos para mascotas  
Fuente: America Retail

Por lo anterior y como resultado de los nuevos hábitos de consumo de los chilenos, se podría inferir que el mercado necesita, cada vez más y muy posiblemente de forma permanente, servicios que puedan ser prestados de forma remota o a domicilio, esto último dando una oportunidad al servicio móvil de peluquería para mascotas de penetrar el mercado de forma más acelerada. Esta oportunidad sólo se vería limitada en caso tal que no permitieran a ciertos rubros prestar servicios a domicilio o por el temor de los dueños de mascotas al contacto con personas fuera de su círculo familiar.

#### 5.4. Análisis de competencia

En el mercado se encuentran diferentes tipos de empresas y/o personas naturales que brindan los servicios de peluquería para mascotas. A continuación, se procede a analizarlos como competencia directa o indirecta del servicio móvil de peluquería para mascotas.

##### 5.4.1. Reconocimiento de la competencia indirecta

En la sección 5.2 se introdujo una caracterización de los servicios de peluquería que existen en Chile: peluquería física, a domicilio y propia en casa, todos estos considerados competencia indirecta para el servicio de peluquería móvil.

Las **peluquerías físicas** son las más tradicionales, pueden ser establecimientos enteramente dedicados a los servicios de belleza, o pueden también ser veterinarias o tiendas de mascotas que ofrecen la peluquería como un servicio complementario. Se desconoce la cantidad total de establecimientos que prestan servicios de belleza para las mascotas, por lo que no es posible estimar el volumen exacto de empresas en este rubro. A pesar de esto, se conoce que en 2014 se registraba un total de 412 empresas a nivel nacional relacionadas a las actividades veterinarias (rubro 852)<sup>20</sup> y se podría asumir que una larga proporción de estas debiese ofrecer servicios de peluquería canina y felina. Los precios de estos establecimientos fluctúan considerando factores como el tamaño de la mascota, pelaje y carácter de la misma, los productos ocupados y la especialización en servicios de belleza. Una característica importante sobre el precio es también la zona geográfica en que se encuentra ubicado el establecimiento y en que presta el servicio; a mayor nivel socioeconómico de la comuna donde está emplazado, mayor será el precio cobrado al dueño de la mascota.

Por la forma en que operan muchos de estos establecimientos, los clientes deben llevar a sus mascotas al lugar para que allí le brinden el servicio de peluquería. Las mascotas son ubicadas en jaulas donde deben esperar el turno en que se les prestará el servicio, a partir de ese momento el dueño se retira y desconoce el proceso que se lleva a cabo. Una vez terminado el proceso de peluquería, las mascotas son devueltas a las jaulas donde permanecen hasta que su dueño viene a retirarlas. Estos recintos les generan un estrés adicional dado que deben esperar horas encerrados con los olores y ruidos de otros animales alrededor; lo que crea una molestia en éste y a la larga puede generar problemas conductuales en la mascota. En respuesta, han aparecido algunos establecimientos que ofrecen la opción de agendar el servicio por hora, de esta forma la mascota no es puesta en situaciones estresantes y el cliente tiene la opción de esperar a que el servicio sea terminado.

Otro servicio considerado competencia indirecta es el de **peluqueros a domicilios**. Se trata de personas naturales, amantes de mascotas o peluqueros profesionales que se dirigen a las casas donde residen las mascotas y allí, ocupando un baño de la residencia, proceden a hacer los servicios de belleza. Estas personas suelen trabajar por referencia, en algunos casos tienen presencia en redes sociales para darse a conocer y los precios

---

<sup>20</sup> Información recopilada del informe de Estadísticas de Empresas por Rubro y Actividad Económica publicado por SII en 2015.

cobraron dependen de la sofisticación del servicio que ofrecen. Se preguntó a algunos dueños de perros que han utilizado esta modalidad en el pasado, quienes indican que el principal beneficio de este servicio a domicilio es la comodidad tanto para el animal como para ellos dado que todo se realiza sin salir de casa, lo que se traduce en menos estrés para el animal y mayor confianza para el dueño dado que, si éste así lo desea, puede ser parte del proceso. Por otra parte, una desventaja que encuentran es la necesidad de asignar un baño de su residencia para este fin y el desorden que se genera durante el proceso.





Por último, no se debe dejar de lado al **dueño de mascota que prefiere bañarla él mismo** y que por ende no ocupa servicios como los mencionados anteriormente. Algunas personas optan por bañar ellos mismos a sus animales, esto pues consideran que no es necesario pagar por estos servicios o porque no confían en los servicios que prestan los establecimientos dedicados a esto<sup>21</sup>. Este dueño de mascota, a pesar de ser potencial cliente, también es considerado competencia indirecta ya que a largo plazo puede mantener su preferencia por hacer la peluquería de mascota por su cuenta, bien sea por el vínculo afectivo que esta actividad genera con su animal o porque desconfía de terceros para el cuidado de su canino o felino.

#### 5.4.2. Reconocimiento de competencia directa

El servicio móvil de peluquería para mascotas es relativamente nuevo y, por lo tanto, se identifican pocos actores en el país. La Tabla 4 hace una caracterización de las empresas que fueron identificadas en este estudio como competencia directa puesto que éstas prestan servicios móviles de peluquería para mascotas. Las empresas tienen cobertura en el Gran Concepción y algunos sectores de Santiago; se infiere que la cobertura limitada de esta última puede deberse a la necesidad de acotar un límite geográfico dada la extensión de la capital y del poder adquisitivo de los habitantes de los sectores que cubren. No se identificaron competidores en las demás ciudades del país.

---

<sup>21</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas durante el desarrollo de este proyecto y expuestas en el capítulo 5.5

	<b>Peludogs</b>	<b>Mascopro</b>	<b>La Bañera de Denise</b>	<b>Spa Canino Movil</b>
<b>Website</b>	<a href="http://www.peludogs.cl">www.peludogs.cl</a>	<a href="http://www.mascopro.cl/">www.mascopro.cl/</a>	<a href="http://www.labaneradedenise.cl">www.labaneradedenise.cl</a>	<a href="http://www.pasioncanina.cl">www.pasioncanina.cl</a>
				
<b>Ciudades</b>	Gran Concepción	Gran Concepción	Santiago Oriente: Lo Barnechea, Vitacura, Chicureo, Las Condes, Providencia	Santiago Centro-oriente: Las Condes, Vitacura, La Reina, Peñalolen, Providencia, Ñuñoa, Centro
<b>Tipos de mascotas</b>	Perros	Perros	Perros y gatos	Perros
<b>Principales servicios ofrecidos</b>	<p><b>Servicio básico:</b> Corte, baño, secado, cepillado, limpieza de oídos, perfume natural.</p> <p><b>Servicios adicionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- baño sanitario o medicado</li> <li>- tratamientos capilares de keratina, colágeno, aceite de argán o bio protein</li> <li>- cepillado furminator</li> <li>- recuperación del manto</li> <li>- peinados especiales y coloración.</li> </ul> <p>Tienen convenios con tiendas como Ripley y Cafes petfriendly.</p>	<p><b>Servicio básico:</b> Corte, baño, secado, cepillado, limpieza de oídos.</p> <p><b>Servicios adicionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- baño sanitario</li> <li>- desparasitación</li> <li>- implante microchip</li> <li>- vacunación</li> </ul>	<p><b>Servicio basico:</b> Corte, baño, secado, cepillado, limpieza de oídos, perfume.</p> <p><b>Servicios adicionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- baño sanitario</li> <li>- vacunación y desparasitación</li> <li>- venta de alimentos y medicamentos</li> <li>- accesorios para mascotas</li> </ul>	<p><b>Servicio básico:</b> Corte, baño, secado, cepillado, limpieza de oídos, perfume.</p> <p><b>Servicios adicionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- baño sanitario</li> <li>- desparasitaciones</li> <li>- adiestramiento</li> <li>- hospedaje y paseos</li> </ul> <p>Ofrecen movilizar la mascota para servicios veterinarios.</p>
<b>Precio promedio por servicio</b>	<p>Varían de acuerdo al tamaño de mascota y hacen tener cobro adicional dependiendo de la ubicación dentro de la ciudad, el pelaje y agresividad de la mascota.</p> <p><b>Rango de precios:</b></p> <p>Mini: \$22.000</p> <p>Pequeño: \$25.000</p> <p>Mediano: \$30.000</p> <p>Grande pelo corto: \$40.000</p> <p>Grande pelo largo: \$50.000</p> <p>Extragrande: \$60.000</p> <p>Adicionales: \$5.000 - \$30.000</p>	<p>Oscilan de acuerdo al tamaño de mascota y pueden variar dependiendo del pelaje de la mascota.</p> <p><b>Rango de precios:</b></p> <p>Pequeño: \$18.000</p> <p>Mediano: \$25.000</p> <p>Grande pelo corto: \$30.000</p> <p>Grande pelo largo: \$38.000</p> <p>Extragrande: \$55.000</p> <p>Adicionales: \$1.000 - \$10.000</p>	<p>Fluctúan de acuerdo a la raza de mascota y pueden variar dependiendo del pelaje.</p> <p><b>Rango de precios:</b></p> <p>Mini: \$13.000</p> <p>Pequeño: \$17.000</p> <p>Mediano: \$22.000</p> <p>Grande pelo corto: \$28.000</p> <p>Grande pelo largo: \$31.000</p> <p>Extragrande: \$40.000</p> <p>Adicionales: \$3.000 - \$10.000</p> <p>Gatos: \$20.000 - 30.000</p>	<p>Varían de acuerdo a la raza de mascota y dependiendo del pelaje.</p> <p><b>Rango de precios:</b></p> <p>Mini: \$15.000</p> <p>Pequeño: \$20.000</p> <p>Mediano: \$25.000</p> <p>Grande pelo corto: \$30.000</p> <p>Grande pelo largo: \$35.000</p> <p>Extragrande: \$50.000</p> <p>Adicionales: \$3.000 - \$10.000</p> <p>Gatos: No indica</p>
<b>Canales de venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peluquería física propia y curso de peluquería para mascotas.</li> <li>- Página de internet muy detallada y fácil de navegar.</li> <li>- Presentes en principales redes sociales (IG, FB).</li> <li>- Reservas por teléfono o WhatsApp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veterinaria y tienda de mascotas propia.</li> <li>- Página de internet.</li> <li>- Presentes en principales redes sociales (IG, FB).</li> <li>- Reservas por teléfono o WhatsApp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página de internet.</li> <li>- Presentes en principales redes sociales (IG, FB).</li> <li>- Reservas por teléfono o WhatsApp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peluquería física propia y hotel.</li> <li>- Presentes en red social FB.</li> <li>- Reservas por teléfono o WhatsApp.</li> </ul>

*Tabla 4: Caracterización competencia directa peluquería móvil para mascotas*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 5.4.3. Propuestas de valor

Haciendo una observación generalizada, se puede identificar que las empresas de la Tabla 4 son semejantes entre sí de acuerdo a los siguientes atributos de la caracterización:

- En su mayoría atienden solo perros, con excepción de pocos casos en que acceden a atender gatos<sup>22</sup>.
- Casi todos los establecimientos tienen un límite de peso alrededor de los 30 kilogramos para los perros a los que les dan servicio. Al indagar a estas empresas,

<sup>22</sup> Los gatos son más difíciles de manejar por su carácter, por lo que en algunos casos es necesario incluso sedarlos, para lo cual se requiere un médico veterinario que haga este procedimiento.

indican que los instrumentos y maquinaria instalados en las camionetas no soporta un peso superior a éste, razón por la cual deben limitar el servicio a animales con pesos inferiores.

- Los servicios básicos ofrecidos por estas empresas son similares: Corte, baño secado y cepillado superficial<sup>23</sup>. Algunas incluyen limpieza de oídos y perfume.
- Los servicios adicionales ofrecidos varían entre éstas. Algunas se enfocan en servicios adicionales estéticos como baño sanitario (antipulgas), masajes, hidrataciones, peinados y cortes de fantasía. Otras ofrecen productos de bienestar como juguetes, comida e insumos veterinarios.
- Todas cuentan con página web y presencia en redes sociales.
- Las reservas se hacen por teléfono o WhatsApp.
- Tres de éstas están vinculadas a un negocio adicional dentro del rubro de servicios a mascotas, por lo tanto, la peluquería móvil es una ramificación de los servicios principales y se asume esto les da mayor facilidad para acceder a clientes dada la conexión con el negocio principal.
- Los precios fluctúan de acuerdo al tamaño, pelaje y carácter de la mascota. Se diferencian de acuerdo al servicio básico y/o adicional que incluye, y la ciudad donde se localiza la empresa.

Sobre los precios, llama la atención que todas difieren entre sí en los rangos de valores del tamaño de la mascota y es particularmente notorio que los precios de las empresas ubicadas en Concepción son superiores a los de las ubicadas en Santiago.

Dentro de las brechas en las propuestas de valor se puede identificar lo siguiente:

**Peludogs** está totalmente enfocado en los servicios de peluquería para mascotas. Partiendo por su peluquería física, con unas instalaciones dignas de salón de belleza, vende una imagen de ser especialistas en embellecer la mascota. También ofrecen cursos para futuros peluqueros de animales. Su página web es muy informativa y fácil de manejar, deja una idea clara de lo que ofrecen y en qué valores lo hacen. Tiene mucha actividad en redes sociales, las publicaciones resaltan experiencias de clientes que han pasado por sus instalaciones, lo que ayuda a generar confianza en el servicio por parte de los usuarios que les siguen. Dentro de su servicio básico se contempla el corte de fantasía, el que se refiere al corte específico de la especie que se está tratando. Esto es algo que normalmente no se incluye en el mercado. Tienen servicios adicionales sofisticados, que van desde tratamientos capilares hasta coloraciones, todo con enfoque en embellecer la mascota. Tienen convenios con tiendas Ripley y cafés *petfriendly*, lo que denota enfoque en la búsqueda de clientes nuevos y fidelización de los existentes, además de servirle como medio publicitario. Es la empresa cuyo precio es considerablemente superior a todas las demás analizadas.

---

<sup>23</sup> El pelaje de algunos perros es muy difícil de manejar, razón por la cual estas empresas ofrecen un servicio de cepillado profundo que desenreda pelos difíciles de manejar.



**Mascopro** está enfocado en el bienestar animal, cuenta con una tienda propia en que ofrecen servicios médicos, insumos y servicios de belleza, siendo la peluquería móvil un complementario. Por la naturaleza de su negocio, tienen la facilidad de ofrecer servicios adicionales a domicilio enfocados en la salud de la mascota, como las desparasitaciones y vacunación. La página web contiene información básica; sin embargo, para el cliente es necesario llamar o dirigirse a la veterinaria para conocer en detalle lo que incluye el servicio de peluquería y los precios del mismo. Las publicaciones de redes sociales son referentes a mascotas, pero no necesariamente al servicio que ellos realizan o experiencias de clientes.

**La bañera de Denise** por su parte brinda los servicios de peluquería móvil como su línea de producto de cabecera y ofrece adicionales relacionados al bienestar, alimentación y salud básica de la mascota. Su dueña es médico veterinario y ella misma realiza los servicios de belleza en los animales. Dada su profesión, puede ofrecer servicios como vacunación y microchips<sup>24</sup>, y los productos con que baña a la mascota son especializados con el fin de cuidar en mayor medida del animal. Su página web no es muy amigable, pero permite tener una idea de los servicios y productos que ofrece y precios de los mismos. Tiene poca actividad en redes sociales y la respuesta a las preguntas por estos medios o por WhatsApp es lenta. Es necesario contactar por llamada telefónica para poder recibir atención inmediata.

Por último, **Spa Canino Móvil**, tiene enfoque en el cuidado y atención de las mascotas, el negocio principal es de hotelería y adiestramiento, por lo tanto, la peluquería móvil es una ramificación de sus servicios. La página web es básica y la participación en redes sociales limitada. En este caso también es necesario hacer contacto por medio de llamada telefónica para obtener mayor información sobre los servicios.

## 5.5. Análisis de clientes potenciales

### 5.5.1. Definición encuesta y tamaño muestra

Para poder analizar los clientes, sus preferencias y el potencial real, es necesario hacer una encuesta acotada al mercado objetivo de este estudio: Personas que viven en Santiago Oriente, que de preferencia sean responsables por una mascota y que puedan estar interesadas en el servicio móvil de peluquería para mascotas.

Considerando lo anterior, se selecciona las comunas de Santiago oriente que son parte del análisis: Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Peñalolén, Ñuñoa y Colina (sur), escogidas por ser las comunas cuya densidad de población de mascotas y promedio de estratificación social es superior al de otras comunas de la Región Metropolitana. El Anexo 5 muestra que la densidad poblacional conjunta de estas comunas es de 1.316.964 habitantes, según cifras del CENSO 2017. Se procede a determinar el tamaño de muestra de la encuesta, el cual indica que ésta deberá ser respondida por 271 personas para que sus resultados sean significativos.

---

<sup>24</sup> Productos que en Chile pueden ser aplicados solo por veterinarios titulados.

### 5.5.2. Resultados encuesta

La encuesta fue respondida por un total de 163 personas, de las cuales el 74,63% fueron mujeres. La distribución de rango etario indica predominancia de respuestas en personas entre los 31 a los 40 años, con una participación del 47%, seguido por un 19,4% de personas entre los 41 y 50 años, lo que se traduce en que la mayoría de encuestados son personas de Generaciones X y *Millennials*. El estado civil de los encuestados es mayoritariamente Casados (o conviviente civil) con un 48,5% de participación y solteros en un 38% de los casos, el 53% del total de personas que respondieron la encuesta tienen hijos. Aproximadamente el 70% de los participantes residen en las comunas de Las Condes (20,15%), Ñuñoa (18,66%), Providencia (16,42%) y Colina (14,18%).

A continuación, se destacan los resultados principales de las preguntas de interés agrupadas por tema:

Se le preguntó a los encuestados qué **tipo de mascota** tienen a su cargo, a lo cual el 54% declaró tener perro y un 18,6% indicó tener perro y gato. Los **tamaños** de perro que predominan son pequeño y mediano. El 72% de los encuestados indican que **mensualmente invierten en el cuidado de sus mascotas** desde \$20.000 hasta \$60.000.

De las personas que no tienen mascota, un 79% podría considerar tener una en un futuro y de estas, el 70% escogería tener un perro pequeño o mediano (*Anexo 6*).



Figura 10: Respuestas relacionadas al tipo de mascota  
Fuente: Encuesta

58% de los **dueños de mascotas las llevan a servicios de peluquería** y la frecuencia predominante con que lo hacen es de al menos 1 vez al mes o cada 2 meses. El 34,2% de los encuestados **pagan un rango de precio** entre \$17.000 a 21.000, un porcentaje similar paga entre \$12.000 y \$16.000; la razón puede estar relacionada a que la mayor parte de los perros de los encuestados son pequeños y medianos. Los **atributos más importantes** al momento de decidir a qué establecimiento llevan a sus mascotas son el profesionalismo del peluquero y los cuidados que tienen con su animal de compañía. La cercanía a sus lugares de residencia y comodidad del servicio son otros de los atributos mejor valorados.

Las **personas que no llevan a sus mascotas a la peluquería** declararon que no lo hacen dado que las bañan ellos mismos – 65% de los casos – o porque estos servicios les parece muy caros – 29%. Un 23% declaran nunca bañar a su mascota, en su gran mayoría son dueños de gatos ([Anexo 6](#)).

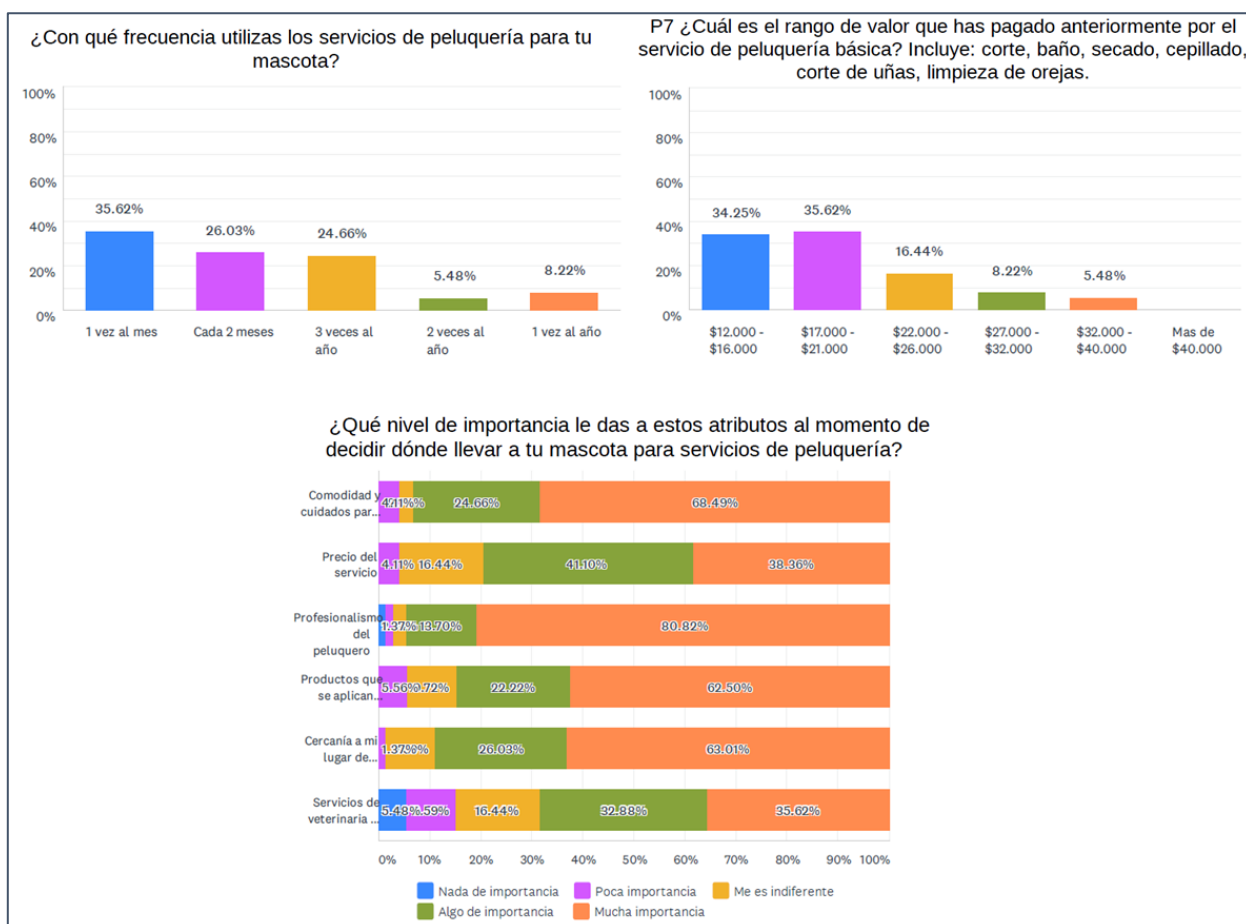


Figura 11: Respuestas relacionadas al uso de peluquerías de mascotas  
Fuente: Encuesta

Luego de **presentar el servicio de peluquería móvil para mascotas**, un 35% indicaron que **les interesa mucho probar este servicio**, mientras que el 45% indicaron que tal vez lo tomarían. Se indagó también si los encuestados ya **habían tomado el servicio con alguno de los competidores directos**, a lo cual indicaron que 2 de ellos habían tomado el servicio con “La Bañera de Denise”, 1 con “Spa Canino” y otra persona indicó a “Spa for Pets”, hasta ahora, competencia desconocida. Cuando se les indaga sobre el servicio de estos competidores, todos indican estar satisfechos con el servicio, sin embargo hubo 5 personas que indicaron su experiencia fue mala o regular y explicaron que se encontraban frecuentemente por peluqueros poco profesionales y los servicios recibidos no les satisfacía completamente.

