



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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA  
CREAR UNA EMPRESA DE TRASLADO CANINO VETERINARIO EN EL SECTOR  
ORIENTE DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

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

**RICARDO ALBERTO FENICK MUÑOZ**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MARÍA NOEL BICERA HIRIART**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### **ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA CREAR UNA EMPRESA DE TRASLADO CANINO VETERINARIO EN EL SECTOR ORIENTE DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

El presente análisis evalúa la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada al traslado de mascotas caninas, que opere en el sector oriente de la Región Metropolitana y cuyo objetivo es generar una utilidad acumulada de al menos \$125.000.000 al final del quinto año 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. No existe competencia directa en el mercado chileno.

Los segmentos objetivo se componen de personas dueños de perros de tamaños mediano a gigante (sobre los 15 kg), que representan un mercado potencial de \$12.885.099.567 en ventas anuales. Son clientes con alta frecuencia de visitas a centros de asistencia veterinaria y del 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 que responda a las necesidades expuestas por los clientes objetivo. Un equipo calificado, 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 necesaria.

La evaluación económica demostró que el objetivo de este estudio no es alcanzado bajo los escenarios propuestos y considerando el objetivo general del proyecto. Las estimaciones del VPN es de \$62.424.332 y TIR en 38,28% podrían sugerir que el proyecto es rentable, sin embargo, no es posible recuperar la inversión inicial. Los resultados positivos del VPN son altamente dependientes del valor residual del proyecto.

Ajustando la estructura operacional se logra llegar a una utilidad acumulada de \$60.660.044 al término del quinto año. Dado que el objetivo general no se cumple se concluye que el proyecto no es factible.

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b> .....	- 1 -
<b>2. Objetivos y resultados esperados</b> .....	- 2 -
2.1.    Objetivo general .....	- 2 -
2.2.    Objetivos específicos .....	- 2 -
2.3.    Resultados esperados.....	- 2 -
<b>3. Alcance del trabajo</b> .....	- 2 -
3.1.    Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder .....	- 3 -
<b>4. Marco conceptual</b> .....	- 4 -
4.1.    Generaciones y estilos de vida.....	- 5 -
4.2.    Marketing Digital .....	- 7 -
4.3.    Generaciones y comportamiento de compra <i>online</i> .....	- 8 -
4.4.    Análisis de desarrolladores de plataformas web.....	- 9 -
<b>5. Diagnóstico</b> .....	- 11 -
5.1.    Caracterización del mercado chileno.....	- 11 -
5.1.1.    Población de mascotas en Chile.....	- 11 -
5.1.2.    Población de mascotas en sector oriente. ....	- 13 -
5.1.3.    Tamaño de mercado y expectativas de crecimiento .....	- 14 -
5.2.    Análisis del entorno.....	- 14 -
5.2.1.    Situación legislativa .....	- 14 -
5.3.    Análisis de competencia.....	- 17 -
5.3.1.    Reconocimiento de la competencia indirecta .....	- 17 -
5.3.2.    Reconocimiento de competencia directa .....	- 18 -
5.4.    Análisis de clientes potenciales .....	- 18 -
5.4.1    Definición encuesta y tamaño muestra .....	- 18 -
5.4.2.    Resultados encuesta .....	- 18 -
5.4.3.    Definición de segmentos .....	- 21 -
5.4.4.    Mercado potencial .....	- 22 -
<b>6. Síntesis de diagnóstico</b> .....	- 24 -
6.1.    FODA externo .....	- 24 -
6.2.    FODA competidores.....	- 25 -
6.3.    FODA por segmento .....	- 25 -
<b>7. Diseño de estrategia</b> .....	- 27 -
7.1.    Segmento(s) objetivo .....	- 27 -
7.2.    Tipo de estrategia .....	- 27 -

7.2.1.	Visión .....	- 27 -
7.2.2.	Misión .....	- 28 -
7.2.3.	Valores .....	- 28 -
7.3.	Propuesta de valor .....	- 28 -
7.4.	Diseño del servicio .....	- 28 -
7.4.1.	Servicio Básico .....	- 29 -
7.4.2.	Adicionales .....	- 29 -
7.4.3.	Afectivos y fidelizantes .....	- 29 -
7.5.	Precio.....	- 29 -
7.6.	Plaza.....	- 30 -
7.7.	Promoción.....	- 30 -
7.8.	Dotación de personal .....	- 31 -
7.8.1.	Objetivos del plan de personas.....	- 31 -
7.8.2.	Estructura organizacional .....	- 32 -
7.8.3.	Descripción de cargos .....	- 32 -
7.9.	Lineamientos operacionales.....	- 35 -
7.9.1.	Vehículo .....	- 35 -
7.9.2.	Duración del servicio .....	- 35 -
7.9.3.	Horarios de operación .....	- 36 -
7.9.4.	Programación de servicios.....	- 36 -
7.9.5.	Optimización logística.....	- 36 -
7.9.6.	Objetivos e indicadores operacionales.....	- 37 -
<b>8.</b>	<b>Factibilidad económica .....</b>	<b>- 37 -</b>
8.1.	Supuestos.....	- 37 -
8.2.	Inversión .....	- 38 -
8.3.	Financiamiento.....	- 39 -
8.4.	Proyecciones de ventas e ingresos .....	- 41 -
8.5.	Costos.....	- 41 -
8.6.	Capital de trabajo .....	- 43 -
8.7.	Tasa de descuento.....	- 45 -
8.8.	Análisis financiero .....	- 46 -
8.8.1.	Estado de resultados .....	- 46 -
8.8.2.	Flujos de caja .....	- 46 -
8.9.	Conclusiones sobre factibilidad económica .....	- 48 -
<b>9.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>- 48 -</b>
9.1.	Conclusiones .....	- 48 -

9.2. Recomendaciones .....	- 49 -
<b>10. Bibliografía</b> .....	- 50 -
<b>11. Anexos</b> .....	- 52 -

### Índice de ilustraciones

Figura 1: Frecuencia de visitas al veterinario .....	- 5 -
Figura 2: Mascotas en Chile.....	- 12 -
Figura 3: Población de mascotas en las comunas de Santiago Oriente .....	- 13 -
Figura 4: Artículo sobre el aumento en ventas online de productos para mascotas .	- 17 -
Figura 5: Principales respuestas de la encuesta .....	- 20 -
Figura 6: Precio por servicio.....	- 21 -
Figura 7: Organigrama .....	- 32 -

### Índice de tablas

Tabla 1: Evolución de población de mascotas en Chile .....	- 13 -
Tabla 2: Estimación del tamaño de mercado de mascotas chileno.....	- 14 -
Tabla 3: Segmentos de clientes potenciales .....	- 21 -
Tabla 4: Tamaño del mercado.....	- 23 -
Tabla 5: FODA externo .....	- 24 -
Tabla 6: FODA competidores .....	- 25 -
Tabla 7: FODA segmento Ligero.....	- 25 -
Tabla 8: FODA segmento Mediano .....	- 26 -
Tabla 9: FODA segmento Pesado.....	- 26 -
Tabla 10: Objetivos plan de personas .....	- 31 -
Tabla 11: Programación de servicios .....	- 36 -
Tabla 12: Objetivos e indicadores operacionales .....	- 37 -
Tabla 13: IPC últimos 10 años .....	- 38 -
Tabla 14: Inversión.....	- 39 -
Tabla 15: Depreciaciones.....	- 39 -
Tabla 16: Resumen Depreciaciones .....	- 39 -

Tabla 17: Resumen crédito año 0 .....	- 40 -
Tabla 18: Resumen crédito año 2 .....	- 40 -
Tabla 19: Proyección de ventas .....	- 41 -
Tabla 20: Proyección de ingresos .....	- 41 -
Tabla 21: Costos de administración .....	- 42 -
Tabla 22: Remuneraciones .....	- 42 -
Tabla 23: Costos de operación por vehículo .....	- 42 -
Tabla 24: Costos de operación por servicio .....	- 43 -
Tabla 25: Costos variables y fijos .....	- 43 -
Tabla 26: Capital de trabajo .....	- 44 -
Tabla 27: Datos de referencia CAPM .....	- 45 -
Tabla 28: Tabla de referencia WACC .....	- 45 -
Tabla 29: Estado de resultado proyectado .....	- 46 -
Tabla 30: Flujo de caja proyectado .....	- 47 -

## 1. Introducción

El Registro Nacional de Mascotas de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (Subdere), ha permitido hacer una radiografía de la distribución en el país de los muchas veces considerados, miembros de la familia. El perro es la mascota más popular en Chile, el año 2019 la Subdere informó el registro de 969.579 canes<sup>1</sup>, la mayoría concentrados en las regiones Metropolitana y Valparaíso<sup>2</sup>. En mayo del 2019 una encuesta realizada por Cadem con 1.596 entrevistas, arrojó que las mascotas son muy importantes para los chilenos, llegando a constituirse en un miembro más de la familia para un amplio número de personas.

Un 73% de las personas encuestadas declara tener por lo menos una mascota, con un promedio de 2 mascotas por hogar sin importar la generación del propietario. El vínculo con las mascotas es fuerte; un 96% declara que su mascota es un miembro más de su familia, un 98% sufre cuando a su mascota le pasa algo y 94% se preocupa que su mascota no sufra estrés. En esa línea, un 57% declara que su mascota vive dentro de la casa, 63% de las personas duermen siempre o a veces con sus mascotas e incluso de ellos un tercio de las mascotas duerme dentro de la cama. 26% de los entrevistados llevan a su mascota de vacaciones con ellos, lo que es más común entre los dueños de perros. Es importante destacar que un 42% de los encuestados no han inscrito sus mascotas en el registro nacional, siendo la principal razón la falta de tiempo o la desinformación<sup>3</sup>.

Existe un importante número de clínicas veterinarias y centros de atención para estas mascotas en la Región Metropolitana de Chile; no obstante, no todos los tutores de aquellos perros poseen conocimiento de la variedad de servicios disponibles, especialidad y precios, además de esto, no todos disponen del tiempo necesario ni un transporte con el espacio físico apropiado para poder realizar el traslado de sus mascotas desde la puerta de su hogar hasta el punto de atención de preferencia. La propuesta de negocios consta de la prestación de un servicio para atender a las mascotas de aquellos dueños que se preocupan por su bienestar.

Se procurará conectar las necesidades de las mascotas con la oferta de proveedores de servicios veterinarios, ofreciendo un transporte confiable y seguro desde el hogar hasta la puerta del proveedor de servicios veterinarios preferente por el dueño de la mascota. Se pretende generar valor a los proveedores de servicios mediante la captación de clientes que les permita aumentar su volumen de negocio. Se debe poseer una plataforma tecnológica que soporte las operaciones del negocio, atención personalizada desde y hasta el domicilio de la mascota con uso de gps para hacer seguimiento en todo momento y presencia de vehículos acondicionados para la seguridad de las mascotas. Agenda con visitas de control sano, vacunas u otros servicios veterinarios.

---

<sup>1</sup> Registro de Mascotas: Un millón 96 mil perros y gatos han sido registrados en su primer año de obligatoriedad: [en línea] <<http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/registro-de-mascotas-un-mill%C3%B3n-96-mil-perros-y-gatos-han-sido-registrados-en-su>> [consulta : 19 marzo 2021]

<sup>2</sup> Registro nacional de mascotas: Casi 1,3 millones de perros y gatos han sido inscritos: [en línea] <<https://www.latercera.com/nacional/noticia/registro-nacional-de-mascotas-casi-13-millones-de-perros-y-gatos-han-sido-inscritos/IPNNUBYXXVGUDJFF3XSPJM423U/>> [consulta : 19 marzo 2021]

<sup>3</sup> El Chile que viene – mascotas: [en línea] <<https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-mascotas/>> [consulta : 19 marzo 2021]

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

### **2.1. Objetivo general**

Análisis de factibilidad estratégica, técnica y económica para crear una empresa de traslado canino veterinario en el sector oriente de la Región Metropolitana de Chile que permita generar una utilidad neta acumulada de al menos \$125.000.000 al final de 5 años de operación.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el mercado actual de servicios a mascotas en el sector oriente de la Región Metropolitana de Chile.
- Caracterizar la situación actual de servicios ofrecidos a través de plataformas web y/o aplicaciones móviles en la Región Metropolitana de Chile.
- Identificar y segmentar los clientes del negocio.
- Diseñar una estrategia de marketing y propuesta de valor de la empresa.
- Estimar las ganancias durante los primeros 5 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**

Se pretende responder a los objetivos anteriormente propuestos y diseñar un plan de negocio que permita crear una empresa dedicada al traslado veterinario de mascotas, 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 al menos \$125.000.000 al cabo de 5 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 la Región Metropolitana de Chile, con foco en los servicios de veterinario canino (se excluyen necesidades de traslado de urgencia con personal veterinario e insumos clínicos). Geográficamente, el análisis e investigación se acota a las comunas del sector oriente (Lo Barnechea, Colina (sur), Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa y Peñalolén).



Los temas que no se incluyen en este proyecto son:

- Evaluar la factibilidad de hacer este proyecto en otras zonas de la Región Metropolitana o de Chile.
- La caracterización de mercado de mascotas diferentes a los ejemplares caninos.
- 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 traslado de mascotas caninas. 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 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 traslado de mascotas?
- ¿Utilizan estos canales de venta web, redes sociales o aplicaciones móviles?

Sobre los clientes potenciales:

- ¿Cuáles son los segmentos de clientes en el mercado?
- ¿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?
- ¿Se puede equipar una camioneta estilo Van para allí realizar el traslado 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 \$125.000.000 al cabo de 5 años?

- ¿Qué tipo de riesgos puede tener la empresa durante su operación y cómo afrontarlos?

#### **4. Marco conceptual**

Para algunas personas es imposible pensar que una mascota canina pueda llegar a ser el mejor amigo de un ser humano; no obstante, sólo basta preguntar a los dueños o convivir un período de tiempo con una mascota canina para poder vivenciar sus actos de nobleza, lealtad, respeto y compañerismo.

Por estas razones el 96% de los entrevistados en la encuesta Cadem declara que su mascota es un miembro más de su familia y el 98% de los dueños de mascotas caninas sienten un cariño excepcional por ellos, convirtiéndolas en parte de su familia y, por lo tanto, están dispuestos a invertir recursos para su bienestar, salud y seguridad.

Existe una determinada cantidad de dueños de mascotas caninas que por diversas razones personales o laborales no poseen del tiempo requerido para atender personalmente las necesidades de sus mascotas y acuden a servicios especializados.

En el sector oriente de la Región Metropolitana no es raro ver paseadores de perros, peluquería a domicilio, despacho de alimento y accesorios. En algunos casos, no se dispone de un medio de transporte debidamente adecuado para movilizar a su mascota canina hacia y desde los centros de servicios veterinarios.

Se tiene por finalidad crear un modelo de negocio que preste un servicio de traslado de mascotas entre el domicilio particular y las veterinarias para satisfacer las necesidades de estos dueños mencionadas anteriormente, buscando que este modelo de negocio satisfaga esta necesidad prestando un servicio de conexión integrado, seguro y confiable.

En algunos casos, estas mascotas son los inseparables compañeros de juego de sus hijos. Según Cadem el 57% de las mascotas viven dentro del domicilio, el 63% duerme siempre o a veces con ellos e incluso de ellos un tercio de las mascotas duerme dentro de la cama. Al tener una vida junto a ellos es recomendable que acudan periódicamente al veterinario.

Los médicos veterinarios cumplen una función vital dentro de la sociedad, gracias a ellos no sólo se logra tener a mascotas que brindan felicidad y tranquilidad, sino que también cumplen una labor fundamental en el control de diversos tipos de enfermedades a las cuales humanos y animales están expuestos.

## Frecuencia con que llevan su mascota al veterinario

¿Cada cuánto tiempo llevas a tus mascotas al veterinario?

