



PETISOS

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Alfonso Uribe Prado
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Septiembre 2019



Índice General

Resumen ejecutivo.....	6
I. Oportunidad de negocio.....	7
II. Análisis de la industria, competidores, clientes.....	8
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	9
IV. Plan de marketing.....	10
V. Plan de operaciones.....	11
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	11
5.2 Flujo de operaciones.....	13
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	15
VI. Equipo del proyecto.....	18
6.1 Equipo gestor.....	18
6.2 Estructura organizacional.....	20
6.3 Incentivos y compensaciones.....	22
VII. Plan financiero.....	24
7.1 Tabla de supuestos.....	24
7.2 Estimación de ingresos.....	24
7.3 Plan de inversiones inicial y futuro.....	25
7.4 Proyecciones de los estados de resultado.....	25
7.5 Proyecciones de flujo de caja.....	26
7.6 Cálculo de tasa de descuento.....	26
7.7 Evaluación financiera del proyecto puro sin deuda.....	27
7.8 Valor residual.....	27
7.9 Balance proyectado.....	27
7.10 Capital de trabajo.....	28
7.11 Fuentes de financiamiento.....	28
7.12 Ratios financieros clave y breakeven.....	29
7.13 Análisis de sensibilidad.....	29
VIII. Riesgos críticos.....	31
8.1 Riesgos internos, externos y planes de mitigación.....	31
8.2 Estrategia de salida.....	31
IX. Propuesta inversionista.....	32
X. Conclusiones.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34



ANEXOS	35
ANEXO 1: Precios por servicio/producto y año, versus el promedio de la competencia...35	
ANEXO 2: Detalle Plan de Inversiones.....	36
ANEXO 3: Detalle Costos por Mes para Primer Año y Años posteriores en MM\$.....	37
ANEXO 4: Cálculo BreakEven.....	38
ANEXO 5: Flujos de Procesos.....	39

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución espacios infraestructura.....	10
Tabla 2: Tamaño y cantidad de habitaciones.....	10
Tabla 3: Intangibles.....	11
Tabla 4: Dotación por cargo.....	16
Tabla 5: Horario de turnos.....	19
Tabla 6: Sueldos por cargo.....	21
Tabla 7: Tabla de supuestos.....	23
Tabla 8: Ingresos (MM\$).....	23
Tabla 9: Plan de inversiones.....	24
Tabla 10: Proyecciones estado de resultado.....	24
Tabla 11: Flujo de caja puro para cierre a 5 años.....	25
Tabla 12: Flujo de caja puro para perpetuidad.....	25
Tabla 13: Supuestos tasa de descuento.....	25
Tabla 14: VAN y TIR proyecto puro sin deuda.....	26
Tabla 15: Balance proyectado para 5 años.....	27
Tabla 16: Flujo de caja acumulado por mes primer año (MM\$).....	27
Tabla 17: Ratios financieros.....	28
Tabla 18: Cantidad para breakeven.....	28
Tabla 19: Análisis sensibilidad hotel.....	29
Tabla 20: Análisis sensibilidad guardería.....	29
Tabla 21: Análisis sensibilidad transporte.....	29
Tabla 22: Análisis sensibilidad alimentación.....	29
Tabla 23: Análisis sensibilidad accesorios.....	29
Tabla 24: Riesgos internos, externos y planes de mitigación.....	30
Tabla 25: Precios por año PETisos y competencia.....	34
Tabla 26: Detalle de plan de inversiones.....	35
Tabla 27: Detalle de costos por mes.....	36
Tabla 28: Detalle cálculo de breakeven.....	37

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Diagrama 5+1 Fuerzas de Porter.....	7
Ilustración 2: Flujo con reserva de hotel/guardería sin transporte.....	12
Ilustración 3: Flujo con reserva de hotel/guardería con transporte.....	13
Ilustración 4: Flujo a través de tienda física.....	13
Ilustración 5: Flujo a través de tienda o aplicación web.....	14
Ilustración 6: Carta Gantt Plan de operaciones.....	15
Ilustración 7: Organigrama.....	19

Resumen ejecutivo

PETisos, es una Empresa dedicada a ofrecer soluciones para el cuidado saludable de las mascotas. La empresa surge al detectar clientes de esta industria, que no encontraban fácilmente soluciones para sus necesidades específicas. A este tipo de clientes les interesa de sobremanera el cuidado del medio ambiente, participando activamente en ello, reciclando, comprando productos ecológicos o que no dañen el medio ambiente. Tienen una vinculación afectiva fuerte con sus mascotas, considerándolas como un miembro más de la familia y adquieren bienes o servicios que garanticen su salud y bienestar.