Al preguntarles sobre los atributos que más le importarían en este servicio, el trato apropiado y amabilidad son los que encuentran más relevantes. Los canales de contacto también toman relevancia. El precio y tamaño del vehículo son solo algo importantes ([Anexo 6](#)).

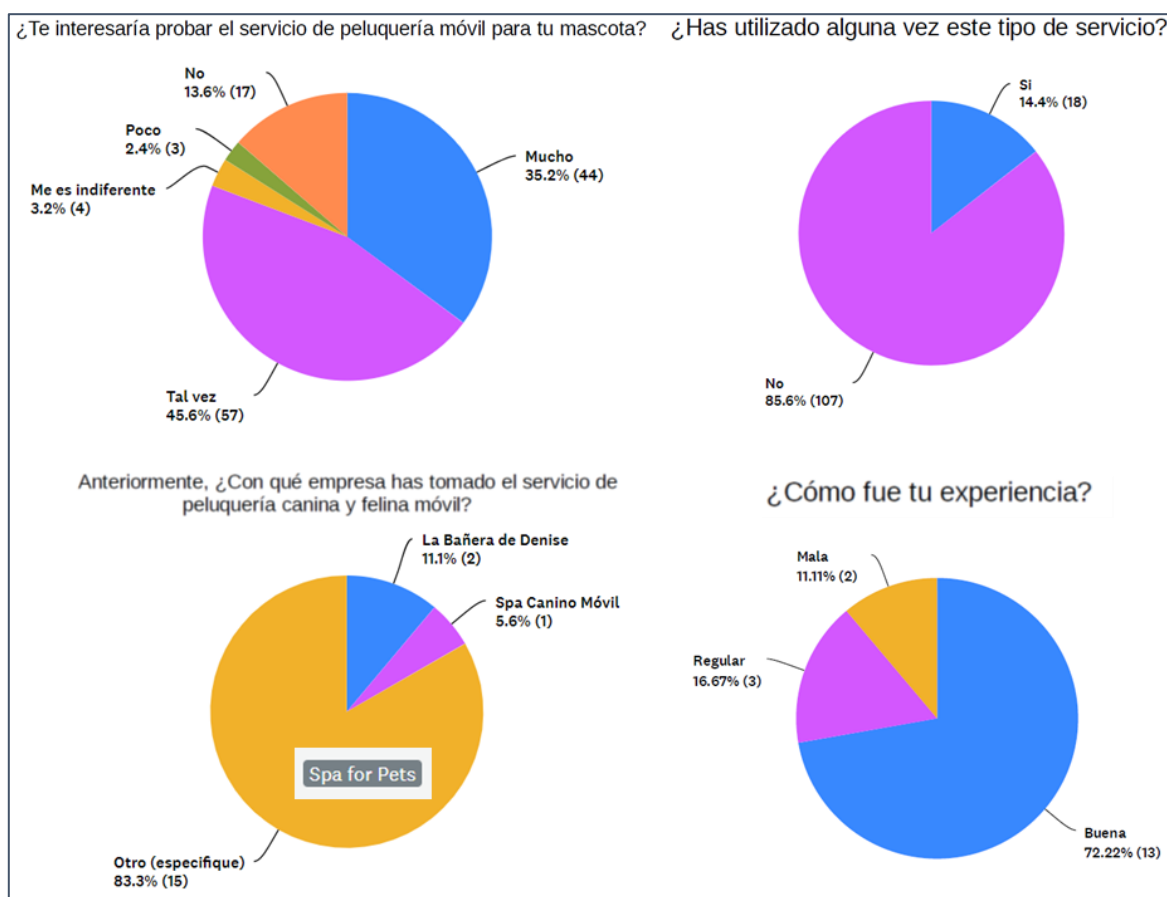


Figura 12: Respuestas relacionadas al servicio móvil de peluquería  
Fuente: Encuesta

Al indagar sobre su **disposición a pagar** se les indicó rangos de precios dependiendo del tamaño o tipo de mascota. En todos los casos, **el encuestado se mostró más inclinado a pagar el precio más bajo**, el precio intermedio tiene segundo nivel de preferencia para los mismos. En el caso de perros extra grandes, ninguno de los encuestados mostró interés en pagar el precio allí indicado.

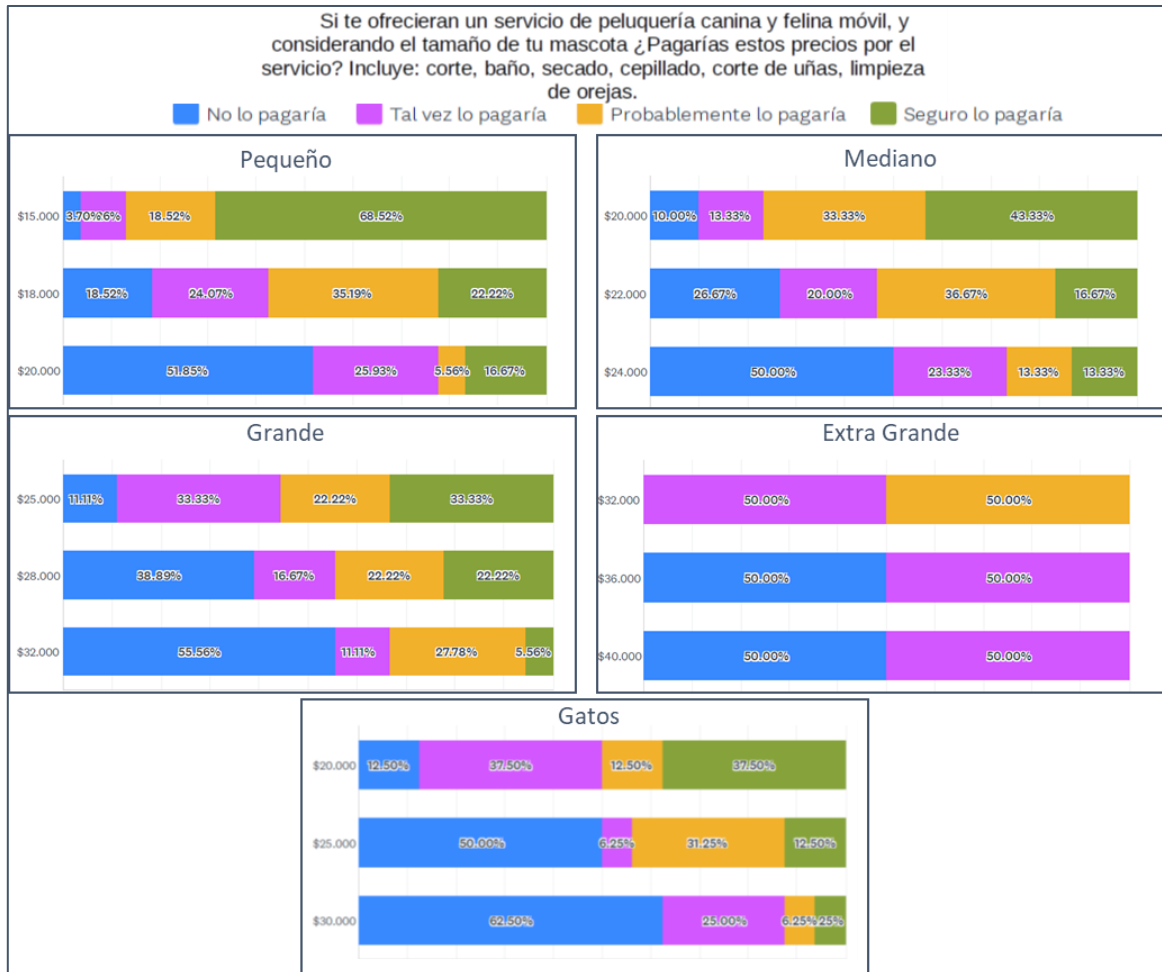
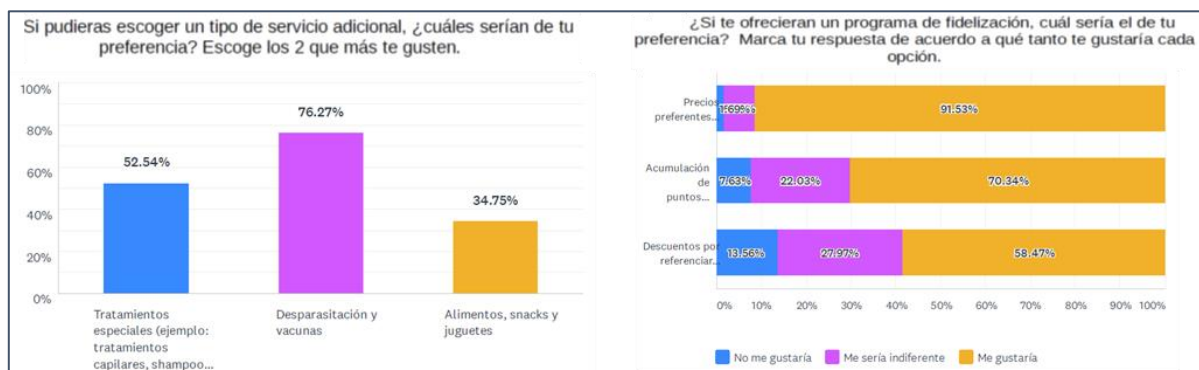


Figura 13: Respuestas relacionadas a la disposición a pagar  
Fuente: Encuesta

Sobre los **servicios adicionales**, los encuestados indicaron preferir desparasitaciones y vacunas por encima de tratamientos especializados. En relación a los **programas de fidelización** el de mayor interés es aquel programa que les permita precios preferentes para clientes frecuentes, siendo el referir a un amigo el de menor preferencia.



Finalmente, se pregunta sobre sus **hábitos de búsqueda y contratación de servicios**, a lo que indican que mayoritariamente se enteran de estos servicios por publicidad en redes sociales, los contratan por WhatsApp o llamadas telefónicas, y cuando buscan información sobre peluquerías un 60% de las veces piden referencia a un amigo o se guían por internet y redes sociales.

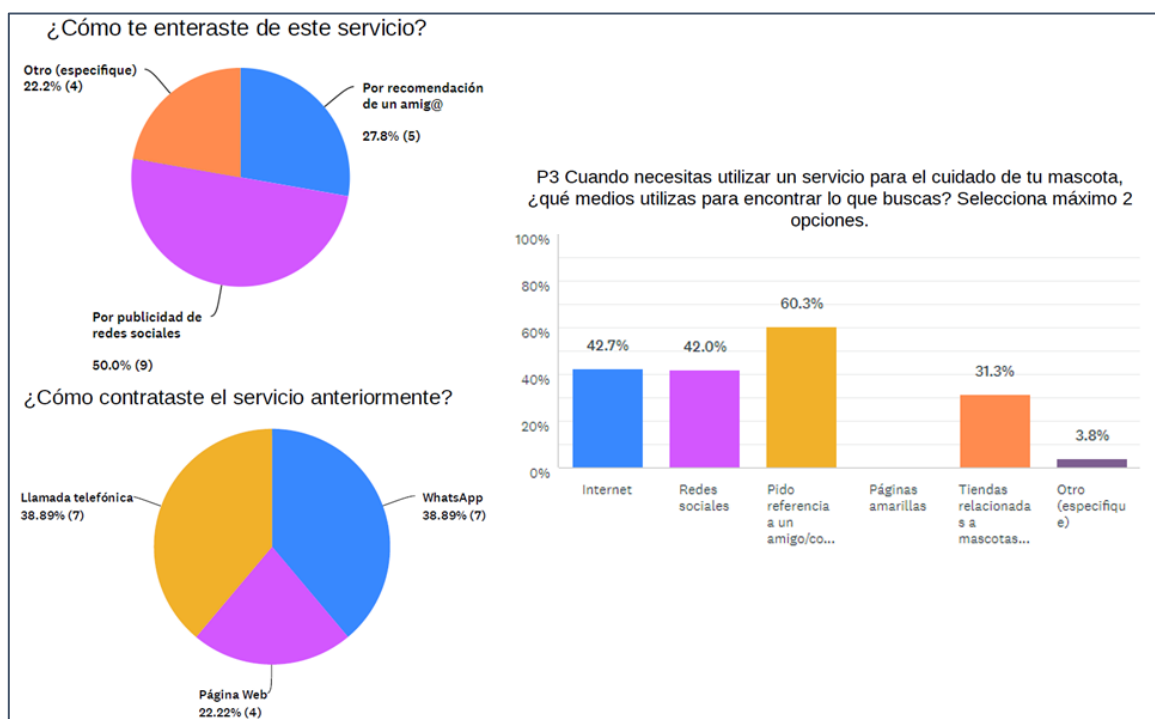


Figura 14: Respuestas relacionadas servicios adicionales, preferencias y hábitos de consumo  
Fuente: Encuesta

### 5.5.3. Definición de segmentos

El Anexo 7 muestra una caracterización de los resultados de la encuesta, cuyo principal criterio de clasificación es el tamaño y tipo de mascota que posee cada respondiente. Los tamaños de perros se dividieron en 4 subgrupos: mini y pequeño, mediano, grande y extra grande. Los gatos se dejaron como grupo separado.

Utilizando esta información, se puede identificar tendencias demográficas, de uso del servicio, disposición a pagar y preferencias, con los cuales se definen 3 segmentos en este mercado. Un segmento que reúne los dueños de perros chicos y medianos, otro que incluye las personas que tienen perros de tamaño grande y por último un segmento específico de dueños de gatos. El perro de tamaño extra grande no es clasificado dentro de ninguna de estos segmentos dado que no se cuenta con respuestas suficientes para ser consideradas significativas y, por lo tanto, los resultados de las encuestas respondidas por este grupo son inconclusas e incompletas.

La Tabla 5 destaca las características principales de estos segmentos y a continuación se describe cada uno de ellos en detalle:

	<b>Segmento SM</b>	<b>Segmento L</b>	<b>Segmento C</b>
<b>Rango etario</b>	31 - 50 años	25 - 40 años	31 - 40 años
<b>Hijos</b>	55% no tiene hijos	50% no tiene hijos	37.5% no tiene hijos
<b>Comuna de residencia</b>	Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, Vitacura, Ñuñoa	Las Condes, Lo Barnechea	Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea
<b>Tamaño mascota</b>	Perros chicos y medianos	Perros grandes	Gatos
<b>Frecuencia de uso peluquerías</b>	1 vez al mes o cada 2 meses	1 vez al mes a cada 4 meses	1 a 2 veces al año
<b>Disposición a pagar</b>	Oscila entre \$15,000 y \$22,000 dependiendo del tamaño del perro	Fluctúa entre \$25,000 y \$28,000	Fluctúa entre \$20,000 y \$25,000
<b>Atributos importantes del servicio</b>	Cuidado de la mascota, productos utilizados y comodidad para humanos y peludos	Cuidado de la mascota, comodidad para humanos y peludos, y cercanía a su lugar de residencia	Cuidado de la mascota, productos utilizados y comodidad para humanos y peludos
<b>Fidelización</b>	Precios preferentes por cliente frecuente y acumulación de puntos redimibles con servicios adicionales	Precios preferentes por cliente frecuente y acumulación de puntos redimibles con servicios adicionales	Precios preferentes por cliente frecuente y descuentos por referenciar amigos

*Tabla 5: Segmentos de clientes potenciales*

*Fuente: Elaboración propia*

El **Segmento SM** está mayoritariamente compuesto por personas en edades entre 31 – 50 años, generaciones X y *Millennials*, que en muchas ocasiones no tienen hijos y en reemplazo, tienen perros chicos y medianos. Se preocupan por el cuidado de su mascota y los productos que son ocupados en ella cuando les hacen servicios de belleza, las llevan a la peluquería al menos una vez al mes o cada 2 meses, prefieren los

establecimientos que ofrecen instalaciones cómodas tanto para el canino como para ellos. Su disposición a pagar varía desde \$15.000 hasta \$22.000 por el servicio básico de peluquería y fluctúa de acuerdo al tamaño o raza de su perro. Son clientes que valoran planes de fidelización que les permita acceder a descuentos en los servicios, bien sea por ser clientes preferentes o por acumular puntos.

Por su parte, el **Segmento L** está representado por personas con rango etario entre 25 y 40 años, generación *Millennials*, que se caracterizan por ser dueños de perros grandes y que se preocupan por el cuidado de su mascota, llevándolos a peluquerías al menos 3 veces al año, en algunos casos la frecuencia puede llegar a ser incluso mensual. Prefieren los establecimientos que están ubicados cerca a su lugar de residencia y donde tanto ellos como sus mascotas pueden disfrutar de instalaciones cómodas y acogedoras. Tienen una disposición a pagar que fluctúa entre \$25.000 hasta \$28.000 por el servicio básico de peluquería y prefieren empresas que les permitan acceder a descuentos por ser clientes frecuentes.

Por último, el **Segmento C** agrupa a personas de edades entre los 31 y 40 años, generación *Millennials*, que mayoritariamente no tienen hijos y en reemplazo son dueños de un felino. Dado que no es costumbre bañar un gato, estas personas tienen baja frecuencia de uso de servicios de peluquería de mascotas, asistiendo a éstas solo 1 o 2 veces al año. Les es muy importante que se trate adecuadamente a su gato y que se ocupe en él productos de calidad. Por lo anterior, son clientes que se fidelizan con empresas que demuestran dar importancia al bienestar del gato<sup>25</sup>. Tienen una disposición a pagar que fluctúa entre \$20.000 y \$25.000 pesos por peluquería básica y se inclinan por fidelizarse con empresas que ofrecen descuentos en los servicios por ser clientes frecuentes y por referenciar el servicio con sus conocidos.

Dentro de las características que comparten los 3 segmentos se pueden señalar:

- La preferencia de servicios adicionales se centra en aquellos relacionados al cuidado de la mascota tales como desparasitación, vacunas y tratamientos especiales (masajes, por ejemplo).
- Los atributos de servicio más importantes para estos potenciales clientes son el trato apropiado a los animales, la amabilidad de quien realiza el servicio y los productos utilizados durante el proceso.
- Los clientes de estos segmentos utilizan frecuentemente las redes sociales e internet para buscar opciones de peluquerías caninas y felinas; y consideran importante la referencia de conocidos a la hora de seleccionar un establecimiento para este servicio. La forma en que prefieren contratar o agendar estos servicios es a través de llamada telefónica y/o WhatsApp.
- Los programas de fidelización que prefieren son aquellos que se enfoquen en precios preferenciales para clientes frecuentes, acumulación de puntos para redimir por productos y beneficios por referenciar clientes nuevos.

---

<sup>25</sup> Consultando con diferentes dueños de gatos, éstos indican que una empresa cuyo enfoque sea el del bienestar del gato, significa para éstos un lugar al que se fidelizan y al que refieren a conocidos.



- Dentro de las características demográficas que comparten los segmentos se resalta que en su gran mayoría residen en comunas como Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, Vitacura, Ñuñoa, sectores cuya población es mayoritariamente clasificada como grupo socioeconómico ABC1.

#### 5.5.4. Mercado potencial

Una vez definidos los segmentos y conociendo datos como la cantidad registrada de perros y gatos por comuna en Santiago nor-oriente, la proporción de dueños que llevan a sus mascotas a las peluquerías, la frecuencia con que lo hacen y el precio promedio que han pagado por estos servicios en ocasiones anteriores, se procede a estimar el tamaño total del mercado potencial (*Anexo 8* muestra detalles de los cálculos realizados).

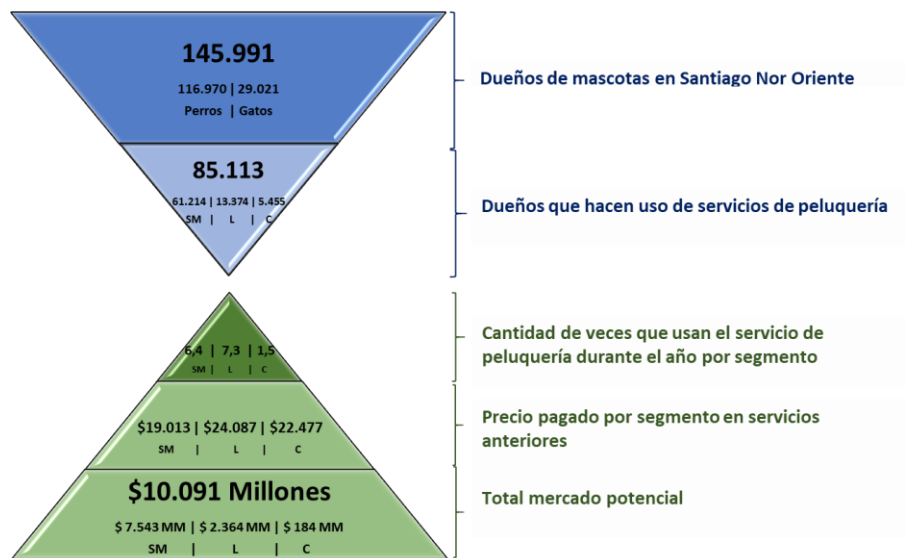


Figura 15: Resumen de mercado potencial  
Fuente: Elaboración propia

El mercado potencial está valorizado en MM \$10.091 CLP anuales, de los cuales los segmentos SM y L representan entre sí más del 90% de participación. La boleta pagada por servicio oscila entre los \$19.013 CLP y los \$24.087 CLP. La frecuencia de uso oscila entre 6 y 7 veces al año para el caso de los perros y 1 a 2 veces al año en el caso de los gatos.