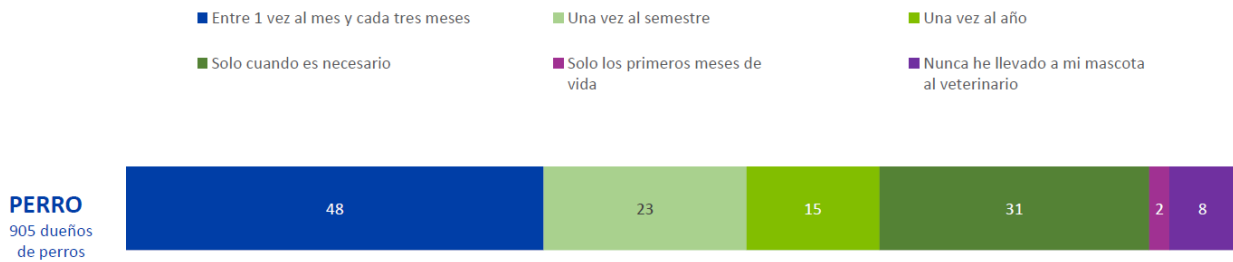


Figura 1: Frecuencia de visitas al veterinario

Fuente: El Chile que viene – mascotas: <<https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-mascotas/>>

Un nuevo factor a considerar es la pandemia por COVID-19, en distintos países, la adopción de mascotas se disparó. Estados Unidos, Brasil y Colombia son sólo algunos de los casos, e incluso la tasa de abandono en naciones como España se estancó.

En Chile, el número pareciera favorecer a las adopciones, ya que según la organización de adopciones caninas, Adoptamatch, estas aumentaron en un 50%<sup>4</sup>.

Según el registro que lleva el sitio web amarillas.com, la cantidad de clínicas veterinarias en la Región de Metropolitana es de 389, cifra muy superior si se compara con las 8 que se registran en la región de Magallanes y la Antártica Chilena<sup>5</sup>; o las 6 disponibles en Aysén, las 7 en Tarapacá o las 9 en Atacama.

### 4.1. 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 los grupos generacionales que componen la sociedad son:

- Tradicionalistas, nacidos hasta 1945
- *Baby Boomers*, nacidos alrededor de 1946 y 1964.

<sup>4</sup>Efecto positivo de la pandemia [en línea] <[https://www.cnnchile.com/pais/adopcion-mascotas-aumenta-50-por-ciento\\_20201011/](https://www.cnnchile.com/pais/adopcion-mascotas-aumenta-50-por-ciento_20201011/)> [consulta : 19 marzo 2021]

<sup>5</sup> Clínicas Veterinarias [en línea] <<https://amarillas.emol.com/clinicas-veterinarias/regi%C3%B3n-xii,-magallanes>> [consulta : 20 marzo 2021]

- 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>6</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:

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

---

<sup>6</sup> El 9/11 hace referencia a los atentados terroristas ocurridos el 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, Estados Unidos

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

#### 4.2. Marketing Digital

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”.

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.

---

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

Funcionan como un adicional a la página web y son más apreciados por usuarios jóvenes.

#### 4.3. Generaciones y comportamiento de compra *online*

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. Valoran 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.

#### 4.4. Análisis de desarrolladores de plataformas web

Para el proyecto es de importancia determinar quién será responsable de desarrollar la plataforma web. Por lo cual se analizarán los siguientes proveedores quienes cobran un precio único por servicio entregado:

##### DSNET

<https://tiendasweb.dsnet.cl/>

Sus servicios se basan en tres conceptos:

- Idea: “Nos hacemos cargo de tus necesidades, y tu negocio local lo transformamos en una tienda online.”
- Gestión: “Te apoyamos desde el comienzo a que tu tienda sea certificada con Transbank u otras pasarelas de pago.”
- Desarrollo: “Desarrollo Full Ágil! Si no tienes contenido o material, nosotros lo generamos y lo producimos para tu negocio, idea o emprendimiento.”

El servicio incluye hasta 10 cuentas de correo, compras on-line, subida de 50 productos, mapa en el sitio web, formulario de contacto, enlace a redes sociales, chat, certificado de seguridad SSL, tecnología de accesibilidad inclusiva. Incluye fotografía profesional de 30 productos, para que los puedas publicar en tu tienda online. Precio \$499.990.

##### Ke Wey Marketing

<https://www.kewey.cl/>

Ofrece el servicio de desarrollo de páginas web autoadministrables con sistemas de administración a medida y funcionalidades para agilizar la navegación de sus clientes.

UX (User eXperience) o Experiencia de Usuario, es aquello que una persona percibe al interactuar con un producto o servicio.

UI (User Interface) o Interfaz del Usuario, es la vista que permite a un usuario interactuar de manera efectiva con un sistema.

El equipo cuenta con certificaciones vigentes en Google y Facebook, para asegurar el éxito de las campañas a realizar. Se optimiza el SEO del sitio web, mejorando la visibilidad en los buscadores.

Existe un soporte 24/7 sin cargo adicional.

Diseño Responsivo.

El servicio tiene un costo de \$200.000 + IVA.

## Sitios Web Chile

<https://www.sitioswebchile.cl/>

El servicio cuenta con todo lo necesario para realizar ventas directamente por internet, cuenta con carro de compras y diferentes métodos de pago. Se encargan del diseño, ingreso de una cantidad de productos inicial y finalmente se le enseña al cliente a cambiar precios, agregar productos y gestionar toda la tienda virtual por sí mismo.

Se consideran páginas interiores ilimitadas, links a redes sociales, posicionamiento SEO (a largo plazo), formulario de contacto, sistema responsivo, sistema de administración para el dueño del sitio web, video tutoriales de administración del sitio web más soporte técnico por un año. Precio \$229.000.

## Visual Chile

<https://www.visualchile.cl/>

Su trabajo se basa en que todas las organizaciones son diferentes y pueden pertenecer a un mismo sector o tener el mismo segmento de mercado, también tienen formas distintas de comunicarse con sus clientes. Prometen buscar la mejor alternativa diferenciadora para atraer a los clientes.

En éste caso se cotiza el servicio web site básico, el cual tiene un precio de \$390.000 e incluye un máximo de 10 páginas, 3 imágenes por página, 2 imágenes animadas, logo de la empresa, contador de visitas, formulario en línea, registro en buscadores. Plazo de entrega en 7 días.

## D-marketing

<https://www.d-marketingchile.cl/>

Ofrecen la creación de sitio web de última generación con el fin de mostrar los productos o servicios. Cuenta con diseño del sitio web autoadministrable y responsivo, piezas gráficas para el sitio, video banner o banner rotativo, enlace directo a redes sociales, formulario de contacto, mapa navegable. Se restringe a un máximo de 10 páginas y hasta 30 productos en vitrina. Incluye manual de usuario incluido. Precio de \$550.000 a \$620.000, el SEO básico tiene un costo adicional de \$150.000.

## Conclusión:

Los proveedores que tienen sus precios más altos se debe principalmente por el servicio de fotografía profesional, para efectos del emprendimiento no es necesario incurrir en éste gasto. Finalmente queda Sitios Web Chile (\$229.000) y Ke Wey (\$261.800), se opta por trabajar con éste último puesto que ofrece mayor flexibilidad frente a personalizaciones y un soporte 24/7 sin costo adicional.



## 5. Diagnóstico

### 5.1. Caracterización del mercado chileno

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, hotel guardería, servicios de salud y cuidado generalmente sin especialidades. 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.

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.

#### 5.1.1. 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.

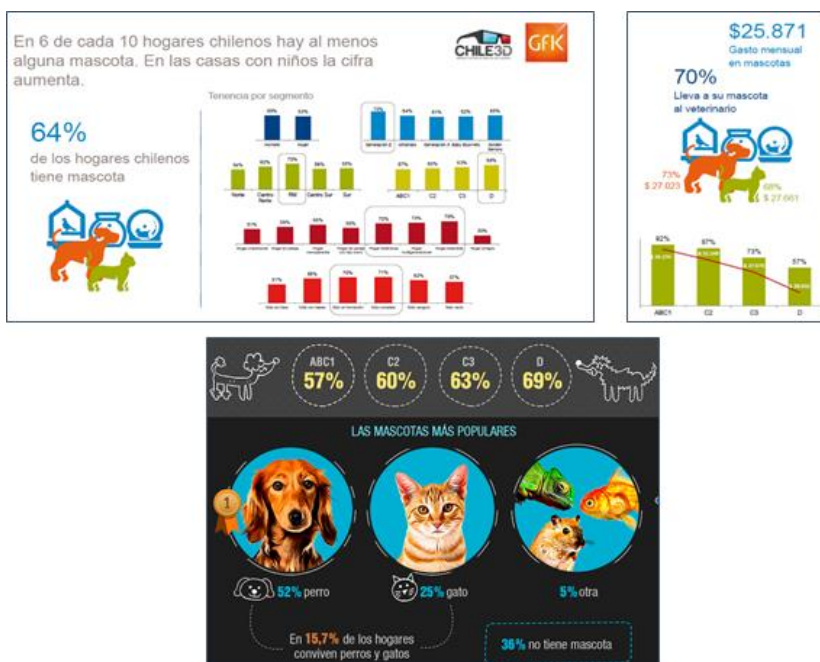


Figura 2: Mascotas en Chile  
Fuente: Microestudio: Los chilenos y sus mascotas, Adimark, 2018

Según datos revelados por Subdere<sup>8</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>9</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 1 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.

<sup>8</sup> Subdere: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, encargada, entre otras funciones, de llevar el registro de mascotas en Chile

<sup>9</sup> Cifras indicadas por el Colegio Médico Veterinario de Chile, durante entrevista a Ana Maria Rosas – Directora Ejecutiva.

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 1: Evolución de población de mascotas en Chile

Fuente: Pet Care inb Chile, Euromonitor, 2019

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.

### 5.1.2. Población de mascotas en sector 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 2 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.

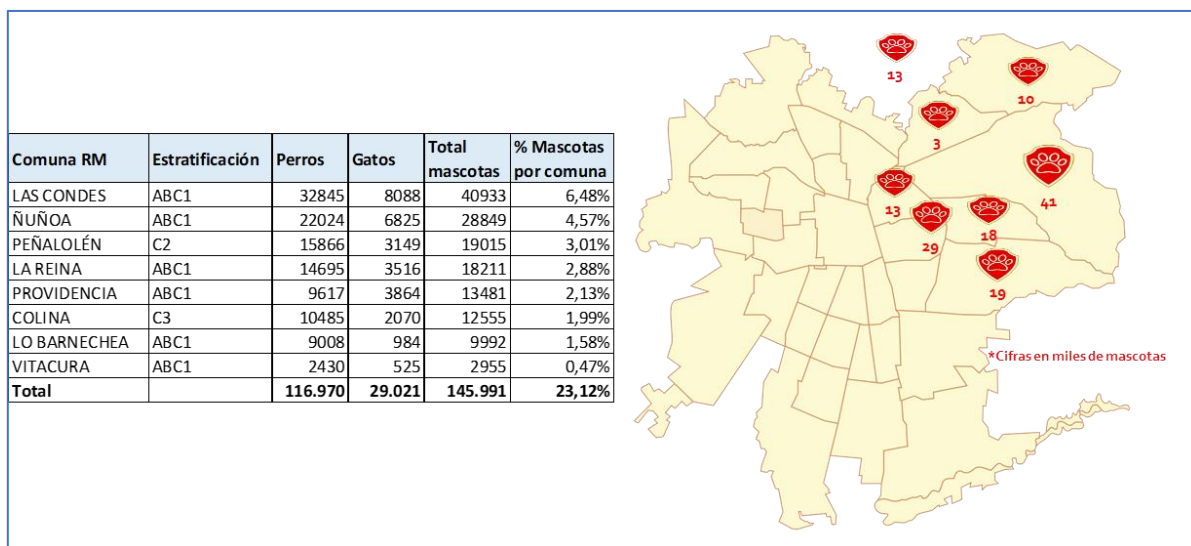


Figura 3: Población de mascotas en las comunas de Santiago Oriente

Fuente: Cifras SUBDERE

### 5.1.3. 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>10</sup>, se hace una estimación del tamaño de mercado como se puede observar en la Tabla 2:

	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 2: 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.

## 5.2. Análisis del entorno

### 5.2.1. Situación legislativa

El ámbito normativo que rodea el servicio de traslado 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.

<sup>10</sup> Cifras demográficas Censo 2017

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. Mas 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>11</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 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.

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.

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.

#### 5.2.2. 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

---

<sup>11</sup> Cholito es el nombre del perro que fue maltratado y falleció por este motivo.

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>12</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%.

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. 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 4. 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.

---

<sup>12</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.



Figura 4: 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 de traslado para mascotas de penetrar el mercado de forma más acelerada.

### 5.3. Análisis de competencia

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

#### 5.3.1. Reconocimiento de la competencia indirecta

Según las Estadísticas de Empresas por Comuna y Actividad Económica para los años comerciales 2005 al 2019 con última actualización en octubre 2020 publicadas por el Servicio de Impuestos Internos<sup>13</sup>. Al cierre del año 2019 se encontraban 209 empresas dentro de la actividad “750001 - Actividades de clínicas veterinarias” las cuales obtuvieron en conjunto un total de ventas anuales por UF110.617. Algunas de ellas pueden prestar servicios indirectos mediante el uso de ambulancias para emergencias.

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 veterinario. Los dueños y sus mascotas deben esperar el turno en que se les prestará el servicio. Estos recintos les generan un estrés adicional dado que deben esperar 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.

<sup>13</sup> Estadísticas de Empresas por Comuna y Actividad Económica [en línea]  
<[https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadísticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadísticas_de_empresas.html)>

Otro servicio similar son el caso de vacunaciones rutinarias realizadas por veterinarios a domicilios. Se dirigen a las casas donde residen las mascotas y allí proceden a prestar los servicios. Estas personas suelen trabajar por referencia, en algunos casos tienen presencia en redes sociales para darse a conocer. 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. Por otra parte, la gran desventaja que presenta es que no tienen alternativa para realizar procedimientos quirúrgicos, exámenes de laboratorio e imágenes. Cabe destacar que estas vacunas sólo se colocan 1 vez al año.

Otra alternativa son las aplicaciones de viaje Uber, Cabify. Se rigen por la ley 18.290, más conocida como Ley de Tránsito, la cual expresa en su artículo 80 “Se prohíbe el transporte de animales domésticos en los asientos delanteros de los vehículos. Cuando éstos sean transportados en la parte trasera de camionetas u otros vehículos abiertos, deberán ir suficientemente asegurados con arneses especiales”. No hacerlo de acuerdo a lo que esta exige, puede significar una multa de entre 0,2 y 0,5 UTM.

Particularmente en el caso de Uber se intentó innovar en el año 2019 con el transporte de mascotas, sin embargo éste servicio ya no se encuentra disponible en Latinoamérica. Cabify sólo permite viajes con mascotas dentro de jaulas de transporte (esto ya lo reduce a mascotas de tamaño pequeño) y el cliente tendrá que hacerse cargo del coste de la limpieza en caso de dejar sucio el vehículo.

### 5.3.2. Reconocimiento de competencia directa

En Chile no se observa competencia directa para el servicio.

## 5.4. Análisis de clientes potenciales

### 5.4.1 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 posean al menos una mascota canina.

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.

### 5.4.2. Resultados encuesta

Se aplicó encuesta tanto a dueños de mascotas como a centros de atención veterinarios. Con la finalidad de conocer las preferencias de los potenciales clientes y la aprobación de los centros asistenciales hacia el servicio de traslado.



Se realizó una encuesta a 25 centros de atención veterinaria del sector oriente de la Región Metropolitana, esto corresponde al 12% de los establecimientos según cifras del Servicio de Impuestos Internos. El 28% de los encuestados posee transporte para atención extrahospitalaria, 1 de ellos lo utiliza exclusivamente para el traslado de mascotas por servicios de peluquería, el 24% restante lo utiliza para trasladar personal veterinario hasta el domicilio de las mascotas para realizar atenciones de rutina que no incluyan cirugía ni exámenes de laboratorio u imágenes, en caso contrario, el dueño debe llevar a su mascota directamente al centro de atención. El 88% de los encuestados informa que daría a conocer el servicio en caso de que uno de sus clientes necesitara traslado para sus mascotas.

