



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA PETUN-CUIDADO CONFIABLE DE
MASCOTAS**

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

CLAUDIA FERNANDA DEL TORO VARGAS

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA PETUN-CUIDADO CONFIABLE DE MASCOTAS

El objetivo de esta tesis es generar un plan de negocios, que analice la idea de implementar una aplicación (*App*), que conecte a propietarios de mascotas con proveedores de servicios de mascotas, específicamente peluqueros de perros, que sería la primera funcionalidad para entregar al mercado.

La empresa no existe actualmente, es una idea de negocio que, si resulta económicamente viable, se puede implementar.

Acerca de la viabilidad de la idea, se puede visualizar que los negocios relacionados con mascotas van al alza, donde cada año aumentan la cantidad de empresas que ofrecen servicios y productos para mascotas y la cantidad de ventas anuales han llegado a ser de aproximadamente UF 700 en promedio (teniendo en cuenta que se consideran empresas toda índole en este mercado de mascotas). Además, existen ciertas tendencias sociales, como la menor cantidad de hijos que las parejas tienen y la necesidad de brindar cariño a un ser, que hacen que las personas tengan necesidades relacionadas con sus mascotas que requieren ser cubiertas.

En una idea inicial, se planteó la implementación del servicio de paseo de mascotas como primer entregable de esta tesis, sin embargo, en la investigación de mercado y usando la metodología *lean startup*, se pudo concluir que este no es el servicio que las personas más esperaban, en una encuesta realizada a más de 650 personas, sino que el servicio más esperado era el de peluquería a domicilio, seguido muy de cerca por el de adiestramiento. Se identificaron 2 grandes segmentos que permite ofrecer 2 tipos de servicios, un aseo simple y un aseo experto, que se diferencian en la experiencia de los profesionales que brindan el servicio.

En el análisis financiero, el proyecto tiene un horizonte de 5 años, donde se obtuvo una VAN de 269.840.661 calculado con la tasa de 5,01%, la TIR es de 34,9%, y dado que la VAN es positiva y la TIR que es superior a la tasa de descuento, se considera como un proyecto rentable. El Payback de 3 años. Estos resultados, son bajo los supuestos de una tasa de crecimiento de 5% mensual, una comisión del 10%, una inversión en marketing de 2% de los ingresos, el logro de 1000 clientes a los 6 meses de iniciada la aplicación y el logro de crecer hasta obtener entre 4000 y 6000 clientes en 3 años y hasta 22.000 en 5 años.

Lo anterior, hace pensar que obtener esta cantidad de clientes, solo con el servicio de peluquería, no sea factible, por lo que la recomendación es implementar el negocio con la visión de ir aumentando los servicios ofrecidos cada vez y con un fuerte esfuerzo en la captación y mantención de clientes, regulando la comisión a cobrar para lograr un equilibrio económico para la empresa, y teniendo una estrategia de retención, poniendo especial énfasis en los datos recopilados, haciendo constantemente pivotes para ir validando las hipótesis que se plantean y para que sirvan de feedback y mejora continua, adaptándose a lo que los clientes están buscando para sus mascotas.

DEDICATORIA

A mi familia, por soportar mi ausencia y la poca dedicación que tuve para ellos.

A mi hija Lourdes que es el motivo por el que me muevo día a día.

A mi madre, que espero que se sienta orgullosa y siempre la llevo en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, quiero agradecer a mi familia, mis hijas y mi esposo por todo el apoyo brindado durante este capítulo de mi vida; gracias a su cariño, preocupación, confianza y ayuda que me han entregado, he podido avanzar en este estudio y aprender, que siempre fue mi mayor objetivo.

También quiero agradecer, a mis profesores guías de esta tesis, la profesora Andrea Nieto y el profesor Francisco Gutiérrez, por sus recomendaciones y retroalimentación entregados en cada etapa del desarrollo de este trabajo fueron claves en los resultados de esta iniciativa.

Agradezco también todas las ayudas que me brindaron muchas personas que me facilitaron el camino: Claudia Ramos, Isabella Swinburn, Carmen Hernández, del BCI, Marcela Arellano y Cristian Diez de la U. de Chile, además de todo el cuerpo de profesores, que me aportaron su conocimiento y experiencia para aprender los conceptos necesarios que ayudaron a plasmar esta tesis.

Finalmente, agradezco a todos mis compañeros del Magíster, en especial a mis compañeros de seminario, cuyos consejos y datos fueron muy útiles en el desarrollo de este proyecto y con certeza, en el avance de mi carrera y al mejor grupo del MBA, Jope, Juan Luis, Ricardo, Leo, Sebastián y a mi querida Andrea Farjat.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER.....	1
2.1. Objetivos	2
2.1.1. Objetivo General.....	2
2.1.2. Objetivos Específicos	2
2.2. Alcance	2
2.3. Marco Conceptual	3
2.4. Marco metodológico	4
3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5
3.1. Análisis de la industria.....	5
3.1.1. Análisis Pestel	9
3.1.2. Análisis Porter.....	11
3.2. Competidores.....	14
3.3. Clientes	14
4. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE LEAN STARTUP PARA VALIDACIÓN DEL MODELO DEL NEGOCIO E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	14
4.1. Iteración 1	14
4.2. Resultado de la Iteración 1.....	16
4.3. Canvas 1	18
4.4. Conclusión de la iteración 1	22
4.5. Iteración 2	22
4.6. Resultado de la Iteración 2.....	22
4.7. Canvas 2	24
4.8. Conclusión de la Iteración 2	27
4.9. Información de otros estudios	28
4.10. Conclusiones sobre el cruce de información.....	30
4.11. Resultado de las entrevistas a proveedores de servicios de peluquería	30
4.12. Conclusión análisis FODA del producto.....	32
5. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO.....	32
5.1. Mockups de la aplicación	33
5.2. Descripción del proceso	33
6. PLAN DE MARKETING.....	35

6.1.	Marketing Estratégico.....	35
6.1.1.	Segmentación.....	35
6.1.2.	Selección del segmento objetivo	36
6.1.3.	Declaración de posicionamiento	37
6.2.	Marketing táctico y operacional.....	37
6.2.1.	Objetivos de Marketing	37
6.2.2.	Estrategia de Producto / Servicio.....	37
6.2.3.	Estrategia de Precio	37
6.2.4.	Estrategia de Punto de venta.....	38
6.2.5.	Estrategia de Promoción y Publicidad	38
6.2.6.	Estrategia de Proceso	38
6.2.7.	Estrategia de Personas	38
6.2.8.	Estrategia de Pruebas	39
6.2.9.	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento	39
6.2.10.	Presupuesto de Marketing.....	40
7.	PLAN DE OPERACIONES.....	41
7.1.	Plan Pre-Operacional	41
7.2.	Plan Operacional, Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	41
8.	PLAN TECNOLÓGICO	42
8.1.	Modelo arquitectónico	42
8.2.	Desarrollo año 1	43
8.3.	Desarrollo año 2.....	44
9.	PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS	45
9.1.	Estructura Organizacional	45
9.2.	Descripción de cada cargo	46
9.3.	Remuneraciones	48
10.	PLAN FINANCIERO	49
10.1.	Supuestos financieros.....	49
10.1.1.	Unidad monetaria	49
10.1.2.	Horizonte de evaluación	49
10.1.3.	Inversión Inicial.....	49
10.1.4.	Supuestos	50
10.1.5.	Estimación de Ingresos (en millones de pesos)	51
10.1.6.	Estimación de los Costos Fijos.....	51
10.1.7.	Estimación de los Costos Variables	51
10.1.8.	Depreciación de activos	52

10.1.9.	Valor residual	52
10.2.	Evaluación Financiera.....	52
10.2.1.	Estimación de los Costos Fijos.....	52
10.2.2.	Flujo de caja proyecto puro	53
10.2.3.	Análisis de los indicadores financieros	54
10.2.4.	Análisis de sensibilidad	54
11.	CONCLUSIONES.....	56
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	58
	ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: análisis Porter.....	11
Tabla 2: poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 3: segmentos de edad de las personas a la que va dirigida la encuesta.....	15
Tabla 4: cantidad de respuestas por servicio en la encuesta realizada.....	16
Tabla 5: cantidad de respuestas por hábitat para la encuesta realizada.....	16
Tabla 6: cantidad de respuestas por comuna según la disposición a pagar.....	17
Tabla 7: cantidad de respuestas por raza según la disposición a pagar.....	18
Tabla 8: comunas con mayor demanda.....	23
Tabla 9: resultado entrevistas a proveedores de servicio de peluquería.....	30
Tabla 10: segmentos resultantes.....	35
Tabla 11: descriptores de los segmentos resultantes.....	36
Tabla 12: remuneraciones.....	48
Tabla 13: costos maquinaria.....	49
Tabla 14: inversión en capital de trabajo con el método de Máximo Déficit Acumulado.....	49
Tabla 15: crecimiento de clientes.....	50
Tabla 16: cálculo comisión PETUN.....	50
Tabla 17: estimación de ingresos.....	51
Tabla 18: estimación de los costos fijos.....	51
Tabla 19: estimación de los costos variables.....	51
Tabla 20: estimación del valor residual.....	52
Tabla 21: promedio bonos en pesos a 5 años del Banco Central de Chile.....	52
Tabla 22: flujo de caja privado.....	53
Tabla 23: payback.....	54
Tabla 24: análisis de escenarios.....	55
Tabla 25: resultados escenario realista.....	55
Tabla 26: resultados escenario pesimista.....	55
Tabla 27: resultados escenario optimista.....	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: ventas mundiales por año en el mercado de mascotas	6
Figura 2: número de mascotas perros y gatos en el mundo el año 2018 (millones)	7
Figura 3: número de empresas de servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas	8
Figura 4: suma de trabajadores de empresas de servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas.....	8
Figura 5: canvas 1	21
Figura 6: tipo de peluquería.....	22
Figura 7: disposición a pagar	23
Figura 8: canvas 2	27
Figura 9: cantidad de mascotas en la Región Metropolitana.....	28
Figura 10: distribución de razas en la Región Metropolitana.....	28
Figura 11: comunas en las que se concentran las razas	29
Figura 12: comunas con mayor cantidad de mascotas registradas.....	29
Figura 15: mockups de la aplicación	33
Figura 16: BPMN del proceso	34
Figura 17: modelo arquitectónico	42
Figura 18: proceso de desarrollo, año 1	44
Figura 19: proceso de desarrollo, año 2	44
Figura 20: estructura organizacional	46

1. INTRODUCCIÓN

Hasta agosto de 2020, en la Región Metropolitana se habían inscrito más de 400.000 mascotas en el Registro de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE¹) y más de 1.000.000 a nivel nacional. Según un estudio de mayo de 2019 de Cadem ², que entrevistó a más de 1500 personas, más del 70% de ellas declaró tener al menos 2 mascotas por hogar y el 96% de los dueños de mascotas declaran que éstas son un miembro más de la familia, se preocupan de que no sufran estrés y realizan acciones para mantener a las mascotas cómodas.

Basándose en estos antecedentes, podemos decir que las mascotas están siendo parte importante de los hogares y de las vidas de las personas, siendo un miembro más al que se le dedica cuidados y por lo tanto se le invierte tiempo y dinero, lo que genera ciertas necesidades en los propietarios de las mascotas, como la de disponer de tiempo para sí mismos, pero no pueden o no desean dejar a sus mascotas solas, las de mantener la salud y belleza de sus mascotas y en general, la de proporcionarles bienestar. Hay entonces espacio para proveer ciertos servicios, como sacarlos a pasear, cuidarlos cuando sus dueños salen de vacaciones, veterinario, aseo, etc. y por lo que se abre una opción de emprendimiento en esta área.

Pensando en esta necesidad, se propone la creación de PETUN - Cuidado confiable de mascotas, que generará un vínculo entre los propietarios de mascotas y proveedores de servicios de mascotas, que como mínimo producto viable (MVP) implementará el servicio de peluquería de mascotas.

Este servicio se entregará a través de una aplicación (APP) y se aprovecharán los datos que se vayan almacenando de los clientes y los proveedores, para ir escalando los servicios a proveer a través de la plataforma, como el adiestramiento, alojamiento, guardería, paseo, entre otros.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Esta tesis consiste en generar un plan de negocios para sacar al mercado una aplicación (APP) llamada PETUN - Cuidado Confiable de Mascotas, que **reunirá a proveedores de servicios para mascotas con los dueños de mascotas donde éstos últimos pueden adquirir los servicios a través de la aplicación.** En primera instancia, se ofrecerá el servicio de Peluquería de mascotas y una vez que se libere esa funcionalidad, se incorporarán poco a poco otras como:

- **Hospedaje**
- **Adiestramiento**
- **Guardería**
- **Paseos**
- **Venta de comida**
- **Venta de Accesorios**
- **Consultas médicas**

- **Urgencias**

Preguntas Clave para responder:

- ¿Cuál es el segmento de mercado al que va dirigido?
- ¿Quién es el cliente de la aplicación?
- **¿Cuál es la propuesta de valor?**
- ¿Podemos atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma?
- ¿La plataforma generará ingresos suficientes para cubrir los gastos?
- ¿Cómo será el mix de precios?
- ¿Cuál es el break even del negocio?
- ¿Cuánto capital se requiere para lanzar el MVP y mantener su funcionamiento por 6 meses?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Generar un plan de negocios para el Mínimo Producto Viable (MVP) de PETUN- Cuidado confiable de mascotas, que contiene la información necesaria para apoyar la **toma de decisiones estratégicas con respecto a este negocio.**

2.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar la industria, los compETUNdores y los clientes.
- Probar los supuestos a través de la metodología de Lean Startup y definir el canvas resultante.
- Definir la estrategia de negocio, el plan comercial, el modelo de operaciones, la estructura organizacional de gestión de personas y el plan tecnológico.
- Estimar la rentabilidad y los flujos de caja.
- Entregar conclusiones sobre la viabilidad del negocio

2.2. Alcance

El servicio será prestado en Santiago de Chile inicialmente, a través de una aplicación que se desarrollará para las plataformas de *Apple* y *Google*. Se buscará conectar a dueños de mascotas, específicamente perros, con cuidadores de mascotas dentro de la región y preferentemente cerca de sus hogares. **Los cuidadores tendrán descripciones que permitan a los dueños decidir quién puede pasear a la mascota. Se analizarán facilidades que ya poseen los celulares, como el GPS, para implementar la funcionalidad de conocer la ubicación del proveedor y la cámara para enviarle fotografías a los dueños de las mascotas. Se implementará un sistema de cobro por este servicio. También se generará el desarrollo de una página corporativa y páginas en las redes sociales más importantes.**

Dado que el servicio se ofrece a través de varios canales vía web, nada impide que se pueda ofrecer más allá de la Región Metropolitana, pero para efectos del análisis de este

trabajo, se considera sólo esta región.

2.3. Marco Conceptual

Para el desarrollo del plan de negocios se utilizarán las siguientes herramientas y referencias metodológicas:

- **Plan de negocios¹⁴**: documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las acciones que se requieren para que el negocio alcance la rentabilidad.
- **Análisis de la industria y del mercado**: se analizarán factores internos y externos usando como herramientas metodológicas las 5 Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.
- **Metodología Lean Startup²³**: enfoque desarrollado para el emprendimiento de nuevos negocios que parten con alta incertidumbre y muchos supuestos. Esta metodología permite ir validando los supuestos y encauzar el proyecto de tal forma que se pueda continuar con éxito, mejorando el manejo de tiempo y de recursos en los emprendimientos. Se centra en un circuito de tres pasos: Crear - Medir - Aprender, donde en este último paso, se debe decidir si se debe perseverar en la idea o de lo contrario, pivotar, es decir, reajustar las ideas que no están funcionando y volver a iniciar el ciclo.
- **Metodologías ágiles⁹**: son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta, para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno, consiguiendo gestionar los proyectos de forma flexible, autónoma y eficaz reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- **Mínimo Producto Viable (MVP)¹⁰**: es el desarrollo de las características principales del producto, de una forma incremental e iterativa usando metodologías ágiles, con las características que puedan determinar la visión y la experiencia de los creadores del negocio. En esta propuesta el mínimo producto viable será que el cliente pueda contratar un servicio y lo pueda pagar a través de la aplicación.
- **Canvas o Lienzo del Modelo de Negocio**; el lienzo permite representar a cualquier empresa con nueve elementos, detallando el producto, los clientes, los canales, la creación de demanda, los modelos de generación de ingresos, los socios, los recursos, las actividades y la estructura de costes.
- **Pivotar**: al analizar los resultados de la hipótesis, una alternativa que puede resultar es volver a pensar la propuesta de valor y atacar un problema más grave o una necesidad de mayor interés o urgencia relacionado con un universo de clientes más amplio.
- **Iterar¹¹**: consiste en rePETUNr una y otra vez un proceso, tomando en cuenta los resultados previos, con el objetivo de mejorarlo hasta llegar a donde se desea.
- **Usuario**: es quien va a utilizar la aplicación buscando los servicios que se ofrecen en este caso nos referimos a los propietarios de mascotas.
- **Cliente**: es quien va a entregar los servicios dentro de la aplicación, en este caso se refiere a las personas o empresas que ofrecen servicios para mascotas.

Adicionalmente, se incorporan definiciones relacionadas con el tema de mascotas, para dar un marco y base de entendimiento común.

- **Peluquería de mascotas**, procura cuidados de corte de pelo y arreglos estéticos a los perros. Entre algunas funciones están: baño, corte, peinado, corte sanitario, corte uñas, vaciamiento glándulas anales, limpieza de oídos, limpieza de cojinetes y perfumado.
- **Paseo de perros**¹²: oportunidad diaria que le se le da al perro de relacionarse con el mundo exterior, despertar su olfato, ejercitar su mente al entrar en contacto con todo tipo de estímulos, relacionarse con otros congéneres de su especie y por supuesto, mantenerse en forma haciendo ejercicio físico.
- **Adiestramiento**¹³: enseñar al can a responder de forma concreta a una orden verbal y/o señal gestual.
- **Hospedaje**: instalaciones preparadas y habilitadas para el cuidado de estos animales durante distintos periodos de tiempo, con noches incluidas.
- **Guardería**: instalaciones para el cuidado de las mascotas, pero solo por el día, no están incluidas las noches.

2.4. Marco metodológico

Para avanzar con mejor dirección en este trabajo, esperando lograr un negocio que sea factible y atractivo, se propone la siguiente metodología:

- Análisis de estudios formales realizados por instituciones como CADEM, SUBDERE y otros que se puedan encontrar disponibles tanto a nivel nacional, como internacional, para visualizar en primera instancia las potencialidades de la propuesta de negocio.
- Para analizar el entorno se usará PESTEL y para analizar la industria, se utilizará el modelo de PORTER, identificando qué se ofrece en Santiago, compararlo con lo que se ofrece en otros países y generar una propuesta de valor diferenciada.
- Se usará la metodología de Lean Startup para validar el modelo del negocio, iterando a través de hipótesis y pivotando (ajustando la idea) si es necesario o perseverando en ella. La evolución del modelo de negocio se irá visualizando a través de canvas resultantes de cada iteración. Esta evolución se realiza a través de las encuestas generadas para la investigación de mercado, donde se les solicitará a los propietarios de mascotas que respondan ciertas preguntas que apuntan a encontrar cuáles son los beneficios percibidos de este servicio.
- Estos datos servirán para obtener información relevante del mercado, conocer a los clientes, analizar su comportamiento y preferencias, analizar las tendencias de consumo, determinar los canales de distribución preferidos y otra información que ayude a la toma de decisiones en el plan y para plantear una oferta diferenciada e interesante para los clientes y los usuarios.
- Con la información recopilada al realizar la investigación de mercado, se definirá la estrategia de marketing según las 7P (producto, plaza, promoción, precio, proceso, personas y pruebas).
- Se definirá el modelo operacional, donde se identificarán los procesos de negocio más relevantes y se detallarán con BPMN.
- Se definirá la estructura organizacional de recursos humanos para la empresa.
- Se estimará la rentabilidad con un análisis de flujos de caja y se revisarán varios escenarios. Se estimará la VAN y la TIR del proyecto para visualizar si es rentable y en cuánto tiempo se recuperará la inversión.
- Se realizará una propuesta de plan financiero para llevar a cabo el negocio, de

esta forma poder tomar una decisión respecto a la viabilidad y factibilidad.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PETUN es una idea de emprendimiento. Como organización, aún no ha sido creada, aunque ya se sabe que el objetivo es conectar a los dueños de mascotas, específicamente perros, con proveedores de servicios para mascotas, a través de una plataforma a desarrollar, concretada en una aplicación (*APP*) que se pueda usar en los principales sistemas operativos para celulares (*Android* e *IOS*), cobrando una comisión por los servicios que sean prestados a través de ella.