El segmento L es el de mayor frecuencia de uso del servicio y mayor precio promedio pagado, sin embargo, la mayor población de perros se encuentra en el segmento SM.

## 6. Síntesis de diagnóstico

Considerando los capítulos anteriormente expuestos, se procede a hacer una síntesis del diagnóstico mediante FODA, donde inicialmente se analizará las Fortalezas y Debilidades de la competencia, del mercado y su entorno; para posteriormente evaluar las Oportunidades y Amenazas de cada segmento.

### 6.1.1. FODA externo

Oportunidades	Amenazas
<p><b>Aumento anual y sostenido de la cantidad de hogares adoptando una nueva mascota</b> de compañía y tratando a éstas como un integrante más de la familia. Hasta el 2019 aumentaba en un promedio de 6,27% anual, sin embargo, se estima que durante el 2020 y como resultado de la pandemia, este porcentaje fue mucho superior.</p>	<p><b>Mercado no regulado</b>, no existe normativa que obligue a los establecimientos a tener altos estándares en el cuidado de las mascotas.</p>
<p>Como consecuencia de leyes relacionadas al trato de animales y generaciones más concientizadas, los dueños están más interesados por el bienestar de sus perros y gatos, por lo que <b>se anticipa un crecimiento sostenido del mercado del cuidado de los animales de compañía.</b></p>	<p><b>Incertidumbre respecto al avance de la pandemia.</b> Si continuase al alza el nivel de contagios en el país, podría haber una disminución de demanda de servicios dado el temor de las personas por contacto con otros fuera de su círculo familiar.</p>
<p>Los dueños de mascotas se concentran particularmente en <b>rangos etarios X, Millennials y Z, entre 25 y 50 años, grupos cuyos intereses se centran en el bienestar</b>, tanto de ellos como sus seres queridos, lo que incluye a sus mascotas.</p>	
<p>Como consecuencia de la pandemia, los <b>dueños de mascotas han cambiado sus hábitos de consumo</b>, prefiriendo aquellas empresas que les ofrecen servicios y productos a los que puedan acceder por medios electrónicos y recibir en la comodidad de su hogar.</p>	

### 6.1.2. FODA competidores

Fortalezas	Debilidades
<p><b>Salones de belleza consolidados</b>, con trayectoria y que son parte de compañías relacionadas al mercado de mascotas.</p>	<p><b>Pocas barreras de entrada para competidores nuevos.</b></p>
<p>Dada la trayectoria de los salones de belleza actuales, se asume que éstos tienen ya clientes fidelizados con su servicio.</p>	<p><b>Mercado no regulado</b>, no existe normativa que obligue a los establecimientos a tener altos estándares en el cuidado de las mascotas.</p>
<p>La bañera de Denise y Spa Canino Móvil, que son los servicios móviles de peluquería existentes en Santiago, tienen una oferta de productos y servicios adicionales que difieren significativamente</p>	<p>Muchos de los <b>peluqueros han adquirido su conocimiento empíricamente</b>, lo que sugiere que el procedimiento realizado por éstos no necesariamente es el de los mejores estándares de calidad.</p>

entre sí, por lo que es posible que atiendan segmentos también diferenciados y no compitan por los mismos clientes.	
	De acuerdo a lo indicado por algunos encuestados, los servicios prestados por algunos establecimientos y las personas que trabajan en éstos no son necesariamente los de mejor calidad y, en consecuencia, cuando los servicios son malos, se genera una <b>desconfianza por parte de los dueños de mascotas.</b>
	Peluquerías tradicionales no tienen ampliamente desarrollado el marketing digital, herramienta comunicacional de preferencia en la cotidianidad de hoy. En el mismo enfoque, <b>existe poca oferta de servicios especializados de belleza a domicilio.</b>

### 6.1.3. FODA por segmento

#### Segmento SM:

Oportunidades	Amenazas
Grupo de clientes donde se concentra el mayor número de mascotas siendo el <b>71% del total de encuestados</b> . Los <b>perros de este segmento son de tamaño chico y mediano</b> .	<b>El 49% de los encuestados que declararon no utilizar servicios de peluquería para su mascota</b> lo hacen porque prefieren bañarlas ellos mismos o porque éstos les parecen costosos, lo cual puede significar un bajo uso del servicio móvil de peluquería en esta parte del segmento, clientes difíciles de convencer.
El 42% de esta muestra está en un rango etario de entre 31 a 40 años, lo que los sitúa en las <b>generaciones X y Millennials</b> , y considerando las comunas de residencia, se puede asumir son personas en grupos socioeconómicos ABC1, con mayor capacidad de pago para servicios especializados.	Son usuarios muy críticos de los servicios de peluquería y el trato que dan a sus mascotas, por lo que <b>un servicio regular o malo podría ser altamente penalizado.</b>
Son clientes que <b>se preocupan por el bienestar de su mascota</b> , por lo tanto, prefieren los establecimientos cuyos empleados dan un trato de calidad, siendo éste el atributo de mayor importancia con un	

82% de preferencia de los encuestados. También prefieren las peluquerías cuyos espacios sean cómodos para animales y humanos (66,7% de importancia) y que utilizan productos de calidad (64,3% de importancia).	
El 56% son clientes que <b>prefieren el uso de redes sociales</b> como medio de contacto, haciendo del marketing digital una herramienta útil para llegar a ellos eficazmente.	
Son clientes que, satisfechos con el servicio recibido, hacen <b>publicidad voz a voz</b> y, por ende, servirán como puente para incrementar participación en el mercado.	
<b>El 51% de los usuarios utilizan estos servicios frecuentemente</b> , 1 vez al mes o cada 2 meses. Alrededor del 66% de usuarios de este segmento son clientes habituales de servicios de peluquería de mascotas. <b>Un 37% de la muestra está muy interesado en la peluquería móvil</b> , mientras que un 49% indica que tal vez tomaría el servicio.	
<b>Ticket promedio \$18.500 perros chicos, \$19.500 perros medianos</b> , lo que se traduce en un potencial de \$7,5 mil millones anuales para este segmento.	

### Segmento L:

Oportunidades	Amenazas
Corresponde al <b>8,3% de los encuestados y son dueños de perros de tamaño grande.</b>	Son usuarios muy críticos de los servicios de peluquería y el trato que dan a sus mascotas, por lo que <b>un servicio regular o malo podría ser altamente penalizado.</b>
<b>El 57% de las personas de este segmento pertenece a la generación Millennials</b> , adultos contemporáneos que en muchos casos no tienen hijos y enfocan su atención hacia sus mascotas.	
<b>Grupo de dueños de perros que más utilizan los servicios de peluquería.</b> La frecuencia con que utilizan los servicios es relativamente alta, desde 1 vez al mes hasta cada 2 meses.	
Los dueños de perros de este segmento indican mayor <b>interés por servicios que</b>	

<p><b>sean prestados cerca a sus hogares (66,7% de importancia)</b>, por ende, el servicio móvil a domicilio puede tener mayor recepción en este grupo.</p>	
<p>Es el <b>segmento que declara mayor interés por ocupar el servicio móvil de peluquería</b> un 39% seguro tomaría el servicio y un 55.6% tal vez lo tomaría.</p>	
<p><b>La disposición a pagar es alta</b>, posiblemente en función del tamaño de su mascota y la conveniencia que indica el servicio a domicilio.</p>	
<p><b>Ticket promedio \$24.000</b>, lo que representa \$2,3 mil millones anuales para este segmento.</p>	

### Segmento C:

Oportunidades	Amenazas
<p>Corresponden al <b>8.3% del total de los encuestados y son dueños de gatos</b>. Es el segmento en que aumenta más rápidamente los volúmenes de adopción o inclusión como mascota en los hogares, lo que lo hace un segmento con potencial interesante.</p>	<p>Los dueños de gatos son conscientes que bañar al animal les genera mucho estrés, por lo tanto, puede tener <b>mayor aberración al uso de este servicio</b>. En consecuencia, son el segmento que utiliza los servicios de peluquería en menor medida.</p>
<p>El <b>62% pertenece a la generación de Millennials</b>, dan mucha importancia a los productos ocupados en el baño para su mascota, así como al trato que se dé al gato durante el proceso.</p>	<p>La frecuencia de uso del servicio de peluquería para gatos es baja. <b>El 66% de este segmento usa el servicio solo 1 a 2 veces al año</b>.</p>
<p>Los <b>dueños de gatos tienden a ser muy fieles a los servicios especializados</b> en el tipo de mascota que poseen.</p>	<p><b>El carácter del gato puede significar un problema</b> para poder brindar el servicio y, por ende, puede ser necesario rechazar el servicio, lo que significaría un posible disgusto del cliente potencial.</p>
<p>Es el <b>segmento con mayor rango de disposición a pagar</b>. Declaran haber pagado entre 12.000 y \$26.000 por el servicio tomado anteriormente.</p>	
<p><b>Ticket promedio \$22.500</b>, lo que se traduce en un potencial de \$184 millones anuales para este segmento.</p>	

## 7. Diseño de estrategia

### 7.1. Segmento(s) objetivo

Se considerará las siguientes variables de los segmentos:

- Demográficas: Dueños de mascotas con edades entre 25 y 50 años, pertenecientes a las generaciones X & *Millennials*, que residen en las comunas del nor-oriental de Santiago de Chile, sector de la ciudad cuyo principal grupo socioeconómico es ABC1. Son personas mayoritariamente casadas o convivientes civiles, por lo que el ingreso familiar conjunto aumenta, y sumado a su grupo socioeconómico, eleva su disposición a pagar.
- Psicográficas: Personas que consideran a su perro o gato como un miembro más de la familia y por lo tanto sus intereses se centran en conseguir lo mejor para sus mascotas, siendo el trato, cuidado hacia el animal y productos ocupados en él los pilares fundamentales del servicio que contratarán. Son personas con poco tiempo en sus agendas, por lo que también necesitan contratar servicios “a la mano”, es decir, aquellos que estén más disponibles y que impliquen menor esfuerzo para ellos. Son clientes que prefieren comunicarse por canales de internet y redes sociales.
- Conductuales: Utilizan los servicios de peluquería de mascotas con mucha frecuencia, mensual o bimensualmente, prefieren las empresas que les brindan el servicio como ellos lo esperan y suelen recomendarlas a sus conocidos.

Por lo anterior y considerando la síntesis de segmentos realizado en el capítulo anterior, se determinó que los segmentos con mayor atractivo son los que se denominaron **SM & L**, ya que éstos recogen la mayor cantidad de características descritas anteriormente y son los segmentos cuyo tamaño de mercado es más significativo, ya que totalizan entre sí MM \$9.900 de potencial en ventas.

El segmento C, a pesar de ser atractivo por su disposición a pagar, no es considerado un grupo de interés para este proyecto principalmente porque la frecuencia de uso del servicio es baja pero también, dado que el servicio de peluquería para gatos es más complejo considerando el carácter que puede tener el animal, por lo que se requeriría mayor especialización en la asistencia ofrecida a éste.

### 7.2. Tipo de Estrategia

La estrategia de negocio adoptada es la de enfoque en la diferenciación respecto a los servicios ofrecidos actualmente por otras peluquerías móviles.

Considerando la información proporcionada por los encuestados y entrevistados durante el desarrollo de este proyecto, se evidencian ciertas falencias del servicio ofrecido por algunas de las peluquerías existentes:

- Poco profesionalismo por parte de peluqueros inexpertos o con conocimientos empíricos.
- Peluqueros con actitud poco servicial, cariñosa y responsable hacia el animal y el cliente.

Estas falencias se traducen en necesidades del mercado que no están siendo cubiertas, por lo cual la estrategia de este proyecto pretende abarcarlas para poder capturar parte del mercado actualmente atendido por la competencia y persuadir a clientes que no son regularmente usuarios de estos servicios para que comiencen a usarlos.

Dado que la estrategia será la diferenciación, no se pretende entrar en competencia de precios con los demás actores del mercado, con lo que se ganará libertad para ofrecer un servicio más completo y con los mejores estándares de calidad y servicio.

### 7.3. Propuesta de valor

Entendiendo que los clientes de los segmentos objetivo ven a su mascota como un miembro más de su familia y por lo tanto quiere lo mejor para ella, la propuesta de valor se centrará en la **atención especializada para la mascota**, poniendo las necesidades de ésta como eje central del servicio y garantizando que el resultado sea el más **profesional, cálido y responsable**, lo que se reflejará en el estado emocional del perro cada vez que se encuentre con su peluquero y tome el servicio.

Además de dar el mejor trato a su perro y por ende generar satisfacción con el servicio recibido, el **dueño de la mascota también recibe atributos intangibles y valiosos**, particularmente por la comodidad que significa **recibir el servicio en su domicilio y poder estar presente durante el proceso**.

### 7.4. Diseño del servicio

El servicio a ofrecer se compone de una serie de ciclos relacionados entre sí, todos éstos enmarcados en la calidez y comodidad entregado a los clientes. La Figura 16 esquematiza cada nivel de servicio y la forma en que éstos se complementan.

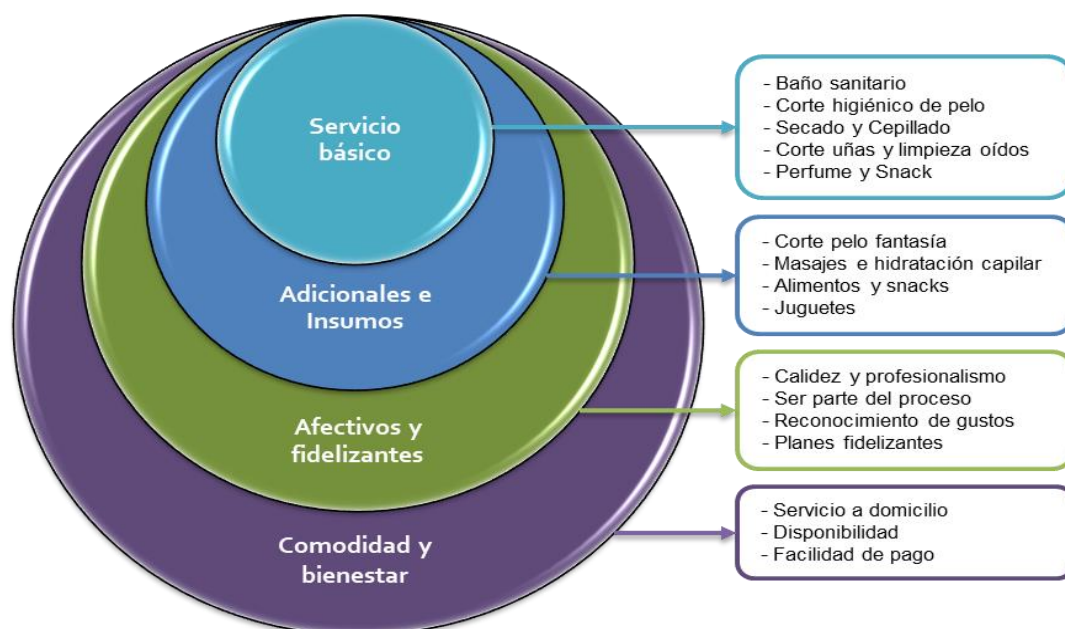


Figura 16: Definición de los servicios ofrecidos  
Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.1. Servicio básico

El **servicio básico** es como su nombre lo indica la base de la oferta, éste contempla el trabajo que se realizará en el perro durante cada visita. Parte por el baño sanitario, utilizando un shampoo antipulgas y biodegradable, a continuación, se realiza un corte higiénico de pelo con que se elimina el pelo sobrante superficial, luego se seca y cepilla el manto, se realiza un corte de uñas y limpieza de oídos. Para finalizar se aplica un perfume orgánico en el pelaje del perro y se ofrece un snack a manera de premio. Este proceso dura alrededor de 45 minutos en perros chicos y medianos, y 60 minutos en perros grandes.

#### 7.4.2. Adicionales e insumos

Previo o durante cada visita, se ofrecerán y realizarán **servicios adicionales** tales como corte de pelo fantasía especializado de acuerdo a raza del perro, cepillado *furminator*<sup>26</sup>, masajes capilares e hidratación de los cojines de las patas. También se venderán **insumos adicionales** como alimentos, snacks y juguetes. Estos significarán un cobro extra, no incluido en el servicio básico y se realizarán solo cuando se cuenta con previa autorización del dueño del animal. La duración de los adicionales oscila entre 5 y 20 minutos extra, dependiendo del servicio a prestar (Tabla 6).

<sup>26</sup> Tipo de cepillado que remueve todo el pelo enredado y muerto.



Duración del servicio	Minutos aproximados por Segmento	
	SM	L
Básico	45	60
Promedio adicionales	15	15
<b>Duración total</b>	<b>60</b>	<b>75</b>
<b>Adicionales</b>		
Corte pelo fantasía raza	15	20
Cepillado Furminator	15	20
Masaje capilar	10	15
Hidratación cojines	5	10

Tabla 6: Duración aproximada de los servicios básicos y adicionales, por segmento  
Fuente: Elaboración Propia

### 7.4.3. Afectivos y fidelizantes

En un tercer nivel, que encierra los servicios anteriormente descritos, se encuentran aquellos intangibles, **afectivos y fidelizantes**. Estos se refieren a los atributos que diferencian el servicio entregado.

- Partiendo por la calidez y profesionalismo del peluquero, quien estará siendo constantemente capacitado en el desarrollo de habilidades duras y blandas, que abarcan desde las profesionales como la actualización en técnicas de corte y peinado, hasta las de excelencia de servicio como el trato respetuoso y amigable al humano y mascota.
- También se ofrecerá al cliente la oportunidad de ser parte del proceso, pudiendo acompañar a su mascota durante el servicio que se está prestando. El dueño tendrá la opción de participar activamente del proceso al estar dentro del vehículo u observar desde una ventana espejo lateral; ésta última opción será útil en casos que la mascota se ponga nerviosa o difícil de manejar cuando su amo está presente.
- Se mantendrá un registro de cada cliente para poder hacer un reconocimiento de gustos y preferencias. Su información será registrada desde el agendamiento en una base de datos de cliente y se incluirán detalles como el día de la semana y hora en que tomó el servicio, los adicionales que contrató y el profesional que le atendió, para con éstos poder identificar las preferencias en el servicio tomado y registrar las frecuencias de uso para poder anticipar el próximo agendamiento.

Al finalizar cada servicio, se realizará una llamada de seguimiento para recopilar detalles y hacer una encuesta de satisfacción que pretende controlar la calidad del servicio prestado. Sobre este punto se profundizará en el capítulo 7.8.2 de control de calidad.

- Se ofrecerán planes fidelizantes tales como descuentos en futuros agendamientos, que pueden ser obtenidos por referir nuevos clientes o por acumulación de visitas.

#### 7.4.4. Comodidad y bienestar

El último nivel encierra unas de las características más significativas del servicio móvil de peluquería de mascotas, la **comodidad y bienestar** que se recibe con el servicio entregado. La facilidad de poder recibir el servicio a domicilio, en la comodidad de su lugar de preferencia, sin necesidad de incomodar o estresar a la mascota con los traslados y jaulas que implica una peluquería tradicional, entregan un bienestar adicional tanto para perro como para humano. También, la facilidad de poder agendar y tener diferentes horarios disponibles para recibir el servicio, significa un beneficio extra para el cliente. Por último, se le ofrece la opción de poder pagar en el momento, con efectivo o medio electrónico (transferencia o tarjeta bancaria), un beneficio adicional que, en conjunto con lo mencionado anteriormente, hace más agradable la experiencia.

#### 7.5. Precio

Como se mencionó anteriormente, al tratarse de una estrategia con enfoque en la diferenciación, el precio del servicio no será una variable para competir con los actores existentes; sin embargo, si es necesario considerar los precios de la competencia y la disposición a pagar del cliente para poder definir un importe que sea atractivo al mercado.

##### 7.5.1. Consideración de precios competencia

Se realizó un levantamiento de información sobre los precios de servicio básico cobrados por diferentes competidores relevantes, donde se incluyeron las peluquerías móviles analizadas en el capítulo 5.4.2. y establecimientos físicos reconocidos en el nor-orient de la ciudad. La Figura 17 muestra la distribución de precios de dichas empresas para cada segmento.

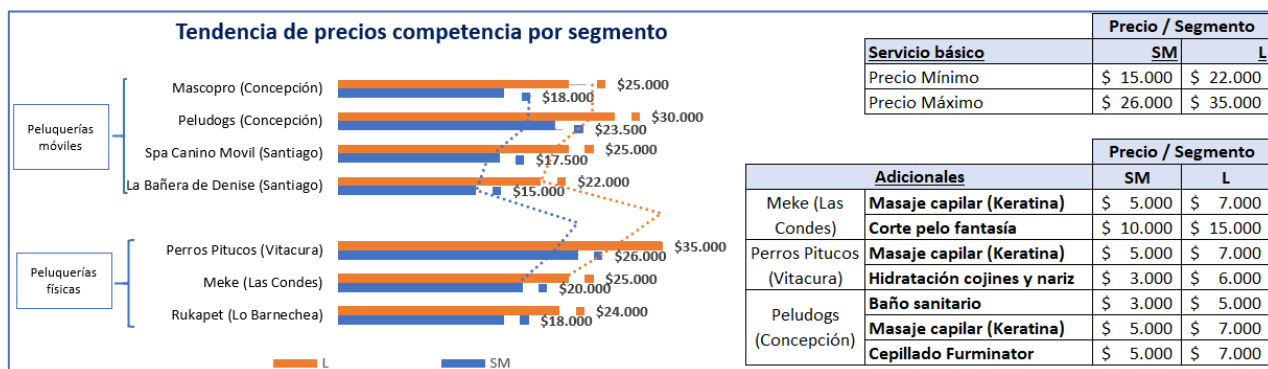


Figura 17: Tendencia de precios de la competencia, por segmento  
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, los precios por **servicios básicos cobrados por la competencia** fluctúan de acuerdo al tipo de establecimiento (físico o móvil) y el segmento. Así, se encuentra que para el segmento SM, donde predominan dueños de perros chicos y medianos, el precio cobrado oscila entre \$15.000 y \$26.000 pesos. Para el segmento L, con personas dueños de perros grandes, los precios van desde los \$22.000 hasta los \$35.000 pesos.