La encuesta fue respondida por un total de 197 personas, de las cuales el 61,42% fueron mujeres. La distribución de rango etario indica predominancia de respuestas en personas entre los 22 a los 35 años, con una participación del 37%, seguido por un 34% de personas entre los 36 y 51 años, lo que se traduce en que la mayoría de encuestados son personas de Generaciones X y *Millennials*.

Aproximadamente el 94% de los participantes residen en las comunas de Ñuñoa (48,22%), Providencia (24,87%) y La Reina (20,81%).

A continuación, los resultados principales de las preguntas de interés:

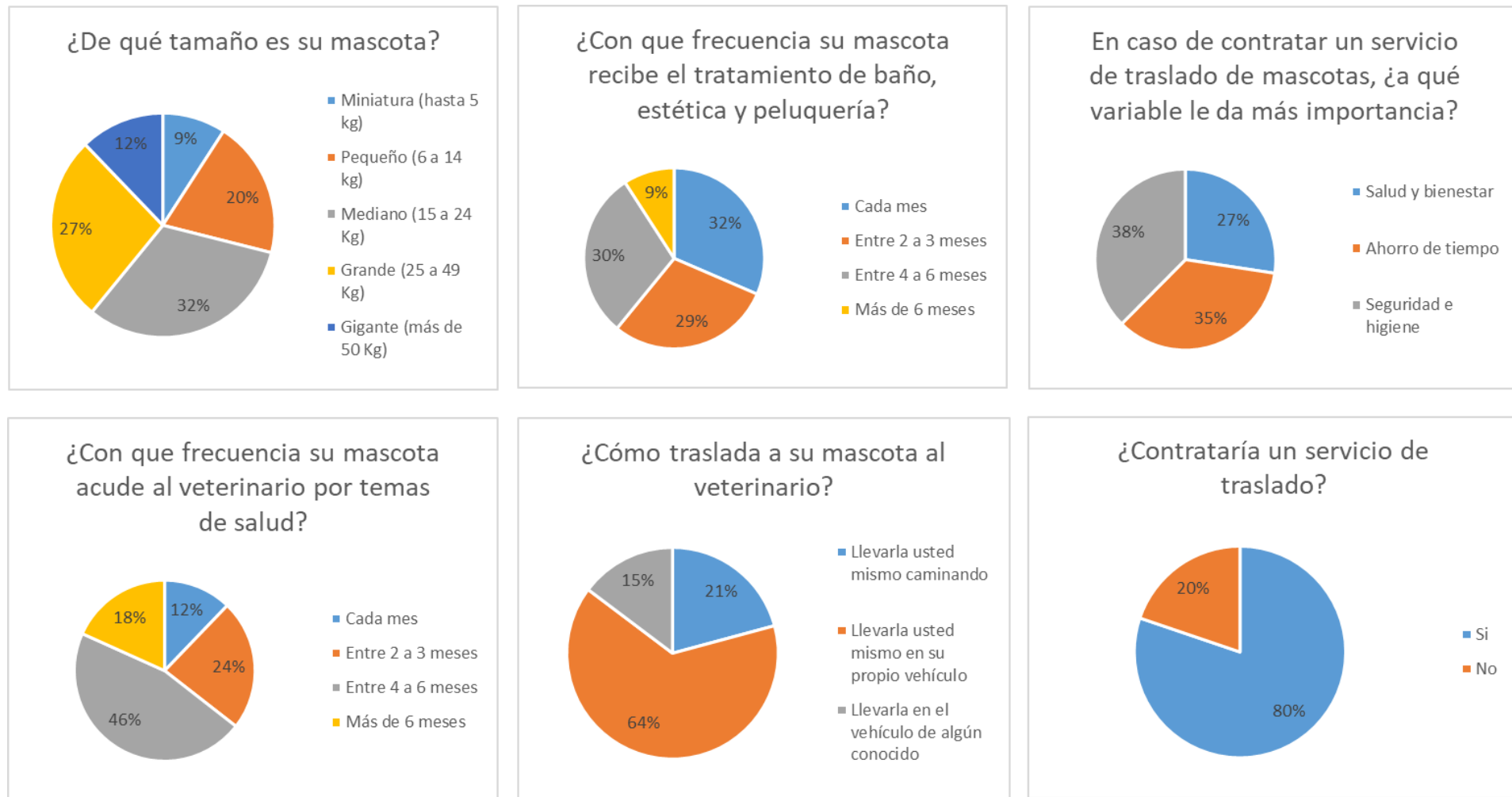


Figura 5: Principales respuestas de la encuesta  
Fuente: Encuesta

Durante el desarrollo de la encuesta se preguntó entre los diferentes ítems, si estaría dispuesto a pagar un precio determinado por el servicio. De lo cual se obtuvo:

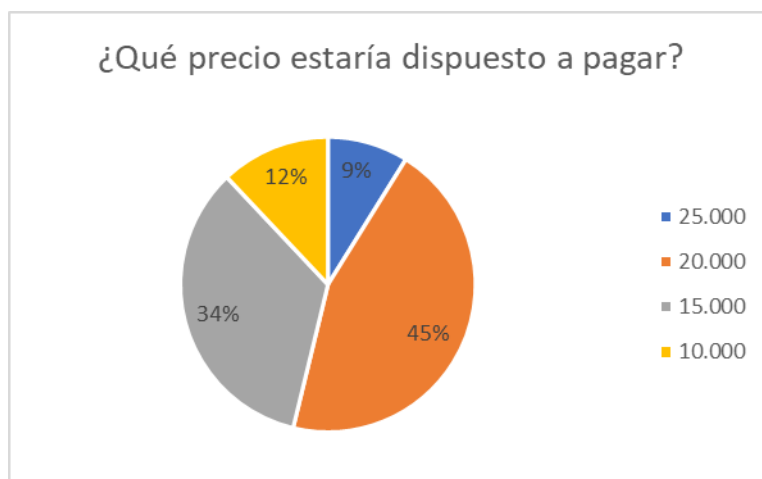


Figura 6: Precio por servicio  
Fuente: Encuesta

#### 5.4.3. Definición de segmentos

Se muestra una caracterización de los resultados de la encuesta, cuyo principal criterio de clasificación es el tamaño de la mascota que posee cada entrevistado. Los tamaños de perros se dividieron en 5 subgrupos: miniatura (hasta 5 kg), pequeño (6 a 14 kg), mediano (15 a 24 kg), grande (25 a 49 kg) y gigante (más de 50 kg). 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 miniatura y pequeños (Segmento Ligero), otro que incluye las personas que tienen perros de tamaño mediano (Segmento Mediano) y por último un segmento con los grandes y gigantes (Segmento Pesado). La Tabla 3 destaca las características principales de estos segmentos y a continuación se describe cada uno de ellos en detalle:

	<b>Segmento Ligero</b>	<b>Segmento Mediano</b>	<b>Segmento Pesado</b>
Tamaño mascota	Perros con peso inferior a 14 Kg	Perros con peso entre 15 y 24 Kg	Perros con peso superior a 25 kilos
Rango etario	36 - 71 años	13 - 51	22 - 51 años
Frecuencia atención peluquería	Cada 1 - 3 meses	Cada 1 - 3 meses	Más de 4 meses
Frecuencia atención salud	Cada 1 - 6 meses	Cada 2 a 6 meses	Más de 4 meses
Disposición a pagar	Hasta 15.000	De 15.000 - 20.000	De 15.000 - 25.000
Traslado de mascota	Vehículo propio o algún conocido	Vehículo propio o caminando	Vehículo propio o caminando

Tabla 3: Segmentos de clientes potenciales  
Fuente: Elaboración propia

El **Segmento Ligero** (hasta 14 kilos) está compuesto principalmente por personas en edades entre 45 y 71 años, generaciones X y Baby Boomers, respecto de la encuesta Cadem son los rangos etarios que tienen hijos con mayor frecuencia, además tienen perros miniatura y pequeños. Los Baby Boomers se encuentran entre los más permisivos con el ingreso de sus mascotas al interior del hogar e incluso muchos duermen con ellas. Su disposición a pagar por el servicio llega hasta los \$15.000. Se desplazan principalmente entre su vehículo propio o algún conocido.

Por su parte, el **Segmento Mediano** (entre los 15 y 24 kilos) se destaca por personas de la generación X y Millennials, donde algunos de ellos han puesto la tutela de las mascotas en manos de sus hijos (generación Z). Son de los clientes con mayor frecuencia de visitas tanto a peluquería como atenciones de salud y lo realizan en vehículo propio o caminando. Su propensión de pago por el servicio es de \$15.000 a \$20.000.

Por último, el **Segmento Pesado** (con un mínimo de 25 kilos) agrupa a la mayor cantidad de personas pertenecientes a la generación Millennials (26 a 44 años). Quienes llevan a sus mascotas aproximadamente cada 4 meses ya sea por concepto de salud o peluquería, principalmente se trasladan en vehículo propio o caminando. Respecto de la encuesta Cadem ellos son muy permisivos con el ingreso de sus mascotas al interior de los hogares.

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

- La prioridad en el caso de contratar el servicio de traslado se comparte entre los atributos de salud y bienestar, ahorro de tiempo, seguridad e higiene.
- Las nuevas generaciones valoran la sustentabilidad, traslado en bicicletas y además, tienen menos apego por la propiedad. Utilizan conceptos de bienes compartidos. No necesariamente están interesados en tener automóvil.
- Los atributos de servicio más importantes para estos potenciales clientes son el trato apropiado a los animales.
- Los clientes de estos segmentos utilizan frecuentemente las redes sociales e internet para buscar opciones.
- Dentro de las características demográficas que comparten los segmentos se resalta que en su gran mayoría residen en comunas como La Reina, Providencia, y Ñuñoa, sectores cuya población es mayoritariamente clasificada como grupo socioeconómico ABC1.

#### 5.4.4. Mercado potencial

Una vez definidos los segmentos y conociendo las cantidades de perros registrados por comuna en el sector oriente de la Región Metropolitana, la proporción de dueños que llevan a sus mascotas al veterinario y la frecuencia con que lo hacen, se procede a estimar el tamaño total del mercado potencial. Debido a que las condiciones de traslado no varían entre los diferentes tamaños de mascotas, se trabajará con un único valor por servicio.

Segmento	Ligero		Mediano	Pesado	
Total mascotas caninas (RM Oriente)	116.970				
Tamaño mascota	Miniatura (hasta 5 kg)	Pequeño (6 a 14 kg)	Mediano (15 a 24 kg)	Grande (25 a 49 kg)	Gigante (más de 50 kg)
% tipo de mascota	9%	20%	32%	27%	12%
Cantidad de acuerdo al tamaño	10.527	23.394	37.431	31.582	14.036
% que utilizaría el servicio	66,67%	58,97%	87,30%	90,57%	83,33%
Cantidad que utilizaría el servicio	7.018	13.796	32.678	28.603	11.697
Frecuencia baño, estética y peluquería	33,3% cada mes 27,8% entre 2 a 3 meses 27,8% entre 4 a 6 meses 11,1% más de 6 meses	30,8% cada mes 28,2% entre 2 a 3 meses 30,8% entre 4 a 6 meses 10,3% más de 6 meses	31,7% cada mes 28,6% entre 2 a 3 meses 30,2% entre 4 a 6 meses 9,5% más de 6 meses	32,1% cada mes 30,2% entre 2 a 3 meses 30,2% entre 4 a 6 meses 7,5% más de 6 meses	29,2% cada mes 33,3% entre 2 a 3 meses 29,2% entre 4 a 6 meses 8,3% más de 6 meses
Promedio ponderado baño, estética y peluquería (anual)	6,19	5,97	6,09	6,19	5,98
Frecuencia por temas de salud	11,1% cada mes 22,2% entre 2 a 3 meses 50,0% entre 4 a 6 meses 16,7% más de 6 meses	12,8% cada mes 23,1% entre 2 a 3 meses 46,2% entre 4 a 6 meses 17,9% más de 6 meses	12,7% cada mes 23,8% entre 2 a 3 meses 46,0% entre 4 a 6 meses 17,5% más de 6 meses	11,3% cada mes 22,6% entre 2 a 3 meses 45,3% entre 4 a 6 meses 20,8% más de 6 meses	12,5% cada mes 25,0% entre 2 a 3 meses 45,8% entre 4 a 6 meses 16,7% más de 6 meses
Promedio ponderado por temas de salud (anual)	3,86	4,03	4,04	3,83	4,06
Promedio ponderado baño, estética y peluquería (anual) + Promedio ponderado por temas de salud (anual)	10,06	10,00	10,13	10,02	10,04
Promedio ponderado de pago (CLP)	17.532				
Tamaño del mercado por segmento (CLP)	3.656.026.929		5.801.832.161	7.083.267.406	
Tamaño total del mercado	\$ 16.541.126.495				

Tabla 4: Tamaño del mercado  
Fuente: Elaboración propia

El mercado potencial está valorizado en \$16.541.126.495 anuales, de los cuales los segmentos Mediano y pesado representan entre sí el 78% de participación. La frecuencia de visitas por servicios de baño, estética y peluquería se aproxima en 6 veces al año mientras que las visitas por temas de salud promedia 4 visitas anuales.

## 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. FODA externo

Oportunidades	Amenazas
<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 2021 y como resultado de la pandemia, este porcentaje fue mucho superior.	<b>Mercado no regulado</b> , no existe normativa que obligue a los establecimientos a tener altos estándares en el cuidado de las mascotas.
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>	<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.
Los dueños de mascotas se concentran particularmente en <b>rangos etarios X, Millennials y Z, entre 26 y 56 años, grupos cuyos intereses se centran en el bienestar</b> , tanto de ellos como sus seres queridos, lo que incluye a sus mascotas.	
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.	

Tabla 5: FODA externo  
Fuente: Elaboración propia

## 6.2. FODA competidores

Fortalezas	Debilidades
<b>Centros de atención veterinario</b> , con servicio de traslado propio.	<b>Pocas barreras de entrada para competidores nuevos.</b>
Existen clínicas veterinarias con servicios de ambulancia que incluye traslado de pacientes críticos.	No existe normativa que obligue a los establecimientos a tener servicio de traslado.
Servicios de peluquería a domicilio.	Centros de atención tradicionales no tienen ampliamente desarrollado el servicio de traslado de mascotas.
	Cabify puede prestar servicio de traslado no personalizado para el segmento ligero.

Tabla 6: FODA competidores  
Fuente: Elaboración propia

## 6.3. FODA por segmento

### Segmento Ligero:

Oportunidades	Amenazas
Este segmento posee al <b>29% del total de encuestados</b> . Los <b>perros de este segmento son de tamaño miniatura y pequeño</b> . Los que por su tamaño tienen una manipulación más fácil.	Tienen la menor propensión a pagar, su mayoría llega hasta los <b>\$15.000</b> .
Se encuentran principalmente conformados por las <b>generaciones X y Baby Boomers</b> . Los Baby Boomers se encuentra entre los más permisivos con el ingreso de sus mascotas al interior del hogar e incluso muchos duermen con ellas, por lo cual se preocupan por su higiene y salud.	Poseen la menor cantidad de respuestas positivas frente al uso del servicio de traslado. Los dueños de mascotas <b>miniatura llegan al 66,67% mientras que los de pequeños a 58,9%</b> .
Las personas de la generación X explotan al máximo las herramientas de internet, pero no dejan de lado los comportamientos de compra tradicionales. Son estimulados por promociones que encuentran en línea.	Los baby boomers suelen ser los más conservadores a la hora de realizar compras online.
La generación X valora 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.	