La empresa será creada como una Sociedad Por Acciones (SPA), que podrá en el futuro permitir el crecimiento a otras actividades si así se desea y aumentar el número de socios o accionistas en el futuro.

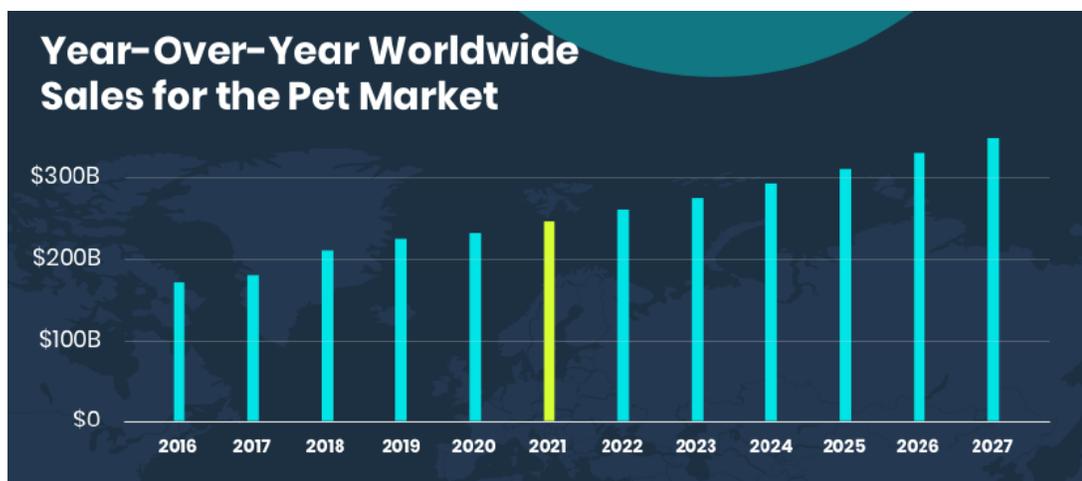
Será una empresa de carácter tecnológico y usará como base de su desarrollo las metodologías ágiles y toda su infraestructura estará basada en la nube, por lo que internet juega un papel muy importante para toda su operación.

Como idea de emprendimiento, se mantendrá pequeña y acotada en el inicio hasta que sus ingresos permitan su financiamiento orgánico. Con esta estrategia se espera poder controlar los costos en los que se va a incurrir.

3.1. Análisis de la industria

A nivel mundial, el mercado del cuidado de mascotas ha crecido de USD \$216 mil millones en 2020 a USD\$232 mil millones en 2021 (7% aprox.). Se estima que una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6,1% catapultará esa cifra a USD \$350 mil millones para 2027(38%)²⁴. Como se puede ver en la figura 1, las ventas mundiales por año en este mercado, han incrementado a más de 200 billones al 2021 y se proyecta a más de 300 billones para el 2021. El mercado de servicios para mascotas que incluye el aseo, el alojamiento, la formación y el cuidado, ha sido el segmento de más rápido crecimiento durante los últimos cinco años en esta industria. Con cada vez más propietarios que consideran a sus mascotas como parte de la familia, su aumento se debe al interés en mimos y servicios especializados.

Figura 1: ventas mundiales por año en el mercado de mascotas



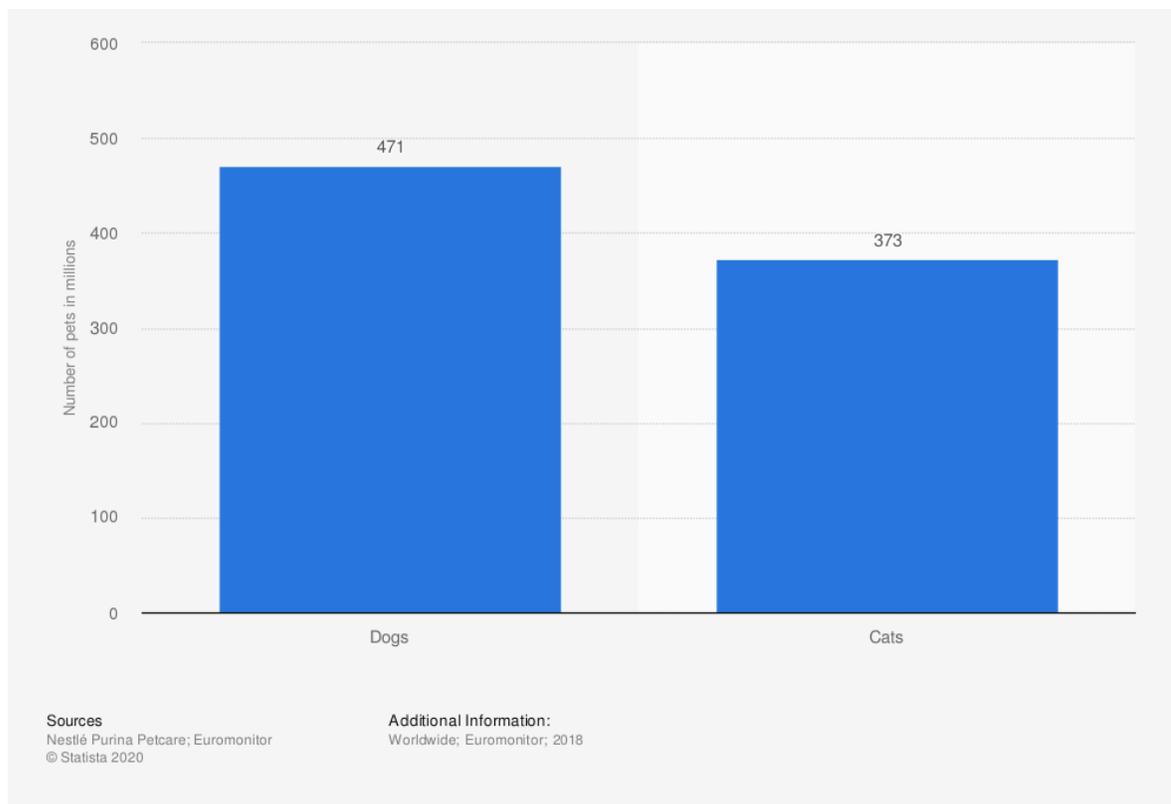
Fuente: Data vía Global Market Insights (2021)

Existe también una relación en el mundo de las mascotas, con el decreciente número de hijos que las familias están teniendo, por ejemplo, en España, se estima que hay más animales de compañía que niños menores de 15 años³. Además, las mascotas son parte importante de las familias, el 40% de los hogares de Rumanía, Polonia y la República Checa tenían un perro (o más) como animal de compañía, en general, en Europa, tienen mayor porcentaje de perros como mascota en 2020. Como se puede ver en la figura 2, donde la cantidad de mascotas perros en el mundo es superior a la de gatos.

En Europa, el número de perros de compañía ha experimentado un aumento notable desde 2010, pasando de alrededor de 73 millones en 2010 a más de 89 millones en 2020 (18%). Esta tendencia estuvo acompañada de un crecimiento similar en el número de hogares con mascotas en Europa, que se ha incrementado en un estimado de 15 millones en el período comprendido entre 2010 y 2019⁵. En Estados Unidos, el 77% de los hogares tenía una o más mascotas en 2020.

Por lo que se puede ver que, en el mundo, es una industria creciente y de la misma forma que la tendencia mundial, en Chile, la industria de las mascotas, ha venido creciendo de forma importante, según la consultora Euromonitor International estimó que para el año 2017, el mercado de mascotas en Chile sobrepasó la inversión anual de 800 millones de dólares y se estimó en un par de años más, se podría estar hablando de una cifra que supere los 1.150 millones de dólares, siempre y cuando no haya efectos colaterales radicales luego del paso del Coronavirus⁷, aunque podemos afirmar que la pandemia trajo un efecto positivo, pues la adopción de mascotas subió un 50%²⁹.

Figura 2: número de mascotas perros y gatos en el mundo el año 2018 (millones)

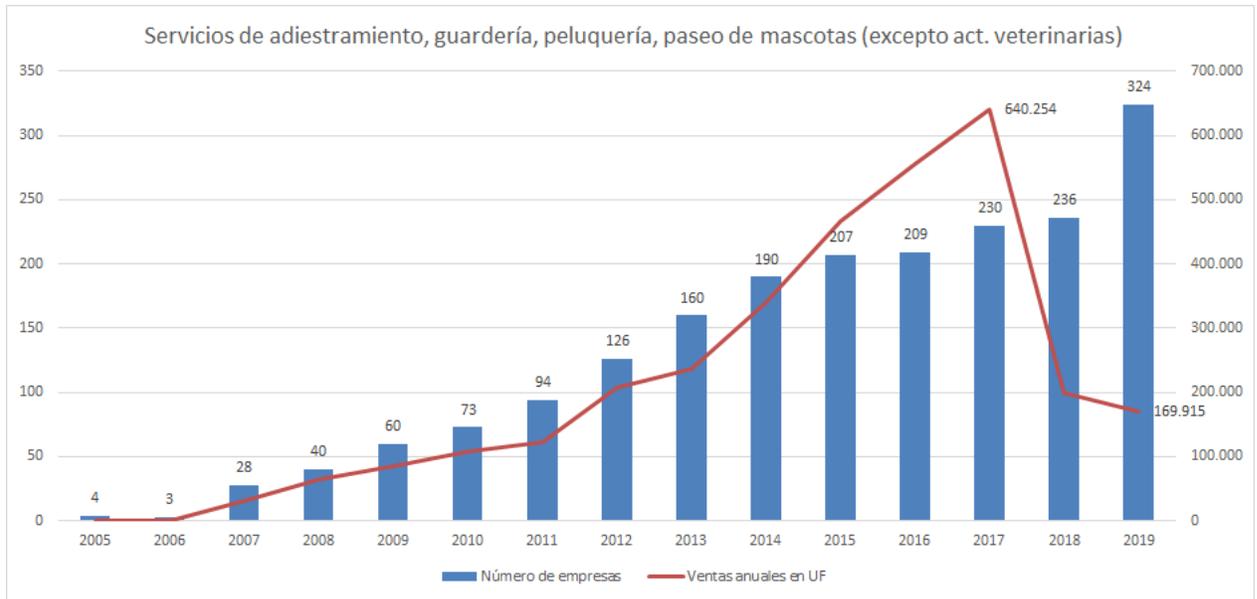


Fuente: Nestlé Purina Petcare, Euromonitor

Según el estudio “El Chile que viene” de Cadem, del año 2019, de las 1.596 personas encuestadas, el 73% de éstas declaró tener al menos una mascota y en promedio tienen 2 mascotas y desde que se puso en marcha la obligatoriedad de inscribir a las mascotas, al 13 de febrero 2021 se han inscrito 1.529.576 mascotas a nivel país, de las cuales 1.218.182 son perros y 311.394, gatos, es decir, el 80% de las mascotas inscritas, son perros y de éstos el 36% se encuentran en la región metropolitana. Otro dato interesante para este análisis es que, del total de perros inscritos, el 32% son perros de razas.

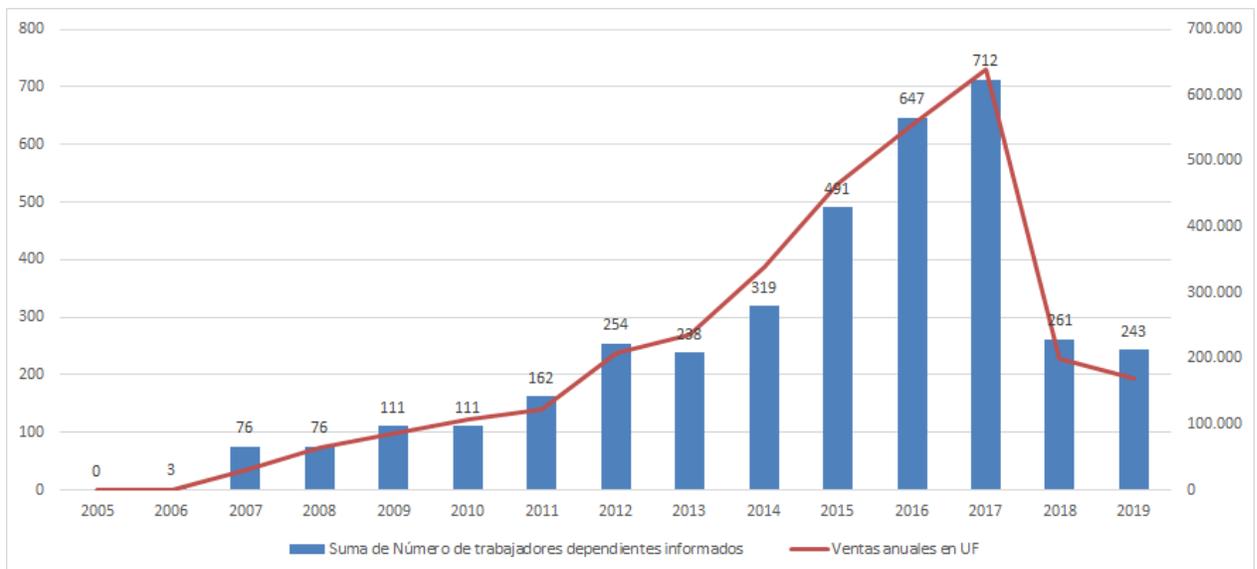
Relacionado con el mercado, según un análisis de elaboración propia, la cantidad de empresas que registraron la actividad Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto actividades veterinarias) han aumentado desde el año 2005, donde se registraron 4 empresas al año 2019 donde se registraron 324 empresas, con ventas anuales por UF 169.916.

Figura 3: número de empresas de servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas



Fuente: elaboración propia con datos del SII hasta el año 2019

Figura 4: suma de trabajadores de empresas de servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas



Fuente: elaboración propia con datos del SII hasta el año 2019

Conforme se vaya normalizando la jornada laboral, se puede intuir que varias de estas mascotas, van a quedar solas y sus propietarios van a demandar servicios relacionados que puedan proveer bienestar a éstas.

En conclusión, el mercado de mascotas y los servicios que se les provee es una industria

en crecimiento, tanto en Chile como en el mundo, en Chile ha habido un fuerte crecimiento de empresas dedicadas a estos servicios y todo parece indicar que, con la pandemia, este crecimiento fue mayor, pues las mascotas ayudaron a las personas en este duro proceso.

3.1.1. Análisis Pestel

3.1.1.1. Factores Políticos y legales

El 19 de julio de 2017 se promulgó la Ley 21020 de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía²⁶, conocida como Ley Cholito. Lleva el nombre de un perro callejero al que se le dio muerte a golpes en enero de ese mismo año. Esta ley obliga a las personas a inscribir a sus mascotas en el Registro Nacional de Mascotas y establece multas entre 1 y 30 UTM para quienes no cumplan. El registro implica el implante de un dispositivo electrónico (microchip) y responsabilizarse de la alimentación, el manejo sanitario y de los daños que causen. Existen, además, otras leyes y reglamentos que protegen a los animales de distinta forma:

- Ley N°20.380 de Protección Animal
- Ley de Caza
- Ley de Pesca y Acuicultura
- Reglamento sobre protección de los animales durante su producción industrial, su comercialización y en otros recintos de mantención de animales
- Reglamento sobre protección del ganado durante el transporte.

3.1.1.2. Factores económicos

Existen condiciones económicas que pueden resultar positivas para este plan de negocios. Según el informe IPOM de septiembre de 2021¹⁶, la economía está creciendo fuertemente, impulsada por las políticas públicas, el control de la pandemia con la vacunación, la regularización de los ingresos de las personas por el IFE universal y los retiros de los fondos de pensiones. Este crecimiento se ha reflejado en un aumento en la demanda, pero la oferta aún no logra recuperarse completamente, los productos han aumentado mucho y en algunos casos no hay suficiente stock porque la pandemia ha provocado dificultades para importar, producir y distribuir. Adicionalmente, el dólar ha aumentado su valor. Todo lo anterior impactó en la evaluación que el Banco Central hizo de las presiones que enfrenta la economía, realizando un alza en la Tasa de Política Monetaria (TPM) para mitigar la inflación que se está produciendo.

Dado que este plan va dirigido a los segmentos con mayores ingresos y se trata de ofrecer servicios, es decir, que no depende de productos que se deben importar o tener en stock, se visualiza que hay elementos económicos favorables para la ejecución del plan.

3.1.1.3. Factores socioculturales

Chile tiene una población de casi 20 millones de personas, con un poder adquisitivo per cápita de 400 mil pesos mensuales aproximadamente, la tasa de natalidad es de 1,6 hijos, la esperanza de vida se encuentra en 81 años y la tasa de desempleo es de 8,9%

a julio 2021. Teniendo en cuenta estos datos, existe espacio para el negocio de mascotas o animales de compañía y los servicios que estos requieren, dado que los propietarios requieren compañía, cada vez tienen menos hijos y mayor poder adquisitivo. Si los indicadores sociales mejoran aún más, el mercado para las mascotas o animales de compañía puede ser más grande y madurar rápidamente.

Adicionalmente, existe una concientización cada vez mayor de la importancia de los animales en la vida de los humanos y una relación de igual forma creciente, con aquellos que se decide tener como mascota. A estas últimas se les considera miembros de la familia y se les brindan cuidados de forma similar a las de un niño pequeño: alimentación varias veces al día, ropa diaria, cama propia, juguetes, snacks, cuidados, mimos y amor, que los mantengan sanos y felices.

3.1.1.4. Factores tecnológicos

La pandemia generó una aceleración de la transformación digital en las organizaciones que se vieron impactadas por los confinamientos, siendo los canales digitales las únicas vías posibles para ventas en un momento dado. El impacto se puede ver en la demanda en aplicaciones que permiten la interacción virtual propia de actividades necesarias para el teletrabajo, aplicaciones que ofrecen reuniones, salas de conferencias y de clases y, por otro lado, el aumento del gasto anual en el consumo de comida y servicios de cuidado personal con el mayor porcentaje de crecimiento (42,5%). Además, hay un escalamiento en el uso de la tecnología como medio, es decir que más personas están familiarizadas con este tipo de aplicaciones para resolver situaciones en su día a día.

Estos datos son auspiciosos para este plan, teniendo en cuenta que el objetivo es generar una aplicación que entregue servicios para los dueños de mascotas. Si este público objetivo tiene cada vez mejor disposición a la compra electrónica, esto favorece el negocio como tal.

3.1.1.5. Factores ecológicos

En un año, un perro de tamaño mediano produce una huella ambiental dos veces mayor que un vehículo cuatro por cuatro, esto tiene relación con el área necesaria para producir los recursos que se consumen y para asimilar los residuos que se producen²⁵.

La comida es uno de los principales factores que contribuyen a aumentar la huella ambiental. Se estima que, si todos los perros y gatos de Estados Unidos formaran un país, sería el quinto más contaminante del mundo.