Los precios por servicios adicionales tienden a ser muy similares entre la competencia y oscilan desde \$3.000 por los servicios más sencillos (como la hidratación de cojines) hasta \$15.000 por el corte de pelo específico de raza.

#### 7.5.2. Consideración de disposición a pagar del segmento objetivo

Respecto a la disposición a pagar de los segmentos objetivo, se consideran las respuestas que dieron en la encuesta respecto a los precios pagados anteriormente por el servicio básico y su preferencia ante un rango de precios propuestos.

Como se observa en la Figura 18, el 77,2% de las personas del **segmento SM han pagado entre \$12.000 y \$21.000**. Se les cuestionó cuanto estarían dispuestos a pagar por el servicio básico, de acuerdo a un rango de precios, y se les pidió indicar el grado de aceptación hacia dicho monto: seguro lo pagaría, probablemente, tal vez o definitivamente no lo harían. Teniendo en cuenta las respuestas y asumiendo un escenario optimista, la **disposición a pagar del segmento SM es de \$20.000 por un perro chico**, con una probabilidad de éxito de 23,2% y **\$24.000 por un perro mediano**, con un 26,6% de probabilidad de éxito<sup>27</sup>.

Por su parte, el 58,4% de las personas del **segmento L han pagado entre \$17.000 y \$21.000 por el servicio básico**. Respecto a su **disposición, estas personas pagarían la suma de \$24.000** con una probabilidad de éxito del 33.4%.

---

<sup>27</sup> Entiéndase como la probabilidad de que ese porcentaje del segmento acepte y esté dispuesto a pagar dicho precio.



Figura 18: Respuestas sobre precios pagados anteriormente y disposición a pagar, por segmento  
Fuente: Elaboración propia

### 7.5.3. Declaración del precio

Como se indicó al principio del capítulo, dado que la estrategia tiene un enfoque en la diferenciación, el precio va a estar altamente influenciado por el valor agregado del servicio, por lo que no se pretende entrar al mercado con el objetivo de competir con los precios.

Considerando lo anterior, el precio del servicio básico se fijará basado en el rango superior de los precios de la competencia, los cuales son cercanos a los máximos precios dispuestos a pagar por los segmentos objetivo. Respecto a los servicios adicionales, éstos se ofrecerán al mismo valor de la competencia. El precio de los insumos dependerá del valor en que sean comprados al proveedor, considerando en todo caso un 20% de margen de ganancia.

La Tabla 7 muestra el detalle de cada uno de estos precios:

	Precio por segmento	
	SM	L
Servicio básico	\$ 26.000	\$ 35.000
<b>Adicionales</b>		
Corte pelo fantasía raza	\$ 10.000	\$ 15.000
Cepillado Furminator	\$ 5.000	\$ 7.000
Masaje capilar	\$ 5.000	\$ 7.000
Hidratación cojines	\$ 3.000	\$ 6.000
Insumos	20% de margen	

Tabla 7: Declaración de precios, por segmento  
Fuente: Elaboración Propia

Considerando el comportamiento de compra de las generaciones de los segmentos objetivo, quienes son motivados por el valor percibido del producto y el precio del mismo, se define como parte de la estrategia publicar los precios a un valor superior al indicado anteriormente y luego ofrecerlos con un descuento aplicado, que los sitúe en el precio que realmente se desea cobrar. De esta forma, se pretende incentivar al cliente objetivo a tomar la decisión de compra más rápidamente.

#### 7.6. Plaza

Se requiere de un espacio de trabajo fijo, en el cual se haga la gestión administrativa de la peluquería. En este espacio permanecerá un coordinador administrativo y se realizarán eventuales capacitaciones. La oficina se arrendará en modalidad *cowork*, un espacio privado y amoblado, que incluye todos los servicios de internet y gastos comunes, por lo tanto, no es necesario hacer inversión en enseres para el lugar de trabajo. La oficina contará con un espacio de 9 metros cuadrados, suficientes para alojar a 3 personas a la vez y tener una mini bodega de almacenamiento. También se requiere un estacionamiento para los vehículos, que cuente con bodega para almacenar insumos y acceso a facilidades.

El vehículo será el espacio de trabajo móvil, en el cual se van a realizar los servicios de peluquería.

#### 7.7. Promoción

Con el fin de dar a conocer los servicios por los segmentos objetivo y considerando las variables que les motiva a realizar compras, el plan promocional se llevará a cabo mediante la suma de diferentes esfuerzos:

- Publicidad a través de internet y redes sociales:

Los segmentos objetivo pertenecen en su gran mayoría al grupo generacional *Millennials* y como se ha indicado antes, los medios electrónicos son parte de la cotidianidad de esta generación, el internet y las redes sociales son canales vitales para que las empresas puedan comunicarse con estas personas y dar a conocer sus productos y servicios. Es por este motivo que se define la actividad y publicidad a través de internet y redes sociales

como prioridad para la promoción de este proyecto y se les asigna un alto porcentaje del costo de mercadeo. Con una participación activa en marketing digital se espera poder dar a conocer efectivamente los servicios al público objetivo y motivarles a contratarlos.

La página web y las redes sociales se mantendrán actualizadas con información relevante para los clientes objetivo, tales como alcance de los servicios, precios, descuentos y experiencias de clientes que han sido atendidos, posteando fotos y videos que muestren los resultados satisfactorios.

Como actividad diaria se lanzarán publicidades zonificadas, acotadas al sector de la ciudad a la cual se quiere llegar, indicando en estas promociones que incentiven la contratación del servicio.

Los clientes podrán utilizar estos medios para contratar los servicios, mediante mensajes intercambiados por redes sociales o WhatsApp.

- Convenios comerciales:

Otra forma de dar a conocer los servicios de peluquería será mediante convenios comerciales con socios clave. Considerando la actividad de los clientes en redes sociales, se planean convenios con *pet influencers*<sup>28</sup> a quienes se les ofrecerá servicios gratis y beneficios futuros para que, a través de sus cuentas, realicen publicidad basada en su experiencia para atraer a clientes potenciales.

También, se establecerán convenios con establecimientos comerciales que no cuenten con servicio de peluquería tales como veterinarias, tiendas de mascotas, hoteles y paseadores de animales, para que a través de éstos se promocionen los servicios. Estos establecimientos estarán encargados de cobrar al cliente y se quedarán con el 50% del valor cobrado por el servicio básico. Algunos de estas empresas también actuarán como proveedores de insumos tales como alimentos, snacks y juguetes.

- Publicidad en revistas:

Las revistas de las municipalidades y revistas del rubro veterinario son otro medio por el cual se planea llegar al cliente objetivo. Haciendo publicaciones que muestren los servicios y los precios se espera llegar al rango más adulto de los segmentos objetivo, las generaciones *baby boomers* y X.

- Participación en eventos y ferias afines:

Otra forma de dar a conocer el servicio será mediante la participación en ferias de mascotas y eventos de municipalidades, en los cuales el vehículo se estacionará y servirá para captar clientes, pudiendo realizar los servicios en el momento y atraer la atención del público presente.

---

<sup>28</sup> Mascotas reconocidas en redes sociales, con alto flujo de seguidores y que sirven como representantes de marcas afines.

- Servicios mensuales de descuento:

Estos se refieren a los servicios básicos que se ofrecerán con descuentos aplicados para dar a conocer el servicio y ganar *market share*. Estos incluyen servicios ocasionales como:

- los obsequiados a *pet influencers*
- los cobrados al 50% por convenios comerciales
- los ofrecidos en descuentos durante ferias o eventos especiales

La cantidad de servicios de descuento por periodo (mensual y anual) será indicada en el capítulo 8.4 de proyecciones de ventas e ingresos.

7.8. Dotación de personal

El recurso humano es de mucha importancia para cumplir con la propuesta de valor, por lo que es necesario contar con un equipo de personas con habilidades y capacidades orientadas hacia la satisfacción del cliente y que realicen funciones administrativas y operacionales como les corresponda. Los cargos requeridos serán los siguientes:

**Peluquero:** Se contratarán personas certificadas en peluquería canina, que resalten por su actitud cariñosa y amable hacia las mascotas y personas. Para incentivar al peluquero a que haga un trabajo con altos estándares de calidad, se les pagará un salario superior al del mercado y adicionalmente se le darán comisiones por los servicios adicionales vendidos. El detalle de estos valores se muestra en el capítulo 8.5 de costos.

Sus funciones incluyen:

- Realizar los servicios de peluquería en los animales.
- Incentivar a los clientes a tomar servicios adicionales y comprar insumos.
- Tomar fotos del perro, antes y después del servicio y publicarlas en las redes sociales de la empresa.
- Conducir el vehículo.
- Limpiar el interior del vehículo al finalizar cada turno, lo que incluye el desecho de residuos sólidos y líquidos y rellenar los tanques con agua limpia.

**Coordinador administrativo y de marketing:** Profesional o técnico en carreras administrativas y afines. Debe ser una persona proactiva y amable, con actitud servicial.

Sus funciones incluyen:

- Atender a los clientes cuando estos contacten y entregarles toda la información necesaria sobre el servicio.
- Administrar el agendamiento de los servicios.
- Administrar la base de datos de cliente, donde se consignará información de preferencias y frecuencias de uso.
- Realizar seguimiento de satisfacción post-venta y recopilar la información compartida por el cliente.
- Administrar los medios electrónicos, página de internet y redes sociales, lo que incluye activar las publicidades por este medio.
- Mantener control del stock de insumos.

**Contador externo:** Estará encargado de llevar la contabilidad de la empresa. Tendrá contacto puntual a principio de cada mes para hacer el cierre del mes anterior.

#### 7.8.1. Capacitaciones

Tanto peluqueros como el coordinador administrativo recibirán capacitaciones trimestrales enfocadas en servicio al cliente, donde se pretende desarrollar en ellos habilidades blandas que les permita tener mejor acercamiento a los usuarios del servicio.

Adicionalmente, los peluqueros recibirán capacitaciones semestrales en actualización de técnicas de peluquería.

Los costos de estas capacitaciones se encuentran detallados en el capítulo 8.5 de costos.

#### 7.8.2. Control de calidad

Para garantizar el cumplimiento de la promesa de valor, es necesario hacer un control de calidad sobre el servicio que se está entregando. Con este fin en mente, se implementan actividades mediante las cuales se recopila la retroalimentación del cliente con foco en su experiencia, el nivel de satisfacción y sugerencias sobre el servicio.

Una vez el servicio haya sido realizado, el coordinador administrativo deberá realizar una llamada al cliente para conocer su experiencia con el servicio recibido, indagando sobre su nivel de satisfacción en aspectos como:

- La amabilidad y calidez en el trato del peluquero hacia el perro y humano
- La puntualidad del servicio
- Los productos aplicados y el resultado final
- Su interés en volver a tomar el servicio, consultando una fecha aproximada en que le gustaría ser contactado para reagendar
- Sugerencias, quejas o reclamos

Esta información debe ser consignada en la ficha digital del cliente y será utilizada para mejorar la experiencia de las visitas futuras.

### 7.9. Lineamientos operacionales

#### 7.9.1. Vehículo

Para poder realizar los servicios móviles de peluquería de mascotas, se debe adquirir un vehículo estilo VAN o minibús y acondicionar la cabina trasera para instalar allí los equipos necesarios para hacer los servicios de belleza en el perro.

La Figura 19 propone el *layout* de distribución apta para poder llevar a cabo el servicio de peluquería en el vehículo. Permite espacio suficiente para que trabajen 2 personas al mismo tiempo dentro del compartimiento trasero.





*Figura 19: Layout del vehículo  
Fuente: Elaboración propia*

Las estaciones de baño y secado tienen un límite de peso equivalente a 30 kilogramos, peso aproximado de un perro extra grande. Por lo tanto, se asume que todos los tamaños de perro de los clientes de los segmentos objetivo podrán ser atendidos en estas mesas.

Se asigna un compartimiento para los desechos sólidos y un tanque recolector de aguas sucias. Por tratarse de desechos no tóxicos y no requerir de un tratamiento especial, éstos serán extraídos del vehículo y descartados en el lugar de estacionamiento donde el auto pernocta, una vez al día, al finalizar el turno.

El vehículo necesita ser conectado a corriente física para que los equipos eléctricos de peluquería puedan operar, por lo que se equipa con un cable de extensión (alargador eléctrico) de 30 metros, que será útil para poder conectar los equipos al tomacorriente. A pesar de contar con esta solución, será una limitante cuando no sea posible acceder a electricidad en el lugar donde se prestará el servicio.

Durante los horarios no operativos el vehículo permanecerá en un estacionamiento alquilado, el cual contará con una bodega de almacenamiento de insumos, acceso a aguas limpias para el abastecimiento, alcantarillado para desecho de residuos líquidos no tóxicos y botes de basura.

### 7.9.2. Duración del servicio

En el capítulo 7.4 se describió los servicios ofrecidos y la duración de los mismos, la que depende del tamaño del perro.

Para poder estimar la capacidad operacional es necesario asumir un tiempo promedio de cada visita, que constara del servicio básico más los adicionales que sean solicitados por el cliente. Se asume entonces que los adicionales tendrán un promedio de duración de 15 minutos, lo que sumado al servicio básico totalizará:

- 60 minutos para el segmento SM (Perros chicos y medianos)
- 75 minutos para el segmento L (Perros grandes)

### 7.9.3. Horarios de operación

Dado que uno de los pilares de la propuesta de servicio es la disponibilidad horaria, se propone que la operación sea extendida, cubriendo lunes a viernes de 9:00 am a 8:00 pm y los sábados de 10:00 am hasta las 6:00 pm. Con estos horarios, se pretende poder atender un rango de personas que requieren de espacios fuera de su horario laboral para poder atender a sus mascotas.

Se operará un total de 63 horas semanales, por lo que se requiere al menos 2 peluqueros que trabajen en cada vehículo. Considerando las horas máximas semanales que puede trabajar un empleado, la mezcla más eficiente de operarios será:

- Peluquero contratado de tiempo completo, que trabajará un total de 43 horas semanales
- Peluquero contratado a medio tiempo, que trabajará 25 horas semanales

El *Anexo 9* muestra los detalles de horarios de operación del vehículo y turnos de trabajo de cada peluquero.

### 7.9.4. Programación de servicios

Teniendo en cuenta la duración de servicios por segmento y los horarios de operación, se elabora un calendario tipo de programación semanal. Para esto, se considera:

- Los servicios esperados por segmento: La población de perros del segmento SM es 4,5 veces superior a la del segmento L (ver Figura 15 para más detalles), por lo que se estima atender un número significativamente superior de perros del segmento SM.
- Kickoff del turno: al inicio del día laboral, se considera una holgura de 15 minutos en la cual el peluquero revisa el itinerario y prepara la camioneta para comenzar a operar.
- Sobre el servicio: cada visita considera 15 minutos adicionales al finalizar para realizar la limpieza de la estación de trabajo.
- Tiempos de pérdida: son aquellos en los que el vehículo se desplaza de un lugar a otro, para realizar servicios o para hacer el cambio de turno. Se considera también un espacio de 45 minutos para el receso de almuerzo del peluquero.

El *Anexo 9* ilustra el detalle del calendario de programación de servicios y la Tabla 8 a continuación resume la cantidad de servicios que es posible realizar diaria y mensualmente.

<b>Capacidad de servicios por vehículo</b>	
Servicios diarios L-V	6
Servicios diarios S-D	4
Servicios mensuales*	133

\*Excluye 15 días festivos en 2021.

*Tabla 8: Capacidad de servicios*  
*Fuente: Elaboración propia*

#### 7.9.5. Optimización logística

La extensión geográfica de la zona nor-oriental de Santiago sugiere una limitante de tiempos dado que los traslados pueden ser en ocasiones muy largos entre comunas. Esto disminuye el número de espacios disponibles durante el día para realizar los servicios de peluquería. Por este motivo, se elabora un plan logístico para optimizar los tiempos de traslado diarios, que consiste en hacer atenciones focalizadas en una comuna o sector de ésta.

El plan considera 2 etapas:

Etapas de inicio de operaciones: Comprende del mes 1 al 3, periodo en que se opera un único vehículo. Se definirá 1 día a la semana asignado a cada comuna y se rotará de acuerdo a las necesidades que se identifiquen por zona. Un ejemplo de esta rotación se encuentra en el *Anexo 9*.

Al mantener el vehículo con baja movilidad, se reducen los tiempos de traslado y se puede sumar un servicio extra por día, por lo que la capacidad de servicios mensuales asciende a 156 durante el inicio de la operación.

Etapas de avance: A partir del mes 4, momento en que se incorpora un segundo vehículo a la flota de operación y cuando se podrá identificar las comunas con mayor mercado capturado, será posible distribuir los vehículos por zonas de mayor demanda y mantenerlos zonificados permanentemente. El mismo ejercicio se hará a partir del año 3, cuando se incorpora el tercer vehículo a la flota.

## Socios Clave

### Comerciales:

- Establecimientos aliados para ofrecer el servicio:
- Veterinarias
  - Tiendas de mascotas
  - Paseadores
  - Hoteles
  - Ferias relacionadas al bienestar de mascotas
  - Revistas del rubro
  - Pet Influencers locales

### Operacionales:

- Proveedores de equipos e insumos.
- Talleres de mantenimiento de vehículo y equipos.

### Financieros:

- Entidades Financieras

### Administrativos:

- Academias de peluquería y coaching en habilidades blandas.
- Oficina virtual y bodega.

## Actividades Clave

- Valorizar el servicio de acuerdo a la disposición a pagar.
- Estandarización del tiempo y metodología empleado en el servicio.
- Capacitaciones periódicas en habilidades blandas y duras para el personal.
- Control de gestión: seguimiento post venta y evaluación periódica del personal.
- Mantenimiento regular de equipos y vehículo.
- Mantener stock de insumos mensuales.

## Recursos Clave

### Humanos:

- Peluqueros profesionales y cuidadosos.
- Coordinador administrativo y de marketing.

### Físicos:

- Vehículo y equipos.
- Insumos de peluquería.
- Oficina, estacionamiento y bodega.

### Tecnológicos:

- Página Web y redes sociales.
- Máquina para pago con tarjeta bancaria.

Capital: Aporte propio y financiación.

## Propuesta de valor

**Ofrecer a los clientes y a sus mascotas un servicio de peluquería profesional, con calidez humana y animal, productos de calidad y confort para dueño y peludo.**



## Relación con clientes

### Clientes nuevos:

- Publicidad Web por redes sociales y paginas de internet (inbound marketing).
- Publicidad a través de socios comerciales clave.
- Participación en eventos relacionadas al bienestar de las mascotas.

### Fidelización:

- Planes preferenciales.
- Seguimiento post-venta.
- Conocimiento y gestión de preferencias.
- Redes sociales con información de interés.

## Canales

- Camioneta en que se hace el servicio.
- Medios electrónicos: redes sociales y página Web.
- Participación en eventos relacionados y publicidad a través de socios clave.
- Teléfono & Whatsapp.

## Segmento de clientes

### SM & L

### Demográficas:

- Dueños de perros chicos y medianos
- Personas con edades entre 25 y 50 años (generación X & Millennials).
- Residen en las comunas del Nor-Oriente de Santiago de Chile, grupo socioeconómico ABC1.

### Psicográficas:

- Consideran a su mascota como un miembro mas de la familia.
- Sus intereses se centran en conseguir lo mejor para sus peludos.
- Son personas con poco tiempo en sus agendas.

### Conductuales:

- Son clientes que prefieren comunicarse por canales de internet y redes sociales.
- Utilizan los servicios de peluquería de mascotas con mucha frecuencia.
- Fieles a las empresas que les brindan el servicio como ellos lo esperan.

## Estructura de Costos

### Costos administrativos:

- Recurso Humano: Peluquero profesional, Coordinador administrativo y de marketing, contador.
- Marketing: publicidad y promoción, capacitaciones del personal.

### Costos operativos:

- Productos e Insumos varios para prestar el servicio.
- Combustible, autopistas y estacionamiento.
- Mantenimiento de vehículo y equipos.

Costos financieros: creditos bancarios, máquinas para pago del servicio.

## Fuentes de Ingreso

### Productos:

- Servicio básico de peluquería: baño, secado, cepillado superficial, corte de pelo sobrante, corte de uñas, limpieza de oídos, perfume y snack.
- Adicionales: cortes fantasía, tratamientos cosméticos, juguetes, snacks, alimento, desparasitantes.

### Medios de pago:

- El cobro se realiza en el momento de prestar los servicios de peluquería.
- Pago mediante transferencia bancaria o redcompra, con este último podrán acceder a pagar en cuotas sin interes (sujeto al banco).

Figura 20: Modelo CANVAS  
Fuente: Elaboración propia

## 7.10. Descripción del modelo de negocio (CANVAS)

La estrategia anteriormente descrita tiene como fin diferenciar el servicio y crear valor al cliente. El diagrama CANVAS plasmado en la Figura 20 conceptualiza el modelo de negocio y la propuesta de valor del mismo, e ilustra las relaciones entre los diferentes actores con el fin de poder ofertar de manera eficiente los servicios y capturar así un porcentaje significativo del mercado.

## 8. Factibilidad económica

A continuación, se procede a hacer la evaluación financiera del proyecto para sustentar si lo propuesto en los capítulos anteriores es financieramente viable.