Tabla 7: FODA segmento Ligero  
Fuente: Elaboración propia

### Segmento Mediano:

Oportunidades	Amenazas
Corresponde al <b>32% de los</b> encuestados y son dueños de perros entre los 15 y 24 Kg. Tienen el mayor promedio ponderado en visitas anuales a baño, estética, peluquería temas de salud (10,13).	Pese a tener un uso masivo de herramientas web para sus proceso de compra, comparten el temor de ser presos de estafas.
Este segmento tiene mayor disposición a pagar que el segmento ligero.	
Su propensión de pago por el servicio ronda entre los \$15.000 a \$20.000.	

Tabla 8: FODA segmento Mediano  
Fuente: Elaboración propia

### Segmento Pesado:

Oportunidades	Amenazas
Corresponden al segmento con mayor cantidad de integrantes, <b>39% del total de los encuestados y son dueños perros con un peso superior a 25 Kg.</b>	Tienen el menor promedio ponderado en visitas anuales a baño, estética, peluquería y temas de salud.
Agrupar a la mayor cantidad de personas pertenecientes a la generación <b>Millennials (26 a 44 años)</b> . Respecto de la encuesta Cadem ellos son muy permisivos con el ingreso de sus mascotas al interior de los hogares.	Debido al tamaño de las mascotas se vuelve más compleja la manipulación.
Los Millennials son la generación más propensa al uso y compra a través de medios electrónicos.	Estos compradores suelen ser muy influenciados por las experiencias de los demás, por lo cual será difícil captarlos al inicio cuando aún existan pocos clientes.
Su motivación es principalmente hedonista, dando mucha importancia al placer y bienestar. Otro factor relevante para la decisión compra es el valor que perciben en el servicio.	
Este segmento posee la mayor propensión a pagar por el servicio de traslado.	

Tabla 9: FODA segmento Pesado  
Fuente: Elaboración propia



## 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 y Millennials, que residen en las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana 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 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: acostumbran a utilizar los servicios de atención veterinaria y peluquería canina para mantener saludable a sus mascotas.

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 Mediano y Pesado, ya que éstos recogen las características descritas anteriormente y son los segmentos cuyo tamaño de mercado es más significativo, ya que totalizan entre sí el 78% de potencial en ventas.

El segmento ligero a pesar de ser atractivo por la periodicidad con la que asisten a consultas veterinarias y de peluquería, sumado a la facilidad de transportar mascotas de tamaño reducido, su disposición a pagar es baja al igual que la aceptación del servicio.

### 7.2. Tipo de estrategia

La estrategia de negocio adoptada se enfoca en la diferenciación respecto al tradicional traslado mediante servicio de ambulancia, el cual de por sí ya es escaso.

Considerando la información proporcionada por los dueños de mascotas caninas encuestados más las clínicas veterinarias, se observa una carencia en el desarrollo de transporte.

#### 7.2.1. Visión

“Proveer la mejor experiencia para las mascotas y tranquilidad para sus dueños”.

### 7.2.2. Misión

“Ser un elemento esencial para los clientes al prestar servicios diferenciados con el fin de atender a sus mascotas como ellos mismos lo harían”.

### 7.2.3. Valores

“Compromiso, colaboración, integridad, responsabilidad, pasión, diversidad y responsabilidad”.

### 7.3. Propuesta de valor

Además de brindar una atención personalizada se desarrollará una cultura de atención y amor por las mascotas a través de la plataforma y la interacción directa con los clientes que harán una verdadera diferencia en la fidelización de los clientes.

La conectividad y la anticipación se pueden apoyar en la tecnología, esto permitirá brindar información valiosa:

- Facilitar información para que los clientes planifiquen mejor sus gastos considerando información histórica de atenciones.
- Permitir el seguimiento de sus mascotas en tiempo real desde su retiro en domicilio hasta su retorno.
- Se brindarán sugerencias y/o recordatorios a los clientes sobre servicios y atenciones que podrían requerir sus mascotas, con la facilidad de que podrán planificarlos en línea.
- La información histórica referente a las atenciones por salud de la mascotas se encontrará disponible para ser entregada al médico veterinario.

### 7.4. Diseño del servicio

El flujo del servicio es el siguiente:

- El dueño de la mascota canina solicita una orden de servicio. En caso de no estar registrado, deberá realizarlo a través de la plataforma.
- El asistente de Servicio al Cliente apoya en línea al procesamiento de órdenes de servicio o registro de clientes de ser necesario.
- La orden de servicio es verificada en base a la disponibilidad de la veterinaria y las rutas del transporte. Una vez verificada, se confirma la orden de servicio en tiempo real; se le asigna un número correlativo y se envía una confirmación por correo, mensaje de texto al celular o en la aplicación.
- Con la orden de servicio emitida, la unidad de transporte se dirige al punto de inicio indicado por el dueño de la mascota y el asistente de Operaciones y Ventas recoge al ejemplar canino, solicitando confirmación del dueño en la aplicación y el pago del servicio por adelantado.
- El proveedor designado recibe la mascota para el servicio seleccionado por el dueño de la mascota.

- Al finalizar el servicio, la unidad de transporte retorna al punto de inicio, confirmando la finalización del servicio con el dueño de la mascota. En este momento el cliente recibirá una encuesta de satisfacción y valuación del servicio por correo electrónico o en la aplicación.

#### 7.4.1. Servicio Básico

El servicio básico es como su nombre lo indica la base de la oferta, éste contempla el traslado del ejemplar canino.

#### 7.4.2. Adicionales

El servicio adicional contempla el traslado del ejemplar canino más su dueño como acompañante, este deberá pagar un 10% adicional al servicio básico.

#### 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.

- La experiencia de practicidad y sin inversión de tiempo por parte del dueño de la mascota. Delegando el traslado de su ejemplar canino además de la compañía en todo momento durante su tratamiento.
- Disponibilidad de información en la plataforma sobre los servicios que se ofrecen en el mercado. Esto le permitirá al cliente tener mayor claridad al momento de la elección del lugar de atención de acuerdo con las necesidades específicas de su mascota.
- Vehículos de transporte acondicionados.
- Flexibilidad en la prestación del servicio, permitiendo a los dueños acompañar a sus mascotas.
- Realización de encuesta al finalizar el servicio para conocer la experiencia de cada cliente.

#### 7.5. Precio

El precio se encuentra separado de la siguiente manera:

Transporte básico: el precio por cada servicio es de \$17.500 (Promedio ponderado de pago \$17.532) por ida y retorno de las mascotas en condiciones de trato personalizado.

Transporte con adicional: durante el servicio de traslado, el dueño podrá acompañar a su mascota por \$19.250 (10% sobre el precio base).

## 7.6. Plaza

Se requiere de un espacio de trabajo fijo, en el cual se haga la gestión administrativa del servicio. 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. También se requiere un estacionamiento para los vehículos, que cuente con bodega para almacenar insumos. Se cotiza con Enred Coworking<sup>14</sup> una oficina privada para 5 personas ubicada en Av. Apoquindo 6550 (Las Condes ) por un costo mensual de \$752.080 IVA incluido.

## 7.7. Promoción

Las actividades de promoción se encuentran separadas de la siguiente manera:

- Publicidad a través de internet y redes sociales:

Los segmentos objetivo pertenecen en su gran mayoría a los grupos generacionales Millennials y X, como se ha indicado antes, los medios electrónicos son parte de la cotidianidad de estas generaciones, 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. Acceso privado a las fichas clínicas de las mascotas, que incluya además su calendario de vacunaciones y su historial clínico. Instructivos de tenencia responsable, leyes y todo lo que haga referencia a la mantención y cuidado de las mascotas.

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

- Programa de Recomendaciones:

Se hará uso de recompensa por recomendaciones, sólo podrán optar a este programa los clientes que ya hayan contratado el servicio de traslado de mascotas. El primer año desde la puesta en marcha se aplicará un descuento de un 20% en el próximo servicio y con una vigencia de 10 días corridos (los descuentos no son acumulables), éste descuento se hará efectivo al momento de que el referido contrate el servicio y entregue los datos de su contacto. A partir del segundo año el descuento bajará a un 10% del costo total del servicio contratado.

---

<sup>14</sup> Enred Coworking [en línea] <<https://landing.enredcowork.cl>> [consulta: 15 de junio 2021]

- Programa de Fidelización:

Considerando el promedio ponderado anual de visitas por baño, estética y peluquería más el promedio ponderado por temas de salud, se obtiene un promedio de 10 contrataciones anuales por cliente, por lo cual a partir del séptimo servicio se aplicará un 10% de descuento a las futuras peticiones de servicio durante el resto año en curso.

7.8. Dotación de personal

Se enfocará en la mejora continua de los colaboradores, potenciando el talento dentro de un ambiente motivado; para ello también se detallan las estrategias y KPI con los que se alcanzarán dichos objetivos.

7.8.1. Objetivos del plan de personas

Objetivos	Métrica	Período
Potenciar el talento	Cursos aprobados / total cursos	semestral
Minimizar la rotación	(incorporaciones-bajas)/cantidad personal base	anual
Minimizar accidentes laborales	Cantidad accidentes / cantidad personal base	semestral
Potenciar ambiente laboral	Encuesta de 1 - 5	anual
Refuerzo de cultura organizacional	Personal capacitado / cantidad personal base	anual

*Tabla 10: Objetivos plan de personas  
Fuente: Elaboración propia*

Potenciar el talento: toda empresa se enfrenta a diferentes cambios del mercado a lo largo del tiempo, por cual, depende del talento de sus colaboradores para su crecimiento estable. Es necesario captar talentos y potenciarlos para lograr una mayor eficiencia en los procesos, buscar la penetración continua en el mercado y obtener la mayor satisfacción de los clientes.

Minimizar rotación de personal: es de importancia retener el talento, no solo por los costos que implica todo reclutamiento, sino para que la calidad de los servicios no se vea mermada y el volumen de operaciones no disminuya.

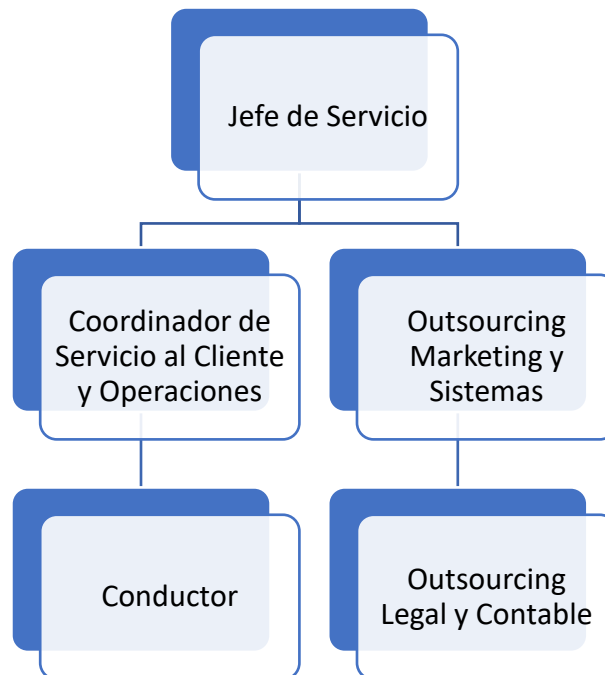
Minimizar accidentes laborales: el ideal de toda empresa es lograr el 0% en lo que se refiere a accidentes laborales, sin embargo, esto resulta casi inevitable y conlleva que se pierdan horas de trabajo. Cada vez que se ocurra un accidente es necesario analizar a fondo sus causas para evitar situaciones similares en el futuro.

Potenciar el ambiente labora: el contar con un lugar motivador para desenvolverse laboralmente permite maximizar el talento del personal, es uno de los factores claves para mantener un buen desempeño de los colaboradores.

Refuerzo de cultura organizacional: para que los colaboradores se sientan parte de la empresa y se identifiquen con los pilares organizacionales haciendo uso de ellos en sus vidas, se realizarán capacitaciones.

### 7.8.2. Estructura organizacional

La estructura se conformará de la siguiente manera:



*Figura 7: Organigrama  
Fuente: Encuesta*

### 7.8.3. Descripción de cargos

Jefe del Servicio:

- Administrar los recursos de la empresa de manera efectiva y eficiente.
- Propiciar el buen clima laboral.
- Liderar los temas de la estrategia general.
- Velar por la salud financiera de la empresa.
- Diseña las metas y KPI del equipo a su cargo.
- Analizar que se cumplan los presupuestos planteados.
- Administrar los recursos humanos, financieros y activos para cumplir con los objetivos planteados por la Compañía.
- Cobranzas, manejo de documentos.
- Supervisar los servicios de outsourcing.

#### Coordinador de Servicio al Cliente y Operaciones:

- Encargado de lograr la eficiencia en costos maximizando el uso de las unidades de transporte en calle.
- Encargado de gestionar la programación diaria de los servicios a los clientes (recojo de las mascotas cuyos dueños han reservado y confirmado) y monitoreo de las unidades de transporte.
- Atiende los problemas y conflictos que se presenten durante la operación del servicio o las citas solicitadas y gestiona su solución.
- Comunica al conductor su programación diaria de recojo y monitorear el cumplimiento de las citas y entrega de las mascotas en los tiempos estipulados.
- Velar por las óptimas condiciones de las unidades de transporte para asegurar una continua operación.
- Reportar sobre el cumplimiento de los KPI al Jefe de Servicio.
- Realizar el registro de los pedidos de atención y reservación de citas para el recojo de las mascotas, tomando datos de contacto y del servicio requerido por el cliente.
- Reportar sus labores diarias al Jefe de Servicio.
- Encargado de asegurarse de contar con todos los implementos e instrumentos requeridos para el transporte de los canes.

#### Conductor:

- Ejecución del plan de recojo diario.
- Reportar sus labores diarias e informar al Coordinador de Servicio al Cliente y Operaciones las desviaciones al plan de recojo.
- Encargado de la limpieza del vehículo y reportar cualquier anomalía.
- Encargado de respetar y cumplir las reglas de tránsito para el traslado de las mascotas y sus dueños en caso de ser requerido.

Los procesos de soporte que serán provistos bajo la modalidad de outsourcing:

#### Marketing y Sistemas:

La externalización se realizará con la empresa Ke Wey<sup>15</sup>, quienes realizarán las siguientes labores:

- Manejo de Redes Sociales, generación de contenido (escrito, visual), generación de plan estratégico, estrategia E-commerce, Plan de Marketing Digital.
- Desarrollo de página web autoadministrable. Sistemas de administración a medida. Funcionalidades para agilizar la navegación.
- Diseño de Imagen Corporativa, Logos, Volantes, Tripticos, Anuncios, Pendones, Etc. Plasmando la identidad de la empresa en los diseños.
- UX (User eXperience) o Experiencia de Usuario, es aquello que una persona percibe al interactuar con un producto o servicio. UI (User Interface) o Interfaz del

---

<sup>15</sup> Ke Wey [en línea] <<https://www.kewey.cl/>> [consulta : 14 junio 2021]

Usuario, es la vista que permite a un usuario interactuar de manera efectiva con un sistema.

- Optimizar el SEO<sup>16</sup> del sitio web, mejorando la visibilidad en los buscadores.

Este servicio tiene un costo mensual de \$150.000 + IVA. La misma empresa realizará el desarrollo web, por un valor único de \$200.000 + IVA, esto incluye un diseño responsivo<sup>17</sup> soporte técnico 24/7, diseño personalizado además de SEO (anexo 1).