En este sentido, la búsqueda de una vida sustentable también involucra a las mascotas. Como primera medida, está la esterilización, que evita el nacimiento de otros animales que necesitarán recursos para sobrevivir y la adopción, con el fin de que, en lugar de traer nuevos cachorros, los animales que ya existen puedan tener un hogar. El uso de productos orgánicos, como 'snacks' naturales que no contienen aditivos ni preservantes, lo que evita la contaminación en su producción. El reciclaje, los accesorios y los juguetes podrán ser reutilizados. Recoger los desechos de las mascotas no solo ayudará a prevenir enfermedades, sino que reducirá la contaminación. Cuando se realizan paseos o viajes, las deyecciones de los perros cerca de los ríos pueden contaminar las fuentes de agua. Una buena práctica adicional es utilizar bolsas biodegradables para recoger los

excrementos.

3.1.1.6. Conclusiones Pestel

Los animales de compañía y las mascotas están protegidas por la ley en Chile y existen varias leyes que protegen a los animales en general, estableciendo responsabilidades legales para sus propietarios, que son el público objetivo de este plan y se visualiza una situación favorable para este emprendimiento, ya la situación económica ha ido mejorando después de la pandemia, se ha visto una relación más estrecha entre los propietarios y las mascotas, lo que hace que exista una fuerte inclinación a su cuidado y mimo y se generó además un cambio en el comportamiento digital, donde las personas aprendieron a resolver situaciones cotidianas con aplicaciones que tienen disponibles en su celular. Lo anterior hace pensar que una aplicación de servicios para mascotas tiene un espacio para su desarrollo en este tipo de negocio.

3.1.2. Análisis Porter

Tabla 1: análisis Porter

	Amenaza de nuevos comPETUNdores	Poder de negociación de clientes	Rivalidad con actuales comPETUNdores	Amenaza de productos sustitutos	Poder de negociación de proveedores
ALTO	X				
MEDIO-ALTO			X		
MEDIO		X		X	X
MEDIO-BAJO					
BAJO					

Fuente: elaboración propia

3.1.2.1. Amenaza de nuevos comPETUNdores

Alto. Las barreras de entrada para este negocio son bajas, copiar una aplicación y generar una oferta similar puede hacerse con relativa facilidad e incluso ofrecer otras alternativas a las de una aplicación que puedan ser interesantes para los clientes. Por esta razón, el desafío está en diferenciarse generando una masa crítica y datos interesantes como la oferta de valor e ir creciendo en servicios, potenciando características que la hagan ventajosa, como la facilidad de uso, facilidad de cobro, facilidad de pago, gamificación y otras funcionalidades.

3.1.2.2. Poder de negociación de clientes (propietarios de mascotas)

Medio. Al plantear una oferta diferenciada basada en la disposición de pago que será

analizada dentro del plan de negocios, los clientes se someten a las tarifas que se les indiquen, sin embargo, si se analiza un horizonte a unos 3 años, el poder podría ser mayor en la medida en que existan otros comPETUNdores en el mercado a los que los usuarios tienen acceso.

3.1.2.3. Rivalidad con actuales comPETUNdores

Medio-Alto. Se puede generar rivalidad con las empresas que ya están posicionadas dentro de un segmento específico ofreciendo servicios a mascotas y que no estén interesadas en ofrecerse a través de la aplicación. En el análisis de comPETUNdores desarrollado en esta tesis, se destacan algunas empresas con las que se podría generar una rivalidad, sin embargo, dentro de la potencialidad de este negocio, este grupo de comPETUNdores, podrían convertirse en futuros clientes.

Respecto a aplicaciones específicamente, aunque en Chile aún no hay aplicaciones que cumplan las características que se tienen pensadas, sí existen en otros países. En caso de que éstos se quieran expandir, van a venir con experiencia y un entorno tecnológico ya desarrollado, que les provee ventaja comparativa con la propuesta que se está planteando en esta tesis.

3.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Medio. Los sustitutos de este negocio es la peluquería en casa, por el propietario de la mascota y la peluquería en un centro especializado.

Ambas siguen siendo alternativas que actualmente existen y la peluquería a domicilio lo que está haciendo es tomando parte de este mercado, por lo que se visualiza que esta amenaza es permanente y es media.

3.1.2.5. Poder de negociación de proveedores

Existen varios tipos de proveedores en este servicio, los que se agrupan por proceso:

- Desarrollo del producto
 - Diseñadores y desarrolladores
 - Plataforma de pagos
 - Plataformas tecnológicas necesarias para el desarrollo
- Implementación el producto
 - *Marketing*
 - *Community Manager*
 - Soporte tecnológico
 - Seguros
- Apoyo al negocio
 - *Payroll*
 - Contabilidad
 - Legal
- Proveedores de servicios de mascotas (clientes de la aplicación)

Tabla 2: poder de negociación de los proveedores

	DESARROLLO	IMPLEMENTACIÓN	APOYO AL NEGOCIO	PROVEEDORES DE SERVICIOS
ALTO				
MEDIO-ALTO	X			X
MEDIO		X		
MEDIO-BAJO			X	
BAJO				

Fuente: elaboración propia

Desarrollo - Medio-Alto: los que podrían tener mayor poder son los diseñadores y desarrolladores, ya que una vez que se elige un proveedor, la ejecución del producto está en sus manos y gran parte del éxito, fracaso o retraso en la ejecución del producto está en ellos.

Los proveedores tecnológicos por lo general ya tienen estipulado su forma de funcionamiento y no influyen tanto en el poder de estos proveedores.

Implementación - Medio: este proceso tiene un poder medio porque la oferta en el mercado es variada y es factible cambiar de proveedor si es que no se recibe el servicio esperado. Puede que cambiar tenga un costo, pero hay opciones, por lo tanto, el poder que se le asigna es medio.

Apoyo al negocio - Medio-Bajo: estos proveedores tienen servicios más estandarizados y hay mucha oferta en el mercado, por lo que su poder es menor. Se le asigna un poder medio-bajo debido a los costos que se puede incurrir con el cambio.

Proveedores de servicios a mascotas - Medio-Alto: son el *core* del negocio, si no se atrae a un número interesante de proveedores los que se incorporen pueden tener poder de negociación en caso de que se pongan de acuerdo o puede que exista uno de más éxito y que esto le plantee ventajas en el modelo.

Dado el análisis anterior, los proveedores en forma general tienen un nivel **medio** de fuerza.

3.1.2.6. Conclusión Análisis Porter

La amenaza de nuevos competidores y la rivalidad con competidores actuales son las fuerzas más fuertes del negocio, impactando el desarrollo del modelo que se va a implementar, aunque en forma general, todas las fuerzas tienen un poder significativo, es decir que hay un alto riesgo de ser un modelo de negocio copiable por otra organización y tener alta competencia.

Por esto, es necesario definir una estrategia corporativa que sea diferenciadora, que permita lograr un negocio destacado, donde los clientes y los usuarios deseen afiliarse.

3.2. Competidores

- **APPs:** actualmente no existe en Chile una app que **ofrezca servicios para mascotas como paseos, guarderías ni peluquerías a domicilio**. En cambio, si existen apps de entrenamiento de perros, donde le enseñan y dan tips a los dueños de canes, entre ellas están: “Dogo”, “Cómo Adiestrar un Perro”, “Clicker & Silbato”, “Cómo Educar a un Cachorro”, “Entrena a tu perro”, “Puppr”, “Entrenamiento de perros”, “obediencia: orden, pata”, que son aplicaciones que enseñan a los dueños de mascotas, la forma de entrenar a su perro para dar la patita, ir al baño, entre otras cosas. También se encontró una aplicación chilena que ofrece comida para perros, llamada “LAIKA”, que aparte de comida, vende accesorios.
- **Servicios de peluquería a domicilio:** una búsqueda en Yapo de peluquería a domicilio para perros, en la región metropolitana, generó un solo resultado, de un servicio a \$15.000 la visita. Otra búsqueda por Peluquería canina a domicilio arrojó 28 resultados con precios que oscilan entre 10 mil y 23 mil pesos. Cabe mencionar que estos profesionales son a los que va dirigido de PETUN, para que ofrezcan sus servicios a través de la aplicación.
- **Consultas veterinarias:** con frecuencia los locales de consultas veterinarias son alternativas para cortar el pelo a las mascotas, ya que ellos suelen ofrecer este servicio. Según la Información de SII, existen 807 empresas registradas con actividad económica Clínica veterinaria, 227 empresas con Actividades de veterinarios, técnicos y otro personal auxiliar, prestados de forma independiente y 201 empresas de Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto act. veterinarias), en la región Metropolitana en el año 2020. Sin embargo, el servicio específico que se quiere ofrecer es el de peluquería a domicilio, que estas consultas no ofrecen.

3.3. Clientes

Los clientes de la aplicación son propietarios de mascotas, específicamente perros, de la Región Metropolitana. La segmentación de los clientes se puede visualizar en el capítulo 6 de Marketing estratégico.

4. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE LEAN STARTUP PARA VALIDACIÓN DEL MODELO DEL NEGOCIO E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

4.1. Iteración 1

Se realizará una encuesta a los propietarios de mascotas, con la que se espera validar las siguientes hipótesis:

1. El servicio que genera mayor interés son los paseos
2. Los propietarios que viven en departamento son los más interesados en el paseo de mascotas
3. En las comunas del sector oriente tienen mayor propensión a pagar
4. Los propietarios de mascotas de raza tienen mayor propensión a pagar

Adicionalmente, se espera obtener otra información relevante como:

- ¿Cuál es el servicio que genera mayor interés?
- ¿Cuál es el segmento objetivo?
- ¿Cuál es la propensión a pagar?
- ¿Qué se puede incluir en futuros servicios?
- Rescatar datos de interesados en la aplicación

La encuesta está dirigida a personas de Región Metropolitana, de cualquier sexo, entre 20 y 79 años, que según el INE son 5'850.809 individuos²⁷.

Tabla 3: segmentos de edad de las personas a la que va dirigida la encuesta

De 20 - 29 años	1.189.990
De 30 - 39 años	1.448.134
De 40 - 49 años	1.095.684
De 50 - 59 años	983.507
De 60 - 69 años	721.614
De 70 - 79 años	411.880
	5.850.809

Fuente: elaboración propia con datos del INE

Cálculo del tamaño de la muestra:

Para un tamaño de población de **5.850.809** con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 10%, se requiere un tamaño de muestra de **97**.

El detalle de la encuesta se puede ver en el Anexo 13.1

Adicionalmente, se generarán **entrevistas** a personas que proveen servicios para mascotas. El objetivo de estas entrevistas es:

1. Identificar las características de una aplicación en la que los proveedores de servicios para mascotas estarían interesados.
2. Identificar datos de proveedores de mascotas.
3. Identificar si hay elementos relevantes en los servicios a mascotas, especialmente de la peluquería a domicilio, que debieran ser considerados en la idea del plan de negocio.
4. Indagar sobre las expectativas que puede generar la aplicación en términos de pago de los servicios, aumento de clientes y servicios a ofrecer.

Las preguntas para la entrevista son las siguientes:

- ¿Usted provee servicios para mascotas?
- ¿Cuáles?
- ¿De qué zona son sus clientes principalmente?
- ¿Cómo obtiene sus clientes?
- Sobre el servicio de peluquería a domicilio, ¿cuánto cobra por el servicio?, ¿corta

- el pelo a más de un perro en la sesión? ¿del mismo o de distintos propietarios?
- ¿Cómo maneja el caso de tener un accidente?
- ¿Estaría interesado en inscribirse a una aplicación donde pueda proveer sus servicios y que lo conecte con dueños de mascotas en Santiago?
- ¿Qué características debería tener esa aplicación?
- ¿Cómo se imagina que puede proveer esos servicios a través de la aplicación?
- ¿Cómo se imagina que debiese ser el pago por sus servicios?
- Nombre, fecha de nacimiento, correo electrónico, teléfono, comuna.

4.2. Resultado de la Iteración 1

Hipótesis 1: El servicio que genera mayor interés son los paseos

La iteración 1, permitió **darnos cuenta que los paseos NO son el servicio que genera mayor interés.** A continuación, se muestra el resultado del interés por los servicios:

Tabla 4: cantidad de respuestas por servicio en la encuesta realizada

SERVICIO	RESPUESTAS
Peluquería a domicilio	163
Adiestramiento canino	154
Paseo	124
Alojamiento (por noche)	115
Guardería (durante el día)	97
TOTAL	653

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en la encuesta del estudio de mercado.

Como se puede ver, **el servicio de peluquería a domicilio es el servicio que más interés despierta**, según la encuesta realizada, seguida de cerca por el adiestramiento canino. Estas respuestas son únicamente de personas con un perro como mascota.

Hipótesis 2: Los propietarios que viven en departamento son los más interesados en el paseo de mascotas

De igual forma, la iteración 1 permite **INVALIDAR que los propietarios de mascotas que viven en departamento son los más interesados en el servicio de paseo.**

Tabla 5: cantidad de respuestas por hábitat para la encuesta realizada

¿Dónde habita tu(s) perro(s)?	RESPUESTAS
En casa	70
En departamento	50

Otro.	4
Suma total	124

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en la encuesta del estudio de mercado

Como se puede ver en la tabla, **son mayormente los propietarios de mascotas que viven en casa, los más interesados en el servicio de paseos** (esta tabla está filtrada por los interesados en este servicio)

Hipótesis 3: Las comunas del sector oriente tienen mayor propensión a pagar

Esta hipótesis se planteó para el servicio de paseos y la encuesta no permite tener una respuesta concluyente sobre este punto. Como se puede ver en la tabla, al principio, sí parece que las comunas del sector oriente tienen mayor disposición a pagar. Pero también tiene alta disposición otras comunas fuera de este sector.

Adicionalmente, es importante comentar que la encuesta está sesgada y existe alta probabilidad de que los datos estén precisamente concentrados en las comunas del sector oriente.

Tabla 6: cantidad de respuestas por comuna según la disposición a pagar.

Disposición a pagar por paseos	Comunas	Total Resp/Comuna
Entre 4.000 y 10.000	Las Condes	6
Entre 4.000 y 10.000	Peñalolén	6
Entre 4.000 y 10.000	Providencia	6
Entre 4.000 y 10.000	Ñuñoa	5
Entre 4.000 y 10.000	Santiago	3
Entre 4.000 y 10.000	Cerrillos	2
Entre 4.000 y 10.000	Colina	2
Entre 4.000 y 10.000	La Reina	2
Entre 4.000 y 10.000	Otra	2
Entre 4.000 y 10.000	Quilicura	2
Entre 4.000 y 10.000	Vitacura	2
Entre 4.000 y 10.000	El Bosque	1
Entre 4.000 y 10.000	Huechuraba	1
Entre 4.000 y 10.000	La Florida	1
Entre 4.000 y 10.000	Lampa	1
Entre 4.000 y 10.000	Lo Barnechea	1
Entre 4.000 y 10.000	Lo Espejo	1

Entre 4.000 y 10.000	Lo Prado	1
Entre 4.000 y 10.000	Maipú	1
Entre 4.000 y 10.000	Recoleta	1

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en la encuesta del estudio de mercado

Hipótesis 4: los propietarios de mascotas de raza tienen mayor propensión a pagar

De nuevo, los resultados **nos permiten INVALIDAR esta hipótesis**, ya que como vemos en la tabla, son los dueños de perros mestizos los que tienen mayor disposición a pagar. En un tercer y cuarto puesto están el pastor alemán y el yorkshire. Sin embargo, se debe tener en cuenta, que en Chile estas 2 razas son las más comunes, lo cual puede ser también un sesgo de la encuesta.

Tabla 7: cantidad de respuestas por raza según la disposición a pagar.

Paseos: disposición a pagar	Razas	Total Raza
Entre 4.000 y 10.000	MESTIZO	11
Entre 4.000 y 10.000	MESTIZO	10
Entre 4.000 y 10.000	PASTOR ALEMAN/OVEJERO ALEMAN	7
Entre 4.000 y 10.000	YORKSHIRE TERRIER	4

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en la encuesta del estudio de mercado

4.3. Canvas 1

A continuación, se presenta el primer canvas con el servicio de paseo de perros.

Propuesta de Valor:

- Conectar a los dueños de mascotas con proveedores de servicios de mascotas, específicamente con paseadores, de forma que puedan elegir tipos de paseos, horario, precios, tiempo y lugar, ayudando a los dueños de mascotas a gestionar de mejor forma su tiempo y mantener sanos a sus peludos. Una parte clave es la confianza, que se establecerá a través de la revisión de antecedentes de los paseadores y una entrevista personal, cuyo resultado servirá de descriptor en la plataforma.
- A los paseadores de perros, les va a permitir tener una plataforma segura, que distinga precios de sus servicios ya que serán personalizados para los dueños de mascotas, que los califique y por lo tanto pueden aumentar su base de clientes, recibiendo el dinero de su servicio de forma on line y segura, tan pronto termine el paseo.