### 8.1. Supuestos

Los supuestos generales del proyecto son:

- Se realizarán proyecciones en un plazo de 5 años de operación.
- La tasa de crecimiento anual va a estar dada por el promedio de los últimos 10 años de IPC, equivalente a 2,61% (*Anexo 10*).
- Se espera alcanzar una participación de mercado de al menos 20%.
- Se invertirá en un total de 3 vehículos durante los 5 años proyectados, cada uno inicia operaciones en los siguientes periodos:
  - Vehículo 1: Mes 1
  - Vehículo 2: Mes 4
  - Vehículo 3: Año 3

### 8.2. Inversión

Para la puesta en marcha, es necesario realizar una inversión inicial en activos con los cuales se desarrollarán las actividades de la empresa. La Tabla 9 muestra el detalle de los valores en que se debe incurrir para adquirir:

- **El vehículo:** incluye el costo de adquisición de la Van, de los equipos que deben ser instalados para hacer el servicio de peluquería y el costo de mano de obra. También se considera la certificación de las modificaciones realizadas, los insumos de peluquero, el teléfono celular que utilizará el peluquero y la máquina para pagos electrónicos. (El

- Anexo 11 contiene los detalles de los valores listados)
- **Otros:** todos los demás costos asociados a iniciar actividades:
  - Registro de empresa y patente comercial
  - Computador portátil y teléfono celular para uso del coordinador administrativo
  - Desarrollo de marca y página web, incluyendo el dominio de esta última

<b>INVERSIÓN</b>				
	<b>Precio s/IVA</b>	<b>IVA</b>	<b>Precio c/IVA</b>	<b>Observación</b>
<b>Vehículo Móvil</b>	<b>\$16.563.028</b>	<b>\$3.146.975</b>	<b>\$19.710.003</b>	
Camioneta estilo Van	\$13.025.210	\$2.474.790	\$15.500.000	Ref ChileAutos
Bomba de eléctrica	\$193.277	\$36.723	\$230.000	Ref MasterGroomer
Bomba de agua 1HP	\$92.437	\$17.563	\$110.000	Ref MasterGroomer
Tanque de agua limpia 500 lt	\$58.824	\$11.176	\$70.000	Ref MasterGroomer
Tanque de agua sucia 500 lt	\$58.824	\$11.176	\$70.000	Ref MasterGroomer
Bañera	\$536.134	\$101.866	\$638.000	Ref MasterGroomer
Mesa de secado	\$256.303	\$48.697	\$305.000	Ref MasterGroomer
Secador de pelo	\$119.328	\$22.672	\$142.000	Ref MasterGroomer
Aspiradora	\$100.840	\$19.160	\$120.000	Ref MasterGroomer
Aire acondicionado	\$126.050	\$23.950	\$150.000	Ref Falabella
Sistema eléctrico	\$168.067	\$31.933	\$200.000	Cableado, mangueras
Instalación - mano de obra	\$1.260.504	\$239.496	\$1.500.000	Ref Taller Automotriz
Certificado de Revisión Ocular a Vehículo Municipalidad Providencia	\$4.288	\$815	\$5.103	Los derechos a pagar están establecidos en el Artículo 9 de la Ordenanza de Derechos Municipales Providencia
Insumos peluquero	\$252.101	\$47.899	\$300.000	Peines, tijeras, otros
Teléfono celular Peluquero	\$294.118	\$55.882	\$350.000	Ref claro
Maquina Sumup pagos	\$16.723	\$3.177	\$19.900	Peluquero y coordinador
<b>Otros</b>	<b>\$2.227.755</b>	<b>\$423.274</b>	<b>\$2.651.029</b>	
Registro de empresa	\$168.067	\$31.933	\$200.000	Trámites notariales
Patente comercial	\$42.882	\$8.147	\$51.029	El mayor valor entre: 2.5 por 1000 del Capital propio inicial y 1 UTM (Dic/21/20 \$51,029)
Laptop	\$420.168	\$79.832	\$500.000	Ref Falabella
Teléfono celular Coordinador	\$294.118	\$55.882	\$350.000	Ref claro
Desarrollo de marca y página web	\$1.260.504	\$239.496	\$1.500.000	Ref mercado
Dominio web	\$42.017	\$7.983	\$50.000	Ref mercado - Válido 5 años
<b>Total inversion año 0</b>	<b>\$35.353.811</b>	<b>\$6.717.224</b>	<b>\$42.071.035</b>	<b>2 vehículos + otros</b>
<b>Total inversion año 2</b>	<b>\$16.563.028</b>	<b>\$3.146.975</b>	<b>\$19.710.003</b>	<b>1 vehículo</b>

Tabla 9: Inversión en vehículo y puesta en marcha  
Fuente: Elaboración propia

La depreciación y el valor residual del vehículo y equipos varios se estima de acuerdo a la vida útil propuesta por el Servicio de Impuestos Internos de Chile<sup>29</sup> y los valores se pueden apreciar en el Anexo 11.

### 8.3. Financiamiento

<sup>29</sup> [https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fecha/tabla\\_vida\\_util\\_activo\\_inmovilizado.html](https://www.sii.cl/valores_y_fecha/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html)



La inversión en vehículos y puesta en marcha será financiada en un 60% mediante crédito de libre inversión, con una tasa fija de 0.92% a 24 meses. A continuación, se ilustra los valores relevante del préstamo, el detalle de los mismos ser revisado en el Anexo 12.

Resumen Crédito año 0			Resumen Crédito año 2		
Monto Préstamo	\$ 25.242.621		Monto Préstamo	\$ 11.826.002	
Pago de cuota	AÑO 1	AÑO 2	Pago de cuota	AÑO 3	AÑO 4
Interés	\$ 2.173.812	\$ 738.142	Interes	\$ 1.038.637	\$ 345.846
Amortización	\$ 12.606.036	\$ 14.041.706	Amortización	\$ 5.987.706	\$ 6.680.497

Tabla 10: Resumen de los créditos tomados en año 0 y 2  
Fuente: Elaboración propia

#### 8.4. Proyecciones de ventas e ingresos

Teniendo en cuenta la cantidad de vehículos disponibles y su capacidad total de utilización, se procede a estimar las proyecciones de ventas. Para cada periodo, se sugiere un porcentaje de participación que irá aumentando en medida que la estrategia de publicidad vaya surtiendo efecto.

Durante los 3 primeros meses de operación se espera utilizar el 100% de la capacidad del vehículo, esto considerando que la mayor parte de los servicios ofrecidos tendrán como objetivo capturar mercado, por lo que se venderán con descuentos significativos aplicados. Durante el año 3 se espera que la utilización promedio sea del 85% ya que durante este periodo se suma un tercer vehículo a la operación y, por consiguiente, es de esperarse que la utilización de éste inicie a la baja y aumente en medida que pasan los meses del año.

Los servicios de descuento disminuirán con el transcurso de los años, esto dado que, una vez alcanzado un reconocimiento por parte del segmento objetivo, no será necesario incurrir en éstos y se podrá obtener mayor beneficio de ventas cobradas en su totalidad.

Al cabo del quinto año de operación se estima alcanzar una utilización de los 3 vehículos alrededor del 90%, lo que se traduce en poder hacer 4309 servicios al año y alcanzar un market share del 21,8%.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad vehículos	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Capacidad total	156	156	156	266	266	266	266	266	266	266	266	266
Utilización	100%	100%	100%	75%	80%	83%	85%	88%	90%	93%	95%	98%
<b>Servicios de dcto (50%)</b>	90	80	60	40	40	30	30	30	30	20	20	20
<b>Servicios facturados (100%)</b>	66	76	96	160	173	189	196	203	209	226	233	239
<b>Servicios totales</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>200</b>	<b>213</b>	<b>219</b>	<b>226</b>	<b>233</b>	<b>239</b>	<b>246</b>	<b>253</b>	<b>259</b>
Market share acumulado	0,8%	1,6%	2,4%	3,4%	4,5%	5,6%	6,7%	7,9%	9,1%	10,3%	11,6%	12,9%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad vehículos	2	2	3	3	3
Capacidad total	3192	3192	4788	4788	4788
Utilización	90%	98%	85%	88%	90%
<b>Servicios de dcto (50%)</b>	490	343	172	86	43
<b>Servicios facturados (100%)</b>	2066	2785	3898	4104	4266
<b>Servicios totales</b>	<b>2556</b>	<b>3128</b>	<b>4070</b>	<b>4190</b>	<b>4309</b>
Market share acumulado	12,9%	15,8%	20,6%	21,2%	21,8%

Tabla 11: Proyección de ventas y participación de mercado  
Fuente: Elaboración propia

Los ingresos, que derivan de la proyección de ventas, son generados por la suma de servicios básicos, adicionales e insumos vendidos.

Para estimar los servicios adicionales e insumos facturados se asume que en cada visita se vende al menos un servicio e insumo adicional, con un precio mínimo y probabilidad de venta que como se declara en la Tabla 12.

	Servicio adicional	Insumo
Extra mínimo por visita	\$ 5.000	\$ 10.000
Probabilidad de vender extras	80%	30%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por servicios básicos</b>					
Precio SM	\$ 26.000	\$ 26.679	\$ 27.376	\$ 28.091	\$ 28.825
Precio L	\$ 35.000	\$ 35.914	\$ 36.852	\$ 37.815	\$ 38.802
Ingreso servicio básico SM	\$ 49.314.006	\$ 64.736.664	\$ 89.504.287	\$ 95.592.840	\$ 101.429.776
Ingreso servicio básico L	\$ 14.504.261	\$ 19.040.382	\$ 26.325.048	\$ 28.115.817	\$ 29.832.579
<b>TOTAL ingresos por servicios básicos</b>	<b>\$ 63.818.267</b>	<b>\$ 83.777.045</b>	<b>\$ 115.829.335</b>	<b>\$ 123.708.656</b>	<b>\$ 131.262.356</b>
<b>Ingresos por servicios / insumos</b>					
Monto mínimo pagado por <u>servicio</u> adicional	\$ 5.000	\$ 5.131	\$ 5.265	\$ 5.402	\$ 5.543
Monto mínimo pagado por <u>insumo</u> adicional	\$ 10.000	\$ 10.261	\$ 10.529	\$ 10.804	\$ 11.086
Ingresos <u>servicio</u> adicional	\$ 10.224.400	\$ 12.839.447	\$ 17.140.671	\$ 18.105.659	\$ 19.109.361
Ingresos <u>insumo</u> adicional	\$ 7.668.300	\$ 9.629.586	\$ 12.855.503	\$ 13.579.244	\$ 14.332.021
<b>TOTAL ingresos por servicios/insumos adicionales</b>	<b>\$ 17.892.700</b>	<b>\$ 22.469.033</b>	<b>\$ 29.996.175</b>	<b>\$ 31.684.903</b>	<b>\$ 33.441.382</b>
<b>TOTAL INGRESOS (IVA incluido)</b>	<b>\$ 81.710.967</b>	<b>\$ 106.246.078</b>	<b>\$ 145.825.510</b>	<b>\$ 155.393.559</b>	<b>\$ 164.703.738</b>
<b>TOTAL INGRESOS NETOS (sin IVA)</b>	<b>\$ 68.664.678</b>	<b>\$ 89.282.419</b>	<b>\$ 122.542.445</b>	<b>\$ 130.582.823</b>	<b>\$ 138.406.503</b>

Tabla 12: Proyección de ingresos  
Fuente: Elaboración propia

## 8.5. Costos

Los costos en que debe incurrir la empresa se detallan en el Anexo 13 y se describen a continuación:

- Administración: considera el alquiler de la oficina, el plan de telefonía celular para uso del coordinador administrativo, el pago anual de patente comercial y un fondo de reserva para gastos inesperados.
- Remuneraciones: considera los salarios de los empleados directos, coordinador administrativo y peluqueros, indicando también el salario variable por comisiones de éstos últimos. Cabe notar que este costo se incrementa en proporción que aumenta la cantidad de vehículos operativos por periodo. También se incluye la tarifa mensual cobrada por un contador externo.
- Marketing y publicidad: son todos aquellos relacionados al mercadeo, tales como publicidad en redes sociales, publicaciones en revistas, participación en ferias e impresión de *flyers*. Estos costos se reducen a partir del año 2 en medida que se



ha capturado mayor participación de mercado; sin embargo, se mantiene como mayor costo el de publicidad en redes sociales dada la importancia que ésta tiene para los segmentos objetivos.

- Costo de operación por vehículo: detalla los costos relacionados al vehículo como el mantenimiento del automotor y los equipos instalados en éste, alquiler del estacionamiento, permisos de circulación, uso de autopistas y un fondo de maniobra para eventuales cargos municipales por estacionamientos en lugares públicos. Incluye también costos asociados a dotación de uniformes, capacitaciones y plan de telefonía del celular asignado a los peluqueros de cada vehículo.

Los anteriores, a excepción de la comisión por ventas, representan los costos fijos de operación. A continuación, se describen los costos variables, que dependen de la cantidad de servicios realizados:

- Costo unitario por servicio: son todos los insumos necesarios para llevar a cabo el servicio de peluquería básica, lo que incluye agua, shampoo, toallas, perfume, snack, combustible y la limpieza post servicio.
- Costo unitario por adicionales: se representa mediante un porcentaje del valor de venta del servicio adicional e insumo.
- Pagos con medio electrónico: para facilidad de pago de los servicios, se tendrá a disposición de cada vehículo una maquina lector de tarjetas bancarias llamada "SumUp". El costo de adquirir cada máquina fue incluido en la inversión, adicionalmente se debe pagar una comisión cada vez que se realice una transacción, equivalente a 2,5% + IVA<sup>30</sup>. Se asume que los clientes van a preferir pagar con este medio en un 80% de los casos.

Considerando los costos fijos y variables, se procede a estimar los egresos totales por año, detallados en la Tabla 13, a continuación:

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos por servicio básico	\$ 10.850.645	\$ 13.625.864	\$ 17.727.527	\$ 18.248.924	\$ 18.770.322
Costo por servicio adicional vendido	\$ 3.067.320	\$ 3.851.834	\$ 5.142.201	\$ 5.431.698	\$ 5.732.808
Costo por insumo adicional vendido	\$ 5.367.810	\$ 6.740.710	\$ 8.998.852	\$ 9.505.471	\$ 10.032.415
Comisión por uso de SumUp	\$ 2.255.876	\$ 2.933.242	\$ 4.025.951	\$ 4.290.105	\$ 4.547.141
Comisión peluquero	\$ 2.683.905	\$ 3.370.355	\$ 4.499.426	\$ 4.752.735	\$ 5.016.207
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$24.225.556</b>	<b>\$30.522.004</b>	<b>\$40.393.957</b>	<b>\$42.228.934</b>	<b>\$44.098.894</b>
<b>COSTOS VARIABLES NETOS (sin IVA)</b>	<b>\$ 20.357.610</b>	<b>\$ 25.648.743</b>	<b>\$ 33.944.502</b>	<b>\$ 35.486.499</b>	<b>\$ 37.057.894</b>

<sup>30</sup> <https://sumup.cl/>

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos recurso humano	\$ 33.043.200	\$ 37.265.329	\$ 50.701.731	\$ 52.025.968	\$ 53.384.791
Costos marketing y publicidad	\$ 2.880.000	\$ 2.700.000	\$ 2.770.519	\$ 2.031.714	\$ 1.847.013
Costos administrativos	\$ 9.891.029	\$ 10.149.365	\$ 10.414.448	\$ 10.686.454	\$ 10.965.565
Costos operativos	\$ 8.102.500	\$ 9.501.854	\$ 9.750.026	\$ 10.004.678	\$ 10.265.982
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$53.916.729</b>	<b>\$59.616.548</b>	<b>\$73.636.723</b>	<b>\$74.748.814</b>	<b>\$76.463.351</b>
<b>COSTOS FIJOS NETOS (sin IVA)</b>	<b>\$ 50.583.981</b>	<b>\$ 56.047.866</b>	<b>\$ 69.974.833</b>	<b>\$ 71.120.797</b>	<b>\$ 72.778.539</b>

Tabla 13: Proyección de egresos  
Fuente: Elaboración propia

## 8.6. Capital de trabajo

El capital de trabajo es calculado a partir del método de la mayor pérdida acumulada durante el primer año de operación. Para esto, se consideran los ingresos y costos totales mensuales, restando a éstos el IVA relacionado. Se obtiene que el capital de trabajo necesario es de \$1.165.724, lo que cubre los primeros 4 meses de operación. El detalle de esta estimación se puede observar en el *Anexo 14*.

## 8.7. Tasa de descuento

La tasa de descuento será equivalente al costo promedio ponderado de capital WACC. Para esto, es necesario estimar el costo de capital de los inversionistas  $K_e$ , calculado a partir del CAPM, lo que luego es utilizado para estimar el WACC. El *Anexo 15*, muestra los detalles de las estimaciones realizadas, donde se encuentra que la tasa de descuento es del 8,82% anual.

Considerando que se está evaluando un proyecto de negocio no existente aún, se asume un riesgo adicional para el inversionista; por lo que se propone sumar 3% adicional para reflejar ese riesgo. Por lo anterior, la tasa de descuento de inversionista que se utilizará para la evaluación del proyecto es de 11,82% anual.

## 8.8. Análisis financiero

A partir de la proyección de ingresos y egresos, y considerando la inversión, el financiamiento y el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha, se procede a realizar el análisis financiero del proyecto.

### 8.8.1. Estado de resultados

Con el fin de validar si el objetivo general de este proyecto es alcanzable, se proyectan los estados de resultados.

La utilidad del ejercicio durante el primer año de operación es negativa, esto como resultado de los altos costos fijos, particularmente en remuneraciones, comparado a los limitados ingresos. A partir del segundo año el resultado pasa a ser positivo, ya que para ese momento se proyecta mayor utilización de los vehículos y por consiguiente, un aumento significativo en las ventas.

Para el año 3, año en que ingresa el tercer vehículo a la operación y cuando, por consiguiente, se espera una mayor penetración del mercado, se obtiene una utilidad del ejercicio superior a las de los periodos anteriores, bordeando los MM \$ 9, lo que es equivalente al 7% de los ingresos.

A pesar del positivo resultado del ejercicio, la utilidad acumulada al finalizar el tercer año de operaciones solo suma \$1.340.236 millones de pesos, una cifra 90 veces inferior al objetivo planteado de alcanzar 120 millones al cabo de 3 años de operaciones. Este resultado se debe en gran medida a que los ingresos de los 2 primeros años de operación son limitados en comparación a los altos egresos por ventas y operación, siendo el costo de remuneración del personal el ítem de mayor impacto en las cifras.

Considerando los resultados anteriormente señalados se argumenta que el objetivo general del proyecto no se cumple bajo el escenario actualmente planteado, por lo que el proyecto no es factible.

Años	Estado de Resultado proyectado				
	1	2	3	4	5
(+)Ingreso por Venta	\$ 68.664.678	\$ 89.282.419	\$ 122.542.445	\$ 130.582.823	\$ 138.406.503
(-)Costo por Venta	\$ -20.357.610	\$ -25.648.743	\$ -33.944.502	\$ -35.486.499	\$ -37.057.894
<b>Margen Bruto</b>	\$ 48.307.068	\$ 63.633.676	\$ 88.597.943	\$ 95.096.324	\$ 101.348.609
(-)Gastos operativos	\$ -50.583.981	\$ -56.047.866	\$ -69.974.833	\$ -71.120.797	\$ -72.778.539
<b>EBITDA</b>	\$ -2.276.912	\$ 7.585.810	\$ 18.623.110	\$ 23.975.527	\$ 28.570.069
(-)Depreciación	\$ -4.026.911	\$ -4.026.911	\$ -4.026.911	\$ -4.026.911	\$ -4.026.911
<b>EBIT</b>	\$ -6.303.823	\$ 3.558.899	\$ 14.596.199	\$ 19.948.617	\$ 24.543.159
(-)Gastos financieros	\$ -2.280.148	\$ -2.280.148	\$ -2.280.148	\$ -2.280.148	\$ -2.280.148
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	\$ -8.583.971	\$ 1.278.751	\$ 12.316.052	\$ 17.668.469	\$ 22.263.011
(-)Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -345.263	\$ -3.325.334	\$ -4.770.487	\$ -6.011.013
<b>Resultado del Ejercicio</b>	\$ -8.583.971	\$ 933.489	\$ 8.990.718	\$ 12.897.982	\$ 16.251.998
<b>Utilidad acumulada</b>	\$ -8.583.971	\$ -7.650.482	\$ 1.340.236	\$ 14.238.218	\$ 30.490.216

Tabla 14: Proyección de Estados de Resultados

Fuente: Elaboración propia

### 8.8.2. Flujos de caja

Se proyectaron los flujos de efectivo y los flujos de capitales para 5 años de operación, con los cuales se pretende estimar la rentabilidad del proyecto.

El valor residual del proyecto es calculado mediante el método de valor presente de los flujos de caja a perpetuidad, donde la tasa de crecimiento es la misma utilizada para el proyecto y equivalente a 2,61% anual; resultando en un valor residual de MM \$244 al finalizar el quinto año de operación.

Con una tasa de descuento de 11,82% anual el valor presente neto del proyecto (VPN) será de MM \$132,9 y la tasa interna de retorno (TIR) de 62,13%. Los flujos de caja de la operación durante los primeros años de operación son mínimos en comparación al

esfuerzo que se debe hacer por conseguir ingresos significativos, por lo que la rentabilidad del proyecto depende en gran medida del valor residual, pues éste eleva el flujo de capitales del último periodo y como consecuencia la rentabilidad del proyecto.

Por su parte, el payback del proyecto se da a los 5,03 años de operación, lo que sugiere un periodo muy largo para recuperar el valor invertido y, por ende, presume que el proyecto es poco rentable en el corto plazo.

Tasa de Descuento (%)	11,82%
-----------------------	--------

VAN del Proyecto (5 años)	\$132.951.975
TIR del Proyecto	62,13%
Payback (Años)	5,03

Años	Flujo de Caja proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Netos		\$ 68.664.678	\$ 89.282.419	\$ 122.542.445	\$ 130.582.823	\$ 138.406.503
Costos Variables		\$ -20.357.610	\$ -25.648.743	\$ -33.944.502	\$ -35.486.499	\$ -37.057.894
Costos Fijos		\$ -50.583.981	\$ -56.047.866	\$ -69.974.833	\$ -71.120.797	\$ -72.778.539
Beneficio Neto		\$ -2.276.912	\$ 7.585.810	\$ 18.623.110	\$ 23.975.527	\$ 28.570.069
(+/-) Ganancia/Pérdida de Capital						
(-)Depreciación		\$ -4.026.911	\$ -4.026.911	\$ -5.964.736	\$ -5.964.736	\$ -5.964.736
(-)Gastos Financieros		\$ -2.280.148	\$ -842.387	\$ -1.095.420	\$ -405.188	
(-)Pérdidas de Ejercicios Anteriores		\$ -	\$ -8.583.971	\$ -5.867.458	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuestos		\$ -8.583.971	\$ -5.867.458	\$ 5.695.496	\$ 17.605.603	\$ 22.605.334
(-) Impuesto de 1ra Cat. (27%)		\$ -	\$ -	\$ -1.537.784	\$ -4.753.513	\$ -6.103.440
Utilidad después de Impuestos		\$ -8.583.971	\$ -5.867.458	\$ 4.157.712	\$ 12.852.090	\$ 16.501.894
(+) Depreciación		\$ 4.026.911	\$ 4.026.911	\$ 5.964.736	\$ 5.964.736	\$ 5.964.736
(+)Pérdidas de Ejercicios Anteriores		\$ -	\$ 8.583.971	\$ 5.867.458	\$ -	\$ -
(-/+ Ganancia/Pérdida de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de la operación</b>		<b>\$ -4.557.060</b>	<b>\$ 6.743.423</b>	<b>\$ 15.989.906</b>	<b>\$ 18.816.826</b>	<b>\$ 22.466.629</b>
(-)Inversión	\$ -35.353.811		\$ -16.563.028	\$ -	\$ -	\$ -
(-)IVA de la Inversión	\$ -6.717.224		\$ -3.146.975	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Capital de trabajo	\$ -1.165.724	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Préstamos	\$ 25.242.621		\$ 11.826.002			
(+)Recuperación IVA de la Inversión	\$ 6.717.224			\$ 3.146.975	\$ -	\$ -
(+)Recuperación del capital de trabajo	\$ 1.165.724	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Amortizaciones	\$ -11.902.430	\$ -13.340.191	\$ -5.567.885	\$ -6.258.117		
(+)Valor residual del proyecto						\$ 244.041.097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>\$ -17.994.138</b>	<b>\$ -4.019.482</b>	<b>\$ -21.224.192</b>	<b>\$ -2.420.910</b>	<b>\$ -6.258.117</b>	<b>\$ 244.041.097</b>
<b>Flujo de Caja privado 5 años</b>	<b>\$ -17.994.138</b>	<b>\$ -8.576.542</b>	<b>\$ -14.480.769</b>	<b>\$ 13.568.996</b>	<b>\$ 12.558.709</b>	<b>\$ 266.507.726</b>

Tabla 15: Proyección de flujos de caja

Fuente: Elaboración propia

## 8.9. Análisis de sensibilidad

Durante la ejecución del proyecto inciden una serie de variables que pueden afectar la rentabilidad del mismo, por lo que es necesario realizar un análisis de sensibilidad para entender cómo cambia el resultado ante alteraciones en variables de impacto.