Legal y Contable:

La externalización se realizará con la empresa Contabilidad Inteligente<sup>18</sup>, quienes realizarán las siguientes labores:

- Emitir comprobantes contables.
- Preparar conciliaciones bancarias.
- Emitir Libros contables, tales como; Libro Mayor, Libro Diario, Libro de Venta, Libro de Compras, Libro de Retenciones, entre otros.
- Elaborar análisis de cuentas.
- Mantener registros de auxiliares (clientes, proveedores, trabajadores).
- Actualizar activo fijo.
- Actualizar inventarios.
- Determinar y registrar provisiones de cierres.
- Emitir facturas de venta.
- Realizar pago de proveedores.
- Preparar Estados Financieros Mensuales: (Balance, Estado de Resultado, Informes de Gestión).
- Gestión tributaria.
- Reorganizaciones empresariales.
- Asesorías periódicas.
- Cumplimiento tributario.
- Actuaciones ante el SII.
- Auditorías Tributarias.
- Envío de ficha de ingreso y recopilación de antecedentes para expediente de cada trabajador
- Elaboración y revisión de contratos y anexos de trabajo requeridos por la Ley.
- Respaldo de información digital de expedientes de cada trabajador.
- Control de marcación de reloj control (asistencia y horas extras).
- Verificación semanal de firma por trabajador del control de asistencia por reloj control.
- Elaboración de liquidaciones de sueldo.
- Recopilación de información sobre solicitudes de anticipo de sueldos
- Confección de Libro de Remuneraciones mensual.

---

<sup>16</sup> Search Engine Optimization o SEO comprende un conjunto de acciones estratégicas para mejorar la visibilidad de los sitios web en resultados de Google y otros motores de búsqueda.

<sup>17</sup> Diseño responsivo: es una filosofía de diseño y desarrollo cuyo objetivo es adaptar la apariencia de las páginas web al dispositivo que se esté utilizando para visitarlas.

<sup>18</sup> Contabilidad Inteligente [en línea] <<https://www.contabilidadinteligente.cl/>> [consulta : 14 junio 2021]



- Preparación de formularios de cotizaciones previsionales.
- Recordatorio de pago de cotizaciones dentro del plazo para no generar multas ni interés.
- Control de feriados y permisos.
- Recepción de FUN (Formulario Único de Notificación) para las personas que poseen plan de Isapres.
- Tramite de Licencias médicas.
- Formatos para realizar pagos electrónicos en los bancos de preferencia del cliente.
- Representación y resolución de contingencias laborales ante instituciones previsionales.
- Emitir comprobantes de préstamos.
- Emitir certificados de impuestos.
- Declaración Jurada 1887.
- Emitir de Certificados de Renta.
- Formulario 30 y Formulario 30-1.
- Cálculo de desvinculación de trabajadores.
- Elaboración de finiquitos según lo que determine la Ley.
- Elaboración de finiquitos electrónicos (Dirección de Trabajo).
- Seguimiento de firma y pago de finiquito.
- Emitir cartas de aviso con su respectiva notificación en la Dirección de Trabajo.
- Notificación a Instituciones Previsionales sobre el cese de relación laboral.
- Representación en la Inspección del Trabajo.

Este servicio tiene un costo mensual de \$259.990. A la misma empresa se le contratará el plan de inicio de actividades por un valor único de \$199.990, lo que incluye la constitución de sociedad, obtención de RUT, inicio de actividades en SII, verificación de actividad, verificación de domicilio, solicitud de facturación electrónica y obtención de patente municipal (ver anexo 2).

## 7.9. Lineamientos operacionales

### 7.9.1. Vehículo

Para poder realizar los servicios de traslado de mascotas caninas, se debe adquirir un vehículo estilo VAN, donde se utilizará la cabina trasera para instalar allí las cajas de transporte.

Durante los horarios no operativos el vehículo permanecerá en un estacionamiento alquilado, el cual contará con una bodega de almacenamiento de insumos.

### 7.9.2. Duración del servicio

Para poder estimar la capacidad operacional es necesario asumir un tiempo promedio de traslado, el cual será de 30 minutos de ida y vuelta al lugar de origen más los 15 a 30 minutos que dura la atención veterinaria por temas de salud o 60 minutos por concepto de peluquería.

### 7.9.3. Horarios de operación

Dado que el servicio de transporte de mascotas caninas aplica para perros sanos, se asume que acudirán en horarios regulares, como referencia se toma el horario del Hospital clínico Veterinario de la Universidad de Chile<sup>19</sup> que atiende de lunes a domingo 09:00 a 21:00 hrs, horario continuo. Fuera de ese horario se consideran atenciones de urgencia.

### 7.9.4. Programación de servicios

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

- Promedio anual de visitas por baño, estética y peluquería: 6 a un promedio de 75 minutos por servicio
- Promedio anual de visitas por temas de salud: 4 a un promedio de 60 minutos por servicio
- Ponderando los tiempos por tipo de visitas se obtiene un promedio de 70 minutos por servicio.
- Kickoff del turno: al inicio del día laboral, se considera una holgura de 15 minutos en la cual el conductor revisa el itinerario junto al Asistente de Operaciones y prepara la camioneta para comenzar a operar.

Hora	Lunes a Viernes Conductor 1	Lunes a Viernes Conductor 2	Sábado Conductor 2
8:30	Kickoff		Kickoff
8:45	Inicio de ruta		Inicio de ruta
10:00	Término 1° servicio		Término 1° servicio
11:10	Término 2° servicio		Término 2° servicio
12:20	Término 3° servicio		Término 3° servicio
13:30	Término 4° servicio		Término 4° servicio
14:30	Almuerzo		Almuerzo
15:40	Término 5° servicio		Término 5° servicio
16:35		Kickoff	
16:50	Término 6° servicio	Inicio de ruta	Término 6° servicio
18:00		Término 7° servicio	
19:10		Término 8° servicio	
20:20		Término 9° servicio	
21:30		Término 10° servicio	

Horas de Operación				
Días	Desde	Hasta	Duración diaria (hr)	Duración semanal (hr)
Lunes a Viernes	8:30	21:30	13	65
Sábados	8:30	16:50	8,3	8,3

Horas de Trabajo		
Días	Conductor 1	Conductor 2
Lunes a Viernes	8,3	4,9
Sábado	0	8,3
Total semanal	41,5	32,8

Tabla 11: Programación de servicios  
Fuente: Elaboración propia

### 7.9.5. Optimización logística

La extensión geográfica del sector oriente de la Región Metropolitana 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

<sup>19</sup> Hospital Clínico Veterinario Universidad de Chile [en línea] < <https://www.ravuchile.cl> > [consulta : 14 junio 2021]

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:

Etapa de inicio de operaciones: Comprende del mes 1 al 3, periodo en que se opera un único vehículo. Se definirán comunas por día y se rotará de acuerdo a las necesidades que se identifiquen por zona. Al mantener el vehículo con baja movilidad, se reducen los tiempos de traslado.

Etapa 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.

#### 7.9.6. Objetivos e indicadores operacionales

El seguimiento de las actividades operacionales se realizará de la siguiente forma:

Objetivo	Método	Indicador	Rango de aceptación	Periodicidad
Calidad del servicio	Encuesta de satisfacción al cliente	Escala de 1 a 5 donde 1 es disconforme y 5 muy conforme	$\geq 80\%$ de calificaciones superiores a 4	Mensual
	Atención de reclamos	reclamos por servicio / total de servicios prestados	$\leq 10\%$	Semanal
Disponibilidad del vehículo	Plan de mantención	Horas en mantención / horas de uso	$\leq 2\%$	Mensual
Ocupación del servicio	Agendamiento de atenciones	Horas agendadas / horas totales	$\geq 85\%$	Semanal
Cumplimiento con el cliente	Rutas de traslado	Clientes atendidos / clientes agendados	$\geq 90\%$	Diario

Tabla 12: *Objetivos e indicadores operacionales*  
Fuente: *Elaboración propia*

## 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 3,1%.

Inflación anual	%
IPC Chile 2020	2,7
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
Promedio	3,1

Tabla 13: IPC últimos 10 años

Fuente: Elaboración propia, en base al Banco Central de Chile

- 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 14 muestra el detalle de los valores en que se debe incurrir para adquirir (ver detalle en anexo 3):

	Inversión			Observación
	Precio s/IVA	IVA	Precio c/IVA	
Vehículo Móvil	\$15.073.723	\$2.864.007	\$17.937.730	
Peugeot Partner L1 HDi 90	\$14.290.000	\$2.715.100	\$17.005.100	Precio en cotizador Peugeot <sup>20</sup>
Aspiradora de mano Homevac H11	\$50.412	\$9.578	\$59.990	Ankerstore <sup>21</sup>
Jaula de Transporte Vari Kennel x 2	\$549.563	\$104.417	\$653.980	Santiago Pet Store <sup>22</sup>
Teléfono celular Galaxy A32 128GB	\$171.227	\$32.533	\$203.760	Entel <sup>23</sup>
Máquina Sumup pagos	\$12.521	\$2.379	\$14.900	Sumup <sup>24</sup>
Otros	\$1.397.051	\$265.439	\$1.662.490	

<sup>20</sup> Cotizador Peugeot [en línea] <<https://cotizador.peugeot.cl/>> [consulta : 15 junio 2021]

<sup>21</sup> Ankerstore [en línea] <<https://ankerstore.cl/products/aspiradora-inalambrica-de-mano-homevac-h11>> [consulta : 15 junio 2021]

<sup>22</sup> Santiago Pet Store [en línea] <[http://www.santiagopetstore.cl/tienda/index.php?route=product/product&path=20\\_27\\_54&product\\_id=1125&sort=p.price&order=DESC](http://www.santiagopetstore.cl/tienda/index.php?route=product/product&path=20_27_54&product_id=1125&sort=p.price&order=DESC)> [consulta : 15 junio 2021]

<sup>23</sup> Entel <<https://miportal.entel.cl/personas/galaxy-a32-128gb/prod750096>> [consulta : 15 junio 2021]

<sup>24</sup> Sumup [en línea] <[https://sumup.cl/?gclid=Cj0KCCQjw5auGBhDEARIsAFyNm9EFD6z8x3PBww0dQDYG2BRZ6XDBpLTcOKEO-DPpmFmEYquPzbuFKD0aAm\\_VEALw\\_wcB](https://sumup.cl/?gclid=Cj0KCCQjw5auGBhDEARIsAFyNm9EFD6z8x3PBww0dQDYG2BRZ6XDBpLTcOKEO-DPpmFmEYquPzbuFKD0aAm_VEALw_wcB)> [consulta : 15 junio 2021]

Plan de inicio de actividades	\$168.059	\$31.931	\$199.990	Contabilidad Inteligente (detalle en 7.8.3.)
Teléfono celular Galaxy A32 128GB x 2	\$342.454	\$65.066	\$407.520	Entel
Desarrollo Web	\$200.000	\$38.000	\$238.000	Ke Wey (detalle en 7.8.3.)
Asus® Notebook X543UA x 2	\$686.538	\$130.442	\$816.980	PC Factory <sup>25</sup>
<b>Total inversión año 0</b>	<b>\$31.544.497</b>	<b>\$5.993.453</b>	<b>\$37.537.950</b>	<b>2 vehículos + otros</b>
<b>Total inversión año 2</b>	<b>\$15.073.723</b>	<b>\$2.864.007</b>	<b>\$17.937.730</b>	<b>1 vehículo</b>

*Tabla 14: Inversión*  
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>26</sup>.

Depreciaciones				
Activo	Costo sin IVA	Vida Útil	Valor Residual	Depreciación Anual
Peugeot Partner L1 HDi 90	\$13.025.210	7	\$3.721.489	\$1.860.744
Aspiradora de mano Homevac H11	\$50.412	6	\$8.402	\$8.402
Jaula de Transporte Vari Kennel	\$274.782	6	\$45.797	\$45.797
Teléfono celular Galaxy A32 128GB	\$171.227	6	\$28.538	\$28.538
Asus® Notebook X543UA	\$343.269	6	\$57.212	\$57.212
<b>Total</b>	<b>\$13.864.900</b>		<b>\$3.861.437</b>	<b>\$2.000.693</b>

*Tabla 15: Depreciaciones*  
Fuente: Elaboración propia

Activo	Resumen Depreciaciones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peugeot Partner L1 HDi 90	\$3.721.489	\$3.721.489	\$5.582.233	\$5.582.233	\$5.582.233
Aspiradora de mano Homevac H11	\$8.402	\$8.402	\$8.402	\$8.402	\$8.402
Jaula de Transporte Vari Kennel	\$91.594	\$91.594	\$91.594	\$91.594	\$91.594
Teléfono celular Galaxy A32 128GB	\$171.227	\$171.227	\$171.227	\$171.227	\$171.227
Asus® Notebook X543UA	\$286.058	\$286.058	\$286.058	\$286.058	\$286.058
<b>Total</b>	<b>\$4.278.769</b>	<b>\$4.278.769</b>	<b>\$6.139.513</b>	<b>\$6.139.513</b>	<b>\$6.139.513</b>

*Tabla 16: Resumen Depreciaciones*  
Fuente: Elaboración propia

### 8.3. Financiamiento

La inversión en vehículos y puesta en marcha será financiada en un 63% mediante crédito de libre inversión, con una tasa fija de 0,78% a 24 meses y la adquisición del tercer vehículo se realizará financiado en un 60% mediante crédito de libre inversión, con una tasa fija de 1,12% a 24 meses. A continuación, se ilustra los valores relevante del préstamo, el detalle de los mismos ser revisado en el Anexo 4.

<sup>25</sup> PC Factory [en línea] <<https://www.pcfactory.cl/producto/40485-asus-notebook-x543ua-15-6-fhd-intel-i3-7100u-4gb-1tb-windows-10-grey-x543ua-dm3470t>> [consulta : 15 junio 2021]

<sup>26</sup> Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado [en línea] <[https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/tabla\\_vida\\_util\\_activo\\_inmovilizado.html](https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html)> [consulta : 15 junio 2021]

Valor cuota por 24 meses

**\$1.116.338**

Monto líquido solicitado **\$23.624.820**

<b>Monto Bruto</b> \$24.310.057	<b>Tasa de interés Mensual</b> 0,78%	<b>Tasa de interés Anual</b> 9,36%	<b>Meses no pago</b> Ninguno
<b>Desfase primera cuota</b> Sin desfase	<b>Carga Anual Equivalente (CAE)</b> 12,38%	<b>Gastos de Notario</b> \$3.000	<b>Impuestos</b> \$194.480
<b>Costo Total del Crédito</b> \$26.792.112			



Las primas se pagan una sola vez por todo el período cubierto, en caso de término anticipado del seguro se devolverá la prima no consumida al valor de la UF del día de pago. El valor de las Primas es en Unidades de Fomento, el monto informado es referencial al valor de la UF del 17 de junio de 2021.

Seguros Voluntarios	Prima única	Normativa
Desgravamen Capital Fijo	\$487.756	

**Tabla 17: Resumen crédito año 0**  
Fuente: Simulador Banco Santander

Valor cuota por 24 meses

**\$530.058**

Monto líquido solicitado **\$10.762.638**

<b>Monto Bruto</b> \$11.076.789	<b>Tasa de interés Mensual</b> 1,12%	<b>Tasa de interés Anual</b> 13,44%	<b>Meses no pago</b> Ninguno
<b>Desfase primera cuota</b> Sin desfase	<b>Carga Anual Equivalente (CAE)</b> 16,6%	<b>Gastos de Notario</b> \$3.000	<b>Impuestos</b> \$88.614
<b>Costo Total del Crédito</b> \$12.721.392			



Las primas se pagan una sola vez por todo el período cubierto, en caso de término anticipado del seguro se devolverá la prima no consumida al valor de la UF del día de pago. El valor de las Primas es en Unidades de Fomento, el monto informado es referencial al valor de la UF del 17 de junio de 2021.

Seguros Voluntarios	Prima única	Normativa
Desgravamen Capital Fijo	\$222.537	

**Tabla 18: Resumen crédito año 2**  
Fuente: Simulador Banco Santander

#### 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.

Se espera que el primer mes se logre un 70% de la capacidad del vehículo, llegando al tercer mes con un 90%. Durante el cuarto mes y a inicios del tercer año se incorporará un vehículo nuevo a la flota, llegando a tres vehículos en ruta.

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 93%.