Actividades clave:

- Definir acertadamente la aplicación
- Usar los datos de los clientes para generar ofertas de valor

- Realizar una propuesta de *pricing* interesante
- Publicidad en RRSS para captar clientes (paseadores)
- Crear la reputación de Confiable
- Definir ofertas atractivas para los usuarios

Recursos clave:

- Aplicación desarrollada
- Marca y Confianza: creación del valor de la confianza en la marca
- Computadores: que se entregarán a los analistas, los desarrolladores de la aplicación y en general al personal de la organización
- Licencias y *software*: de plataformas donde se realizarán los desarrollos y donde estará alojada la *APP*, la página y en general, los canales de la empresa
- Personas: especialistas en datos y especialistas desarrolladores.
- Capital: para poder desarrollar la operación

Socios Clave:

- Proveedores de servicio de paseo de mascotas que sean reconocidos y tengan ya una cartera de clientes

Relaciones con cliente:

- Automatizada: se ofrecerán servicios basados en el conocimiento del cliente: cantidad de mascotas, tipo de mascotas, tamaño, raza, ubicación, etc.
- Creación colectiva: para calificar a los clientes de la app (los paseadores)

Canales:

- **App**: contacto directo con clientes y usuarios, donde se realiza la oferta de valor
- **Mailing**: para promover la empresa
- **RRSS**: para promover la empresa
- **APP**: para soporte al cliente
- **Página Web**: para promover la empresa
- **Páginas en RRSS**: para promover la empresa

Segmentos de cliente:

- Usuarios: propietarios de mascotas (perros) de la región metropolitana
- Proveedores de servicios (paseadores de mascotas)
 - **Amateur**: joven, que desea obtener un ingreso por pasear a un perro cerca de su vivienda.
 - **Profesional**: dedicado a entregar servicios para mascotas

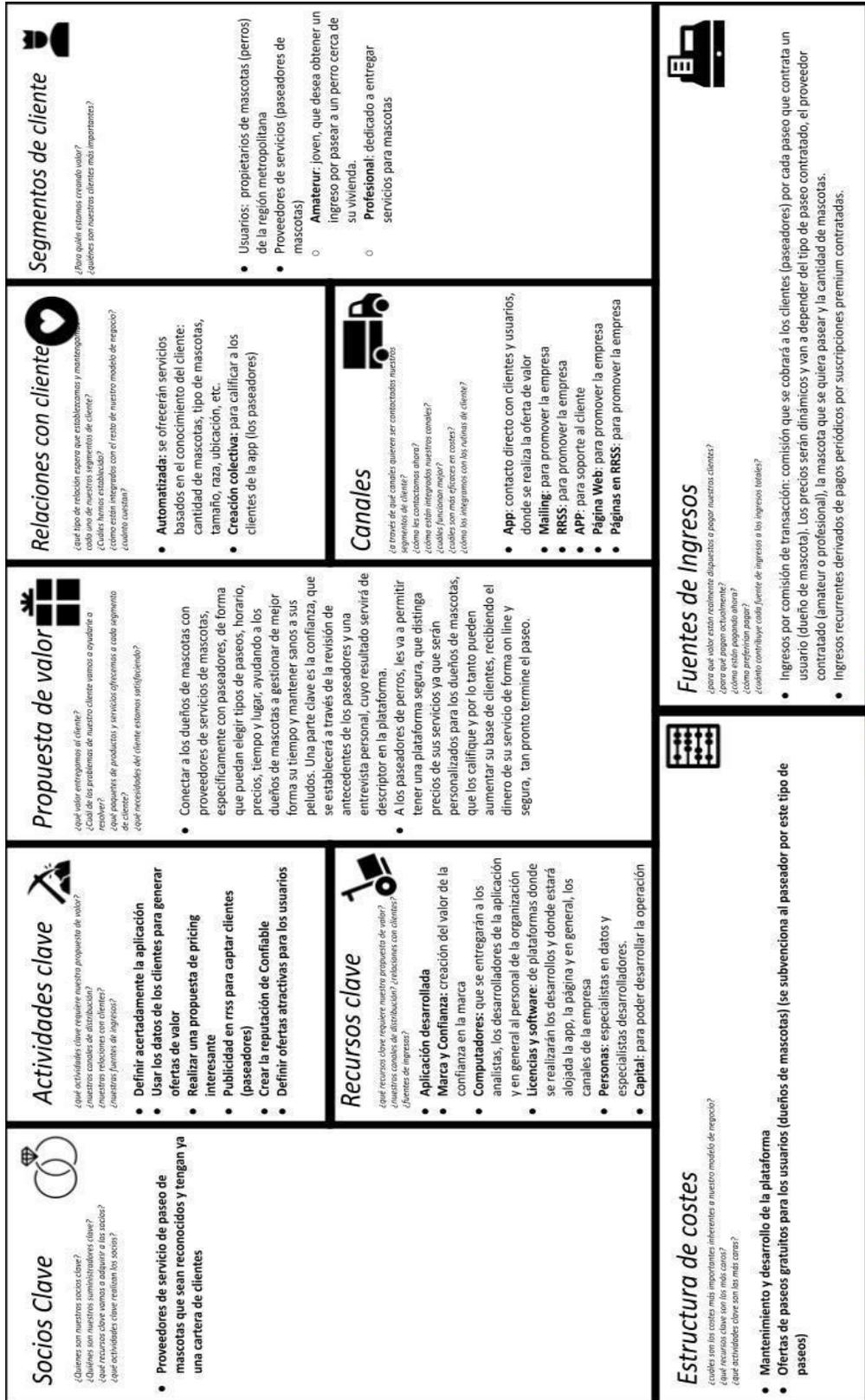
Estructura de costos:

- Mantenimiento y desarrollo de la plataforma
- Ofertas de paseos gratuitos para los usuarios (dueños de mascotas) (se subvenciona al paseador por este tipo de paseos)

Fuentes de Ingresos

- Ingresos por comisión de transacción: comisión que se cobrará a los clientes (paseadores) por cada paseo que contrata un usuario (dueño de mascota). Los precios serán dinámicos y van a depender del tipo de paseo contratado, el proveedor contratado (amateur o profesional), la mascota que se quiera pasear y la cantidad de mascotas.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos por suscripciones premium contratadas.

Figura 5: canvas 1



Fuente: elaboración propia

4.4. Conclusión de la iteración 1

La iteración 1 nos permite concluir que las hipótesis planteadas no se cumplieron, que se tenían ideas incorrectas sobre las necesidades del mercado ya que los paseos no son el servicio por el que más personas estaban interesados. Dado esto, es necesario pivotar.

Para realizar el pivote, se cambiaron un poco las preguntas, profundizando en el servicio de peluquería. Algunas preguntas se mejoraron y se alargó la encuesta hasta obtener las respuestas necesarias.

4.5. Iteración 2

Con información más enfocada al servicio de peluquería a domicilio, se profundiza en las preguntas que se necesitan hacer sobre este servicio, para plantearlo como foco de esta tesis.

Preguntas para responder:

- ¿Qué tipo de peluquería a domicilio prefiere? hay 2 opciones, 1-en el domicilio del propietario y 2- recogiendo a la mascota y entregándola más tarde.
- ¿Cuál es la disposición a pagar?
- ¿En qué comunas hay mayor demanda?
- ¿Se pueden definir segmentos para este servicio?

4.6. Resultado de la Iteración 2

¿Qué tipo de peluquería a domicilio prefiere?

Figura 6: tipo de peluquería

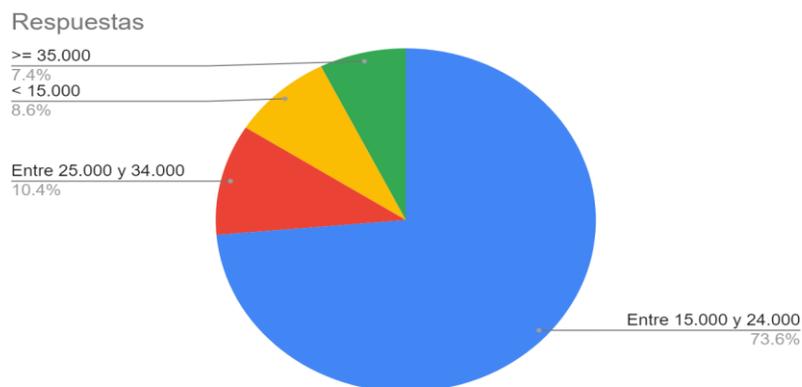


Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en la encuesta del estudio de mercado

Vemos que la proporción está bastante equilibrada, con un 54% de personas que prefieren que el servicio se realice en su casa y un 46% que prefieren que se lleven a la mascota y la traigan más tarde.

¿Cuál es la disposición a pagar?

Figura 7: disposición a pagar



Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en la encuesta del estudio de mercado

El 77% de los encuestados están dispuestos a pagar entre 15 mil y 24 mil pesos por este servicio.

¿En qué comunas hay mayor demanda?

Tabla 8: comunas con mayor demanda

COMUNA	RESPUESTAS
No responde Comuna	93
Ñuñoa	10
Peñalolén	9
Providencia	8
Otra	6
Santiago	6

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en la encuesta del estudio de mercado

Las comunas donde se demanda más el servicio son Ñuñoa, seguida por Peñalolén y Providencia.

Es importante mencionar que este dato en particular se debe tomar con cuidado, ya que la encuesta tiene un sesgo, al ser difundida principalmente entre contactos y con alta

probabilidad, los contactos estén mayoritariamente en estas comunas.

¿Se pueden definir segmentos para este servicio?

En la encuesta realizada para el pivote 2, se incluyó la pregunta sobre los beneficios que tiene para los usuarios la peluquería a Domicilio. La pregunta solicitaba repartir 100 puntos entre los siguientes beneficios:

- Bienestar
- Tiempo
- No Salir
- Cariño
- Aseo
- Tranquilidad
- Alivio
- Moda

Con base en esta información y otros datos adicionales, **se obtuvieron 6 segmentos**.

El detalle del uso de la segmentación se revisará en la sección de estrategia de marketing.

4.7. Canvas 2

A continuación, se presenta el segundo canvas, que considera con el servicio de peluquería canina, resultado de la investigación de mercado.

Propuesta de Valor:

- Conectar a los dueños de mascotas con peluqueros caninos a domicilio, de forma que puedan elegir entre proveer el servicio en la casa del dueño o entregar a la mascota y recibirla más tarde. El servicio debe permitir que el dueño de la mascota agende el horario, con el peluquero(a) seleccionado, acordar el precio, el tipo de servicio y permitir el pago del servicio.
- A los peluqueros de mascotas, les va a permitir tener una plataforma segura, que distinga precios de sus servicios ya que serán personalizados para los dueños de mascotas, reciban calificación y por lo tanto pueden aumentar su base de clientes, recibiendo el dinero de sus servicios en forma mensual y segura.

Actividades clave:

- Selección del peluquero
- Definición del tipo de servicio
- Acuerdo de la tarifa
- Agendamiento
- Pago (tarjeta o efectivo)
- Calificación

Recursos clave:

- **Aplicación desarrollada**
- **Marca y Confianza:** creación del valor de la confianza en la marca
- **Computadores:** que se entregarán a los analistas, los desarrolladores de la aplicación y en general al personal de la organización
- **Licencias y software:** de plataformas donde se realizarán los desarrollos y donde estará alojada la app, la página y en general, los canales de la empresa
- **Personas:** especialistas en datos y especialistas desarrolladores.
- **Capital:** para poder desarrollar la operación

Socios Clave:

Proveedores de servicio de Peluquería a domicilio para mascotas que pasen por la selección para ser incorporados en la plataforma

Relaciones con cliente:

- **Automatizada:** se ofrecerán servicios basados en el conocimiento del cliente: cantidad de mascotas, tipo de mascotas, tamaño, raza, ubicación, etc.
- **Creación colectiva:** para calificar a los clientes de la app (los peluqueros)
- **Gamificación:** para mantener interesados a los dueños de mascotas y a los proveedores de servicios.
- **Mensajes Push:** enviados a la APP para recordatorios del servicio, promociones especiales y noticias.

Canales:

- **App:** contacto directo con clientes y usuarios, donde se realiza la oferta de valor
- **Mailing:** para promover la empresa
- **RRSS:** para promover la empresa
- **APP:** para soporte al cliente
- **Página Web:** para promover la empresa

Segmentos de cliente:

- Usuarios: propietarios de mascotas (perros) de la región metropolitana
- Proveedores de servicios (paseadores de mascotas)
 - **Amateur:** joven, que desea obtener un ingreso por pasear a un perro cerca de su vivienda.
 - **Profesional:** dedicado a entregar servicios para mascotas

Estructura de costos:

- **Costos Fijos:** pago a prov. externo, desarrollo y mantenimiento de la plataforma, licencias de uso del software requerido (Azure, plataforma de pago, plataforma de servicio al cliente, etc.), publicidad y marketing
- **Costos Variables:**

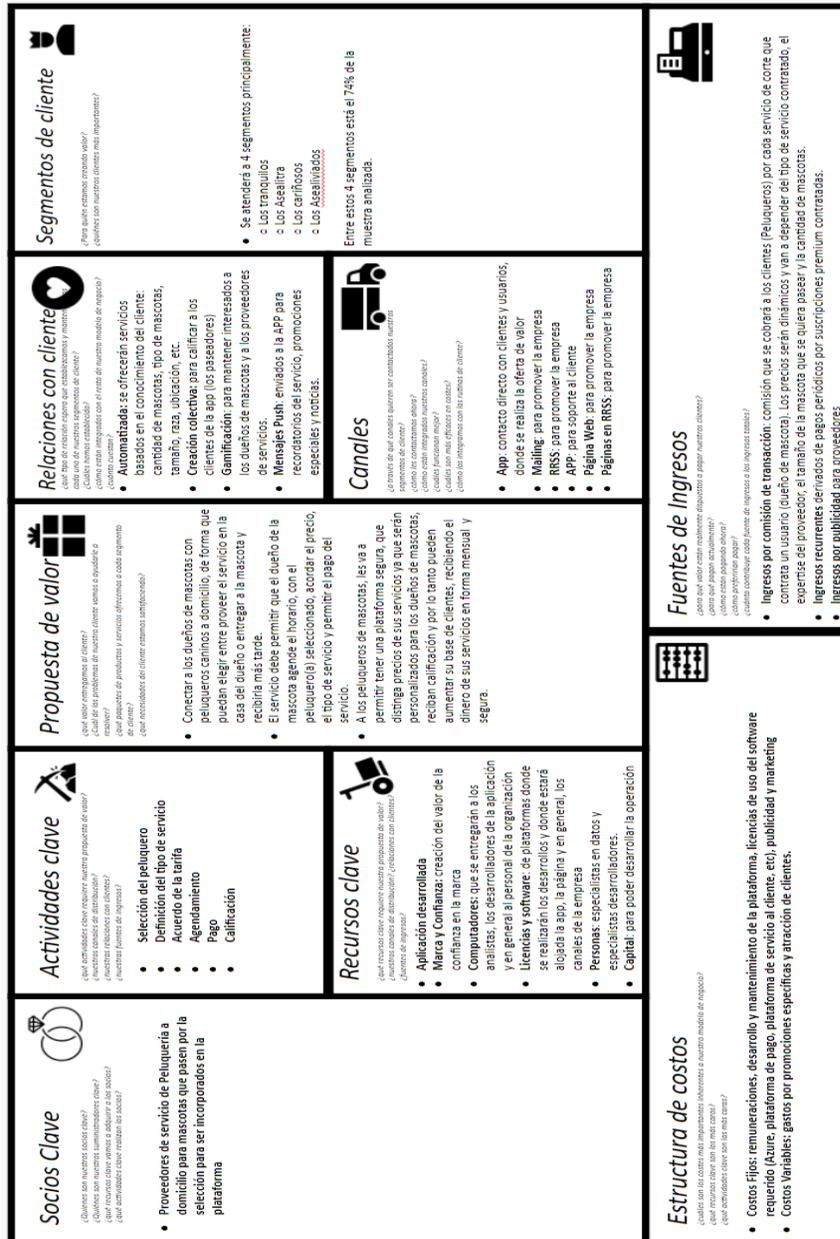
Fuentes de Ingresos

- **Ingresos por comisión de transacción:** comisión que se cobrará a los clientes

(Peluqueros) por cada servicio de corte que contrata un usuario (dueño de mascota). Los precios serán dinámicos y van a depender del tipo de servicio contratado, el Expertise del proveedor, el tamaño de la mascota y la cantidad de mascotas.

- **Ingresos recurrentes** derivados de pagos periódicos por suscripciones premium contratadas.
- **Ingresos por publicidad** para proveedores

Figura 8: canvas 2



Fuente: elaboración propia

4.8. Conclusión de la Iteración 2

La iteración 2 permitió obtener la información necesaria para definir el modelo de negocio, dado que se consiguió obtener los datos para el análisis, decantando el servicio por el de Peluquería a Domicilio, generando 10 segmentos de clientes, obteniendo su disposición a pagar entre 15 mil y 24 mil pesos y conociendo los beneficios que los encuestados ven en este servicio.

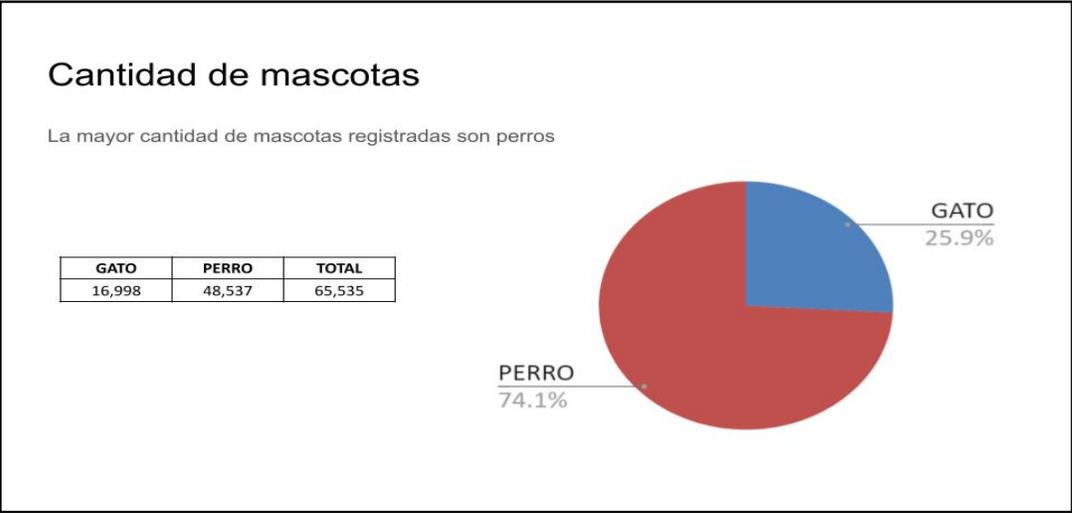
Por lo anterior no se realizará otro pivote para efectos del inicio de esta tesis y se continuará con la información obtenida hasta el momento. Esto no significa, sin embargo, que el ejercicio de pivotar finalice por completo, ya que como lo indica Eric Ries en *10 Classic Strategies For A Fast, User-Focused Company Reboot*³³, durante el transcurso del proyecto, es necesario plantear otras hipótesis y pivotar de distintas formas para encontrar la mejor manera de atender a los clientes, definir el tipo de cliente y lograr la retención esperada.

El uso de la información obtenida servirá para completar los planes que componen esta tesis, como el de marketing, operaciones, personas y financiero.

4.9. Información de otros estudios

La información obtenida de la encuesta será cruzada con información provista por la SUBDERE, que envió una base de datos que abarca desde el 4 de Octubre de 2019 al 13 de Octubre de 2021, los hallazgos de esa información son los siguientes:

Figura 9: cantidad de mascotas en la Región Metropolitana



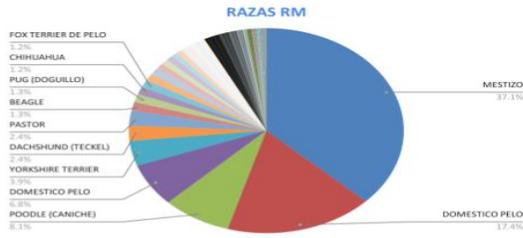
Fuente: elaboración propia con datos de la SUBDERE

Figura 10: distribución de razas en la Región Metropolitana

Razas

EL 80% de las razas de la RM son:

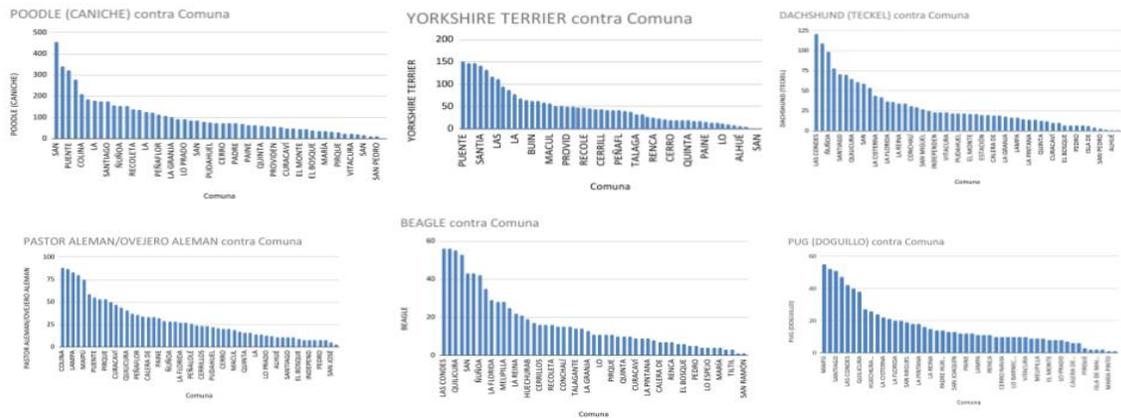
RAZA	#	%	% ACUM
MESTIZO	24336	37.13%	37.13%
DOMESTICO PELO CORTO	11398	17.39%	54.53%
POODLE (CANICHE)	5318	8.11%	62.64%
DOMESTICO PELO LARGO	4453	6.79%	69.44%
YORKSHIRE TERRIER	2585	3.94%	73.38%
DACHSHUND (TECKEL)	1567	2.39%	75.77%
PASTOR ALEMAN/OVEJERO ALEMAN	1560	2.38%	78.15%
BEAGLE	882	1.35%	79.50%
PUG (DOGUILLO)	835	1.27%	80.77%



Fuente: elaboración propia con datos de la SUBDERE

Figura 11: comunas en las que se concentran las razas

¿En qué comunas están esas razas?