Se consideran los escenarios expuestos en la Tabla 16 y se comparan entre sí de acuerdo a la variación de su VPN y TIR a 5 años de proyección, junto con la utilidad acumulada al término del tercer año de operación.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD									
		VAN 5 años		TIR 5 años		Payback		UA Año3	
Escenario base		\$132.951.975		62,13%		5,03		\$ 1.340.236	
Proyecto sin valor residual		VAN 5 años		TIR 5 años		Payback		UA Año3	
VR = 0		\$ (6.654.725)		5,29%		5,03		\$ 1.340.236	
<b>Δ número servicios</b>		<b>VAN</b>	<b>%Δ VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>%Δ TIR</b>	<b>Payback</b>	<b>%Δ Payback</b>	<b>UA Año3</b>	<b>% Δ UA Año3</b>
-20%		\$ (1.924.407)	-101,4%	10,92%	-82,4%	31,23	521,5%	\$(35.105.386)	-2719,3%
-10%		\$ 76.439.734	-42,5%	42,17%	-32,1%	10,08	100,5%	\$(15.999.735)	-1293,8%
10%		\$ 198.342.041	49,2%	82,13%	32,2%	3,71	-26,1%	\$ 17.253.694	1187,4%
20%		\$ 262.820.845	97,7%	100,30%	61,4%	2,94	-41,5%	\$ 32.636.592	2335,1%
<b>Δ precio de venta</b>		<b>VAN</b>	<b>%Δ VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>%Δ TIR</b>	<b>Payback</b>	<b>%Δ Payback</b>	<b>UA Año3</b>	<b>% Δ UA Año3</b>
-20%		\$ (14.584.438)	-111,0%	4,31%	-93,1%	19,05	279,0%	\$(38.039.927)	-2938,3%
-10%		\$ 75.444.020	-43,3%	41,62%	-33,0%	11,41	127,1%	\$(17.284.376)	-1389,7%
10%		\$ 203.711.930	53,2%	83,32%	34,1%	3,62	-27,9%	\$ 18.461.765	1277,5%
20%		\$ 274.186.817	106,2%	102,60%	65,1%	2,85	-43,3%	\$ 35.084.962	2517,8%
<b>Δ costos fijos</b>		<b>VAN</b>	<b>%Δ VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>%Δ TIR</b>	<b>Payback</b>	<b>%Δ Payback</b>	<b>UA Año3</b>	<b>% Δ UA Año3</b>
-20%		\$ 232.509.802	74,9%	93,23%	50,1%	3,08	-38,8%	\$ 29.442.483	2096,8%
-10%		\$ 182.817.403	37,5%	78,11%	25,7%	3,85	-23,3%	\$ 15.598.291	1063,8%
10%		\$ 85.175.098	-35,9%	45,48%	-26,8%	8,38	66,7%	\$(14.085.849)	-1151,0%
20%		\$ 42.613.579	-67,9%	29,17%	-53,1%	58,10	1056,2%	\$(30.310.504)	-2361,6%
<b>Δ Tasa de dcto</b>		<b>VAN</b>	<b>%Δ VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>%Δ TIR</b>	<b>Payback</b>	<b>%Δ Payback</b>	<b>UA Año3</b>	<b>% Δ UA Año3</b>
8,82%		\$ 233.363.414	75,5%	74,51%	19,9%	5,03	0,0%	\$ 1.340.236	0,0%
10%		\$ 183.778.977	38,2%	68,86%	10,8%	5,03	0,0%	\$ 1.340.236	0,0%
15%		\$ 81.036.317	-39,0%	53,76%	-13,5%	5,03	0,0%	\$ 1.340.236	0,0%

Tabla 16: Escenarios análisis de sensibilidad

Fuente: Elaboración propia

- Valor residual inexistente: Al finalizar el proyecto es de esperarse que el inversionista desee obtener alguna ganancia por la venta del mismo.

En el caso hipotético que no se considere el valor residual, el resultado sería un proyecto con VPN negativo y una TIR inferior a la tasa de descuento, por lo que se confirma que la rentabilidad del proyecto es altamente dependiente de su valor residual.

- Variación en cantidad de servicios vendidos: La pandemia por la que se atraviesa actualmente sugiere un potencial riesgo en la normalidad de operación propuesta y la cantidad de servicios vendidos, lo que se refleja significativamente en los resultados.

Disminuyendo las ventas en un 20% el proyecto pasa inmediatamente a ser inviable, con pérdidas acumuladas de MM \$35 al año 3 de operación. En contraste, con un

aumento del 20% en ventas la utilidad acumulada aumenta en más de 20 veces sobre el valor inicial, pero a pesar de esto aún está muy alejado del objetivo esperado. Éste mismo aumento duplica la rentabilidad del proyecto y mejora significativamente el *payback* de la inversión.

- Variación en precio de venta: las ganancias dependen en gran medida del precio en que los servicios son cobrados, por lo que es necesario considerar el resultado de cambios en el monto cobrado a los clientes.

Similar al cambio en ventas, el precio tiene alta incidencia en los resultados obtenidos y sus variaciones tienen mayor efecto sobre los mismos. Por ejemplo, cuando el precio se eleva en un 20%, las utilidades acumuladas, VPN, TIR y *payback* mejoran en mayor proporción que cuando se hace el mismo porcentaje de variación en el número de servicios vendidos. El precio es una variable de alto impacto en el proyecto.

- Variación en costos fijos: El recurso humano es primordial para cumplir con la propuesta de valor y por este motivo, los salarios son altos (en comparación al mercado), esto hace que los costos fijos asciendan a un promedio de 54% de los ingresos, por lo que son una variable que tiene impacto importante en los resultados finales.

Una disminución de los costos fijos resulta en un proyecto más rentable, aumentando significativamente las utilidades acumuladas en el año 3.

- Variación en la tasa de descuento: Los inversionistas pueden tener diferentes percepciones respecto a qué tan riesgoso creen que es el proyecto.

El impacto más significativo de una variación en la tasa de descuento es el resultado en el VPN, ya que a mayor tasa menor será la ganancia percibida por el inversionista.

#### 8.10. Conclusiones sobre factibilidad económica

Bajo los escenarios propuestos y considerando el objetivo general de lograr una utilidad acumulada de MM \$120 al cabo del tercer año de operación, se concluye que el proyecto no es factible dado que la utilidad acumulada en el año 3 solo alcanza la suma de MM \$1,3, cifra 90 veces inferior a la esperada.

Incluso analizando diferentes escenarios de sensibilidad, donde se realizan variaciones a ingresos, precios de venta y costos, no es posible obtener una cifra cercana al objetivo propuesto.

Las estimaciones de VPN en MM \$132,9 y TIR de 62,13% podrían sugerir que el proyecto es rentable, sin embargo, el periodo de recuperación de 5 años es muy distante y hace que la inversión sea poco atractiva en el corto plazo. Los resultados positivos del VPN son altamente dependientes del valor residual del proyecto.

El proyecto es muy sensible a las variaciones en número de servicios vendidos y precio de venta, por lo que se considera un proyecto riesgoso dado que los resultados dependen en gran medida de los supuestos planteados.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

### 9.1. Conclusiones

En los años más recientes las personas se han concientizado sobre el bienestar de sus mascotas, lo que ha significado un aumento en las ventas de insumos y servicios para éstos y un aumento elevado de participantes del mercado. Sumado al constante aumento de hogares que adoptan o compran un animal de compañía, que crece en proporciones de 6,27% anual, se anticipa un incremento fuerte en el mercado.

Los clientes de los segmentos objetivo son dueños de perros de tamaños chico, mediano y grande, que, en función de la investigación de mercado realizada, representan un mercado potencial de MM \$9.900 anuales en ventas. Los clientes del segmento declararon que les interesa una empresa que se preocupe por el bienestar de sus mascotas y que les brinde comodidad tanto al humano como al animal.

La situación de pandemia del Covid-19 ha generado cambios en los hábitos de consumo de las personas y se presume que éstos serán permanentes, por lo que servicios que puedan ser adquiridos por medios electrónicos y llevados a la comodidad de su hogar son de mayor preferencia y tendrán más oportunidades de ser comercializados.

En Santiago nor-oriental, el número de peluquerías móviles existentes son limitadas y poco conocidas, por lo que es posible inferir que existe espacio en el mercado para un nuevo competidor.

Para penetrar el mercado y rápidamente ganar participación en éste, es necesario implementar una estrategia enfocada en la diferenciación, cuyos pilares de valor sean la calidez y profesionalismo, poniendo en el centro del servicio el bienestar y comodidad, tanto del dueño como de la mascota.

El marketing digital es una herramienta muy importante para poder llegar a los segmentos objetivos, por lo que la activa participación en campañas de publicidad por este medio será primordial para lograr los objetivos de participación de mercado.

Mediante la evaluación económica del proyecto se estima que la utilidad acumulada al cabo del tercer año de operación alcanza la suma de MM \$ 1,34, una cifra significativamente inferior al objetivo general propuesto, resultado que indica que el proyecto no es factible bajo los escenarios planteados.

Por su parte, las proyecciones a 5 años de operación arrojan un VPN de MM \$132,9 y una TIR de 62,13%, indicadores financieros que por sí solos sugerirían que el proyecto es rentable. El resultado positivo del VPN depende en gran medida del valor residual del proyecto ya que, de no considerarse, el proyecto genera pérdidas. Al considerar el plazo de recuperación (payback) que es de 5 años se puede concluir que el proyecto es poco interesante en el corto plazo.

El análisis de sensibilidad demuestra que, incluso proyectando diferentes escenarios que buscan optimizar los resultados, no es posible alcanzar la utilidad acumulada de MM \$120



propuesta como objetivo general. Cualquier alteración negativa de las cifras y supuestos significan un alto riesgo para la rentabilidad del proyecto. Las ventas, precio ofrecido y costos fijos son variables de alto impacto en el resultado del modelo de negocio.

Por todo lo anterior y bajo los escenarios planteados, se concluye que el proyecto no es factible dado que no es posible alcanzar el objetivo general del mismo.

## 9.2. Recomendaciones

Bajo un escenario hipotético, en el cual el inversionista no considere el objetivo de generar una utilidad acumulada específica y solo se enfoque en la rentabilidad del proyecto, que para este caso es equivalente a VPN de MM \$132,9 al cabo de 5 años de operación, el proyecto sería rentable y económicamente viable.

En este escenario, se recomendaría llevar a cabo el proyecto siempre y cuando el inversionista tenga presente que éste será más rentable si se toma en consideración un periodo de operación mayor a 5 años y con la meta que, al final del ejercicio, el negocio pueda ser vendido a un valor interesante, teniendo en cuenta el valor residual de los flujos futuros que éste promete.

En caso de implementación del proyecto, sería oportuno considerar un aumento en el precio de ventas y enfocarse en un segmento cuya disposición a pagar sea superior a la aquí considerada. Para reducir los costos, se recomendaría evaluar alianzas con establecimientos veterinarios o peluquerías ya consolidados, mediante las cuales se mitigue el efecto de los costos y se aumente así las ganancias.

## 10. Bibliografía

1. Real Academia Española. *El Diccionario de la lengua española*. Madrid : s.n., 2014. Vol. 23.
2. The Center for Generational Kinetics. *Center for Generational Kinetics*. [En línea] 2020. <https://genhq.com/>.
3. SMITH, PR "et al". *E-Marketing Excellence. Planning and optimizing your digital marketing*. Third. 2008.
4. MONTOYA, DANNY C. "et al". *Revista Espacios. Revista Espacios*. [En línea] 2018. [www.revistaespacios.com/](http://www.revistaespacios.com/).
5. Grand View Research. *Pet Care Market Size, Share & Trends Analysis Report By Pet Type (Dog, Cat, Fish, Bird), By Products, Competitive Landscape, And Segment Forecasts, 2018 - 2025*. s.l. : Grand View Research, 2018. Benchmark.
6. Euromonitor International. *Pet Care in Chile*. 2019.
7. FMI, Fondo Monetario Internacional. *Perspectivas de la economía mundial Junio 2020*. s.l. : Fondo Monetario Internacional, 2020.
8. La Tercera. Existen más de 900 mil perros y gatos "legales" en el país. [En línea] 2019. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/casi-un-millon-de-gatos-y-perros-ya-estran-en-el-registro-de-mascotas/799298/>.
9. Tele13. *Crece el mercado de las mascotas en Chile*. Santiago, RM, Chile : s.n., 27 de Abril de 2018.
10. Publímetro. *Cuidado de mascotas moverá más de US\$800 millones*. Santiago, RM, Chile : s.n., 29 de Agosto de 2017.
11. CADEM. *El Chile que viene - Mascotas*. 2019.
12. Adimark GfK. *Microestudio: Los chilenos y sus mascotas*. 2018.
13. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/BCN. *Guía legal sobre tenencia responsable de mascotas*. 2 de Agosto de 2017.
14. Love Fur Dogs. *A history of professional pet grooming*.
15. The Balance Careers. *How to Start a Mobile Dog Grooming Salon*. 30 de Diciembre de 2018.
16. *How to Start an LLC. How to start a mobile dog grooming business*.
17. Small Business Development Center. *Pet Grooming*. 1 de Enero de 2007.
18. Hidalgo, Pedro. *Del e-Business al e-Marketing: Las Claves del Éxito*. s.l. : Repositorio Académico de la Universidad de Chile, 2000.
19. Banco Central de Chile. *Informe de Política Monetaria Junio 2020*. Santiago : Banco Central de Chile, 2020.
20. *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials*. DÍAZ, S. "et al". 2017. *Revista Clio America*, págs. 188-204.
21. TORRES, MARCELO. *Instagram y su uso como una herramienta de marketing digital en Chile*. s.l. : Repositorio Académico de la Universidad de Chile, 2017.
22. ROSAS DE ANDRACA, ANA MARIA. *Entrevista personal a Directora Ejecutiva del Colegio Médico Veterinario de Chile*. [entrev.] Jesika Bocanegra. Septiembre de 2019.

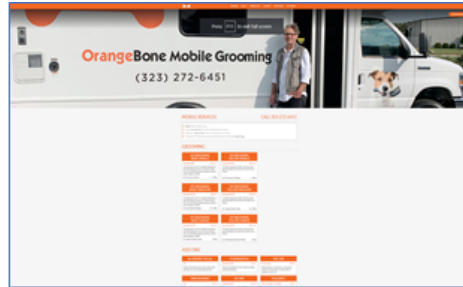
# 11. Anexos

## Anexo 1: Clipping peluquerías móviles de mascotas

USA:



<https://aussiepetmobile.com/photo-gallery/>



<http://www.orangebone.com/mobile/>



[https://mobilespaw.com/?page\\_id=71](https://mobilespaw.com/?page_id=71)



<https://www.avenueofthepaws.com/pricing>

Reino Unido:



<http://www.themobile-doggroomers.co.uk/our-services-prices/>

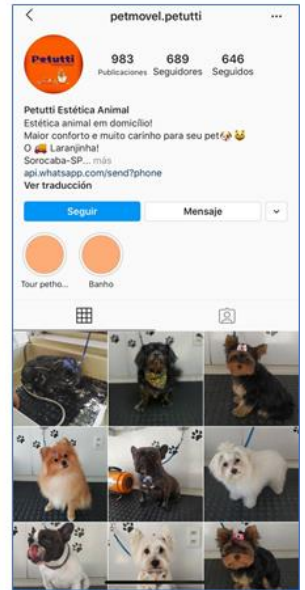
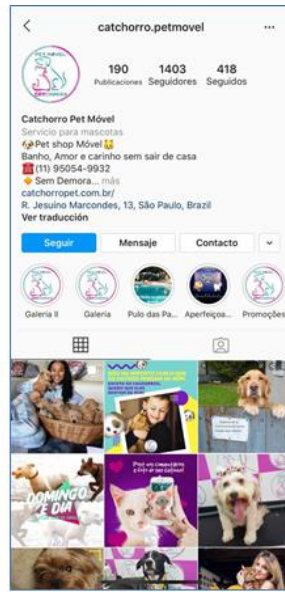
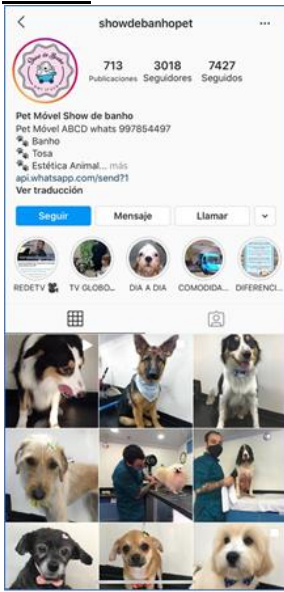


<http://www.themobile-doggroomers.co.uk/Services.aspx>



<http://www.smartsdogs.co.uk/dog-grooming-prices>

**Brasil:**



**México:**



<https://www.facebook.com/pages/category/Pet-Groomer/Shampoo-est%C3%A9tica-canina-a-domicilio-800772123307730/>



<http://www.spacanino.com.mx/>



<https://www.facebook.com/Petswashesteticaninamovil/>

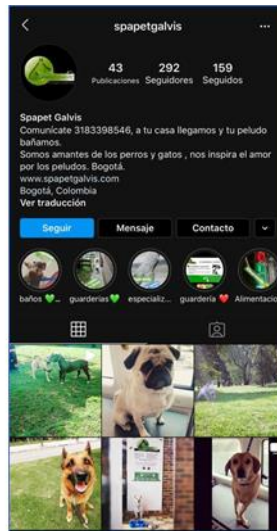


<https://spa-pet.com/estetica-canina-a-domicilio/>

## Colombia:



<https://www.pukwan.com/>



<https://www.depelos.co/bano-para-perros-y-gatos/sofiling-bano-a-domicilio/2>

## Anexo 2: Extracto del Código Sanitario, manejo de desperdicios y basuras

The screenshot displays the website of the Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. The header includes the logo and name of the institution, along with navigation links for 'BCN', 'Ley Chile', 'Observatorio', 'Información Territorial', and 'Historia Política'. A search bar is present with the text 'Buscar en Ley Chile' and a magnifying glass icon. Below the search bar, there is a section for 'Buscar en Norma' with a search button and a 'Selección' icon. The main content area is divided into two columns. The left column shows a table of contents for 'DFL 725' with a 'Expandir' button. The right column displays the text of 'Campamentos de Turismo', including 'PÁRRAFO III DE LOS DESPERDICIOS Y BASURAS' and three articles (78°, 80°, and 81°) detailing regulations on waste management and health safety in tourism camps.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BCN Ley Chile BCN Ley Chile Observatorio Información Territorial Historia Política

Buscar en Ley Chile Q BÚSQEDA AVANZADA Selección

Buscar en Norma Q B A A Ocultar notas

DFL 725 Expandir

- PÁRRAFO III DE LOS DESPERDICIOS Y BASURAS
  - ARTÍCULO 78
  - ARTÍCULO 79
  - ARTÍCULO 80
  - ARTÍCULO 81
- TÍTULO III DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD DE LOS LUGARES DE TRABAJO
  - ARTÍCULO 82
  - ARTÍCULO 83
  - ARTÍCULO 84
  - ARTÍCULO 85
  - ARTÍCULO 86
  - ARTÍCULO 87
  - ARTÍCULO 88
- TÍTULO IV DE OTROS FACTORES DE RIESGO
- LIBRO CUARTO DE LOS PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, ALIMENTICIOS, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO MÉDICO
- LIBRO V DEL EJERCICIO DE LA MEDICINA Y PROFESIONES AFINES
- LIBRO SEXTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DEL ÁREA

Campamentos de Turismo.

PÁRRAFO III  
DE LOS DESPERDICIOS Y BASURAS

Artículo 78°.- El Reglamento fijará las condiciones de saneamiento y seguridad relativas a la acumulación, selección, industrialización, comercio o disposición final de basuras y desperdicios.

Artículo 80°.- Corresponde al Servicio Nacional de Salud autorizar la instalación y vigilar el funcionamiento de todo lugar destinado a la acumulación, selección, industrialización, comercio o disposición final de basuras y desperdicios de cualquier clase.

Al otorgar esta autorización, el Servicio Nacional de Salud determinará las condiciones sanitarias y de seguridad que deben cumplirse para evitar molestia o peligro para la salud de la comunidad o del personal que trabaje en estas faenas.

Artículo 81°.- Los vehículos y sistemas de transporte de materiales que, a juicio del Servicio Nacional de Salud, puedan significar un peligro o molestia a la población y los de transportes de basuras y desperdicios de cualquier naturaleza, deberán reunir los requisitos que señale dicho Servicio, el que, además, ejercerá vigilancia sanitaria sobre ellos.