	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	224	224	224	448	448	448	448	448	448	448	448	448
Utilización (%)	70%	80%	90%	75%	80%	83%	85%	88%	90%	90%	90%	90%
Utilización (cantidad)	157	179	202	336	358	372	381	394	403	403	403	403
Servicios con dcto (20%)	78	90	81	101	125	112	95	79	60	40	20	20
Servicios sin dcto	78	90	121	235	233	260	286	315	343	363	383	383

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad vehículos	2	2	3	3	3
Capacidad total	4.704	4.704	7.056	7.056	7.056
Utilización (%)	85%	90%	90%	91%	93%
Utilización (cantidad)	3.992	4.234	6.350	6.421	6.562
Servicios con dcto (20%)	902	812	731	658	592
Servicios sin dcto	3.090	3.422	5.620	5.763	5.970

*Tabla 19: Proyección de ventas  
Fuente: Elaboración propia*

Los ingresos, que derivan de la proyección de ventas, se declaran en la tabla 20.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios con dcto (20%)	\$12.628.000	\$11.365.200	\$10.228.680	\$9.205.812	\$8.285.231
Servicios sin dcto	\$54.075.000	\$59.881.500	\$98.346.150	\$100.859.535	\$104.479.862
Total ingresos (IVA incluido)	\$66.703.000	\$71.246.700	\$108.574.830	\$110.065.347	\$112.765.092
Total ingresos Netos (sin IVA)	\$56.052.941	\$59.871.176	\$91.239.353	\$92.491.888	\$94.760.582

*Tabla 20: Proyección de ingresos  
Fuente: Elaboración propia*

#### 8.5. Costos

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

**Administración:** considera el alquiler de la oficina, los planes de telefonía celular, el pago anual de patente comercial y un fondo de reserva para gastos inesperados.

Costos de administración		
Ítem	Costo Mensual	Costo anual
Arriendo Oficina	\$666.400	\$7.996.800
Planes postpago x 2	\$40.000	\$480.000
Patente comercial	\$4.252	\$51.024
Otros	\$200.000	\$2.400.000
<b>Total</b>	<b>\$910.652</b>	<b>\$10.927.824</b>

Tabla 21: Costos de administración  
Fuente: Elaboración propia

**Remuneraciones:** considera los salarios de los empleados directos y los servicios externalizados.

Remuneraciones				
Cargo	Renta Mensual	Imposiciones (24%)	Costo Mensual	Costo anual
Jefe de Servicio	\$1.200.000	\$288.000	\$1.488.000	\$17.856.000
Coordinador de Servicio al Cliente y Operaciones	\$700.000	\$168.000	\$868.000	\$10.416.000
Conductor tiempo completo	\$500.000	\$120.000	\$620.000	\$7.440.000
Conductor medio tiempo	\$400.000	\$96.000	\$496.000	\$5.952.000
Outsourcing Marketing y Sistemas	\$150.000		\$150.000	\$1.800.000
Outsourcing Legal y Contable	\$259.990		\$259.990	\$3.119.880
<b>Total</b>	<b>\$3.209.990</b>	<b>\$672.000</b>	<b>\$3.881.990</b>	<b>\$46.583.880</b>

Tabla 22: Remuneraciones  
Fuente: Elaboración propia

**Costo de operación por vehículo:** detalla los costos relacionados al vehículo, alquiler del estacionamiento (ver anexo 5), permisos de circulación, uso de autopistas y un fondo de maniobra para eventuales cargos adicionales. Incluye también costos asociados a dotación de uniformes, capacitaciones y plan de telefonía del celular asignado al conductor de cada vehículo.

Costos de operación por vehículo		
Ítem	Costo Mensual	Costo anual
Mantenimiento y revisiones técnicas	\$30.000	\$360.000
Estacionamiento con bodega	\$120.000	\$1.440.000
Permiso de circulación	\$1.729	\$20.753
Uso de autopistas	\$20.000	\$240.000
Uniformes para dos conductores	\$25.000	\$300.000
Plan postpago para conductor de turno	\$20.000	\$240.000
<b>Total</b>	<b>\$216.729</b>	<b>\$2.600.753</b>

Tabla 23: Costos de operación por vehículo  
Fuente: Elaboración propia

Los anteriores, 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, en éste caso incluye combustible. El vehículo posee un motor diesel con un consumo en ciclo urbano de 16,5 (km/l). El precio del diesel se establece considerando el promedio del sector oriente de la Región Metropolitana según fuentes de la Comisión Nacional de Energía<sup>27</sup> (ver anexo 6).

Costos de operación por servicio			
Ítem	Valor unitario	Consumo por servicio	Valor por servicio
Combustible	\$659	0,5	\$330

Tabla 24: Costos de operación por servicio  
Fuente: Elaboración propia

**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 2,9% + IVA. 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 25, a continuación:

Ítem	Costos variables				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos por servicio	\$1.317.360	\$1.397.220	\$2.095.500	\$2.118.930	\$2.165.460
Comisión por uso de Sumup	\$2.301.921	\$2.458.724	\$3.746.917	\$3.798.355	\$3.891.523
Total costos variables	\$3.619.281	\$3.855.944	\$5.842.417	\$5.917.285	\$6.056.983
Costos variables netos (sin IVA)	\$3.041.412	\$3.240.289	\$4.909.594	\$4.972.509	\$5.089.902

Ítem	Costos fijos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos recurso humano	\$104.243.880	\$107.322.924	\$123.889.418	\$127.577.474	\$131.379.859
Costos administrativos	\$10.035.984	\$10.035.984	\$10.035.984	\$10.035.984	\$10.035.984
Costos operativos	\$4.551.309	\$5.201.506	\$7.802.259	\$7.802.259	\$7.802.259
Total costos operativos	\$118.831.173	\$122.560.414	\$141.727.661	\$145.415.717	\$149.218.102
Costos fijos netos (sin IVA)	\$99.858.129	\$102.991.945	\$119.098.875	\$122.198.082	\$125.393.363

Tabla 25: Costos variables y fijos  
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 \$8.146.534, lo que cubre el primer año de operación. El detalle de esta estimación se puede observar en la tabla 26.

<sup>27</sup> Bencinas en línea [en línea] <<http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=3>> [consulta: 17 de junio 2021]

	Capital de trabajo											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas	\$2.469.600	\$2.822.400	\$3.245.760	\$5.527.200	\$5.832.960	\$6.116.768	\$6.330.800	\$6.623.232	\$6.844.320	\$6.914.880	\$6.985.440	\$6.985.440
Costos fijos	\$5.009.371	\$5.009.371	\$5.009.371	\$6.342.100	\$6.342.100	\$6.342.100	\$6.342.100	\$6.342.100	\$6.342.100	\$6.342.100	\$6.342.100	\$6.342.100
Costos variables	\$136.970	\$156.537	\$178.539	\$301.624	\$319.567	\$333.797	\$344.140	\$358.667	\$369.253	\$371.689	\$374.124	\$374.269
Impuestos												
PPM (1% ventas)	\$20.753	\$23.718	\$27.275	\$46.447	\$49.016	\$51.401	\$53.200	\$55.657	\$57.515	\$58.108	\$58.701	\$58.701
IVA costos	\$821.685	\$824.809	\$828.322	\$1.060.763	\$1.063.628	\$1.065.899	\$1.067.551	\$1.069.870	\$1.071.561	\$1.071.949	\$1.072.338	\$1.072.361
IVA ingresos	\$394.306	\$450.635	\$518.231	\$882.494	\$931.313	\$976.627	\$1.010.800	\$1.057.491	\$1.092.791	\$1.104.056	\$1.115.322	\$1.115.322
IVA neto	\$-406.626	\$-350.456	\$-282.816	\$-131.821	\$-83.298	\$-37.871	\$-3.551	\$43.278	\$78.745	\$90.215	\$101.685	\$101.662
Ingresos - egresos	\$-2.270.115	\$-1.993.052	\$-1.659.334	\$-984.702	\$-745.409	\$-521.258	\$-351.889	\$-120.813	\$54.221	\$110.876	\$167.531	\$167.409
Ingresos - egresos acumulados	\$-2.270.115	\$-4.263.167	\$-5.922.501	\$-6.907.204	\$-7.652.613	\$-8.173.871	\$-8.525.760	\$-8.646.572	\$-8.592.351	\$-8.481.475	\$-8.313.944	\$-8.146.534

*Tabla 26: Capital de trabajo*  
Fuente: *Elaboración propia*

## 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. Se determina que la tasa de descuento es del 7,32% 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 10,32% anual.

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 CAPM		
Rf	3,04%	Tasa libre de riesgo de bonos del estado chileno a 5 años <sup>28</sup>
E(Rm-Rf)	5,40%	Prima de Riesgo de mercado para Chile <sup>29</sup>
$\beta$	0,93	Beta de la industria Bussiness & Consumer <sup>30</sup>

Ke	8,06%
----	-------

Tabla 27: Datos de referencia CAPM  
Fuente: Elaboración propia

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 WACC		
Ke	8,06%	Costo de oportunidad del inversionista
Kd	9,36%	Costo de deuda - Tasa de interés anual de crédito
Te	0,4	Proporción de aporte inversionista
Td	0,6	Proporción de deuda
Tc	0,27	Tasa de imposición

WACC	7,32%
------	-------

Tabla 28: Tabla de referencia WACC  
Fuente: Elaboración propia

<sup>28</sup> Tasa libre de riesgo de bonos del estado chileno a 5 años [en línea] <<https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx>> [consulta: 19 de junio 2021]

<sup>29</sup> Prima de Riesgo de mercado para Chile [en línea] <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)> [consulta: 19 de junio 2021]

<sup>30</sup> Beta de la industria Bussiness & Consumer [en línea] <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)> [consulta: 19 de junio 2021]

## 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 los 5 años de operación es negativa, esto como resultado de los altos costos fijos, particularmente en remuneraciones, comparado a los limitados ingresos. A partir del tercer año el resultado pasa a ser positivo, ya que para ese momento se incorpora un nuevo vehículo a la flota y concluye el crédito de la adquisición de los dos primeros vehículos.

A pesar del positivo resultado del ejercicio, la utilidad acumulada al finalizar el quinto año de operaciones continúa siendo negativa. 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.

	Estado de Resultado Proyectado				
Años	1	2	3	4	5
(+) Ingreso por venta	\$56.052.941	\$59.871.176	\$91.239.353	\$92.491.888	\$94.760.582
(-) Costo por venta	\$2.862.874	\$3.047.895	\$4.611.393	\$4.669.222	\$4.778.356
Margen bruto	\$53.190.067	\$56.823.281	\$86.627.960	\$87.822.666	\$89.982.226
(-) Gastos operativos	\$59.228.633	\$62.576.633	\$75.968.633	\$75.968.633	\$75.968.633
EBITDA	\$-6.038.566	\$-5.753.352	\$10.659.327	\$11.854.033	\$14.013.593
(-) Depreciación	\$4.278.769	\$4.278.769	\$6.139.513	\$6.139.513	\$6.139.513
EBIT	\$-10.317.334	\$-10.032.121	\$4.519.814	\$5.714.519	\$7.874.080
(-) Gastos financieros	\$1.736.270	\$635.716	\$1.144.591	\$426.431	\$0
Utilidad antes de impuesto	\$-12.053.604	\$-10.667.837	\$3.375.223	\$5.288.088	\$7.874.080
(-) Impuesto a la renta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado del ejercicio	\$-12.053.604	\$-10.667.837	\$3.375.223	\$5.288.088	\$7.874.080
Utilidad acumulada	\$-12.053.604	\$-22.721.441	\$-19.346.218	\$-14.058.130	\$-6.184.049

Tabla 29: Estado de resultado proyectado  
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 último flujo de operación dividido entre la diferencia de la tasa de descuento y la tasa de crecimiento; resultando en un valor residual de \$164.648.078 al finalizar el quinto año de operación. Con una tasa de descuento de 10,32% anual el valor presente neto del proyecto (VPN) será de \$62.424.332 y la tasa interna de retorno (TIR) de 38,28%. Sin embargo, sin considerar el valor residual del proyecto, no se logra recuperar el valor invertido y, por ende, el proyecto no es rentable.

Tasa descuento (%)	10,32%
Tasa de crecimiento	3,1%
VAN del proyecto (5 años)	\$62.424.332
TIR del proyecto	38,28%

Año	Flujo de caja proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos netos	\$56.052.941	\$59.871.176	\$91.239.353	\$92.491.888	\$94.760.582	
Costos variables	\$-2.862.874	\$-3.047.895	\$-4.611.393	\$-4.669.222	\$-4.778.356	
Costos fijos	\$-59.228.633	\$-62.576.633	\$-75.968.633	\$-75.968.633	\$-75.968.633	
<b>Beneficio neto</b>	<b>\$-6.038.566</b>	<b>\$-5.753.352</b>	<b>\$10.659.327</b>	<b>\$11.854.033</b>	<b>\$14.013.593</b>	
(+/-) Ganancia / Perdida de capital						
(-) Depreciación	\$-4.278.769	\$-4.278.769	\$-6.139.513	\$-6.139.513	\$-6.139.513	
(-) Gastos financieros	\$-1.736.270	\$-635.716	\$-1.144.591	\$-426.431		
(-) Perdida ejercicios anteriores		\$-12.053.605	\$-19.251.808	\$-2.492.235		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$-12.053.605</b>	<b>\$-22.721.441</b>	<b>\$-15.876.585</b>	<b>\$2.795.854</b>	<b>\$7.874.080</b>	
(-) Impuesto de 1° categoría (27%)				\$-754.881	\$-2.126.002	
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$-12.053.605</b>	<b>\$-22.721.441</b>	<b>\$-15.876.585</b>	<b>\$2.040.974</b>	<b>\$5.748.078</b>	
(+) Depreciación	\$4.278.769	\$4.278.769	\$6.139.513	\$6.139.513	\$6.139.513	
(+) Perdida ejercicios anteriores		\$12.053.605	\$19.251.808	\$2.492.235		
(-/+ ) Ganancia de capital						
<b>Flujo de Operación</b>	<b>\$-7.774.836</b>	<b>\$-6.389.068</b>	<b>\$9.514.736</b>	<b>\$10.672.722</b>	<b>\$11.887.591</b>	
(-) Inversión	\$-31.544.497		\$-15.073.723			
(-) IVA de la inversión	\$-5.993.454		\$-2.864.007			
(-) Capital de trabajo	\$-8.146.534					
(+) Prestamos	\$23.624.820		\$10.762.638			
(+) Recuperación del IVA de la inversión		\$5.993.454		\$3.146.975		
(+) Recuperación del capital de trabajo		\$8.146.534				
(-) Amortizaciones		\$-11.262.133	\$-12.362.687	\$-5.022.239	\$-5.740.401	
(+) Valor residual del proyecto						\$164.648.078
<b>Flujo de capitales</b>	<b>\$-22.059.665</b>	<b>\$2.877.855</b>	<b>\$-19.537.779</b>	<b>\$-1.875.264</b>	<b>\$-5.740.401</b>	<b>\$164.648.078</b>
<b>Flujo de caja privado 5 años</b>	<b>\$-22.059.665</b>	<b>\$-4.896.980</b>	<b>\$-25.926.847</b>	<b>\$7.639.472</b>	<b>\$4.932.321</b>	<b>\$176.535.669</b>

Tabla 30: Flujo de caja proyectado  
Fuente: Elaboración propia

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.

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.

## 8.9. Conclusiones sobre factibilidad económica

Bajo los escenarios propuestos y considerando el objetivo general de lograr una utilidad acumulada de al menos \$125.000.000 al finalizar el quinto año de operación, se concluye que el proyecto no es factible.

Las estimaciones de VPN en \$62.424.332 y TIR de 38,28% podrían sugerir que el proyecto es rentable, sin embargo, no es posible recuperar la inversión inicial. Los resultados positivos del VPN son altamente dependientes del valor residual del proyecto.