Es en este tipo de clientes, en donde se encuentra la oportunidad de negocios en esta industria y es a través de ella, que se construye el modelo de negocios de PETisos.

El modelo de negocios de PETisos se divide en, una oferta propia y una oferta tipo marketplace. La oferta propia incluye servicios de hotelería y guardería, acompañado de una oferta en alimentación y accesorios. La oferta tipo marketplace incluye servicios de veterinaria, spa y paseos, entre otros.

Chile lidera el gasto por persona en alimentos para mascotas en América Latina, con US\$ 44,2, además se proyectan crecimientos promedios en torno al 12 %. Indicadores que hablan de una industria de un potencial importante y que aún no ha alcanzado su madurez. Por lo tanto estamos enfrente de una industria que da fuertes señales para ser explotada.

El vínculo emocional es donde radica la ventaja competitiva de PETisos, ya que todos los servicios ofrecidos, estarán guiados por estrictos protocolos de atención y seguimiento personalizado, acompañados de una infraestructura de primer nivel. Respecto a los productos, la oferta solo incluirá productos saludables certificados y que en su proceso de producción respeten el medioambiente.

PETisos cuenta con un equipo gestor, con experiencia a nivel latinoamericano en el área comercial y logística del retail y también en el área de control de gestión de la Industria aeronáutica, lo que implica experiencia y conocimientos en los principales indicadores de gestión empresarial, garantizando de esta forma, el éxito y continuidad de la empresa.

Respecto a los indicadores financieros del proyecto, el VAN a 5 años es de \$ 288.835.551, TIR de 65 %, inversión en capital de trabajo de \$ 61.413.583, inversión en activo fijo de \$ 52.447.025, tasa de descuento corta de 13,43 % y tasa de descuento a perpetuidad de 14,18 %. La recuperación de capital ocurre a fines del segundo año.

I. Oportunidad de negocio

La Oportunidad de negocios que podemos encontrar en la industria de petcare a nivel nacional tiene que ver con las auspiciosas proyecciones de crecimiento tanto a nivel internacional como a nivel nacional, 2,2% y 12%, respectivamente. Sumando a esto se debe mencionar que a nivel sudamericano Chile lidera el gasto en América Latina, donde más del 60% de los hogares declara tener una mascota y la gran mayoría de la población declara estar interesada en su protección. Se aprecia también un aumento de la importancia de las mascotas, pasando a ser un integrante más de la familia.

Respecto a la industria nacional se observan competidores con diferentes ofertas, donde algunos solo ofrecen productos, otros solo ofrecen servicios y otros una mezcla de ambos. Teniendo en común una oferta a través de un mixs con características masivas, es decir, dentro de la misma oferta se puede encontrar productos ecológicos y otros que no lo son. Por lo tanto no se encuentra un competidor con una propuesta clara y diferenciadora en relación a ofrecer productos o servicios de una calidad superior, es decir, que sean saludables y cuiden el medio ambiente.

Es en este punto donde nace la oportunidad de negocios para PETisos, ya que existe un segmento de mercado que valora de sobremanera una oferta con productos saludables y que cuiden el medio ambiente, es un segmento que está muy bien informado que además valora a la mascota como un integrante más de la familia por lo tanto espera el mejor nivel de atención y que esta atención se personalizada.

Dado estos antecedentes, PETisos quiere proponer una alternativa diferente a lo que actualmente se encuentra en el mercado. La propuesta se basara en ofrecer una serie de servicios de manera personalizada y un mixs de productos saludables, que respeten y cuiden el medio ambiente.

Para la mantención de la ventaja competitiva en el tiempo, PETisos buscara, a través de su equipo gestor, ofrecer continuamente nuevas soluciones tanto a nivel propio como a nivel externo, buscando acuerdos con socios que cumplan con los mismos criterios y valores que PETisos busca establecer en cada uno de los servicios o productos ofrecidos.

Para más detalles de la Oportunidad de Negocios revisar capítulo 1 de la Parte I del Informe.

II. Análisis de la industria, competidores, clientes

Globalmente, la industria en la cual se operará hoy se encuentra con un crecimiento sostenido y en particular para Chile se espera que en 5 años la facturación aumente en más de un 56%.