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile BCN

## Anexo 3: Extracto del Decreto 1111, alteración de características de un vehículo

BCN ▾ Ley Chile ▾ Observatorio ▾ Información Territorial ▾ Historia Política ▾		
<p><b>DECRETO 1111</b> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">EXPANDIR</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ENCABEZADO</li> <li>■ TÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES</li> <li>■ <b>TÍTULO II PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR LAS INSCRIPCIONES DE VEHÍCULOS Y ANOTACIONES</b></li> <li>■ TÍTULO III DEL LIBRO REPERTORIO E ÍNDICE</li> <li>■ TÍTULO IV DE LOS CERTIFICADOS</li> <li>■ TÍTULO V DE LA PATENTE ÚNICA</li> <li>■ TÍTULO VI DE LA DENEGACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MODIFICACIÓN DE LAS INSCRIPCIONES</li> <li>■ <b>TÍTULO VII DE LA ALTERACION DE CARACTERISTICAS DE UN VEHICULO.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>ARTÍCULO 23</b></li> <li>■ <b>ARTÍCULO 24</b></li> <li>■ <b>ARTÍCULO 25</b></li> <li>■ <b>ARTÍCULO 26</b></li> <li>■ <b>ARTÍCULO 27</b></li> </ul> </li> <li>■ TÍTULO FINAL DE LA VIGENCIA DEL REGLAMENTO</li> <li>■ TÍTULO VIII DE LA INFORMACION RELATIVA A VEHICULOS INSCRITOS</li> <li>■ TÍTULO IX DE LA ANOTACION DE LA DENUNCIA POR SUSTRACCION DE UN VEHICULO</li> <li>■ ARTÍCULO PRIMERO TRANSITORIO</li> <li>■ ARTÍCULO SEGUNDO TRANSITORIO</li> <li>■ PROMULGACIÓN</li> </ul>	<p style="text-align: center;">TITULO VII</p> <p>De la alteración de características de un vehículo.</p> <p>Artículo 23.- El propietario de un vehículo que ha cambiado su naturaleza, sus características esenciales o que lo identifican, estará obligado a dar cuenta de este hecho al Registro.</p> <p>Artículo 24.- No son alterables la marca, el modelo, el chasis y el año de fabricación. Asimismo, tampoco es alterable el tipo de vehículo, en el caso de aquellos de uso especial importados de acuerdo al inciso segundo del artículo 21 de la ley 18.483. Todo lo anterior es sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 42 de la ley 18.290 y en el artículo 21 de este reglamento.</p> <p>Artículo 25.- La alteración del color de un vehículo deberá fundarse en certificado actualizado de revisión ocular municipal o certificado de revisión técnica emitido por una Planta de Revisión Técnica autorizada por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones donde conste el nuevo color del vehículo. En defecto de los documentos anteriores, el propietario podrá acompañar una declaración jurada simple en la cual deje constancia del nuevo color.</p> <p>Artículo 26.- La alteración del número de motor del vehículo deberá fundarse en copia autorizada del documento que acredite la adquisición o importación del motor por parte del propietario del vehículo o, en su defecto, en declaración jurada notarial suscrita por éste. Además, deberá acompañarse certificado actualizado de revisión ocular municipal o certificado de revisión técnica emitido por una Planta de Revisión Técnica autorizada por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.</p> <p>Artículo 27.- La alteración del tipo del vehículo deberá fundarse en un certificado emitido por el taller que efectuó la transformación o, en su defecto, en declaración jurada notarial suscrita por el propietario del vehículo. Además, deberá acompañarse certificado actualizado de revisión ocular municipal o certificado de</p>	<p>DTO 856, JUSTICIA h) D.O. 10.02.2004</p> <p>DTO 856, JUSTICIA h) D.O. 10.02.2004</p> <p>DTO 856, JUSTICIA h) D.O. 10.02.2004</p> <p>DTO 856, JUSTICIA h) D.O. 10.02.2004</p> <p>DTO 856, JUSTICIA h) D.O. 10.02.2004</p> <p>DTO 856, JUSTICIA h) D.O. 10.02.2004</p>

*Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile BCN*



# Anexo 4: Cambios en los hábitos de consumo de los chilenos durante la pandemia



“Los consumidores en situaciones de crisis están más atentos que nunca al comportamiento de las empresas”.

**FRANCISCA LOBOS**  
Coordinadora de Investigación del Centro de Reputación Corporativa del ISE Business School de la U. de Los Andes.



“Después de meses y cuatro hábitos y conductas que se instalan, ya que la experiencia, pese a todas las dificultades, ha sido satisfactoria”.

**CLAUDIO PIZARRO**  
Investigador del Centro de Reputación Corporativa del ISE Business School de la U. de Chile.

## El nuevo consumidor chileno tras la cuarentena: más exigente y demandante, lo que impone la necesidad de una mejor logística y experiencia

TRAS CRECIMIENTO EXPONENCIAL DE LAS VENTAS EN LÍNEA

Con la emergencia sanitaria, el e-commerce se ha posicionado cada vez más en el país: en abril las ventas online aumentaron 150% en relación al mismo mes de 2019, según cifras de la Cámara de Comercio de Santiago a partir de datos de Transbank. Expertos dicen que se trata de un consumidor que está transformándose, pasando a ser más estricto, lo que sofisticará el proceso de distribución y demandará una mejor relación de las marcas con los clientes.

MA DELAINE OVALLE V.



“Una vez que concluye el confinamiento, es probable que los consumidores sigan más distantes por temor a contagios, el proceso de compra sea más lento y cuidadoso y la confianza disminuya, así como en todo lo referente al ahorro y la eficiencia de los recursos de estos”, señala el académico de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Los Andes y experto en comportamiento del consumidor, Juan José Guerrero.

Para Francisca Lobos, coordinadora de Investigación del Centro de Reputación Corporativa del ISE Business School de la Universidad de Los Andes y coautora del libro “El poder del click” de Ediciones “El Mercurio”, el estado social y la pandemia han sido dos oportunidades que han tenido las personas para evaluar la actuación de las firmas en una situación de crisis. “Los consumidores en períodos de crisis están más atentos que nunca al comportamiento de las empresas y quieren premiar a aquellas que consideran que han estado a la altura de las circunstancias”, asegura.

Pizarro concuerda y explica que en un contexto sanitario delicado, económico débil y social activo, las marcas deben reformular su relación con los consumidores. “Al ser cada vez más digitales, suelen ser más ágiles, y con esto no me refiero al desempeño de sus productos y servicios, sino al rol que cumplen dentro de una vida en común más compleja, donde es necesario cuidar a los colaboradores, a sus clientes y a los más vulnerables de la sociedad”, dice.

Para Altschwaiger son las empresas que lo hacen bien en este ámbito las que logran construir relaciones de confianza y cercanía con los consumidores, superiores a las que se han visto en el canal tradicional. “En lo mediano que la experiencia digital esté construida sobre la transparencia, la responsabilidad y la genuina empatía sobre los intereses de las personas, se van marcando nuevos estándares de lo que se considera un buen servicio y una marca de alto valor para las personas. Y para las empresas ha sido un descubrimiento que esto representa una gran oportunidad de expansión su valor más allá del territorio físico o geográfico”, señala.

En cuanto a los locales físicos, la gerente general de Grupo Limonada y directora y emprendedora Endosar, Paula Valverde, explica que estos tendrán un nuevo propósito: “Los locales físicos tendrán el tremendo desafío de cambiar su actual forma de operar y deberán priorizarse más de la experiencia que vive el cliente y de las estrategias que implementarán para vender en el momento de retro en tienda. Los locales toman un nuevo rol y será de exhibir colecciones, mejorar el look y transmitir la construcción de la marca”.

Acorde a Reveros, es urgente que las marcas ofrezcan una mejor experiencia al usuario. “Esto, en gran parte, se logra tomando decisiones que ponen al cliente en el centro, y aunque pueda parecer trivial, en realidad requiere un cambio de paradigma. En la industria chilena hay una deuda gigante con las personas en términos de servicio, y aunque hace años que se viene mejorando, aún no estamos en un estándar de clase mundial”, señala Santa María.

Desde la consultora Compite, su gerente de Estudios Felipe Miranda añade que es importante que el punto de partida sea siempre el cliente y sus necesidades. “Si las empresas consideran este proceso de adaptación solo desde sus procesos actuales o desde la tecnología corren el riesgo de no hacer calor que ofrecen con aquello que los clientes requieren”, sostiene.

También, algunos advierten que lo que se está viendo acá son cambios de asignación de costos importantes. Para Coprocoides todo lo que antes se ganaba en arriendo para los comercios, podrá ser reasignado para satisfacer al consumidor con un mejor servicio, ya sea en el proceso de venta remota o en el de entrega. “Los clientes se están dando cuenta que los presupuestos que se manejan para las tiendas eran muy costosos y ya no agrippan valor al cliente final o a quienes más baratas de añadir ese valor”, explica.

Paula Valverde agrega que la diferenciación será un rol crucial, ya que el gran desafío de las empresas será lograr distinguirse en su trato con el cliente. “Todo esto, desarrollando una logística eficiente que cambie el foco del despacho en masa a un foco de miles de despachos individuales-clientes, y que vaya de la mano de un marketing personalizado que nos permita hablarle con cercanía al cliente, aunque no estemos frente a frente con ellos”, señala.



“Los locales físicos tendrán un tremendo desafío de cambiar su actual forma de operar y deberán preocuparse más de la experiencia que viva el cliente”.

**PAULA VALVERDE**  
Gerente general de Grupo Limonada y emprendedora Endosar.



“Se van marcando nuevos estándares de lo que se considera un buen servicio y una marca de alto valor para las personas”.

**CAROLINA ALTSCHWAIGER**  
Socia y directora general de Alimtarand.



Pablo Halpern y Francisca Lobos abordan en este libro todos los inquietudes sobre cómo debe actuar las organizaciones en un mundo globalizado.

Fuente: Diario El Mercurio



## Anexo 5: Tamaño de muestra encuesta

Población de las comunas de Santiago Oriente:

CÓDIGO REGIÓN	NOMBRE PROVINCIA	CÓDIGO PROVINCIA	NOMBRE COMUNA	CÓDIGO COMUNA	EDAD	TOTAL POBLACIÓN EFECTIVAMENTE CENSADA
13	SANTIAGO	131	LA REINA	13113	Total Comuna	92,787
13	SANTIAGO	131	LAS CONDES	13114	Total Comuna	294,838
13	SANTIAGO	131	LO BARNECHEA	13115	Total Comuna	105,833
13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	Total Comuna	208,237
13	SANTIAGO	131	PEÑALOLÉN	13122	Total Comuna	241,599
13	SANTIAGO	131	PROVIDENCIA	13123	Total Comuna	142,079
13	SANTIAGO	131	VITACURA	13132	Total Comuna	85,384
13	CHACABUCO	133	COLINA	13301	Total Comuna	146,207
						<b>1,316,964</b>

Fuente: INE – CENSO 2017

Cálculo del tamaño de muestra:

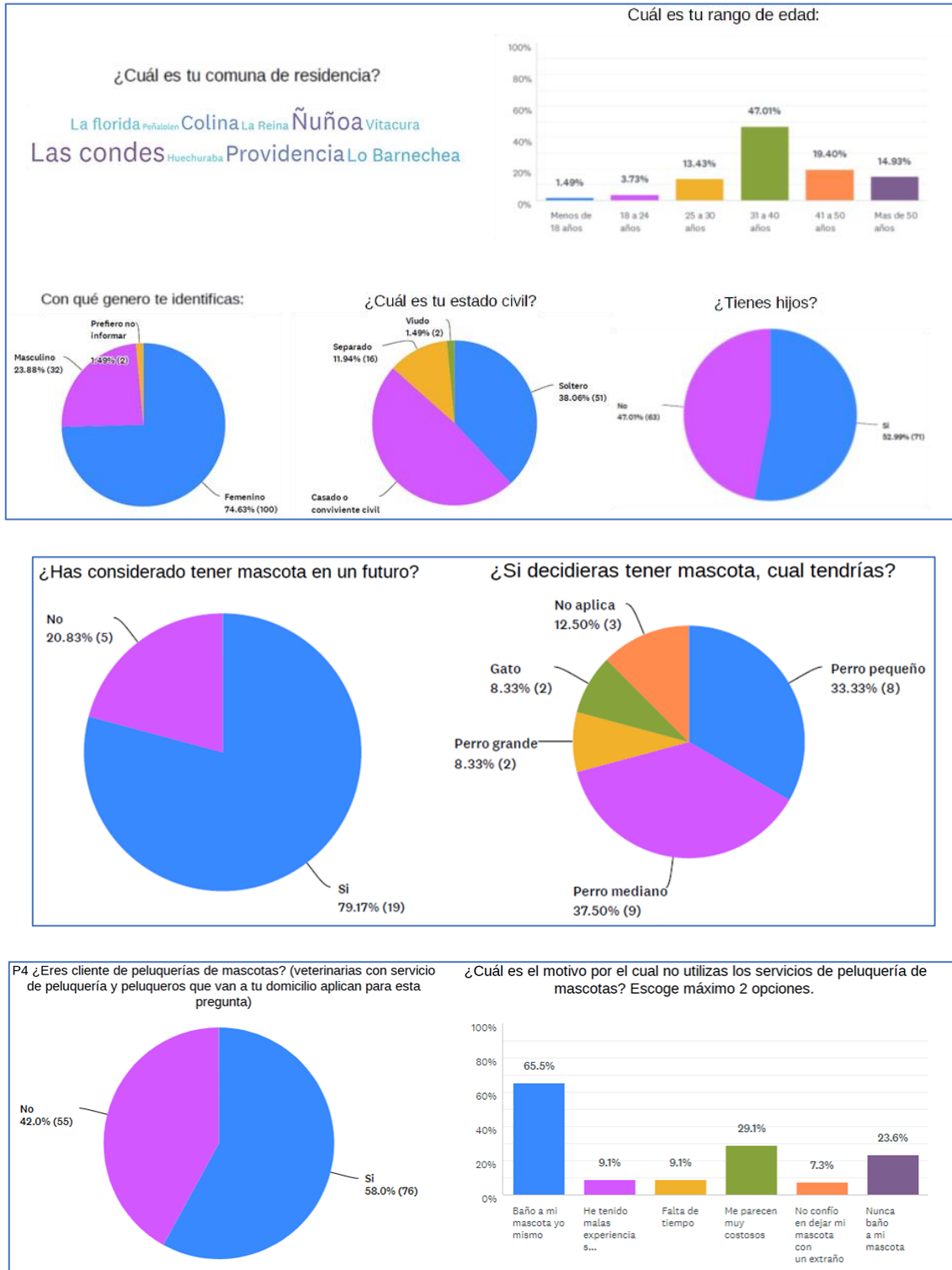
$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * p}$$

Parametro	Valor
N	1,316,964
e	5%
P	50%
Q	50%
Z	1.645

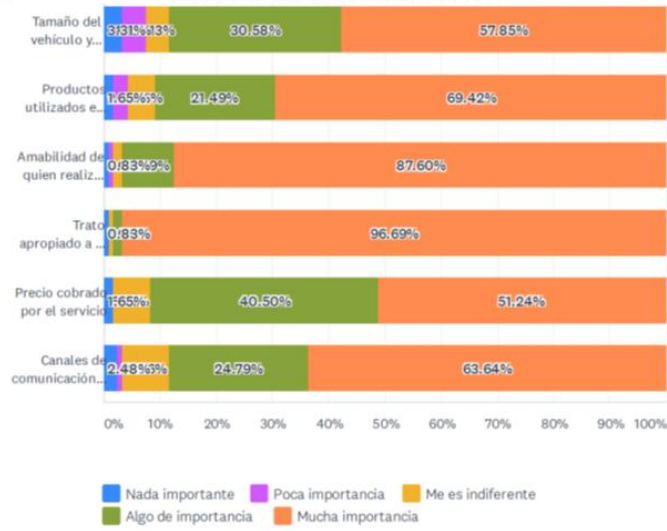
\*Nivel de confianza 90%

$$n = 271 \text{ personas}$$

## Anexo 6: Otros resultados de la encuesta



**P16 Si en un futuro tomaras el servicio de peluquería canina y felina móvil para tu mascota ¿Qué nivel de importancia le darías a los atributos mencionados a continuación?**



## Anexo 7: Caracterización de los resultados de la encuesta

Tipo de Mascota		Perro mini y chico	Perro mediano	Perro grande	Perro extra grande	Gatos
# y peso de respuestas	# encuestados	54	31	18	2	16
	Peso sobre total (perros o gatos)	51,4%	29,5%	17,1%	1,9%	100,0%
Demográficos	Mayor Rango etario	42.3% - 31 a 40 años	40.7% - 31 a 40 años	28.6% - 25 a 30 años & 28.6% - 31 a 40 años	100% - 31 a 40 años	62.5% - 31 a 40 años
	> % de criterio estado civil	52% casado o conviviente civil	48% soltero	51.7% soltero	50% soltero - 50% casado	37.5% soltero - 37.5% casado
	> % de criterio Hijos	52% no hijos	59% no hijos	50% no hijos	50% hijos - 50% no hijos	37.5% no hijos
	Principales comunas de residencia	Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, Vitacura, Ñuñoa	Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, Ñuñoa	Las Condes, Lo Barnechea	Colina	Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea
Uso del servicio	Cliente de peluquerías de mascotas?	61%	71%	67%	100%	19%
	Frecuencia de uso peluquerías	1 vez al mes - cada 2 meses	Cada 2 meses - 3 veces al año	1 vez al mes - cada 2 meses	3 veces al año	1 a 2 veces al año
Disposición a pagar	Rango precios pagados anteriormente (peluquería tradicional)	\$12.000 - \$16.000	\$17.000-\$21.000	\$17.000-\$21.000	\$22.000 - \$26.000	\$22.000 - \$32.000
	Disposición a pagar por peluquería móvil	\$15.000 - \$18.000	\$20.000 - \$22.000	\$25.000 - \$28.000	\$32.000 tal vez	\$20.000 - \$25.000
Preferencias y fidelización	Servicio adicional de preferencia	Desparasitación, vacunas y tratamientos especiales	Desparasitación, vacunas y tratamientos especiales	Desparasitación, vacunas y tratamientos especiales	Desparasitación y vacunas	Desparasitación, vacunas y alimentos
	Fidelización	Precios cliente frecuente y acumulación puntos redimibles	Precios cliente frecuente y acumulación puntos redimibles	Precios cliente frecuente y acumulación puntos redimibles	Precios cliente frecuente y referenciar amigos	Precios cliente frecuente y referenciar amigos
	3 Atributos + importantes experiencia peluquerías tradicionales	Profesionalismo, comodidad, productos	Profesionalismo, cercanía, productos	Profesionalismo, comodidad, cercanía	Profesionalismo, comodidad, cercanía	Profesionalismo, comodidad, productos
	3 Atributos + importantes peluquería móvil	Trato apropiado, amabilidad, productos (o canales de contacto)	Trato apropiado, amabilidad, productos	Trato apropiado, amabilidad, productos	Trato apropiado, precio, productos	Trato apropiado, amabilidad, productos
	Definitivamente probaría el servicio de peluquería móvil?	32%	48%	39%	0%	25%
Canales de comunicación	Cómo se entera del servicio	Redes sociales	Redes sociales	Recomendación amigo	Recomendación amigo	Recomendación amigo
	Medio de búsqueda?	Referencia amigo	Referencia amigo	Referencia e Internet	Referencia e Internet	Referencia e Internet
	Medio de contratación?	Llamada, WhatsApp	Llamada, WhatsApp	Llamada, WhatsApp	Llamada, WhatsApp	Llamada, WhatsApp

## Anexo 8: Estimación del tamaño de mercado potencial

Segmento	SM		L	C	
Tipo de Mascota	Perro mini y chico	Perro mediano	Perro grande	Perro extra grande	Gatos
Mascotas Santiago Nor Oriente	116,970				29,021
% tipo de mascota de acuerdo a número de respuestas	51%	30%	17%	2%	100%
Cantidad de animales de acuerdo al tamaño	60,156	34,534	20,052	2,228	29,021
% que hace uso de peluquerías	61.0%	71.0%	66.7%	0.0%	18.8%
Cantidad que hace uso de peluquerías	36,695	24,519	13,375	0	5,456
Frecuencia con que utilizan los servicios de peluquería	41.2% 1 vez al mes 23.5% cada 2 meses 26.5% 3 veces al año 5.9% 2 veces al año 2.9% 1 vez al año	18.2% 1 vez al mes 36.4% cada 2 meses 27.3% 3 veces al año 4.5% 2 veces al año 13.6% 1 vez al año	41.7% 1 vez al mes 25% cada 2 meses 25% 3 veces al año 8.3% 1 vez al año	100% Nunca	50% 1 veces al año 50% 2 veces al año
Cantidad de veces que usan el servicio durante el año (promedio ponderado)	7.3	5.4	7.3	0.0	1.5
Rango de valor pagado en ocasiones anteriores por servicios de peluquería	41.2% \$12k - \$16k 41.2% \$17k - \$21k 8.8% \$22k - \$26k 5.9% \$27k - \$32k 2.9% \$32k - \$40k	36.4% \$12k - \$16k 31.8% \$17k - \$21k 22.7% \$22k - \$26k 4.5% \$27k - \$32k 4.5% \$32k - \$40k	8.3% \$12k - \$16k 41.7% \$17k - \$21k 16.7% \$22k - \$26k 16.7% \$27k - \$32k 16.7% \$32k - \$40k	NA	33.3% \$12k - \$16k 33.3% \$22k - \$26k 33.3% \$27k - \$32k
Promedio ponderado de pago por el servicio	\$ 18,493	\$ 19,534	\$ 24,088	NA	\$ 22,478
<b>Tamaño mercado por tipo de mascota</b>	<b>\$ 4,950,957,957.00</b>	<b>\$ 2,592,527,234.50</b>	<b>\$ 2,363,707,736.14</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 183,954,106.76</b>
<b>Total tamaño de mercado</b>	<b>\$ 10,091,147,034.40</b>				

## Anexo 9: Detalles logísticos

### Detalle de horarios de operación del vehículo y turnos de trabajo por peluquero

Horas de operación				
Días	DE	A	Duración diaria	Duración semanal
Lunes - Viernes	9:00	20:00	11	55
Sábados	10:00	18:00	8	8
				63

Distribución de turnos			
TURNOS	Sigla	DE	Horas
Mañana	M	9:00	7
Tarde	T	15:00	5
Sabado	SA	10:00	8

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total horas de trabajo
<b>Peluquero tiempo completo</b>	M	M	M	M	M	SA	43
<b>Peluquero medio tiempo</b>	T	T	T	T	T		25