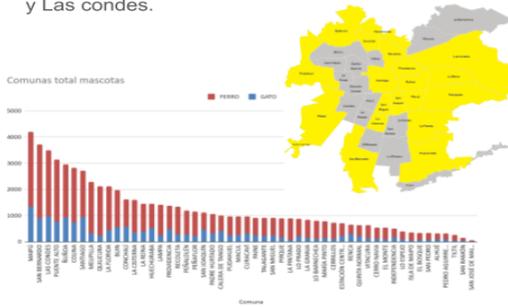


Fuente: elaboración propia con datos de la SUBDERE

Figura 12: comunas con mayor cantidad de mascotas registradas

Comunas con mayor cantidad de mascotas registradas

La comuna donde se registró mayor cantidad de mascotas es Maipú, seguida por San Bernardo y Las Condes.



COMUNA	GATO	PERRO	TOTAL	%	%Acum
MAIPÚ	1344	2851	4195	6.40%	6.40%
SAN BERNARDO	895	2827	3722	5.68%	12.08%
LAS CONDES	965	2539	3504	5.35%	17.43%
FUENTE ALTO	770	2365	3135	4.78%	22.21%
ÑUÑO A	938	2012	2950	4.50%	26.71%
COLINA	744	2089	2833	4.32%	31.04%
SANTIAGO	936	1788	2724	4.16%	35.19%
MELIPILLA	323	1964	2287	3.49%	38.68%
QUILICURA	238	1886	2124	3.24%	41.92%
LA FLORIDA	444	1678	2122	3.24%	45.16%
BUIN	552	1414	1966	3.00%	48.16%
CONCHALI	586	1028	1614	2.46%	50.62%
LA CISTERNA	357	1243	1600	2.44%	53.06%
LA REINA	388	1058	1446	2.21%	55.27%
HUECHURABA	516	929	1445	2.20%	57.48%
LAMP A	236	1179	1415	2.16%	59.64%
PROVIDENCIA	479	900	1379	2.10%	61.74%
RECOLETA	280	1057	1337	2.04%	63.78%
PEÑALOLÉN	280	907	1187	1.81%	65.59%
PEÑALFLO R	225	936	1161	1.77%	67.36%
SAN JOAQUÍN	476	647	1123	1.71%	69.08%
P. HUERRADO	311	756	1067	1.63%	70.70%
C. DE TANGO	419	594	1013	1.55%	72.25%
PUDAHUEL	236	730	966	1.47%	73.72%
MACUL	256	708	964	1.47%	75.19%
CURACAVÍ	310	653	963	1.47%	76.66%
PAINE	239	682	921	1.41%	78.07%
TALAGANTE	217	697	914	1.39%	79.46%
SAN MIGUEL	244	670	914	1.39%	80.86%

Fuente: elaboración propia con datos de la SUBDERE

4.10. Conclusiones sobre el cruce de información

Entre la encuesta y la información de la Subdere existen coincidencias para tener en cuenta, como que la raza más rePETUNda son los perros mestizos y las comunas donde se encuentran coinciden con Ñuñoa y Las Condes. La información de la Subdere proporciona otros datos relevantes, como que las comunas con más cantidad de perros son San Bernardo y Maipú y que los perros inscritos son en su mayoría perros entre 0 y 4 años.

Con estos datos se genera el plan de marketing.

4.11. Resultado de las entrevistas a proveedores de servicios de peluquería

A continuación se presentan las respuestas a varias entrevistas realizadas a profesionales dedicadas a la peluquería de mascotas, para poder visualizar el punto de vista de los oferentes de servicios.

Tabla 9: resultado entrevistas a proveedores de servicio de peluquería

PREGUNTAS	RESPUESTAS ALEJANDRA	RESPUESTAS AMANDA
¿Usted provee servicios para mascotas?	Si	Si
¿Cuáles?	Peluquería y alojamiento en domicilio personal	Peluquería a domicilio
¿De qué zona son sus clientes principalmente?	Zona oriente: Las condes, La Reina, Peñalolén, Ñuñoa y Providencia	Zona oriente: Las condes, La Reina, Peñalolén, Ñuñoa y Providencia

¿Cómo obtiene sus clientes?	Contacto que se pasan unos a otros	Avisos en los postes y contactos que se van dando los amigos
Sobre el servicio de peluquería a domicilio, ¿cuánto cobra por el servicio?, ¿corta el pelo a más de un perro en la sesión? ¿del mismo o de distintos propietarios?	Depende del perro, del trabajo, del tiempo que se demora, del pelo. Entre 20 y 46 mil. Se puede cortar a más de un perro de la casa. No se corta a otros perros de otros propietarios.	Cobro entre 15 y 30 mil, dependiendo de la raza y el trabajo que se desea hacer
¿Cómo maneja el caso de tener un accidente?	Se deja el servicio en el estado que está y depende de la gravedad, tengo Isapre que me cubra	Yo estoy afiliada a fonasa
¿Estaría interesado en inscribirse a una aplicación donde pueda proveer sus servicios y que lo conecte con dueños de mascotas en Santiago?	Dependiendo del acuerdo, cuánto porcentaje se lleva la aplicación.	Si, sería interesante, quizás puedo aumentar mis clientes
¿Qué características debería tener esa aplicación?	Estadísticas sobre la retención de cliente y la fuga de clientes Promocionarse Agendamiento Recordatorio de fecha de vacunas Recordatorio de fecha de desparasitación	Manejo de las citas, descripción detallada de la mascota, tipo de servicio que se desea, recordatorio del servicio.
¿Cómo se imagina que puede proveer esos servicios a través de la aplicación?	Con recordatorios, alertas para el cliente sobre el servicio, que el cliente pueda indicar la facilidad de estacionamiento, que es de lo más complicado.	Me imagino que me inscribo y puedo poner los servicios que brindo, con fotos y recomendaciones.
¿Cómo se imagina que debiese ser el pago por sus servicios?	Dentro del mismo día, por un tema de confianza Además de debe pensar en la opción de que el cliente pague en efectivo, pues tengo muchos clientes que solo me pagan de esa forma.	Quizás las personas pueden tener alternativas de pago. A mí me interesa tener el pago lo antes posible.

Nombre, fecha de nacimiento, correo electrónico, teléfono, comuna.	Alejandra Marchant Almar7059@hotmail.com Sector oriente, plaza Egaña, La Reina.	Amanda Perez Amandape1245@gmail.com Peñalolen
--	---	---

4.12. Conclusión análisis FODA del producto

Fortalezas

- Es un producto escalable puede ir creciendo en lo tecnológico y en servicios, conforme va aumentando la cantidad de usuarios y clientes.

Oportunidades

- Las mascotas son una tendencia creciente de interés por parte de la población
- Las personas quieren cuidar a sus mascotas como si fueran parte de su familia e invierten en servicios que les mejore su calidad de vida.
- Es un servicio que se puede ofrecer de distintas formas de acuerdo con los beneficios esperados por los distintos segmentos
- Se puede ampliar los tipos de mascotas a los que se atiende

Debilidades

- La logística para la peluquería puede ser desafiante al tener que transportar todos los implementos requeridos al domicilio
- La oferta de peluqueros que trabajen a domicilio es baja
- Puede haber elementos estacionales que impacten el servicio (ej. Usar menos el servicio en invierno)

Amenazas

- Es un servicio fácilmente copiable o que puede ofrecerse a través de otras plataformas. La diferenciación está en la forma en que se ofrece.
- Hay una creciente oferta de empresas especializadas en productos y servicios para mascotas, donde se incluye la peluquería

5. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

El producto consiste en una aplicación (*App*) que tendrá las siguientes funcionalidades

Para los peluqueros:

- Reservas y horarios
- Gestión de mascotas y propietarios
- Registro del servicio (con foto)
- Recepción del pago
- Estadísticas de los clientes y servicios

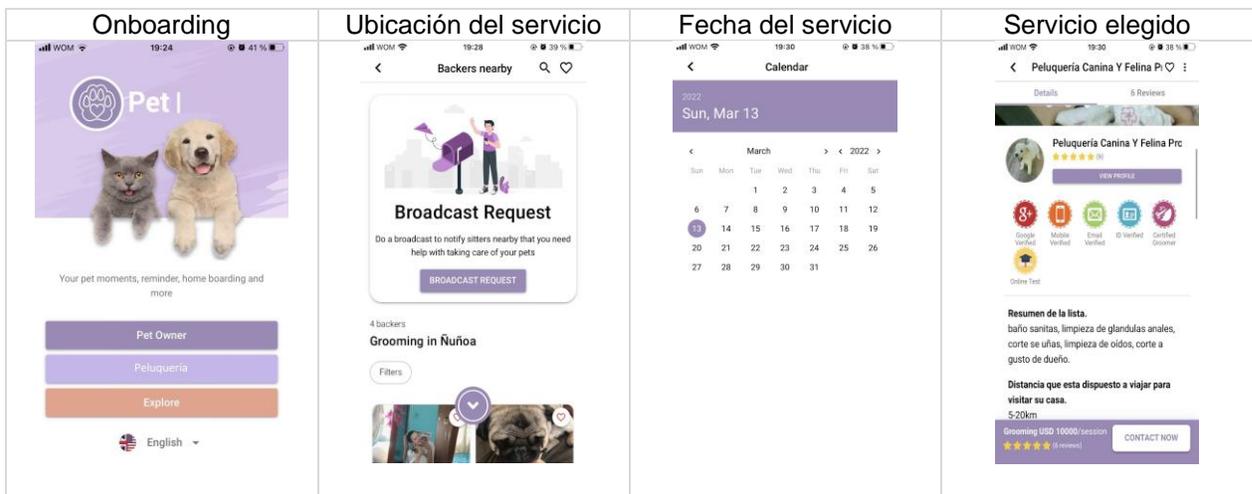
Para los dueños de mascotas

- Selección del peluquero(a)
- Reservas y horarios
- Gestión de las mascotas
- Calificación del servicio
- Pago del Servicio
- Recordatorio de los servicios

5.1. Mockups de la aplicación

A continuación se muestran algunas ideas de cómo funcionaría la aplicación teniendo en cuenta el servicio de peluquería, pero también pensando en la escalabilidad que puede llegar a tener la idea.

Figura 13: mockups de la aplicación

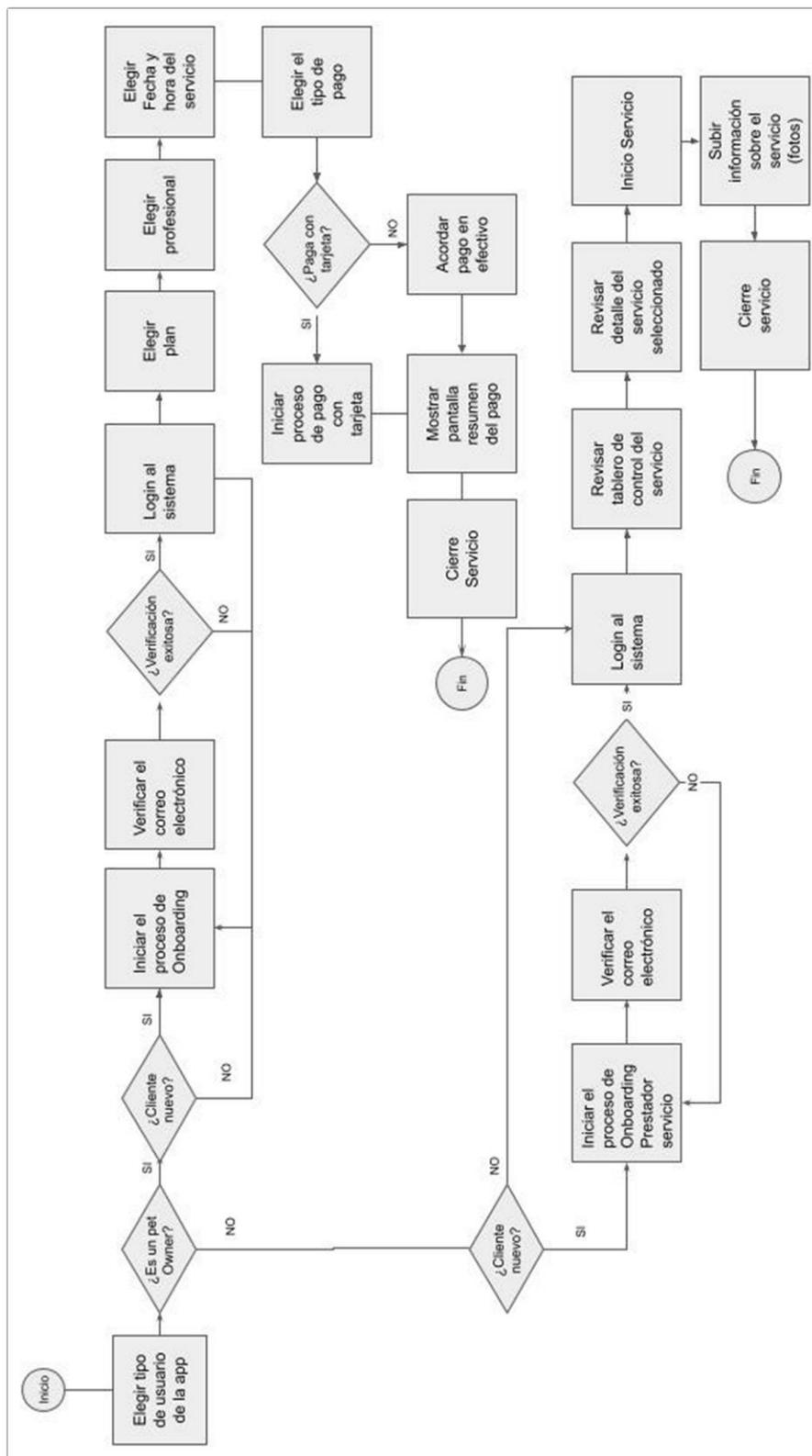


Fuente: ideas extraídas de la app Pet Backer

5.2. Descripción del proceso

A continuación se presenta la descripción del Modelo del Proceso que se llevaría a cabo para usar la aplicación de PETUN por un usuario o un cliente.

Figura 14: BPMN del proceso



Fuente: elaboración propia

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Marketing Estratégico

6.1.1. Segmentación

La segmentación se realizó definiendo los beneficios del producto para el servicio de peluquería. Los beneficios percibidos son:

- **Bienestar:** contribuye al bienestar de mi mascota tener su pelo cortado
- **Tiempo:** me ahorra tiempo no cortarle el pelo yo mismo(a)
- **No Salir:** me es conveniente no salir de mi domicilio
- **Cariño:** demuestro mi cariño a mi mascota a través del cuidado de su pelo
- **Aseo:** mantenerle el pelo corto facilita el aseo de mi mascota
- **Tranquilidad:** me hace sentir tranquilo(a) que un experto le corte el pelo
- **Alivio:** pienso que mi mascota se siente aliviada del calor con su corte de pelo
- **Moda:** me gusta mandar a arreglarle el pelo a mi mascota y que esté "a la moda"

La primera variable, Bienestar, fue eliminada de la solución por su alta colinealidad con otras variables.

Tabla 10: segmentos resultantes

Segment size							
Segment size	Population	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5	Segment 6
Size	64	41	4	12	1	5	1
Relative size	100%	64%	6%	19%	2%	8%	2%
Segment description							
Segment description	Population	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5	Segment 6
<small>Average value of each segmentation variable, overall for each segment (centroid). Segmentation variables that are statistically different from the rest of the population are highlighted in red (lower) or green (higher).</small>							
Tiempo	7,250	8,634	0,000	0,833	0,000	0,000	100,000
No Salir	10,97	9,44	0,00	2,08	0,00	58,00	0,00
Cariño	8,625	8,585	2,500	0,833	100,000	16,000	0,000
Aseo	19,84	15,12	5,00	50,00	0,00	6,00	0,00
Tranquilidad	12,1	15,7	0,0	10,8	0,0	0,0	0,0
Alivio	17,2	13,5	82,5	14,2	0,0	10,0	0,0
Moda	1,70	2,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Sistema Enginius

Descriptorios:

Tabla 11: descriptorios de los segmentos resultantes

Descriptors	Population	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5	Segment 6
This table reports the descriptor averages of each segment. The more differences can be found, the easier it will be to predict segment membership based on descriptors alone.							
Descriptor data per segment							
Average value of each descriptor, overall and within each cluster. Descriptors that are statistically different from the rest of the population are highlighted in red (lower) or green (higher).							
Tipo = Recogiendo a tu mascota y entre	0,500	0,488	0,000	0,583	1,000	0,600	1,000
Disposición a pagar = Entre 15.000 y 24.000	0,656	0,659	0,500	0,583	1,000	0,800	1,000
Disposición a pagar = Entre 25.000 y 34.000	0,234	0,244	0,500	0,250	0,000	0,000	0,000
Disposición a pagar = >= 35.000	0,094	0,098	0,000	0,083	0,000	0,200	0,000
Frecuencia = Otro. ¿Cuál?	0,094	0,122	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000
Frecuencia = Mensual	0,500	0,341	0,750	0,667	1,000	1,000	1,000
Frecuencia = Semestral	0,266	0,366	0,000	0,167	0,000	0,000	0,000
Frecuencia = Quincenal	0,094	0,146	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Sexo = Mujer	0,625	0,585	0,250	0,667	1,000	1,000	1,000
Rango Edad = Entre 35 y 44 años	0,375	0,341	0,500	0,333	1,000	0,400	1,000
Rango Edad = Entre 25 y 34 años	0,297	0,317	0,000	0,250	0,000	0,600	0,000
Rango Edad = Entre 45 y 54 años	0,234	0,244	0,250	0,333	0,000	0,000	0,000
Hogar = Vivo solo(a), con hijos	0,109	0,098	0,000	0,167	0,000	0,200	0,000
Hogar = Vivo en pareja con niños menores de 18 años	0,406	0,366	1,000	0,417	0,000	0,200	1,000
Hogar = Vivo en pareja, sin hijos	0,234	0,268	0,000	0,167	0,000	0,400	0,000
Hogar = Vivo en una familia extendida (3 o más personas)	0,203	0,244	0,000	0,167	1,000	0,000	0,000
Ingresos = Entre \$2.739.000 y \$6.452.000	0,250	0,195	0,250	0,500	0,000	0,200	0,000
Ingresos = Entre \$1.360.000 y \$1.986.000	0,156	0,146	0,250	0,167	0,000	0,200	0,000
Ingresos = Entre \$899.000 y \$1.360.000	0,156	0,171	0,000	0,083	1,000	0,200	0,000
Ingresos = Entre \$1.986.000 y \$2.739.000	0,234	0,268	0,250	0,083	0,000	0,200	1,000
Ingresos = Entre \$324.000 y \$562.000	0,094	0,098	0,000	0,083	0,000	0,200	0,000
Comuna = Santiago	0,078	0,073	0,250	0,000	0,000	0,200	0,000
Comuna = Ñuñoa	0,141	0,098	0,250	0,333	0,000	0,000	0,000
Comuna = Otra	0,094	0,098	0,000	0,083	1,000	0,000	0,000
Comuna = Peñalolén	0,141	0,146	0,000	0,167	0,000	0,200	0,000
Comuna = Providencia	0,125	0,122	0,250	0,167	0,000	0,000	0,000
Habitat = En departamento	0,313	0,268	0,750	0,417	0,000	0,200	0,000
Habitat = En casa	0,656	0,707	0,250	0,583	0,000	0,800	1,000

Fuente: Sistema Enginius

6.1.2. Selección del segmento objetivo

Para la ejecución de este servicio, el plan se enfocará en los segmentos 1 y 3, debido a que contienen el mayor porcentaje de población y se pueden diferenciar claramente.