## 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.

Los clientes de los segmentos objetivo son dueños de perros sobre los 15 kg, que, en función de la investigación de mercado realizada, representan un mercado potencial de \$12.885.099.567 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 el sector oriente de la Región Metropolitana, no hay un servicio de traslado especializado en el transporte de mascotas caninas, por lo 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 objetivo, 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 y sin considerar el valor residual, se observa que la utilidad acumulada al final del quinto año no cumple con el objetivo.

El valor residual del proyecto es calculado mediante el último flujo de operación dividido entre la diferencia de la tasa de descuento y la tasa de crecimiento; resultando en un

valor residual de \$164.648.078 al finalizar el quinto año de operación. Con una tasa de descuento de 10,32% anual el valor presente neto del proyecto (VPN) será de \$62.424.332 y la tasa interna de retorno (TIR) de 38,28%. Sin embargo, sin considerar el valor residual del proyecto, el proyecto no cumple con el objetivo de lograr al menos una utilidad acumulada de \$125.000.000 al culminar el quinto año.

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

No se recomienda implementar el proyecto bajo las condiciones planteadas, el costo de operación más el tiempo requerido por la prestación de cada servicio no es sopesado por el precio dispuesto a pagar por las personas encuestadas.

Sin embargo, se puede dejar de lado el arriendo de la oficina y trabajar bajo la modalidad home office, dejar el fondo de reserva para eventuales emergencias y también se puede prescindir de un Jefe de Servicio. De esta forma se logra llegar a una utilidad acumulada de \$60.660.044 al término del quinto año.

El valor residual del proyecto nuevamente es calculado mediante el último flujo de operación dividido entre la diferencia de la tasa de descuento y la tasa de crecimiento; resultando en un valor residual de \$345.186.584. Con una tasa de descuento de 10,32% anual el valor presente neto del proyecto (VPN) será de \$217.023.854 y la tasa interna de retorno (TIR) de 90,69%. Aun así, no cumple con el objetivo de lograr al menos una utilidad acumulada de \$125.000.000 al culminar el quinto año, pero ya es un proyecto más atractivo para el inversionista, mayor detalle del análisis económico se puede visualizar en el anexo 7.

## 10. Bibliografía

1. Registro de Mascotas: Un millón 96 mil perros y gatos han sido registrados en su primer año de obligatoriedad: [en línea] <<http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/registro-de-mascotas-un-mill%C3%B3n-96-mil-perros-y-gatos-han-sido-registrados-en-su>>
2. Registro nacional de mascotas: Casi 1,3 millones de perros y gatos han sido inscritos: [en línea] <<https://www.latercera.com/nacional/noticia/registro-nacional-de-mascotas-casi-13-millones-de-perros-y-gatos-han-sido-inscritos/IPNNUBYXXVGDJFF3XSPJM423U/>>
3. El Chile que viene – mascotas: [en línea] <<https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-mascotas/>>
4. Micro estudio GFK: Los Chilenos y sus mascotas [en línea] <<https://docplayer.es/91779961-Microestudio-gfk-los-chilenos-y-sus-mascotas-gfk-2018.html>>
5. Estadísticas Generación Z: [en línea] <<https://genhq.com/annual-gen-z-research-study/>>
6. Entendiendo las generaciones: [en línea] <<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliocamerica/article/view/2440/2041>>
7. Efecto positivo de la pandemia [en línea] <[https://www.cnnchile.com/pais/adopcion-mascotas-aumenta-50-por-ciento\\_20201011/](https://www.cnnchile.com/pais/adopcion-mascotas-aumenta-50-por-ciento_20201011/)>
8. Clínicas Veterinarias [en línea] <<https://amarillas.emol.com/clinicas-veterinarias/regi%C3%B3n-xii,-magallanes>>
9. Estadísticas de Empresas por Comuna y Actividad Económica [en línea] <[https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)>
10. Enred Coworking [en línea] <<https://landing.enredcowork.cl/>>
11. Ke Wey [en línea] <<https://www.kewey.cl/>>
12. Contabilidad Inteligente [en línea] <<https://www.contabilidadinteligente.cl/>>
13. Hospital Clínico Veterinario Universidad de Chile [en línea] <<https://www.ravuchile.cl/>>
14. Cotizador Peugeot [en línea] <<https://cotizador.peugeot.cl/>>
15. Ankerstore [en línea] <<https://ankerstore.cl/products/aspiradora-inalambrica-de-mano-homevac-h11>>
16. Santiago Pet Store [en línea] <[http://www.santiagopetstore.cl/tienda/index.php?route=product/product&path=20\\_27\\_54&product\\_id=1125&sort=p.price&order=DESC](http://www.santiagopetstore.cl/tienda/index.php?route=product/product&path=20_27_54&product_id=1125&sort=p.price&order=DESC)>
17. Entel [en línea] <<https://miportal.entel.cl/personas/galaxy-a32-128gb/prod750096>>
18. Sumup [en línea] <[https://sumup.cl/?gclid=Cj0KCQjw5auGBhDEARIsAFyNm9EFD6z8x3PBww0dQDYG2BRZ6XDBpLTcOKEO-DPpmFmEYquPzbuFKD0aAm\\_VEALw\\_wcB](https://sumup.cl/?gclid=Cj0KCQjw5auGBhDEARIsAFyNm9EFD6z8x3PBww0dQDYG2BRZ6XDBpLTcOKEO-DPpmFmEYquPzbuFKD0aAm_VEALw_wcB)>
19. PC Factory [en línea] <<https://www.pcfactory.cl/producto/40485-asus-notebook-x543ua-15-6-fhd-intel-i3-7100u-4gb-1tb-windows-10-grey-x543ua-dm3470t>>
20. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado [en línea] <[https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/tabla\\_vida\\_util\\_activo\\_inmovilizado.html](https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html)>
21. Bencinas en línea [en línea] <<http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=3>>



22. Tasa libre de riesgo de bonos del estado chileno a 5 años [en línea] <  
<https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx> >
23. Prima de Riesgo de mercado para Chile [en línea]  
<[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>
24. Beta de la industria Bussiness & Consumer [en línea]  
<[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>
25. Análisis de factibilidad estratégica, técnica y económica para crear una compañía de “Mobile Pet Grooming” en el sector oriente de Santiago de Chile. Autor: Jessica Bocanegra

## 11. Anexos

### Anexo 1

Redes Sociales	Desarrollo Web
DESDE <b>\$150.000 + IVA</b> mensual	DESDE <b>\$200.000 + IVA</b> pago único
Community Manager	Diseño Responsivo
Diseño de Publicaciones	Soporte Técnico 24/7
Creación de Página	Diseño Personalizado
Administración de Contenidos	SEO básico
Asesoramiento de Marketing	-

Fuente: Ke Wey Marketing

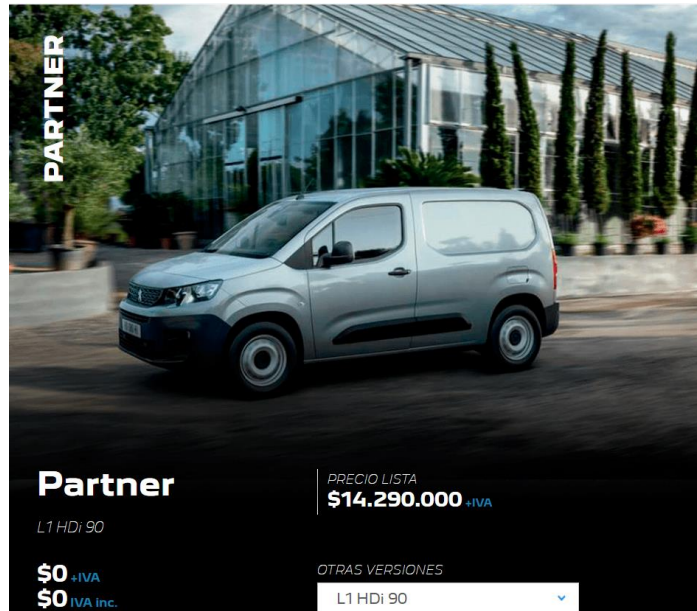
### Anexo 2

PLAN PYME
<b>\$259.990 / mensuales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Declaración Mensual de Impuestos.</li><li>✓ Consultas telefónicas respecto a Contabilidad y Remuneraciones.</li><li>✓ Estado Financiero según las necesidades del cliente.</li><li>✓ Declaración de Renta (Form. 22).</li><li>✓ Declaraciones Juradas.</li><li>✓ Declaración de Renta Socios.</li><li>✓ Hasta 200 facturas por mes.</li><li>✓ Hasta 200 movimientos bancarios por mes.</li><li>✓ Hasta 7 Trabajadores (*).</li><li>✓ Emisión de hasta 20 facturas de ventas.</li></ul> <p>* 0,2 UF por cada trabajador adicional.</p>

PLAN INICIO DE ACTIVIDADES
<b>\$199.990</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Constitución de Sociedad en tu empresa en un día.</li><li>✓ Obtención de RUT.</li><li>✓ Inicio de Actividades en SII.</li><li>✓ Verificación de Actividad.</li><li>✓ Verificación de Domicilio.</li><li>✓ Solicitud de facturación electrónica.</li><li>✓ Obtención de Patente Municipal (*)</li></ul> <p>* CONTABILIDAD INTELIGENTE no tramita patentes que requieran autorizaciones especiales para su funcionamiento, como podrían ser del SAG, SEREMI, SESMA, etc.</p>

Fuente: Contabilidad Inteligente

## Anexo 3



**PARTNER**

**Partner**

L1 HDi 90

PRECIO LISTA  
**\$14.290.000 +IVA**

OTRAS VERSIONES

L1 HDi 90

\$0 +IVA  
\$0 IVA Inc.

Fuente: Cotizador Peugeot

## JAULA DE TRANSPORTE PETMATE VARI KENNEL PARA MASCOTAS



Click image for Gallery

Fabricante: PETMATE  
Código de Producto: 700  
Existencia: 1

**\$326.990**

Precio incluye IVA

Cantidad

★★★★★ 1 Opiniones / Escribir Opinión

Etiquetas: jaula de Transporte, Perros

Descripción Comentarios (1)

Hechas en U.S.A.  
Seguras, puerta metálica con cierre de seguridad de excelente calidad.  
Material plástico de gran resistencia.  
Aptas para viajes en avión, cumple con todas las normas aereas para transporte de animales.  
Color: Beige y Gris.

**Dimensiones:**

LARGO: 122 CM  
FRENTE: 81 CM  
ALTO: 89 CM

Fuente: Santiago Pet Store

ASPIRADORA VERTICAL

# Aspiradora de mano Homevac H11

SKU: T2521T11

**\$59.990**

6 cuotas de \$9.998 sin interés



**Compra hoy y recibe mañana x \$990:** Despacho al día hábil siguiente, entre 15 y 21 hrs. Solo comunas de Santiago.

La aspiradora de mano que llegará hasta los rincones más difíciles de tu hogar. La Homevac H11 es completamente inalámbrica y cuenta con un diseño versátil y compacto pesando solo 0,56 kg. Con una potencia de succión de 5.500Pa, se transformará en el complemento ideal para mantener tus espacios libres de polvo.

Fuente: Ankerstore



Asus® Notebook X543UA 15.6" FHD Intel i3-7100U 4GB 1TB Windows 10 Grey X543UA-DM3470T

Código de Producto : ID 40485

Disponibilidad	Unidades	Precio Efectivo
Internet	100+	<b>\$ 408.490</b>
Calama (Mall Plaza)	2	Precio Normal
Antofagasta	0	<b>\$ 429.990</b>
Copiapó	0	(*) Otros Medios de Pago
La Serena	3	Cantidad : <input type="text" value="1"/>
Viña del Mar	3	<a href="#">Agregar al Carro</a>
Santiago	3	<a href="#">Cotización</a>
» Agustinas	2	Tenemos las siguientes formas de Pago:
» Cantagallo	11	
» Huerfanos	0	
» Las Condes	4	
» Manuel Montt	25	
» Mall Arauco Maipú	2	
» Mall Costanera Center	5	
» Mall Plaza Alameda	4	
» Mall Plaza Norte	2	
» Mall Plaza Oeste	5	
» Mall Florida Center	3	
» Open Kennedy	10	
Rancagua	1	
Curico	0	
Talca	0	
Chillan	0	
Talcahuano (Mall Trébol)	0	
Concepción	0	
Los Angeles	5	
Temuco	6	
Osorno	2	
Puerto Montt	1	

Fuente: PC Factory

\$ 14.900

## El lector móvil SumUp

Sin contacto, con chip o banda magnética, recibe el pago con tarjeta en tu celular, que te paguen siempre. ¿Cómo funciona?

- **Conéctalo** a cualquier celular o tablet Android o iOS via Bluetooth.
- **Acepta** tarjetas de crédito (Visa y MasterCard), débito (Redcompra, Banco Estado) y dispositivos con tecnología NFC (Google Pay, Apple Pay).
- **Vende** más de 500 veces con una sola carga de batería.

[Pedir mi lector SumUp](#)



## Precios Transparentes

En SumUp creemos en precios transparentes. Por eso siempre sabrás cuánto tienes que pagar. No hay comisiones escondidas, cobros fijos ni contratos de arriendo. Sólo pagas por lo que usas.

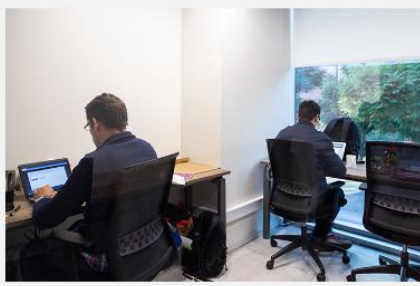
\$ 0

COBROS MENSUALES

2,90%

+ IVA POR TRANSACCIÓN

*Fuente: SumUp*



### Oficinas Privadas

**\$560.000 + IVA**

Fulltime

Oficinas individuales y/o para equipos de trabajo 1 – 4 personas como máximo.

\$ 72.000 por puesto adicional

Totalmente privadas y amobladas.

Recintos 100% listos para ser utilizados.

Fuente: Enred Cowork

## Anexo 4

Valor cuota por 24 meses

**\$1.116.338**

Monto líquido solicitado **\$23.624.820**

<b>Monto Bruto</b> \$24.310.057	<b>Tasa de interés Mensual</b> 0,78%	<b>Tasa de interés Anual</b> 9,36%	<b>Meses no pago</b> Ninguno
<b>Desfase primera cuota</b> Sin desfase	<b>Carga Anual Equivalente (CAE)</b> 12,38%	<b>Gastos de Notario</b> \$3.000	<b>Impuestos</b> \$194.480
<b>Costo Total del Crédito</b> \$26.792.112			



Las primas se pagan una sola vez por todo el período cubierto, en caso de término anticipado del seguro se devolverá la prima no consumida al valor de la UF del día de pago. El valor de las Primas es en Unidades de Fomento, el monto informado es referencial al valor de la UF del 17 de junio de 2021.