### Calendario tipo de programación semanal

Hora	L-V (Turno M)	L-V (Turno T)	S
9:00	Kickoff		
9:15	Parte camioneta		
9:30	Inicia 1er servicio		
9:45			
10:00			Kickoff
10:15			Parte camioneta
10:30	Final + Limpieza		Inicia 1er servicio
10:45	Parte al 2o		
11:00	Inicia 2o servicio		
11:15			
11:30			Final + Limpieza
11:45			Parte al 2o
12:00			Inicia 2o servicio
12:15	Final + Limpieza		
12:30	Lunch break		
12:45			
13:00			
13:15	Parte camioneta		Final + Limpieza
13:30	Inicia 3 servicio		Lunch break
13:45			
14:00			
14:15			Parte al 3o
14:30	Final + Limpieza		Inicia 3 servicio
14:45	Encuentro con peluquero Turno T		
15:00		Parte al 4o	
15:15		Inicia 4 servicio	
15:30			Final + Limpieza
15:45	Fin turno		Parte al 4o
16:00			Inicia 4 servicio
16:15		Final + Limpieza	
16:30		Parte al 5o	
16:45		Inicia 5 servicio	
17:00			
17:15			
17:30			Parte a estacionar
17:45		Final + Limpieza	Final + Limpieza
18:00		Parte al 6o	
18:15		Inicia 6 servicio	
18:30			
18:45			
19:00			
19:15			
19:30		Parte a estacionar	
19:45		Final + Limpieza	

	Cantidad semanal
Servicios de 60 minutos ( <b>Segmento SM</b> )	22
Servicios de 75 minutos ( <b>Segmento L</b> )	12

### Calendario de rotación de comunas

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sabado
Semana 1	Las Condes	Vitacura	Providencia	La Reina	Ñuñoa	Peñalolen
Semana 2	Colina Sur	Las Condes	Vitacura	Providencia	La Reina	Ñuñoa
Semana 3	Peñalolen	Colina Sur	Las Condes	Vitacura	Providencia	La Reina
Semana 4	Ñuñoa	Peñalolen	Colina Sur	Las Condes	Vitacura	Providencia

## Anexo 10: Supuestos

Tasa de crecimiento anual:

Inflación anual	%
IPC Chile 2019	3,0
IPC Chile 2018	2,6
IPC Chile 2017	2,3
IPC Chile 2016	2,7
IPC Chile 2015	4,4
IPC Chile 2014	4,6
IPC Chile 2013	2,8
IPC Chile 2012	1,5
IPC Chile 2011	4,4
IPC Chile 2010	3,0
IPC Chile 2009	-2,6
<b>Promedio</b>	<b>2,6</b>



## Anexo 11: Inversión

### Cotización del vehículo, los equipos y la mano de obra:

**2017 Fiat Ducato**  
 Particular - Metropolitana de Santiago Ver vendedores similares

**\$15.500.000 CLP**

Financiamiento **Santander Consumer**  
 Valor Cuota 48 meses **\$193.049\*** CAE Anual **21.31% p.a.\***  
 CTC: \$9.266.352

Ver Detalle **Cotizar**

Contacta al vendedor

Nombre   
 Correo electrónico   
 Teléfono   
 Comentarios

100.500 km Kilometraje Diesel Combustible

<b>P&amp;P</b>	<b>P&amp;P Venta de Repuestos y Servicio Mecánico</b>					
	Pedro Juan Perez Vera Rut 4.398.522-1 Baquedano 874, Santiago					
<b>Orden de trabajo - JJBB34</b>						
Nombre	Jessica Bokanegra	Marca	Fiat			
Celular	0	Modelo	Ducato	Año	2017	
<b>Repuestos</b>			<b>Mano de Obra</b>			
Cant	Descripcion	Monto	Descripcion	Monto		
1	Bomba de eléctrica	230.000	Mano de Obra	1.260.504		
1	Bomba de agua 1HP	110.000				
1	Tanque de agua limpia 500 lt	70.000				
1	Tanque de agua sucia 500 lt	70.000				
1	Bañera	638.000				
1	Mesa de secado	305.000				
1	Secador de pelo	142.000				
1	Aspiradora	120.000				
1	Aire acondicionado	150.000				
1	Sistema electrico	200.000				
			Neto		1.260.504	
			IVA		239.496	
Total repuestos		2.035.000	Total Mano de Obra		1.500.000	
			Total Repuestos		2.035.000	
			Total Mano de Obra		1.500.000	
			Total Reparación		3.535.000	
			Abonos		-	
			Total a pagar		3.535.000	

## Depreciación y valor residual de activos

Depreciaciones				
Activo	Costo sin Iva	Vida Útil	Valor Residual	Depreciación Anual
Camioneta	\$ 13.025.210	7	\$2.605.042	\$1.488.595
Equipamiento peluquería	\$ 2.974.876	7	\$594.975	\$339.986
Insumos peluquero	\$ 252.101	5	\$0	\$50.420
Laptop	\$ 420.168	5	\$0	\$84.034
Celular oficina	\$ 294.118	5	\$0	\$58.824
Celular peluquero/vehículo	\$ 294.118	5	\$0	\$58.824
Dominio web	\$ 42.017	5	\$0	\$8.403
<b>Total</b>	<b>\$ 17.302.607</b>		<b>\$3.200.017</b>	<b>\$2.089.086</b>

	Resumen Depreciaciones y valor residual				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad de camionetas	2	2	3	3	3
Camioneta	\$ 2.977.191	\$ 2.977.191	\$ 4.465.786	\$ 4.465.786	\$ 4.465.786
Equipamiento peluquería	\$ 679.972	\$ 679.972	\$ 1.019.958	\$ 1.019.958	\$ 1.019.958
Insumos peluquero	\$ 100.840	\$ 100.840	\$ 151.261	\$ 151.261	\$ 151.261
Laptop	\$ 84.034	\$ 84.034	\$ 84.034	\$ 84.034	\$ 84.034
Celular oficina	\$ 58.824	\$ 58.824	\$ 58.824	\$ 58.824	\$ 58.824
Celular peluquero/vehículo	\$ 117.647	\$ 117.647	\$ 176.471	\$ 176.471	\$ 176.471
Dominio web	\$ 8.403	\$ 8.403	\$ 8.403	\$ 8.403	\$ 8.403
<b>Total Depreciaciones</b>	<b>\$ 4.026.911</b>	<b>\$ 4.026.911</b>	<b>\$ 5.964.736</b>	<b>\$ 5.964.736</b>	<b>\$ 5.964.736</b>
<b>Valor residual</b>					<b>\$ 9.600.052</b>

## Anexo 12: Financiamiento

Crédito año 0 equivalente al 60% de la inversión en 2 vehículos y puesta en marcha del proyecto

<b>Monto solicitado: \$ 25.242.621</b>	<b>Cuota Mensual: \$ 1.211.092</b>
Número de cuotas: 24 Fecha pago primera cuota: 04/02/2021 Meses de No Pago: Sin Mes y Sin Mes	Tasa de interés Original: 4,45% <b>Descuento tasa web: 20.0 %</b> Tasa interés especial web: 0,92 %

Resumen Crédito año 0		
Monto Préstamo	\$ 25.242.621	
<b>Pago de cuota</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
Interés	\$ 2.280.148	\$ 842.387
Amortización	\$ 11.902.430	\$ 13.340.191

INVERSIÓN AÑO 0 (vehículos 1 y 2)				
Periodo	Saldo Insoluto	Interés	Amortización	Cuota c/Seguro
0	\$ 25.242.621			
1	\$ 24.301.769	\$ 241.030	\$ 940.852	\$ 1.211.092
2	\$ 23.351.934	\$ 232.046	\$ 949.835	\$ 1.211.092
3	\$ 22.393.029	\$ 222.977	\$ 958.905	\$ 1.211.092
4	\$ 21.424.968	\$ 213.821	\$ 968.061	\$ 1.211.092
5	\$ 20.447.664	\$ 204.577	\$ 977.305	\$ 1.211.092
6	\$ 19.461.027	\$ 195.245	\$ 986.636	\$ 1.211.092
7	\$ 18.464.970	\$ 185.824	\$ 996.057	\$ 1.211.092
8	\$ 17.459.402	\$ 176.313	\$ 1.005.568	\$ 1.211.092
9	\$ 16.444.232	\$ 166.712	\$ 1.015.170	\$ 1.211.092
10	\$ 15.419.369	\$ 157.018	\$ 1.024.863	\$ 1.211.092
11	\$ 14.384.719	\$ 147.232	\$ 1.034.649	\$ 1.211.092
12	\$ 13.340.191	\$ 137.353	\$ 1.044.529	\$ 1.211.092
13	\$ 12.285.688	\$ 127.379	\$ 1.054.502	\$ 1.211.092
14	\$ 11.221.117	\$ 117.310	\$ 1.064.571	\$ 1.211.092
15	\$ 10.146.381	\$ 107.145	\$ 1.074.736	\$ 1.211.092
16	\$ 9.061.382	\$ 96.883	\$ 1.084.998	\$ 1.211.092
17	\$ 7.966.024	\$ 86.523	\$ 1.095.359	\$ 1.211.092
18	\$ 6.860.206	\$ 76.064	\$ 1.105.818	\$ 1.211.092
19	\$ 5.743.829	\$ 65.505	\$ 1.116.377	\$ 1.211.092
20	\$ 4.616.793	\$ 54.845	\$ 1.127.036	\$ 1.211.092
21	\$ 3.478.995	\$ 44.084	\$ 1.137.798	\$ 1.211.092
22	\$ 2.330.333	\$ 33.219	\$ 1.148.662	\$ 1.211.092
23	\$ 1.170.703	\$ 22.251	\$ 1.159.630	\$ 1.211.092
24	-\$ 0	\$ 11.178	\$ 1.170.703	\$ 1.211.092

Crédito año 2 equivalente al 60% de la inversión en 1 vehículo

<b>Monto solicitado: \$ 11.826.002</b>	<b>Cuota Mensual: \$ 572.442</b>
Número de cuotas: 24 Fecha pago primera cuota: 04/02/2021	Tasa de interés Original: 4,47% <b>Descuento tasa web: 20.0 %</b>
Meses de No Pago: <input type="text" value="Sin Mes"/> y <input type="text" value="Sin Mes"/>	<b>Tasa interés especial web: 0,94 %</b>

Resumen Crédito año 2		
Monto Préstamo	\$ 11.826.002	
<b>Pago de cuota</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Interes	\$ 1.095.420	\$ 405.188
Amortización	\$ 5.567.885	\$ 6.258.117

INVERSIÓN AÑO 2 (vehículo 3)				
Periodo	Saldo Insoluto	Interes	Amortizacion	Cuota c/Seguro
0	\$ 11.826.002			
1	\$ 11.386.458	\$ 115.732	\$ 439.543	\$ 572.442
2	\$ 10.942.614	\$ 111.431	\$ 443.845	\$ 572.442
3	\$ 10.494.425	\$ 107.087	\$ 448.188	\$ 572.442
4	\$ 10.041.851	\$ 102.701	\$ 452.574	\$ 572.442
5	\$ 9.584.848	\$ 98.272	\$ 457.003	\$ 572.442
6	\$ 9.123.372	\$ 93.800	\$ 461.476	\$ 572.442
7	\$ 8.657.380	\$ 89.284	\$ 465.992	\$ 572.442
8	\$ 8.186.828	\$ 84.723	\$ 470.552	\$ 572.442
9	\$ 7.711.671	\$ 80.118	\$ 475.157	\$ 572.442
10	\$ 7.231.863	\$ 75.468	\$ 479.807	\$ 572.442
11	\$ 6.747.361	\$ 70.773	\$ 484.503	\$ 572.442
12	\$ 6.258.117	\$ 66.031	\$ 489.244	\$ 572.442
13	\$ 5.764.085	\$ 61.243	\$ 494.032	\$ 572.442
14	\$ 5.265.218	\$ 56.409	\$ 498.867	\$ 572.442
15	\$ 4.761.469	\$ 51.527	\$ 503.749	\$ 572.442
16	\$ 4.252.791	\$ 46.597	\$ 508.679	\$ 572.442
17	\$ 3.739.134	\$ 41.619	\$ 513.657	\$ 572.442
18	\$ 3.220.451	\$ 36.592	\$ 518.683	\$ 572.442
19	\$ 2.696.692	\$ 31.516	\$ 523.759	\$ 572.442
20	\$ 2.167.807	\$ 26.390	\$ 528.885	\$ 572.442
21	\$ 1.633.746	\$ 21.215	\$ 534.061	\$ 572.442
22	\$ 1.094.459	\$ 15.988	\$ 539.287	\$ 572.442
23	\$ 549.894	\$ 10.711	\$ 544.565	\$ 572.442
24	-\$ 0	\$ 5.381	\$ 549.894	\$ 572.442

## Anexo 13: Costos

### Cotizaciones de oficina y estacionamiento:



### COTIZACION N° 7291

<b>Nombre Empresa:</b>	Clean Paws	<b>Fecha:</b>	17/12/2020
<b>RUT:</b>	0	<b>Giro:</b>	
<b>Contacto:</b>	Jesika Bocanegra	<b>Telefono:</b>	
<b>Dirección:</b>	-		

SANTIAGO CENTRO - Puente 574 piso 6					
Cantidad	Unidad	Descripción	Valor Unitario	Dcto. %	Total
1	MES	Oficina N15, 9 M2, capacidad 3 personas Valor mensual.	\$ 504.202		\$ 504.202

**Condición de Pago:** Contado  
**Valido hasta:** 17/01/2021  
**Observaciones:**

<b>Total Neto</b>	<b>\$ 504.202</b>
<b>IVA 19%</b>	<b>\$ 95.798</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 600.000</b>

**GRAN CONECTIVIDAD**

A PASOS DE ELIODORO YAÑEZ, FRANCISCO BILBAO  
Y METROS INÉS DE SUAREZ Y LOS LEONES

**EDIFICIO DE ESTACIONAMIENTOS Y BODEGAS  
CON ALTO ESTÁNDAR DE CONSTRUCCIÓN.**

Cuenta con PÓRTICO DE ACCESO INDEPENDIENTE,  
ASCENSOR Y CENTRAL DE MONITOREO  
24/7

WWW.LYONPARKING.CL +569 5422 9101

## Costos fijos

Costos de administración		
Ítem	Costo Mensual(\$)	Costo Anual(\$)
Alquiler Oficina con bodega	\$600.000	\$ 7.200.000
Plan postpago línea celular coordinador	\$20.000	\$ 240.000
Patente comercial	\$4.252	\$ 51.029
Otros	\$200.000	\$ 2.400.000
<b>Total</b>	<b>\$ 824.252</b>	<b>\$ 9.891.029</b>

Remuneraciones				
Cargo	Salario Mensual	Imposiciones (24%)	Costo Mensual	Costo Anual
Peluquero tiempo completo	\$600.000	\$144.000	\$744.000	\$8.928.000
Peluquero medio tiempo	\$280.000	\$67.200	\$347.200	\$4.166.400
Coordinador administrativo	\$600.000	\$144.000	\$744.000	\$8.928.000
Contador externo	\$100.000		\$100.000	\$1.200.000
Comisiones por venta adicional	15%			
<b>Total</b>	<b>\$ 1.580.000</b>	<b>\$ 355.200</b>	<b>\$ 1.935.200</b>	<b>\$ 23.222.400</b>

Costos de Marketing y publicidad							
Ítem	Costo unitario	Costo Mensual(\$)	Año				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad redes sociales	\$ 6.000	\$ 180.000	\$2.160.000	\$2.160.000	\$2.160.000	\$1.620.000	\$1.620.000
Publicaciones en revistas	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 120.000	\$ 60.000
Participación en ferias y/o actividades	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 180.000	\$ 90.000
Flyers (500)		\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 60.000	\$ 30.000
<b>Total</b>		<b>\$ 60.000</b>	<b>\$2.880.000</b>	<b>\$2.700.000</b>	<b>\$2.700.000</b>	<b>\$1.980.000</b>	<b>\$1.800.000</b>

Costos de operación		
Ítem	Costo Mensual(\$)	Costo Anual(\$)
<b>Por vehículo</b>		
Mantenimiento y revisiones técnicas	\$75.000	\$900.000
Mantenimiento equipos e insumos peluquería	\$5.000	\$60.000
Estacionamiento con bodega	\$120.000	\$1.440.000
Permiso circulación	\$29.167	\$350.000
Uso de autopistas	\$20.000	\$240.000
Fondo de maniobra	\$16.667	\$200.000
<b>Total</b>	<b>\$265.833</b>	<b>\$ 3.190.000</b>
<b>Relacionados a los peluqueros</b>		
Uniformes para 2 peluqueros	\$80.000	\$960.000
Capacitaciones para 2 peluqueros	\$20.000	\$240.000
Plan postpago línea celular peluquero	\$20.000	\$240.000
<b>Total</b>	<b>\$120.000</b>	<b>\$1.440.000</b>

## Costos variables

<b>Costos unitarios por servicio básico</b>					<b>Observación</b>
<b>Ítem</b>	<b>U.M.</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Consumo / servicio</b>	<b>Valor / servicio</b>	
Agua	M3	\$400	0,07	\$28	Ref Aguas Andinas
ShampooPetit 1000 ML	ML	\$30.000	60	\$1.800	Ref MasterGroomer
Toallas, hisopos, artículos	GLB	\$1.000	1	\$1.000	Valores aproximados
Perfume 250 ML	ML	\$6.000	0,5	\$12	Ref MasterGroomer
Corbatín, lazo	GLB	\$80	1	\$80	Ref MasterGroomer
Snack premio	Bolsa	\$5.000	1	\$100	Ref Mercado
Limpieza post servicio	GLB	\$1.000	1	\$1.000	Ref Mercado
Combustible (Diesel)	LT	\$450	0,5	\$225	Ref Mercado
<b>Total por servicio básico peluquería</b>				<b>\$4.245</b>	

<b>Costos unitarios por servicio o insumo adicional</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor</b>
Costo por <b>servicio</b> adicional	30%
Costo por <b>insumo</b> adicional vendido	70%

<b>Costos por pagos con medio electrónico</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total unitario</b>
SUMUP Cobro por transacción	2.9% + iva	3,45%

## Anexo 14: Capital de trabajo

IVA		19%											
Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos por ventas	\$ 4.157.132	\$ 4.295.202	\$ 4.571.340	\$ 6.353.178	\$ 6.813.542	\$ 7.181.793	\$ 7.411.974	\$ 7.642.156	\$ 7.872.338	\$ 8.240.589	\$ 8.470.771	\$ 8.700.953	
Costos Fijos	\$ 3.205.286	\$ 3.205.286	\$ 3.205.286	\$ 4.682.319	\$ 4.682.319	\$ 4.682.319	\$ 4.682.319	\$ 4.682.319	\$ 4.682.319	\$ 4.682.319	\$ 4.682.319	\$ 4.682.319	
Costos Variables	\$ 1.455.590	\$ 1.459.402	\$ 1.467.026	\$ 1.890.101	\$ 2.017.124	\$ 2.084.448	\$ 2.147.959	\$ 2.211.471	\$ 2.274.983	\$ 2.342.306	\$ 2.405.818	\$ 2.469.329	
Impuestos													
PPM (1% ventas)	\$ 34.934	\$ 36.094	\$ 38.415	\$ 53.388	\$ 57.257	\$ 60.351	\$ 62.285	\$ 64.220	\$ 66.154	\$ 69.249	\$ 71.183	\$ 73.117	
IVA Costos	\$ 744.173	\$ 744.782	\$ 745.999	\$ 1.049.378	\$ 1.069.659	\$ 1.080.408	\$ 1.090.549	\$ 1.100.689	\$ 1.110.830	\$ 1.121.579	\$ 1.131.719	\$ 1.141.860	
IVA Ingresos	\$ 663.744	\$ 685.788	\$ 729.878	\$ 1.014.373	\$ 1.087.876	\$ 1.146.673	\$ 1.183.424	\$ 1.220.176	\$ 1.256.928	\$ 1.315.724	\$ 1.352.476	\$ 1.389.228	
IVA NETO	-\$ 45.496	-\$ 22.899	\$ 22.293	\$ 18.383	\$ 75.474	\$ 126.616	\$ 155.161	\$ 183.707	\$ 212.252	\$ 263.394	\$ 291.940	\$ 320.485	
INGRESOS-EGRESOS	-\$ 458.248	-\$ 346.587	-\$ 123.265	-\$ 237.625	\$ 38.624	\$ 288.410	\$ 426.535	\$ 564.659	\$ 702.784	\$ 952.570	\$ 1.090.694	\$ 1.228.819	
<b>INGRESOS-EGRESOS ACUMULADOS</b>	-\$ 458.248	-\$ 804.834	-\$ 928.099	-\$ 1.165.724	-\$ 1.127.100	-\$ 838.690	-\$ 412.155	\$ 152.504	\$ 855.289	\$ 1.807.858	\$ 2.898.553	\$ 4.127.372	

**CAPITAL DE TRABAJO (1er año) - \$ 1.165.724**



## Anexo 15: Tasa de descuento

$$K_e = R_f + (E(R_m) - R_f) \cdot \beta$$

Para estimar el costo de oportunidad del inversionista se aplica la fórmula de *CAPM* =  $K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta$ , donde:

Datos de referencia			Fuente
Rf	<b>2,60%</b>	Tasa libre de riesgo de bonos del estado chileno a 10 años	<a href="https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx">https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx</a>
E(Rm-Rf)	<b>6,26%</b>	Prima de riesgo de mercado para Chile	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
$\beta$	<b>1,07</b>	Beta de la industria <i>Business &amp; Consumer Services</i>	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>

<b>Ke</b>	<b>9,30%</b>
-----------	--------------

A continuación, para determinar la tasa de descuento se aplica la ecuación de *WACC* =  $K_e * T_e + K_d * T_d * (1 - T_c)$ , donde:

Datos de referencia		
Ke	<b>9.30%</b>	Costo de oportunidad del inversionista
Kd	<b>11.62%</b>	Costo de deuda - Tasa de interés anual de crédito
Te	<b>0.41111</b>	Proporción de aporte inversionista
Td	<b>0.58889</b>	Proporción de deuda
Tc	<b>0.27</b>	Tasa de imposición
<b>WACC</b>	<b>8.82%</b>	

Datos de referencia		
Ke	<b>9,30%</b>	Costo de oportunidad del inversionista
Kd	<b>11,62%</b>	Costo de deuda - Tasa de interés anual de crédito
Te	<b>0,41111</b>	Proporción de aporte inversionista
Td	<b>0,58889</b>	Proporción de deuda
Tc	<b>0,27</b>	Tasa de imposición

<b>WACC</b>	<b>8,82%</b>
-------------	--------------