Es importante identificar que existen 6 macrosegmentos en la industria y estos son: Salud/veterinaria, entrenamiento, spa, petsitting/hotelera/guardería, alimentación & accesorios y compra/venta de mascotas.

Para el análisis del entorno de la industria se realizó análisis PESTEL en donde las principales conclusiones radican en la importancia de la promulgación de la Ley de Tenencia Responsable en Chile, socialmente también se observa mayor madurez por el cuidado del medio ambiente y las mascotas y también un desarrollo tecnológico acelerado de plataformas que ofrecen servicios prestados por otras personas.

Adicionalmente también se efectuó Análisis de 5+1 Fuerzas de Porter, el cual se resume en la siguiente imagen:

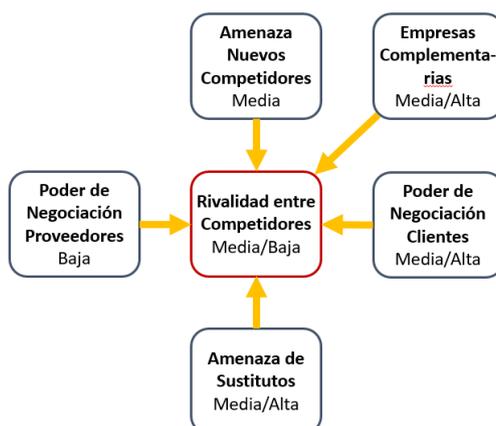


Ilustración 1: Diagrama 5+1 Fuerzas de Porter

En donde se concluye que el atractivo de la industria es medio/alto producto que si bien la inversión y costos fijos son medianamente altos, hoy aún existe espacio para satisfacer aquellos clientes que buscan un servicio más personalizado, alimentación sana y productos ecológicos para su mascota.

El tamaño de mercado que se obtuvo fue de 49 MMUS\$ mensual, con foco en hogares con mascotas en la Región Metropolitana e interesados en servicios de cuidado de la mascota.

Sobre la evaluación de los competidores, el competidor cuya propuesta de valor se acerca a la de PETisos es Casa Cuore, sin incluir alimento saludable y productos ecológicos, pero sus precios son mayores a lo que ofrecerá PETisos.:

Sobre los clientes, el segmento cliente será aquellos que valoran a la mascota como parte de la familia, se encuentran hiperconectados, se informan más que el promedio sobre su



alimentación, se encuentran entre 20 y 45 años, clase socioeconómico ABC1 dentro de la Región Metropolitana; mayor detalle de esto se puede encontrar en la Parte I del Informe.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

PETisos, tiene como objetivo principal ofrecer soluciones para el cuidado personalizado de las mascotas. Todo el modelo de negocios se basa en esta misión, que finalmente se traduce en la propuesta de valor que se quiere entregar a los clientes, que no es otra que soluciones a los cuidados de las mascotas a través de servicios personalizados y productos saludables, todo esto enmarcado en el respeto y cuidado del medioambiente.

Los clientes son el foco desde donde se construyen todas las actividades que desarrolla PETisos para construir soluciones que cumplan sus expectativas y dentro de estas actividades se puede encontrar la ventaja competitiva de PETisos. Esta ventaja se traduce en la atención personalizada de las mascotas y el cliente a través de procedimientos de atención de la mascota que son similares a los utilizados en la actualidad en las personas, diferenciando a la empresa de sus competidores más cercanos.

La Estrategia que utilizara PETisos respecto al modelo de negocios elaborado, es la de “Enfoque con Diferenciación”, esto debido a que ofrecerán soluciones a un segmento específicos de clientes y estas soluciones tendrán atributos que son percibidos como muy importantes para el cliente, por lo tanto a través de este tipo de oferta se busca ser percibidos como una empresa única.

Para lograr los objetivos que se ha impuesto PETisos, se ha establecido una estrategia de crecimiento por etapas, existirán 3 etapas y cada una de ellas es dependiente de la otra.

Etapa 1: Etapa enfocada en darse a conocer. Estableciendo indicadores cuantitativos y cualitativos para realizar correcciones de ruta de ser necesario.

Etapa 2: Se da comienzo a las alianzas con las distintas empresas, que otorguen servicios complementarios especializados y además se da comienzo a los servicios propios.

Etapa 3: Etapa en la cual se consolida el modelo de integralidad, ofreciendo productos y servicios, todo en un mismo lugar.