Seguros Voluntarios	Prima única	Normativa
Desgravamen Capital Fijo	\$487.756	

Fuente: Cotizador Santander

Meses	Deuda Inicial	Pago de Intereses	Pago a Capital	Cuota Mensual a Pagar
1	\$23.624.820	\$184.274	\$898.927	\$1.083.200
2	\$22.725.893	\$177.262	\$905.938	\$1.083.200
3	\$21.819.955	\$170.196	\$913.005	\$1.083.200
4	\$20.906.951	\$163.074	\$920.126	\$1.083.200
5	\$19.986.825	\$155.897	\$927.303	\$1.083.200
6	\$19.059.522	\$148.664	\$934.536	\$1.083.200
7	\$18.124.986	\$141.375	\$941.825	\$1.083.200
8	\$17.183.160	\$134.029	\$949.172	\$1.083.200
9	\$16.233.989	\$126.625	\$956.575	\$1.083.200
10	\$15.277.414	\$119.164	\$964.036	\$1.083.200
11	\$14.313.377	\$111.644	\$971.556	\$1.083.200
12	\$13.341.821	\$104.066	\$979.134	\$1.083.200
13	\$12.362.687	\$96.429	\$986.771	\$1.083.200
14	\$11.375.916	\$88.732	\$994.468	\$1.083.200
15	\$10.381.448	\$80.975	\$1.002.225	\$1.083.200
16	\$9.379.223	\$73.158	\$1.010.042	\$1.083.200
17	\$8.369.181	\$65.280	\$1.017.921	\$1.083.200
18	\$7.351.260	\$57.340	\$1.025.860	\$1.083.200
19	\$6.325.400	\$49.338	\$1.033.862	\$1.083.200
20	\$5.291.538	\$41.274	\$1.041.926	\$1.083.200
21	\$4.249.611	\$33.147	\$1.050.053	\$1.083.200
22	\$3.199.558	\$24.957	\$1.058.244	\$1.083.200
23	\$2.141.315	\$16.702	\$1.066.498	\$1.083.200
24	\$1.074.817	\$8.384	\$1.074.817	\$1.083.200

Fuente: Elaboración propia

Valor cuota por 24 meses

**\$530.058**

Monto líquido solicitado **\$10.762.638**

<b>Monto Bruto</b> \$11.076.789	<b>Tasa de interés Mensual</b> 1,12%	<b>Tasa de interés Anual</b> 13,44%	<b>Meses no pago</b> Ninguno
<b>Desfase primera cuota</b> Sin desfase	<b>Carga Anual Equivalente (CAE)</b> 16,6%	<b>Gastos de Notario</b> \$3.000	<b>Impuestos</b> \$88.614
<b>Costo Total del Crédito</b> \$12.721.392			



Las primas se pagan una sola vez por todo el período cubierto, en caso de término anticipado del seguro se devolverá la prima no consumida al valor de la UF del día de pago. El valor de las Primas es en Unidades de Fomento, el monto informado es referencial al valor de la UF del 17 de junio de 2021.

Seguros Voluntarios

Prima única

Normativa



Desgravamen Capital Fijo

\$222.537



Fuente: Cotizador Santander

Meses	Deuda Inicial	Pago de Intereses	Pago a Capital	Cuota Mensual a Pagar
1	\$10.762.638	\$120.542	\$393.361	\$513.903
2	\$10.369.277	\$116.136	\$397.767	\$513.903
3	\$9.971.510	\$111.681	\$402.222	\$513.903
4	\$9.569.289	\$107.176	\$406.727	\$513.903
5	\$9.162.562	\$102.621	\$411.282	\$513.903
6	\$8.751.280	\$98.014	\$415.888	\$513.903
7	\$8.335.392	\$93.356	\$420.546	\$513.903
8	\$7.914.846	\$88.646	\$425.256	\$513.903
9	\$7.489.590	\$83.883	\$430.019	\$513.903
10	\$7.059.570	\$79.067	\$434.835	\$513.903
11	\$6.624.735	\$74.197	\$439.706	\$513.903
12	\$6.185.029	\$69.272	\$444.630	\$513.903
13	\$5.740.399	\$64.292	\$449.610	\$513.903
14	\$5.290.789	\$59.257	\$454.646	\$513.903
15	\$4.836.143	\$54.165	\$459.738	\$513.903
16	\$4.376.406	\$49.016	\$464.887	\$513.903
17	\$3.911.519	\$43.809	\$470.094	\$513.903
18	\$3.441.425	\$38.544	\$475.359	\$513.903
19	\$2.966.067	\$33.220	\$480.683	\$513.903
20	\$2.485.384	\$27.836	\$486.066	\$513.903
21	\$1.999.318	\$22.392	\$491.510	\$513.903
22	\$1.507.808	\$16.887	\$497.015	\$513.903
23	\$1.010.792	\$11.321	\$502.582	\$513.903
24	\$508.211	\$5.692	\$508.211	\$513.903

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5

### GRAN CONECTIVIDAD

A PASOS DE ELIODORO YAÑEZ, FRANCISCO BILBAO  
Y METROS INÉS DE SUÁREZ 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

Fuente: Lyon Parking



## Anexo 6



**Comisión Nacional de Energía**

SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LÍNEA DE PRECIOS DE COMBUSTIBLES EN ESTACIONES DE SERVICIO

\*Los precios publicados en el presente sitio web son de exclusiva responsabilidad de las estaciones de servicio informantes. Los precios publicados podrán presentar un desfase máximo de 15 minutos de antelación respecto de los precios publicados en la paleta de la respectiva estación de servicio\*

Gobierno de Chile

**Listado de precios**

Región:     Combustible:     Orden Precios:

Servicentro:

Comuna:

<input type="checkbox"/> Alhué	<input type="checkbox"/> Buin	<input type="checkbox"/> Calera de Tango	<input type="checkbox"/> Cerrillos	<input type="checkbox"/> Cerro Navia	<input checked="" type="checkbox"/> Colina	<input type="checkbox"/> Conchalí	<input type="checkbox"/> Curacaví	<input type="checkbox"/> El Bosque
<input type="checkbox"/> El Monte	<input type="checkbox"/> Estación Central	<input type="checkbox"/> Huechuraba	<input type="checkbox"/> Independencia	<input type="checkbox"/> Isla de Maipo	<input type="checkbox"/> La Cisterna	<input type="checkbox"/> La Florida	<input type="checkbox"/> La Granja	<input type="checkbox"/> La Pintana
<input checked="" type="checkbox"/> La Reina	<input type="checkbox"/> Lampa	<input checked="" type="checkbox"/> Las Condes	<input checked="" type="checkbox"/> Lo Barnechea	<input type="checkbox"/> Lo Espejo	<input type="checkbox"/> Lo Prado	<input type="checkbox"/> Macul	<input type="checkbox"/> Maipú	<input type="checkbox"/> María Pinto
<input type="checkbox"/> Melipilla	<input checked="" type="checkbox"/> Ñuñoa	<input type="checkbox"/> Padre Hurtado	<input type="checkbox"/> Paine	<input type="checkbox"/> Pedro Aguirre Cerda	<input type="checkbox"/> Peñaflores	<input checked="" type="checkbox"/> Peñalolén	<input type="checkbox"/> Pirque	<input checked="" type="checkbox"/> Providencia
<input type="checkbox"/> Pudahuel	<input type="checkbox"/> Puente Alto	<input type="checkbox"/> Quilicura	<input type="checkbox"/> Quinta Normal	<input type="checkbox"/> Recoleta	<input type="checkbox"/> Renca	<input type="checkbox"/> San Bernardo	<input type="checkbox"/> San Joaquín	<input type="checkbox"/> San José de Maipo
<input type="checkbox"/> San Miguel	<input type="checkbox"/> San Pedro	<input type="checkbox"/> San Ramón	<input type="checkbox"/> Santiago	<input type="checkbox"/> Talagante	<input type="checkbox"/> Tiltil	<input checked="" type="checkbox"/> Vitacura		

Precio mínimo: \$630

Precio máximo: \$672

Promedio: \$659

*Fuente: Comisión Nacional de Energía*

## Anexo 7

Costos de administración		
Ítem	Costo Mensual	Costo anual
Planes postpago x 2	\$40.000	\$480.000
Patente comercial	\$4.252	\$51.024
<b>Total</b>	<b>\$44.252</b>	<b>\$531.024</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Remuneraciones				
Cargo	Renta Mensual	Imposiciones (24%)	Costo Mensual	Costo anual
Coordinador de Servicio al Cliente y Operaciones	\$700.000	\$168.000	\$868.000	\$10.416.000
Conductor tiempo completo	\$500.000	\$120.000	\$620.000	\$7.440.000
Conductor medio tiempo	\$400.000	\$96.000	\$496.000	\$5.952.000
Outsourcing Marketing y Sistemas	\$150.000		\$150.000	\$1.800.000
Outsourcing Legal y Contable	\$259.990		\$259.990	\$3.119.880
<b>Total</b>	<b>\$2.009.990</b>	<b>\$384.000</b>	<b>\$2.393.990</b>	<b>\$28.727.880</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos por servicio	\$1.317.360	\$1.397.220	\$2.095.500	\$2.118.930	\$2.165.460
Comisión por uso de Sumup	\$2.301.921	\$2.458.724	\$3.746.917	\$3.798.355	\$3.891.523
Total costos variables	\$3.619.281	\$3.855.944	\$5.842.417	\$5.917.285	\$6.056.983
Costos variables netos (sin IVA)	\$3.041.412	\$3.240.289	\$4.909.594	\$4.972.509	\$5.089.902

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos recurso humano	\$38.771.880	\$40.374.828	\$55.419.467	\$55.419.467	\$55.419.467
Costos administrativos	\$531.024	\$531.024	\$531.024	\$531.024	\$531.024
Costos operativos	\$4.551.309	\$5.201.506	\$7.802.259	\$7.802.259	\$7.802.259
Total costos operativos	\$43.854.213	\$46.107.358	\$63.752.750	\$63.752.750	\$63.752.750
Costos fijos netos (sin IVA)	\$36.852.280	\$38.745.679	\$53.573.739	\$53.573.739	\$53.573.739

*Fuente: Elaboración propia*

	Capital de trabajo											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas	\$2.469.600	\$2.822.400	\$3.245.760	\$5.527.200	\$5.832.960	\$6.116.768	\$6.330.800	\$6.623.232	\$6.844.320	\$6.914.880	\$6.985.440	\$6.985.440
Costos fijos	\$2.942.971	\$2.942.971	\$2.942.971	\$4.275.700	\$4.275.700	\$4.275.700	\$4.275.700	\$4.275.700	\$4.275.700	\$4.275.700	\$4.275.700	\$4.275.700
Costos variables	\$136.970	\$156.537	\$178.539	\$301.624	\$319.567	\$333.797	\$344.140	\$358.667	\$369.253	\$371.689	\$374.124	\$374.269
Impuestos												
PPM (1% ventas)	\$20.753	\$23.718	\$27.275	\$46.447	\$49.016	\$51.401	\$53.200	\$55.657	\$57.515	\$58.108	\$58.701	\$58.701
IVA costos	\$491.755	\$494.879	\$498.392	\$730.833	\$733.698	\$735.970	\$737.622	\$739.941	\$741.631	\$742.020	\$742.409	\$742.432
IVA ingresos	\$394.306	\$450.635	\$518.231	\$882.494	\$931.313	\$976.627	\$1.010.800	\$1.057.491	\$1.092.791	\$1.104.056	\$1.115.322	\$1.115.322
IVA neto	\$-76.696	\$-20.526	\$47.113	\$198.108	\$246.631	\$292.058	\$326.378	\$373.207	\$408.674	\$420.144	\$431.614	\$431.591
Ingresos - egresos	\$-533.645	\$-256.582	\$77.137	\$751.768	\$991.062	\$1.215.213	\$1.384.582	\$1.615.658	\$1.790.693	\$1.847.347	\$1.904.002	\$1.903.880
Ingresos - egresos acumulados	\$-533.645	\$-790.226	\$-713.090	\$38.678	\$1.029.741	\$2.244.954	\$3.629.535	\$5.245.194	\$7.035.886	\$8.883.233	\$10.787.234	\$12.691.114

Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultado Proyectado					
Años	1	2	3	4	5
(+) Ingreso por venta	\$56.052.941	\$59.871.176	\$91.239.353	\$92.491.888	\$94.760.582
(-) Costo por venta	\$2.862.874	\$3.047.895	\$4.611.393	\$4.669.222	\$4.778.356
Margen bruto	\$53.190.067	\$56.823.281	\$86.627.960	\$87.822.666	\$89.982.226
(-) Gastos operativos	\$41.372.633	\$44.720.633	\$58.112.633	\$58.112.633	\$58.112.633
EBITDA	\$11.817.434	\$12.102.648	\$28.515.327	\$29.710.033	\$31.869.593
(-) Depreciación	\$4.278.769	\$4.278.769	\$6.139.513	\$6.139.513	\$6.139.513
EBIT	\$7.538.665	\$7.823.879	\$22.375.814	\$23.570.520	\$25.730.080
(-) Gastos financieros	\$1.736.270	\$635.716	\$1.144.591	\$426.431	\$0
Utilidad antes de impuesto	\$5.802.395	\$7.188.163	\$21.231.223	\$23.144.089	\$25.730.080
(-) Impuesto a la renta	\$1.566.647	\$1.940.804	\$5.732.430	\$6.248.904	\$6.947.122
Resultado del ejercicio	\$4.235.748	\$5.247.359	\$15.498.793	\$16.895.185	\$18.782.958
Utilidad acumulada	\$4.235.748	\$9.483.107	\$24.981.900	\$41.877.085	\$60.660.044

Fuente: Elaboración propia

Tasa descuento (%)	10,32%
Tasa de crecimiento	3,10%
VAN del proyecto (5 años)	\$217.023.854
TIR del proyecto	90,69%
Payback	3,26

Año	Flujo de caja proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos netos		\$56.052.941	\$59.871.176	\$91.239.353	\$92.491.888	\$94.760.582
Costos variables		\$-2.862.874	\$-3.047.895	\$-4.611.393	\$-4.669.222	\$-4.778.356
Costos fijos		\$-41.372.633	\$-44.720.633	\$-58.112.633	\$-58.112.633	\$-58.112.633
<b>Beneficio neto</b>		<b>\$11.817.434</b>	<b>\$12.102.648</b>	<b>\$28.515.327</b>	<b>\$29.710.033</b>	<b>\$31.869.593</b>
(+/-) Ganancia / Perdida de capital						
(-) Depreciación		\$-4.278.769	\$-4.278.769	\$-6.139.513	\$-6.139.513	\$-6.139.513
(-) Gastos financieros		\$-1.736.270	\$-635.716	\$-1.144.591	\$-426.431	
(-) Perdida ejercicios anteriores						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$5.802.395</b>	<b>\$7.188.163</b>	<b>\$21.231.223</b>	<b>\$23.144.089</b>	<b>\$25.730.080</b>
(-) Impuesto de 1° categoría (27%)		\$-1.566.647	\$-1.940.804	\$-5.732.430	\$-6.248.904	\$-6.947.122
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>\$4.235.748</b>	<b>\$5.247.359</b>	<b>\$15.498.793</b>	<b>\$16.895.185</b>	<b>\$18.782.958</b>
(+) Depreciación		\$4.278.769	\$4.278.769	\$6.139.513	\$6.139.513	\$6.139.513
(+) Perdida ejercicios anteriores						
(-/+ ) Ganancia de capital						
<b>Flujo de Operación</b>		<b>\$8.514.517</b>	<b>\$9.526.128</b>	<b>\$21.638.306</b>	<b>\$23.034.698</b>	<b>\$24.922.471</b>
(-) Inversión	\$-31.544.497		\$-15.073.723			
(-) IVA de la inversión	\$-5.993.454		\$-2.864.007			
(-) Capital de trabajo	\$-8.146.534					
(+) Prestamos	\$23.624.820		\$10.762.638			
(+) Recuperación del IVA de la inversión		\$5.993.454		\$3.146.975		
(+) Recuperación del capital de trabajo		\$8.146.534				
(-) Amortizaciones		\$-11.262.133	\$-12.362.687	\$-5.022.239	\$-5.740.401	
(+) Valor residual del proyecto						\$345.186.584
<b>Flujo de capitales</b>	<b>\$-22.059.665</b>	<b>\$2.877.855</b>	<b>\$-19.537.779</b>	<b>\$-1.875.264</b>	<b>\$-5.740.401</b>	<b>\$345.186.584</b>
<b>Flujo de caja privado 5 años</b>	<b>\$-22.059.665</b>	<b>\$11.392.372</b>	<b>\$-10.011.651</b>	<b>\$19.763.042</b>	<b>\$17.294.297</b>	<b>\$370.109.056</b>

Fuente: Elaboración propia