Segmento 1- Aseo Experto:

- Beneficio percibido:
 - Me hace sentir tranquilo(a) que un experto le corte el pelo
 - Me gusta mandar a arreglarle el pelo a mi mascota y que esté "a la moda"
- Otros descriptorios:
 - Frecuencia de uso: quincenal y semestral

Segmento 3 - Aseo simple:

- Beneficio percibido:
 - Mantener el pelo corto facilita el aseo de mi mascota
- Otros descriptorios:
 - Tiene los ingresos más altos, entre 2.7 y 6.4 millones.

6.1.3. Declaración de posicionamiento

Segmento 1- Aseo Experto:

Para el segmento 1-Aseo experto, el Plan Experto es el plan de la aplicación (*App*) de PETUN para los dueños de mascotas que quieren la tranquilidad de dejar en manos de un profesional experto, el aseo y corte de pelo de su mascota porque puede elegir entre los profesionales con mayor experiencia (más de 10 años), obtener un servicio integral y la opción de elegir cortes de pelo más sofisticados.

Segmento 3 - Aseo simple:

Para el Segmento 3 - Aseo fácil, el Plan Tradicional es el plan de la aplicación (*App*) de PETUN para los dueños de mascotas que desean un aseo integral de su perro porque puede elegir a un peluquero de mascotas y obtener un servicio integral que permita mantenerse limpio por más tiempo en casa.

6.2. Marketing táctico y operacional

6.2.1. Objetivos de Marketing

- Dar a conocer la marca PETUN
- Dar a conocer los planes que tiene PETUN para cada segmento objetivo
- Usar como medio de publicidad, las redes sociales y el correo electrónico.
- Lograr 1000 usuarios inscritos en un plazo de 6 meses.
- Tener una base de al menos 50 peluqueros profesionales que brinden servicios a través de la aplicación.

6.2.2. Estrategia de Producto / Servicio

Aseo Experto: plan que se enfoca en el segmento 1 se diferencia en los años de experiencia del peluquero elegido.

Aseo simple: plan que se enfoca en el segmento 3 y puede ser realizado por cualquier peluquero.

6.2.3. Estrategia de Precio

Aseo Experto: tarifa fija de \$25.000 brutos por mascota.

Aseo simple: tarifa fija de \$19.990 brutos por mascota.

6.2.4. Estrategia de Punto de venta

En este caso el único punto de venta será la aplicación instalada en el celular

6.2.5. Estrategia de Promoción y Publicidad

Se destinará el 2% de los ingresos para promoción y publicidad distribuido de la siguiente forma:

- 1,5% en redes sociales
- 0,5% en correo electrónico

6.2.6. Estrategia de Proceso

A continuación se indican las principales funcionalidades que tendrá la aplicación, las cuáles definen el proceso que se llevará a cabo:

Para los propietarios de mascotas

- Onboarding
- Login
- Elección del plan
- Elección del profesional
- Elección de la fecha y la hora del servicio
- Acuerdo de pago
- Pago
- Resumen del servicio contratado
- Cierre Servicio

Para los Peluqueros

- Onboarding
- Login
- Revisar tablero de control del servicio
- Revisar detalle del servicio seleccionado
- Inicio Servicio
- Subir información sobre el servicio (fotos)
- Cierre servicio

6.2.7. Estrategia de Personas

- La empresa inicialmente tendrá a una persona por 3 meses posteriores a la salida del producto (lanzamiento de la aplicación al mercado para uso masivo), para hacer soporte y servicio post venta a los clientes y a los usuarios, realizando arreglos a la plataforma, que se han encontrado luego de la salida a producción.
- Se contará con el equipo de *Marketing* para analizar el comportamiento de los clientes con la aplicación poder realizar los cambios necesarios para mejorar la información.

6.2.8. Estrategia de Pruebas

La empresa mantendrá los siguientes espacios como prueba de su existencia (indicador de que la empresa realmente existe):

- Página web
- Página de *Facebook*
- Página de **Instagram**
- Cuenta de *WhatsApp* para promociones, principalmente

Todo lo anterior está acorde con los hallazgos de la investigación de mercado, relacionado con la pregunta de las redes sociales que más se usan.

6.2.9. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento

Uno de los objetivos es lograr 1000 clientes los 6 primeros meses desde creación de la aplicación. Para lograrlo, se realizará una estimación mediante el Lienzo de *Marketing Digital* que se describe a continuación:

- **PROPUESTA DE VALOR**
 - Entregar servicios de peluquería a mascotas (perros) entregados por de profesionales con mayor o menor experiencia, de tal forma que el cliente puede elegir el tipo de servicio según su interés, entre Aseo Experto (realizado por profesionales de mayor experiencia) y Aseo Simple (enfocado a mantener limpia la mascota en forma integral)
- **MISIÓN**
 - Entregar un servicio de peluquería de calidad, cuidando a la mascota y entregando el servicio en forma integral.
- **VISIÓN**
 - Posicionar la marca PETUN como una empresa de calidad, confiable y preocupada por las mascotas.
 - Proveer servicios de calidad mediante profesionales altamente competentes.
- **MARCA**
 - PETUN, cuidado confiable de mascotas, es una marca asociada con la calidad del servicio prestado por sus profesionales y por el cuidado que se tiene con las mascotas.
- **PÚBLICO OBJETIVO**

- Hombres y mujeres entre 25 y 54 años, que viven solos, están en pareja o tienen familias con hijos, cuyos ingresos están entre los 325mil y los 6 millones de pesos y que vienen en todas las comunas de Santiago, especialmente las del sector oriente.
- **MARKETING**
 - Lograr 1000 usuarios inscritos en un plazo de 6 meses y obtener el 1% del mercado de peluquería de mascotas en Santiago.
- **ADQUISICIÓN**
 - Desde redes sociales en grupos de adopción de mascotas y de servicios para mascotas
 - Correos electrónicos ofreciendo los servicios de la aplicación dirigido a los distintos segmentos
- **ACTIVACIÓN**
 - Onboarding del cliente sencillo, ofreciendo un descuento en su siguiente compra
- **REMISIÓN**
 - Calificación de los servicios por parte de los usuarios.
- **INGRESOS**
 - Ingresos por la compra del servicio, donde la App se llevará un % definido en la sección de Plan Financiero.
- **RETENCION**
 - Recordatorio de un próximo baño para la mascota en un periodo determinado
 - Descuentos luego de cierta cantidad de baños
 - Promoción por recomendar a un amigo

Las proyecciones de crecimiento se pueden ver en la sección de Plan Financiero

6.2.10. Presupuesto de Marketing

Ver en la sección de Plan Financiero

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Plan Pre-Operacional

Para que PETUN pueda funcionar, se deben realizar algunas actividades que se describen en la Figura X



Constituir la empresa:

PETUN se constituirá como una sociedad por acciones (SPA), debido a la flexibilidad en términos de costo y tiempo de este tipo de sociedades. Se usarán los servicios de Empresa en un día para terminar de constituir la sociedad.

Iniciar Actividades: Gestionar la obtención del RUT de la empresa ante el servicio de impuestos internos, para emitir boletas y poder ejecutar actividades, con los giros de servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas.

Inscribir Dominio y marca: Inscribir el dominio a través de su página web www.nic.cl. En esta se deberá pagar por la inscripción un monto de \$9.950 al año. Esta inscripción le permitirá a la empresa crear la página web corporativa con su marca.

Registrar la marca comercial en INAPI, este proceso consta de 3 etapas, la presentación, la publicación y la resolución definitiva. Para la primera, el costo es de 1 UTM y para la segunda, el costo es de 2 UTM, una vez que se acepta la marca, esta se protege por 10 años.

Contratar la fábrica: Para el desarrollo del producto, se ha decidido contratar una fábrica de desarrollo de software que proveerá la aplicación PETUN. Este servicio será para la creación del MVP que pueda salir a clientes y usuarios con sus primeras características.

Elaborar el primer MVP: desarrollar el producto durante los primeros seis meses, hasta que pueda ser lanzado y usado desde el séptimo mes.

7.2. Plan Operacional, Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

La empresa contará con 3 principales unidades:

- **Marketing:** el objetivo principal será el de aumentar la base de clientes (peluqueros) y de usuarios (propietarios de mascotas), usando para ello los canales web, redes sociales y la app, las cuáles mantendrán con información, promociones, datos, etc.
- **Finanzas:** esta unidad será la responsable de controlar el flujo de caja, el balance de la empresa y los pagos a proveedores y servicios contratados por la empresa.

Además de las actividades de administración, como pago de remuneraciones, impositivos, impuestos, etc.

- **TI:** esta unidad se encargará del desarrollo y mantención de la aplicación, usando una fábrica de desarrollo para tal fin. De igual forma, se encargará del servicio de soporte post venta para los clientes y usuarios, durante los primeros meses de funcionamiento.

Estrategia:

La estrategia de PETUN se basará en la variedad de servicios, la calidad de ellos y la información que acompañará a cada uno.

Para lograr la estrategia definida, durante los primeros 6 meses de funcionamiento, la empresa se mantendrá pequeña y contará con el rol de Product Owner, es decir el responsable del Backlog del producto y del refinamiento de las historias.

Hasta que la empresa no comience a crecer, no se conformarán otros equipos, con el fin de mantener los gastos acotados. El trabajo en equipo debe ser muy fuerte para que tanto marketing como finanzas logren mantener bajo control cada una de sus actividades.

El equipo de Marketing debe estar enfocado en atraer clientes, analizar el comportamiento de los clientes en la aplicación, atraer profesionales para que usen la plataforma y en la generación de convenios con empresas del rubro que puedan agregar valor a la aplicación.

Tamaño de las operaciones:

Dado que es un producto nuevo, no resulta sencillo determinar el tamaño de las operaciones.

Se estima una masa inicial de 1000 usuarios, con una proyección de crecimiento de 6%³¹ mensual.

El detalle de los supuestos de operación y ventas se puede ver en la sección de Plan Financiero

8. PLAN TECNOLÓGICO

8.1. Modelo arquitectónico

A continuación se presenta un modelo inicial que va a tener la arquitectura con la que se construirá la aplicación PETUN.

Figura 15: modelo arquitectónico



Fuente: elaboración propia con información encontrada en Clearbridge Mobile Company ³⁰

El modelo arquitectónico propuesto es para aplicaciones móviles, que permite ajustar los procedimientos y patrones para personalizar según lo requerido por el negocio.

Tiene 2 grandes partes, una que está alojada en el dispositivo celular y otra parte que es la que se maneja con la infraestructura remota. En esta parte están alojados los datos y las funcionalidades que permiten guardar esos datos de forma eficiente y en la otra parte están divididas las capas de presentación, negocio, datos y lo que es común para las anteriores divisiones, que es la parte de seguridad, comunicaciones y configuración, dependiendo del tipo de sistema operativo nativo del dispositivo celular.

8.2. Desarrollo año 1

A continuación se presenta un *Roadmap* inicial para el primer año de trabajo de PETUN.

Figura 16: proceso de desarrollo, año 1



Fuente: elaboración propia

Mes 1 – destinado a realizar una toma de control para lograr los siguientes objetivos y entregables:

- Realizar inducciones a los aplicativos que serán impactados por el desarrollo del
- Backlog de mantenimiento (Esta inducción debe ser realizada por Continental).
- Analizar Backlogs.
- Pesar Backlogs.
- Priorizar Backlogs.
- Ejecutar Backlogs usando metodología agile, para determinar velocidad del equipo.
- Definir arquitectura de software

Mes 2-6 – Régimen normal

- Desarrollo ágil: actualizar backlogs, priorizar backlogs, ejecutar backlogs y actualizar la velocidad del equipo.
- Realizar automatización de pruebas.
- Determinar posibles cambios en la célula.
- Traspaso de conocimiento

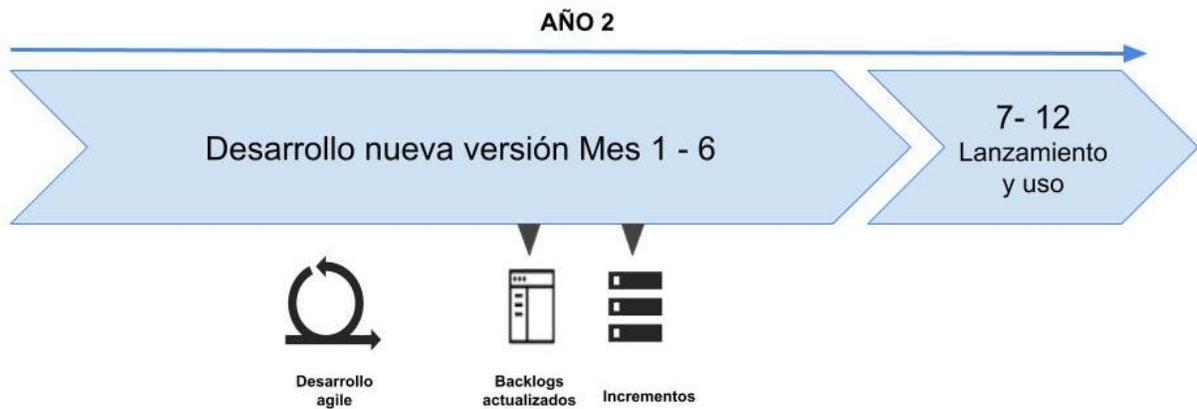
Mes 7 - 12 - Lanzamiento y uso del producto

- Soporte tecnológico
- Soporte al cliente
- Recopilación de mejoras en un nuevo backlog.

8.3. Desarrollo año 2

A continuación se presenta un *Roadmap* de trabajo del segundo año de trabajo de PETUN

Figura 17: proceso de desarrollo, año 2



Fuente: elaboración propia

Se elaborará una nueva versión durante 6 meses para su posterior uso y se continuará con esta estrategia durante los siguientes 4 años.

9. PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS

9.1. Estructura Organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional inicial para PETUN, donde se puede visualizar cómo interactúan y se organizan los distintos roles de la empresa para lograr los objetivos que se han planteado.

Figura 18: estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

9.2. Descripción de cada cargo

En la siguiente tabla se indican los roles que se han definido para la empresa PETUN, la cantidad requerida por cada uno de ellos y su dedicación mensual. Esta propuesta se ha pensando para lograr los objetivos de la empresa y mantener los gastos con el nivel necesario. Como se puede ver el único cargo dedicado al 100% es el de Product Owner, esto porque la principal actividad de la empresa, al menos en los primeros 2 años, sería la construcción de la aplicación que va a salir al mercado. Es por esto que otros roles solo dedicarán un porcentaje de su trabajo.

CARGO	CANTIDAD	DEDICACIÓN MENSUAL
CEO / CFO	1	40%
Jefe de Marketing	1	50%
Product Owner	1	100%
Contador	1	25%

CEO / CFO

Función del gerente General y Gerente de Finanzas de la empresa

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Entregar lineamientos sobre las inversiones y estrategia de la empresa - Administrar los ingresos de la empresa - Administrar los gastos y costos de la empresa - Contratar los servicios requeridos por la empresa - Pagar a proveedores de los servicios que la empresa utiliza - Pagar a los clientes (peluqueros) - Cobrar a los usuarios de los servicios - Generar alianzas para la empresa, que puedan ser ofrecidas a los clientes y usuarios - Pagar remuneraciones, impuestos, impositivos, etc. - Generar el balance - Generar los flujos de caja 	<ul style="list-style-type: none"> - Egresado de Ing. Comercial o carrera a fin - Al menos 2 años de experiencia - Ideal, que tenga mascotas

Jefe de Marketing

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Captar propietarios de mascotas - Captar peluqueros - Seleccionar peluqueros - Mantener al día la página web - Mantener al día las redes sociales - Generar reportes para visualizar los resultados - Generar planes de marketing acordes a los objetivos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Egresado/a de marketing - Al menos 2 años de experiencia en marketing - Experiencia con UX - Ideal, que tenga mascotas

Product Owner

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Definir la arquitectura tecnológica de la empresa - Ser la contraparte empresa para la célula de la fábrica 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero Informático o Civil Informático - 2 años de experiencia en desarrollo de aplicaciones

<ul style="list-style-type: none"> - Responder por el backlog del producto - Refinar las historias de usuario - Soporte post venta a clientes y usuarios - Interactuar con la fábrica de desarrollo, siendo el rol de Product Owner 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia con desarrollos ágiles - Experiencia con desarrollos en la nube - Experiencia en ciberseguridad - Experiencia en rol de Product Owner - Ideal, que tenga mascotas
---	---

Contador

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar la contabilidad de la empresa, flujos de caja, balances y pagos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contador auditor con licencia para ejercer en Chile

Fábrica

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la aplicación usando metodologías ágiles - Proveer la arquitectura tecnológica de la aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que entregue los roles requeridos por una célula ágil y un arquitecto tecnológico

9.3. Remuneraciones

A continuación se presenta un análisis de los costos asociados a los roles definidos para la empresa.

Tabla 12: remuneraciones

COSTOS REMUNERACIONES	% HH MES	SUELDO BRUTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO
CEO / CFO	40%	\$1,500,000	\$600,000	\$7,200,000
Jefe Marketing	50%	\$1,500,000	\$750,000	\$9,000,000
Product Owner	100%	\$1,500,000	\$1,500,000	\$18,000,000
Contador	25%	\$380,000	\$95,000	\$1,140,000
			\$2,945,000	\$35,340,000

Fuente: <https://jobs.ennovate.cl/>

En la medida que el negocio vaya creciendo, el tiempo de dedicación que tiene cada uno de los roles, podría ir aumentando para poder dedicar el 100% del esfuerzo en la empresa, una vez que ésta sea rentable.

10. PLAN FINANCIERO

10.1. Supuestos financieros

10.1.1. Unidad monetaria

Todo el análisis se realizará en Pesos Chilenos. Se considera el Valor de la Unidad de Fomento (UF) de \$31,100 y el valor dólar de \$850

10.1.2. Horizonte de evaluación

Se realizará una evaluación proyectada a 5 años, lo que permitirá dar tiempo a la empresa para que se dé a conocer y se consolide en el mercado.

10.1.3. Inversión Inicial

Se estima que la inversión inicial considera la inversión en creación de la empresa, la inversión en maquinaria y la inversión de capital de trabajo.

Para la **creación de la empresa, se considera un costo de \$1,250,000**

La inversión en maquinaria se detalla en la tabla, para los 3 roles de la empresa: CEO / CFO, Jefe Marketing y Product Owner, ya que se considera que el contador tiene las herramientas propias para su trabajo y no hay que proveerle maquinaria.

Tabla 13: costos maquinaria

COSTOS MAQUINARIA			
TIPO	Q	\$	TOTAL
Notebooks Notebook Ideapad 3 15.6" FHD Intel i3-1115G4 4GB 256GB SSD Wifi 6 Windows 10 Artic Grey	3	\$580,000	\$1,740,000
Monitor LG 21,5" 22MP410, Full HD, Panel VA, HDMI, Freesync	3	\$140,000	\$420,000
Combo Teclado + Mouse Smart KM-8100 2.4 GHz Wireless NegroMouse, teclado	3	\$20,000	\$60,000
Audifonos Genius Audifonos HS-05A	3	\$15,000	\$45,000
			\$2,265,000

Fuente: elaboración propia

La inversión de **capital de trabajo** se estimó mediante el método de Máximo Déficit acumulado. En la tabla 14 se puede revisar el cálculo.

Tabla 14: inversión en capital de trabajo con el método de Máximo Déficit Acumulado

Máximo déficit acumulado para calcular la inversión en capital de trabajo												
FC acumulado	-51,193,510	-80,771,313	-85,092,101	-44,054,919	57,667,923	253,987,666						

Fuente: elaboración propia

10.1.4. Supuestos

El desarrollo de la aplicación se realizará contratando una fábrica de desarrollo por 6 meses, para elaborar el producto inicial. En el mes 7 se lanzará y se mantendrá a un desarrollador por los 2 meses siguientes (meses 7 y 8) para realizar correcciones a la aplicación, que puedan surgir de la masificación. Luego para los meses 9-12 se mantendrá en un 25% de su tiempo para soportes puntuales. Después de este periodo, el trabajo se replica de igual forma, año a año para elaborar nuevas versiones del producto.

Datos estimados:

- Número de clientes iniciales: 1000 (captados a través de redes sociales y contactados por la encuesta que se hizo en la investigación de mercado, que respondieron más de 650 personas)
- Tasa de crecimiento de clientes: 5%
- Comisión PETUN por servicio: 10%
- Inversión en Marketing (% de los ingresos): 2%

Crecimiento de clientes:

Tabla 15: crecimiento de clientes

CRECIMIENTO CLIENTES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
# CLIENTES AÑO 0							1,000	1,050	1,103	1,158	1,216	1,276
# CLIENTES AÑO 1	1,340	1,407	1,477	1,551	1,629	1,710	1,796	1,886	1,980	2,079	2,183	2,292
# CLIENTES AÑO 2	2,407	2,527	2,653	2,786	2,925	3,072	3,225	3,386	3,556	3,733	3,920	4,116
# CLIENTES AÑO 3	4,322	4,538	4,765	5,003	5,253	5,516	5,792	6,081	6,385	6,705	7,040	7,392
# CLIENTES AÑO 4	7,762	8,150	8,557	8,985	9,434	9,906	10,401	10,921	11,467	12,041	12,643	13,275
# CLIENTES AÑO 5	13,939	14,636	15,367	16,136	16,943	17,790	18,679	19,613	20,594	21,623	22,705	23,840

Fuente: elaboración propia

Las ventas se distribuyen en 2 tipos de Planes:

Plan experto y Plan aseo simple, en una distribución de 60/40. Es decir, el 60% de los clientes contratarán el plan experto mientras que el restante 40% contratará el plan simple.

- Costo bruto plan experto: 25.000
- Costo bruto plan aseo simple: 19.900

Considerando que el IVA es del 19% y la comisión de webpay que se hace por transacción es del 2,2%, se puede ver cómo se distribuye en la siguiente tabla.

Tabla 16: cálculo comisión PETUN

	% DISTRIB. VTAS	\$ PLAN	COSTO NETO	WEBPAY	COMISIÓN PETUM
Promedio plan experto	40%	\$25,000	\$20,250	\$550	\$2,025
Promedio Aseo simple	60%	\$19,900	\$16,119	\$438	\$1,612

Fuente: elaboración propia

10.1.5. Estimación de Ingresos (en millones de pesos)

Tabla 17: estimación de ingresos

INGRESOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
AÑO 0							\$1.777.140	\$1.865.997	\$1.959.297	\$2.057.262	\$2.160.125	\$2.268.131	\$12.087.951
AÑO 1	\$2.381.538	\$2.500.614	\$2.625.645	\$2.756.927	\$2.894.774	\$3.039.512	\$3.191.488	\$3.351.063	\$3.518.616	\$3.694.546	\$3.879.274	\$4.073.237	\$37.907.235
AÑO 2	\$4.276.899	\$4.490.744	\$4.715.281	\$4.951.045	\$5.198.598	\$5.458.528	\$5.731.454	\$6.018.027	\$6.318.928	\$6.634.875	\$6.966.618	\$7.314.949	\$68.075.947
AÑO 3	\$7.680.697	\$8.064.732	\$8.467.968	\$8.891.366	\$9.335.935	\$9.802.732	\$10.292.868	\$10.807.512	\$11.347.887	\$11.915.281	\$12.511.045	\$13.136.598	\$122.254.621
AÑO 4	\$13.793.428	\$14.483.099	\$15.207.254	\$15.967.617	\$16.765.998	\$17.604.297	\$18.484.512	\$19.408.738	\$20.379.175	\$21.398.134	\$22.468.040	\$23.591.442	\$219.551.734
AÑO 5	\$24.771.014	\$26.009.565	\$27.310.043	\$28.675.546	\$30.109.323	\$31.614.789	\$33.195.528	\$34.855.305	\$36.598.070	\$38.427.974	\$40.349.372	\$42.366.841	\$394.283.370

Fuente: elaboración propia

10.1.6. Estimación de los Costos Fijos

Los costos fijos incluyen el pago del servicio de Nic Chile, el pago de la nube, el pago de internet fijo para el PO y marketing y las remuneraciones.

La mantención del aplicativo es parte del desarrollo y se mantendrá por los 12 meses iniciales, luego de eso, se considerará otro ciclo de desarrollo.

Tabla 18: estimación de los costos fijos

COSTOS FIJOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
NIC CHILE	\$10.000												
NUBE	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000
INTERNET FIJO (PO y Mktg)	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000
REMUNERACIONES	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000	\$2.869.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$3.007.000	\$2.997.000	\$35.974.000										

Fuente: elaboración propia

10.1.7. Estimación de los Costos Variables

Tabla 19: estimación de los costos variables

Los costos variables incluyen el desarrollo de la fábrica y el marketing

COSTOS VARIABLES (Desarrollo fábrica + marketing)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
AÑO 0	\$5.039.450	\$2.400.000	\$2.400.000	\$3.500.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.435.543	\$2.437.320	\$639.186	\$641.145	\$643.202	\$645.363	\$25.581.209
AÑO 1	\$5.087.081	\$2.450.012	\$2.452.513	\$3.555.139	\$2.457.895	\$2.460.790	\$2.463.830	\$2.467.021	\$670.372	\$673.891	\$677.585	\$681.465	\$26.097.695
AÑO 2	\$5.124.988	\$2.489.815	\$2.494.306	\$3.599.021	\$2.503.972	\$2.509.171	\$2.514.629	\$2.520.361	\$726.379	\$732.697	\$739.332	\$746.299	\$26.700.969
AÑO 3	\$5.193.064	\$2.561.295	\$2.569.359	\$3.677.827	\$2.586.719	\$2.596.055	\$2.605.857	\$2.616.150	\$826.958	\$838.306	\$850.221	\$862.732	\$27.784.542
AÑO 4	\$5.315.319	\$2.689.662	\$2.704.145	\$3.819.352	\$2.735.320	\$2.752.086	\$2.769.690	\$2.788.175	\$1.007.583	\$1.027.963	\$1.049.361	\$1.071.829	\$29.730.485
AÑO 5	\$5.534.870	\$2.920.191	\$2.946.201	\$4.073.511	\$3.002.186	\$3.032.296	\$3.063.911	\$3.097.106	\$1.331.961	\$1.368.559	\$1.406.987	\$1.447.337	\$33.225.117

Fuente: elaboración propia

10.1.8. Depreciación de activos

Para calcular la depreciación se tomó el dato de SII, donde la depreciación para Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.) de es de 6 años lineal y 2 años acelerada³².

10.1.9. Valor residual

Tabla 20: estimación del valor residual

VALOR RESIDUAL	
Inversión	2,265,000
Depreciación acumulada	-1,887,500
Valor libro = Inversión - Depreciación acumulada	377,500
Valor de mercado (15% del valor de la compra)	339,750
Valor residual = Valor de mercado - Valor Libro	-37,750

Fuente: elaboración propia

10.2. Evaluación Financiera

Dado que este proyecto es un emprendimiento pequeño, tipo startup, el financiamiento a través de préstamos no se considera factible, pues la empresa no tiene historia crediticia ni resultados que mostrar para solicitar un crédito. Por lo tanto se analizará el flujo de caja puro, es decir, con inversión 100% propia.

10.2.1. Estimación de los Costos Fijos

Dado que el proyecto se evaluará para el inversionista se debe calcular la tasa de costo patrimonial mediante el “modelo de valoración de activos financieros” (CAPM) que se muestra a continuación:

$$\rho = R_f + \beta \times (PRM)$$

Donde,

R_f	Tasa libre de riesgo
β	Riesgo sistemático (Beta sin deuda)
PRM	Premio por riesgo de mercado

Para obtener la tasa libre de riesgo se consideran los bonos del banco central de Chile al mismo horizonte de tiempo que la evaluación del proyecto. Dado que el horizonte de este proyecto es a 5 años, se considerará el bono BCP a 5 años y el valor será obtenido directamente de la página del “Banco Central de Chile”

$$R_f = 0.0455$$

Tabla 21: promedio bonos en pesos a 5 años del Banco Central de Chile

Tasas de interés mercado secundario , bonos , en pesos (porcentaje)										
Descripción series	may.2021	jun.2021	jul.2021	ago.2021	sept.2021	oct.2021	nov.2021	dic.2021	ene.2022	PROMEDIO
Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	2.57	3.00	3.67	3.90	4.83	5.97	5.59	5.59	5.81	4.55

El valor de la beta sin deuda será obtenido directamente de la página de Damodaran específicamente el del dato (global) de la industria de (Information Services) que corresponde a:

$$\beta = 1,19$$

El valor del premio por riesgo de mercado será obtenido directamente de la página de Damodaran, considerando el que corresponde para Chile:

$$PRM = 4,94\%$$

Al reemplazar los valores en la fórmula del modelo CAPM se obtiene:

$$\rho = 0,0455 + 1,19 \times (0,0494 - 0,0455)$$

$$\rho = 5,01\%$$

10.2.2. Flujo de caja proyecto puro

Para calcular el flujo de caja, se tomaron en consideración los datos de los puntos anteriormente descritos, inversión, ingresos, costos fijos, costos variables, depreciación, valor residual y capital inicial.

La tasa de impuesto a las utilidades, que para Chile es del 27%.

Datos en Millones de pesos

Tabla 22: flujo de caja privado

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Venta	12,087,951	37,907,235	68,075,947	122,254,621	219,551,734	394,283,370
Costo Variable Total	-25,581,209	-26,097,595	-26,700,969	-27,784,542	-29,730,485	-33,225,117
Costo Fijo Total	-35,974,000	-35,974,000	-35,974,000	-35,974,000	-35,974,000	-35,974,000
Depreciación Lineal		-377,500	-377,500	-377,500	-377,500	-377,500
Intereses						
Ganancia o Perdida por venta activo fijo						-37,750
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo						
Perdidas del ejercicio anterior		-49,467,258	-74,009,118	-68,985,639	-10,867,061	0
UAI	-49,467,258	-74,009,118	-68,985,639	-10,867,061	142,602,688	324,669,003
Impuesto	0	0	0	0	-38,502,726	-87,660,631
UDI	-49,467,258	-74,009,118	-68,985,639	-10,867,061	104,099,963	237,008,372
Depreciación Lineal		377,500	377,500	377,500	377,500	377,500
Intereses						
Ganancia o Perdida por venta activo fijo		0	0	0	0	37,750
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo		0	0	0	0	0
Perdidas del ejercicio anterior		49,467,258	74,009,118	68,985,639	10,867,061	0
Flujo Caja Operacional	-49,467,258	-24,164,360	5,400,978	58,496,078	115,344,523	237,423,622
Inversión Activo Fijo	-2,265,000					
Inversión capital de Trabajo	-73,631,618					
Valor Mercado activo fijo						339,750
Recuperación del capital de Trabajo						73,631,618
Préstamo						
Amortización préstamo						
Flujo Caja de Capitales	-75,896,618	0	0	0	0	73,971,368
Flujo Caja Privado	-125,363,875	-24,164,360	5,400,978	58,496,078	115,344,523	311,394,990
VAN	245,689,008					
TIR	32.1%					
Payback		3				

Fuente: elaboración propia

10.2.3. Análisis de los indicadores financieros

VAN: el van es de **269.840.661** calculado con la tasa de 5,01%, resultado mayor que cero, lo que significa que, bajo este escenario, el proyecto es viable.

TIR: la tasa interna de retorno es de 34,9%, que es superior a la tasa de descuento de 5,01%, lo que se considera como un proyecto rentable y se recomienda realizar el proyecto.

Payback: el plazo de recuperación de la inversión es de 3 años, su cálculo se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 23: payback

	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja Privado	(125,363,875)	(24,164,360)	5,400,978	58,496,078	115,344,523	311,394,990
Payback	(49,467,258)	(73,631,618)	(68,230,639)	(9,734,561)	105,609,963	343,033,585

Fuente: elaboración propia

Dado los indicadores financieros se concluye que el proyecto es rentable y viable financieramente, y se recomienda llevarlo a cabo, teniendo en consideración su payback de 3 años.

10.2.4. Análisis de sensibilidad

Existen 4 variables principales que impactan en el éxito o fracaso del proyecto:

- Tasa de crecimiento
- Comisión de PETUN por transacción
- % de inversión en Marketing (considerando que esta actividad es crítica para el negocio, para poder atraer a los clientes necesarios)
- Tasa de descuento

Tabla 24: análisis de escenarios

ESCENARIOS	REALISTA	PESIMISTA	OPTIMISTA
Tasa de crecimiento	0.05	0.04	0.06
Comisión PETUN	0.1	0.07	0.15
Inversión en Marketing (% de los ingresos)	0.02	0.04	0.01
Tasa de Descuento	0.05	0.07	0.04

Fuente: elaboración propia

Resultado escenario realista

Tabla 25: resultados escenario realista

	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja Privado	(125,363,875)	(24,164,360)	5,400,978	58,496,078	115,344,523	311,394,990
Payback	(49,467,258)	(73,631,618)	(68,230,639)	(9,734,561)	105,609,963	343,033,585
VAN	245,689,008					
TIR	32.12%					

Fuente: elaboración propia

Resultado escenario pesimista

Tabla 26: resultados escenario pesimista

	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja Privado	(175,731,343)	(38,608,073)	(24,961,410)	(3,112,663)	31,867,885	208,286,864
Payback	(53,392,098)	(92,000,171)	(116,961,582)	(120,074,245)	(88,206,360)	(333,491)
VAN	(63,339,265)					
TIR	-0.21%					

Fuente: elaboración propia

Resultado escenario optimista

Tabla 27: resultados escenario optimista

	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja Privado	(88,075,431)	1,839,967	59,298,920	142,007,070	330,947,675	754,388,452
Payback	(42,905,215)	(41,065,248)	18,233,671	160,240,741	491,188,416	1,202,331,902
VAN	997,710,498					
TIR	93.34%					

Fuente: elaboración propia

11. CONCLUSIONES

El mercado de las mascotas es un mercado que tiene una tendencia al alza en el mundo y en Chile y cada vez son más las personas que tienen mascotas en sus casas y con frecuencia, más de una. Esta tendencia no es sólo de las personas con mayores ingresos, sino también de todas las clases sociales, pues se puede visualizar que, en todas las comunas de Santiago, se han registrado mascotas. Existe un vínculo emocional muy fuerte con ellas, pues son tratadas como miembros de la familia y se les procura cuidado, mimos y felicidad.

El mercado para las mascotas en Chile sigue esa misma tendencia al alza, con empresas que se crean formalmente año a año y altas ventas anuales en promedio de hasta UF 700. Existe en Chile un ambiente propicio para este negocio ya que se han promulgado leyes de tenencia responsable y de protección animal, por lo que cada vez hay más conciencia y respeto hacia los animales.

Económicamente Chile es un país ejemplo que ha manejado responsablemente su economía y enfrentó la pandemia de una forma que ha sido ejemplar para otros países, encontrándose en un camino de recuperación, aunque hay varios aspectos adversos en este ámbito, de igual forma hay confianza en que se va a salir adelante económicamente hablando.

En lo tecnológico, también hay un aspecto favorable para este negocio, pues debido a la pandemia, se generó un conocimiento por parte de las personas en el manejo de aplicaciones para resolver problemas de su día a día y plantear este servicio como una aplicación, contribuye en ese sentido a la forma de resolver las situaciones diarias.

Sin embargo, este es un negocio con varias amenazas, pues es un producto fácilmente copiable o donde un proveedor externo puede llegar a instalarse sin mayor problema, pues no hay barreras para ingresar ni para implementarlo y en la medida que exista mayor competencia, puede aumentar el poder de los clientes y los proveedores.

La investigación de mercado permitió concluir que el servicio que los clientes más quieren es el servicio de peluquería, seguido muy de cerca por el de adiestramiento. Se identificaron 2 grandes segmentos que permite ofrecer servicios diferenciados por el nivel de experiencia de los proveedores. Tenemos entonces 2 tipos de servicios, un aseo simple y un aseo experto, con valores distintos que se diferencian en la experiencia de los profesionales que brindan el servicio.

En el análisis financiero, el proyecto tuvo una VAN de **269,840,661** calculado con la tasa de **5,01%**, la TIR es de **34,9%**, y dado que la VAN es positiva y la TIR que es superior a la tasa de descuento, se considera como un proyecto rentable. El Payback de 3 años. Estos resultados, son bajo los supuestos de una tasa de crecimiento de 5% mensual, una comisión del 10%, una inversión en marketing de 2% de los ingresos, el logro de 1000 clientes a los 6 meses de iniciada la aplicación y el logro de crecer hasta obtener entre 4000 y 6000 clientes.

Como se ve, lograr el éxito en el negocio es un desafío que depende de varias variables y será la combinación de estos factores lo que permitirá que la empresa genere ganancias, ya que como se puede visualizar en el análisis de sensibilidad, la variación es muy alta al modificar estos factores.

Sin embargo, lograr esta cantidad de clientes, solo con el servicio de peluquería no se ve factible. Se requiere implementar otros servicios para obtener esta cantidad de clientes y por esto en el relativo corto plazo, se deberían incorporar otros servicios, iniciando por el de adiestramiento, que fue el que obtuvo el segundo lugar en la investigación de mercado.

Por lo tanto, la recomendación es implementar el negocio con la visión de ir aumentando los servicios ofrecidos cada vez y con un fuerte esfuerzo en la captación de clientes, regulando la comisión a cobrar para lograr un equilibrio económico para la empresa, poniendo especial énfasis en los datos recopilados, haciendo constantemente pivotes para ir validando las hipótesis que se plantea y para que sirvan de feedback y mejora continua, adaptándose a lo que los clientes están buscando para sus mascotas.

Por último, como negocio, es una aplicación con muchas opciones para crecer tanto horizontalmente como verticalmente. En el futuro, análisis de datos pueden ayudar a concluir qué tipo de negocio es más rentable y crear empresas relacionadas con estos negocios. También tiene el potencial de obtener datos de los clientes que pueden ser muy valiosos para generar alianzas estratégicas que permitan seguir potenciando la oferta de valor y seguir creciendo.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Sala de prensa. (2021, 13 febrero). Las curiosidades del Registro Nacional de Mascotas a dos años de su obligatoriedad. Subdere.gov.cl. Recuperado el 7 de agosto de 2021. de <http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/las-curiosidades-del-registro-nacional-de-mascotas-dos-a%C3%B1os-de-su-obligatoriedad>.
2. CADEM 2019. Encuesta sobre mascotas El Chile que viene. Recuperado el 7 de agosto de 2021. <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-mascotas/>
3. BONO, F. (2019). Más perros que menores de 15 años. Septiembre 12, 2021, de El País Sitio web: https://elpais.com/politica/2019/05/16/actualidad/1558033959_289970.html
4. Statista. (2021). Porcentaje de hogares que tenían al menos un perro como mascota en distintos países europeos en 2020. Agosto 23, 2021, de Statista Sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/571027/hogares-con-un-perro-como-mascota-por-pais/>
5. Statista. (2021). Número estimado de hogares europeos con mascotas entre 2010 y 2020. Agosto 23, 2021, de Statista Sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/572813/numero-de-hogares-europeos-con-mascota/>
6. Statista. (2021). Household penetration rates for pet-ownership in the United States from 1988 to 2020. Agosto 23 de 2021, de Statista Sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/572813/numero-de-hogares-europeos-con-mascota/>
7. S/I. (2018). MASCOTAS EN CHILE: ALIMENTACIÓN, CUIDADOS, ISAPRES Y MUCHO MÁS. 7 de agosto de 2021, de Gabrica Sitio web: <https://www.gabrica.cl/noticiasesp/mascotas-en-chile/>
8. Nestlé Purina Petcare; Euromonitor. (2019). Number of dogs and cats kept as pets worldwide in 2018. Agosto 23, 2021, de Statista Sitio web: <https://www.statista.com/statistics/1044386/dog-and-cat-pet-population-worldwide/>
9. ROSSELLÓ V. (2019). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. Septiembre 11, 2021, de IEBS Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>
10. Blank S. & Dorf B. (2013). El manual del emprendedor. BARCELONA: EDICIONES GESTIÓN 2000.
11. iLab. (2020). ¿Qué es iterar y por qué las empresas deberían implementarlo?. Septiembre 11, 2021, de iLab Sitio web: <https://ilab.net/que-es-iterar-y-por-que-las-empresas-deberian-implementarlo/>
12. Última. (2021). Cómo pasear a tu perro: consejos y recomendaciones. Septiembre 11, 2021, de Última Sitio web: <https://www.ultima-affinity.com/es/es/perro/como-pasear-perro/>
13. Funes A. (2020). En qué consiste el adiestramiento canino. Septiembre 11, 2021, de El Español Sitio web: https://www.elespanol.com/como/adiestrar-perro-hacer-trucos-sencillos/351215838_0.amp.html
14. Balanko-Dickson G. (2007). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: McGRAW-HILL.
15. Banco Mundial. (2021). Chile Panorama general. Septiembre 13, 2021, de Banco Mundial Sitio web: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
16. Banco Central de Chile. (2021). Informe de Política Monetaria. Septiembre 13,

- 2021, de Banco Central de Chile Sitio web: https://www.bcentral.cl/documents/33528/3126101/IPoM_septiembre_2021.pdf/60f1c3ac-995f-66c9-13b7-e350610a30c4?t=1630515831927
17. Cofade for trade. (2021). EVALUACIÓN DE RIESGOS. Septiembre 13, 2021, de Cofade for trade Sitio web: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Chile>
 18. Servel. (2020). El Plebiscito Nacional 2020 fue la mayor votación de la historia de Chile. Septiembre 13, 2021, de Servel Sitio web: <https://www.plebiscitonacional2020.cl/plebiscito-nacional-2020-fue-la-mayor-votacion-de-la-historia-de-chile/>
 19. Janssen A.& Olivares E. (2021). Elecciones presidenciales: ¿quiénes son los candidatos que buscan llegar a La Moneda?. Septiembre 13, 2021, de Pauta.cl Sitio web: <https://www.pauta.cl/politica/elecciones-presidenciales-2021-candidatos-partidos>
 20. Vera, C. (2020). En cuarentena, el 65% del uso de Internet en Chile es para streaming y videos. Septiembre 13, 2021, de Mundo en Línea Sitio web: <https://mundoenlinea.cl/2020/08/06/en-cuarentena-el-65-del-uso-de-internet-en-chile-es-para-streaming-y-videos/>
 21. Alvino C. (2021). Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2020-2021. Septiembre 13, 2021, de Branch Sitio web: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>
 22. Ministerio del Medio Ambiente. (2021). Cuarta Comunicación Nacional de Chile ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. Septiembre 14, 2021, de Ministerio del Medio Ambiente Sitio web: <https://cambioclimatico.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2021/06/Compilado-V3.pdf>
 23. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business Model Generation. Barcelona (España): Grupo Planeta.
 24. Roberts R. (2021). Tendencias, crecimiento y estadísticas de la industria de las mascotas en 2021 y en el futuro: cómo dar rienda suelta a sus estrategias de marketing de mascotas de comercio electrónico. Septiembre 22, 2021, de Common Thread Collective Sitio web: <https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/pet-industry-trends-growth-ecommerce-marketing>
 25. Castellanos G. (2018). La tenencia responsable de mascotas cuida el ambiente. Septiembre 23, 2021, de El Comercio Ecuador, Sitio web: <https://www.elcomercio.com/narices-frias/tenencia-responsable-mascotas-cuida-ambiente.html>
 26. MINISTERIO DE SALUD. (2017). LEY 21020 Firma electrónica SOBRE TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA. Septiembre 26, 2021, de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Sitio web: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1106037>
 27. INE. (2017). Banco de datos de la Encuesta Nacional de Empleo. 20/12/2021, de INE Sitio web: <http://bancodatosene.ine.cl/>
 28. Cristian Fuentes Valencia. (2020). Estudio #VidaenPandemia: sectores de menores ingresos, jóvenes y mujeres son los más golpeados por la crisis. Enero 23, 2022, de Prensa UChile Sitio web: <https://www.uchile.cl/noticias/166860/sectores-pobres-jovenes-y-mujeres-los-mas-golpeados-por-la-pandemia>

29. CHV Noticias/Agencia UNO. (2020). Efecto positivo de la pandemia: Adopción de mascotas aumentó en un 50%. Enero 23, 2022, de CHV Noticias/Agencia UNO Sitio web: <https://www.cnnchile.com/pais/adopcion-mascotas-aumenta-50-porciento-20201011/>
30. Clearbridge Mobile. (S/I). A Day in the Life of a Mobile App Architect at Clearbridge Mobile. Abril 16, 2022, de Clearbridge Mobile Company Sitio web: <https://clearbridgemobile.com/day-in-life-mobile-app-architect/>
31. Mada Seghete. (2015). Click-to-install rates – an analysis of 12 million app links. Mayo 7, 2022, de The Branch Sitio web: <https://blog.branch.io/click-to-install-conversion-rates/>
32. SII Chile. (Enero 01, 2003). Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. Mayo 29, 2022, de SII Sitio web: https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html
33. Ries, E.. (2012). 10 Classic Strategies For A Fast, User-Focused Company Reboot. En -(14).

ANEXOS

Anexo A: Encuesta realizada en la segunda iteración

PETUN para dueños de mascotas-Light

Q1 ¿Tienes un perro de mascota?

▼ Si (1) ... No (2)

Saltar a: Q51 Si ¿Tienes un perro de mascota? = No

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q2 ¿Cuántos perros tienes?

- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (4)
- 4 o más (5)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And ¿Cuántos perros tienes? = 1

Q32 ¿De qué raza es tu perro?

▼ MESTIZO (1) ... OTRO (106)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And ¿De qué raza es tu perro? = OTRO

Q36 ¿Cuál? _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Y si

¿Cuántos perros tienes? = 2

Or ¿Cuántos perros tienes? = 3

Or ¿Cuántos perros tienes? = 4 o más

Q35 ¿De qué raza son tus perros? (Puedes elegir varias opciones)

- MESTIZO (1)
- AKITA (AKITA INU) (56)
- AKITA AMERICANO (AMERICAN AKITA) (4)
- AMERICANO DE PELO CORTO (5)
- BASSET HOUND (6)
- BEAGLE (7)
- BORDER COLLIE (8)
- BOXER (9)
- BOYERO DE BERNA (BERNESE MOUNTAIN DOG) (10)
- BRACO ALEMAN DE PELO CORTO (KURZHAAR) (11)
- BRITÁNICO DE PELO CORTO (12)
- BULL TERRIER (13)
- BULLDOG FRANCES (FRENCH BULLDOG) (14)
- BULLDOG INGLES (15)
- CHIHUAHUA (CHIHUAHUÑO) (16)
- CHOW CHOW (17)
- COCKER SPANIEL AMERICANO (18)
- COCKER SPANIEL INGLES

- (19)
- COLLIE DE PELO LARGO (COLLIE ROUGH) (20)
- DACHSHUND (TECKEL) (21)
- DOBERMANN (22)
- EUROPEO (23)
- FOX TERRIER DE PELO ALAMBRE (WIRE) (24)
- FOX TERRIER DE PELO LISO (SMOOTH) (25)
- GALGO (SPANISH GREYHOUND) (26)
- GOLDEN RETRIEVER (COBRADOR DORADO) (27)
- HUSKY SIBERIANO (28)
- LABRADOR RETRIEVER (29)
- MALTESE (BICHON MALTES/MALTES) (30)
- PASTOR ALEMAN/OVEJERO ALEMAN (32)
- PASTOR AUSTRALIANO (AUSTRALIAN SHEPHERD) (33)
- PASTOR BELGA (BELGIAN SHEPHERD DOG) (34)
- PASTOR BLANCO SUIZO (WHITE SWISS SHEPHERD

- DOG) (35)
- PASTOR INGLES (OLD ENGLISH SHEEPDOG) (36)
- PERSA (37)
- PINSCHER MINIATURA (MINIATURE PINSCHER) (38)
- PIT BULL TERRIER AMERICANO (39)
- POMERANIA/SPITZ ALEMAN ENANO (40)
- POODLE (CANICHE) (41)
- PUG (DOGUILLO) (42)
- ROTTWEILER (43)
- SAMOYEDO (44)
- SAN BERNARDO (ST. BERNARD) (45)
- SCHNAUZER (46)
- SHAR PEI (47)
- SHIH TZU (48)
- SIAMES (49)
- TERRIER CHILENO (50)
- WEIMARANER (51)
- WEST HIGHLAND WHITE TERRIER (52)
- YORKSHIRE TERRIER (53)
- OTRO (55)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And ¿De qué raza son tus perros? (Puedes elegir varias opciones) = OTRO

Q37 ¿Cuál? _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q3 ¿Dónde habita(n) tu(s) perro(s)?

- En casa (1)
- En departamento (2)
- Otro. ¿Cuál? (3) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q17 Región en la que vives

▼ Metropolitana de Santiago. (1) ... Valparaíso. (18)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Región en la que vives = Metropolitana de Santiago.

Q18 Comuna en la que vives

▼ Cerrillos (1) ... Otra (108)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Comuna en la que vives = Otra

Q50 ¿Cuál? _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q4 Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué servicio es de tu interés?

- Paseo (65)
- Alojamiento (por noche) (73)
- Guardería (durante el día) (74)
- Peluquería a domicilio (75)
- Adiestramiento canino (76)
- Otro. ¿Cuál? (77) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Paseo

Q33 Respecto a los paseos, ¿Pagarías \$4.000 por una hora (1h) de paseo?

- Si (4)
- No (5)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Respecto a los paseos, ¿Pagarías \$4.000 por una hora (1h) de paseo? = Si

Q35 ¿Pagarías \$10.000 por una hora de paseo?

- Si (1)
- No (2)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And ¿Pagarías \$10.000 por una hora de paseo? = Si

Q36 ¿Pagarías \$15.000 por una hora de paseo?

- Si (1)
- No (2)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Paseo

Q5 Respecto a los paseos, ¿Por cuánto tiempo estarías interesado en contratar un paseo para tu mascota, habitualmente?

- 0-15 min (1)
- 15-30 min (2)
- 30-60 min (3)
- Otro. ¿cual? (4) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Paseo

Q32 ¿Con qué frecuencia usarías el servicio de paseos, habitualmente?

- Diario (1)
- Entre 2 y 6 veces por semana (10)
- Otro. ¿Cuál? (8) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Paseo

Q34 ¿Qué beneficios valoras más al contratar el servicio de paseo para perros?

Distribuye 100 puntos entre las opciones

Me da la libertad de disponer de mi tiempo : _____ (6)

Me ayuda con la salud de mi mascota (sociabiliza, hace ejercicio y se relaja) : _____ (5)

Me da tranquilidad sentir de que mi mascota está bien cuidada y segura : _____ (4)

Total : _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Alojamiento (por noche)

Q7 Respecto al alojamiento (por noche), ¿pagarías \$15.000 por una noche de alojamiento canino?

- Si (3)
- No (5)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Respecto al alojamiento (por noche), ¿pagarías \$15.000 por una noche de alojamiento canino? = Si

Q37 ¿Pagarías \$25.000 por una noche de alojamiento canino?

- Si (1)
- No (2)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Alojamiento (por noche)

Q27 Respecto al alojamiento (por noche), ¿Con qué frecuencia lo usarías, habitualmente?

- Semanal (1)
- Quincenal (4)
- Mensual (5)
- Otro. ¿Cuál? (8) _____
- Semestral (6)
- Anual (7)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Alojamiento (por noche)

Q41 ¿Qué beneficios valoras más al contratar el servicio de alojamiento (por noche) para un perro?

Distribuye 100 puntos entre las opciones

Me da la libertad de disponer de mi tiempo : _____ (1)

Me ayuda con la salud de mi mascota porque sociabiliza : _____ (4)

Me da tranquilidad sentir de que mi mascota está bien cuidada y segura : _____ (2)

Total : _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Guardería (durante el día)

Q8 Respecto a la guardería (durante el día), ¿pagarías \$1.500 por una hora de guardería canina?

- Si (4)
- No (5)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Respecto a la guardería (durante el día), ¿pagarías \$1.500 por una hora de guardería canina? = Si

Q38 ¿Pagarías \$3.000 por una hora de guardería canina?

- Si (1)
- No (4)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Guardería (durante el día)

Q23 Respecto a la guardería (durante el día), ¿con qué frecuencia lo usarías, habitualmente?

- Diario (1)
- 2 o más veces por semana (4)
- Otro. ¿Cuál? (8) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Guardería (durante el día)

Q45 ¿Qué beneficios valoras más al contratar el servicio de guardería (durante el día)?

Distribuye 100 puntos entre las opciones

Me da la libertad de disponer de mi tiempo : _____ (1)

Me ayuda con la salud de mi mascota (sociabiliza, juega y se relaja) : _____ (4)

Me da tranquilidad sentir de que mi mascota está bien cuidada y segura : _____ (2)

Total : _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Peluquería a domicilio

Q49 ¿Qué tipo de peluquería a domicilio te interesa más?

- En tu domicilio, cortan el pelo dentro de tu casa (2)
- Recogiéndola a tu mascota y entregándotela más tarde (3)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Peluquería a domicilio

Q9 Respecto a la peluquería a domicilio, ¿pagarías \$15.000 por un servicio de peluquería canina?

- Si (3)
- No (4)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Respecto a la peluquería a domicilio, ¿pagarías \$15.000 por un servicio de peluquería canina? = Si

Q51 ¿Pagarías \$25.000 por un servicio de peluquería canina?

- Si (1)
- No (2)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And ¿Pagarías \$25.000 por un servicio de peluquería canina? = Si

Q39 ¿Pagarías \$35.000 por un servicio de peluquería canina?

- Si (1)
- No (2)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Peluquería a domicilio

Q24 Respecto a la peluquería a domicilio, ¿Con qué frecuencia la usarías, habitualmente?

- Semanal (1)
- Quincenal (4)
- Mensual (5)
- Semestral (6)
- Anual (7)

- Otro. ¿Cuál? (8) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Peluquería a domicilio

Q48 ¿Qué beneficios valoras más al contratar el servicio de peluquería a domicilio? Distribuye 100 puntos entre las opciones

Contribuye al bienestar de mi mascota tener su pelo cortado : _____ (1)

Me ahorra tiempo no cortarle el pelo yo mismo(a) : _____ (4)

Me es conveniente no salir de mi domicilio : _____ (5)

Demuestro mi cariño a mi mascota a través del cuidado de su pelo : _____ (6)

Mantenerle el pelo corto facilita el aseo de mi mascota : _____ (7)

Me hace sentir tranquilo(a) que un experto le corte el pelo : _____ (8)

Pienso que mi mascota se siente aliviada del calor con su corte de pelo : _____ (9)

Me gusta mandar a arreglarle el pelo a mi mascota y que esté "a la moda" : _____ (10)

Total : _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Adiestramiento canino

Q12 Respecto a las clases de adiestramiento, ¿Pagarías \$7.000 por una sesión de adiestramiento para tu perro?

- Si (4)
- No (5)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Respecto a las clases de adiestramiento, ¿Pagarías \$7.000 por una sesión de adiestramiento para t... = Si

Q40 ¿Pagarías 20.000 por una sesión de adiestramiento para tu perro?

- Si (1)
- No (2)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And Si existiera una aplicación (app) que facilite la contratación de servicios para perros, ¿qué ser... = Adiestramiento

canino

Q26 Respecto a las clases de adiestramiento, ¿Con qué frecuencia lo usarías, habitualmente?

- Semanal (1)
- Quincenal (4)
- Mensual (5)
- Otro. ¿Cuál? (8) _____
- Semestral (6)
- Anual (7)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q46 A continuación recolectaremos datos demográficos que nos ayudarán al análisis

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q44 Indica tu sexo

- Hombre (1)
- Mujer (2)
- Otro. ¿Cuál? (3) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q42 Indica tu rango de edad

- Entre 0 y 14 años (4)
- Entre 15 y 24 años (8)
- Entre 25 y 34 años (5)
- Entre 35 y 44 años (9)
- Entre 45 y 54 años (10)
- Entre 55 y 64 años (6)
- Entre 65 años y más (7)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q43 Indica la composición de tu hogar

- Vivo solo(a) (1)
- Vivo en pareja, sin hijos (4)
- Vivo en pareja con niños menores de 18 años (5)
- Vivo en una familia extendida (hijos, hijos mayores, padres, abuelos u otros) (6)
- Vivo solo(a), con hijos (7)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q54 ¿Cuál es el ingreso promedio de las personas de tu hogar, incluyendote a ti?

- Entre 0 y \$324.000 (1)
- Entre \$324.000 y \$562.000 (2)

- Entre \$562.000 y \$899.000 (3)
- Entre \$899.000 y \$1.360.000 (4)
- Entre \$1.360.000 y \$1.986.000 (5)
- Entre \$1.986.000 y \$2.739.000 (6)
- Entre \$2.739.000 y \$6.452.000 (7)
- Más de \$6.452.000 (8)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q30 ¿Te gustaría recibir información sobre esta aplicación de mascotas?

(el primer servicio será gratis)

- Si (1)
- No (2)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And ¿Te gustaría recibir información sobre esta aplicación de mascotas? (el primer servicio será grat... = Si

Q14 Nombre completo _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And ¿Te gustaría recibir información sobre esta aplicación de mascotas? (el primer servicio será grat... = Si

Q22 Correo Electrónico _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

And ¿Te gustaría recibir información sobre esta aplicación de mascotas? (el primer servicio será grat... = Si

Q21 Teléfono Celular (569xxxxxxxx) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q19 ¿Cuáles son las redes sociales que más utilizas en una semana normal?

- Facebook (1)
- Instagram (2)
- Twitter (3)
- Tik Tok (4)
- Whatsapp (5)
- Pinterest (6)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = Si

Q52 ¿Quieres comentar algo?

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = No

Q51 A continuación recolectaremos datos demográficos que nos ayudarán al análisis

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = No

Q47 Indica tu sexo

- Hombre (1)
- Mujer (2)
- Otro. ¿Cuál? (3) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = No

Q48 Indica tu rango de edad

- Entre 15 y 24 años (4)
- Entre 25 y 34 años (5)
- Entre 35 y 44 años (8)
- Entre 45 y 54 años (9)
- Entre 55 y 64 años (6)
- Entre 65 años y más (7)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = No

Q50 Indica la composición de tu hogar

- Vivo solo (1)
- Vivo en pareja, sin hijos (4)
- Vivo en pareja con niños menores de 18 años (5)
- Vivo en una familia extendida (hijos, padres, abuelos u otros) (6)
- Vivo solo(a), con hijos (7)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Tienes un perro de mascota? = No

Q53 ¿Cuál es el ingreso promedio de las personas de tu hogar, incluyendote a ti?

- Entre 0 y \$324.000 (1)
- Entre \$324.000 y \$562.000 (2)
- Entre \$562.000 y \$899.000 (3)
- Entre \$899.000 y \$1.360.000 (4)
- Entre \$1.360.000 y \$1.986.000 (5)
- Entre \$1.986.000 y \$2.739.000 (6)
- Entre \$2.739.000 y \$6.452.000 (7)
- Más de \$6.452.000 (8)