PETisos reconoce en la Responsabilidad Social Empresarial y en la sustentabilidad pilares fundamentales y estratégicos para su funcionamiento y cree en la generación del valor compartido, es decir, que las estrategias y acciones adoptadas no solo generen valor para la empresa, sino que además ayudan a mejorar el medioambiente y son un aporte para mejorar las condiciones de las comunidades donde se opera.

Para más detalles de la revisar capítulo 3 de la Parte I del Informe.

IV. Plan de marketing

Los objetivos de marketing están elaborados en base a lo que PETisos considera como más relevante para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, estos están relacionados con el control del crecimiento de las ventas, el conocimiento de la marca, la satisfacciones de los clientes y el aumento de ellos.

La estrategia de segmentación será diferenciada y de nicho, que se enfocará en características específicas que determinan estos segmentos tales como el estilo de vida, hábitos de compra y necesidades/deseos. Geográficamente se utilizará el segmento de mercado en base a 4 comunas: Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa.

Dado el modelo de negocios de PETisos se establecerá una estrategia de servicios y una estrategia de productos, ambas estrategias están desarrolladas en función de la propuesta de valor desarrollada, es decir elaboración de procedimientos de atención estrictos y personalizados y productos certificadamente saludables y no dañinos para el medio ambiente

La estrategia de precios se define en 3 grupos: el primero es alojamiento y transporte, que corresponde a un 20% más que el promedio de la competencia. El segundo son los servicios de terceros que serán un 10% mayor al promedio de la competencia y el tercer grupo son los accesorios y alimentación que será el promedio de la competencia directa.

Respecto a la estrategia de distribución, los servicios se generaran dos tipos de estrategias una a través de canales directos, para los servicios propios y otra a través de canales indirectos, para los servicios tipo Marketplace. Para el caso de los productos será a través de canales directos.

Para la estrategia de comunicación y ventas, aquella se enfocará en comunicar el mensaje: "PETisos se encarga de tu mascota a través de servicios personalizados para su alimentación y recreación, ofreciendo productos saludables y amigables con el medioambiente".

La estimación de la demanda se basó en el universo asociado al segmento de clientes en términos de perros, la cual corresponde a 84.627 perros. El primer año se estima que los primeros 4 meses no haya venta y cada línea de negocio tiene un crecimiento distinto que se puede revisar en la Parte I del Informe.

El presupuesto de marketing y cronograma involucra conceptos como redes sociales, google ads, influenciadores, eventos, difusión radial, alianzas con veterinarias y promoción



con “flyers”. Parte el primer año con 5 MM\$ para luego tener un gasto promedio anual de 3,6 MM\$. El detalle de todo lo anterior puede encontrarse en la Parte I del Informe.

V. Plan de operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones de PETisos se basa principalmente en la misión de la empresa, es decir, cuidado personalizado de la mascota, respeto al medioambiente y a la comunidad. En la práctica se opta por subdividir las operaciones en operaciones internas, que serán las realizadas por personal de PETisos y operaciones externas, que serán servicios brindados por los socios de PETisos.

5.1.1 Instalaciones y recursos para la operación

Las instalaciones serán propias y consta de un terreno de 5.000 mt², en los cuales se ubicará el hotel y la tienda. Será de un piso, con 500 mt² construidos, ubicado en comuna de Colina.

INSTALACIONES	DIMENSIONES	CANTIDAD	DESCRIPCION GENERAL
HOTEL	363 MT2	1	Habitaciones con piso ceramico, cama individual, colchón, sabanas, decoración interior, ventanas, luz.
OFICINA	87 MT2	1	Escritorio, silla, computador, implementos de oficina.
RECEPCION		1	Mesón de atención, silla, computador, implementos de oficina.
TIENDA FISICA		1	Mesón de atención, silla, computador, implementos de oficina.
BAÑOS		2	Implementos sanitarios.
COCINA		1	Implementos Cocina.
BODEGA	30 MT2	1	Con Estantes, implementos para el movimiento de materiales.
ESTACIONAMIENTOS	12,5 MT2	10	En exterior, demarcados para trabajadores y clientes.
SECTOR ALIMENTACION Y PATIO TECHADO	65 MT2	1	Patio exterior demarcado, con implementos para dar alimentacion a mascotas. Utilizado para epocas de llluvias.
BAÑO MASCOTA	20 MT2	1	Cerrado, para el baño de las mascota si se encucia y para prestar servicio de baño exterior.
PATIO RECREO	4325 MT2	1	Con arboles, pasto, juegos para mascotas, estará demarcado y cerrado.
TERRENO TOTAL	5000 MT2	1	Cerrado en toda su dimensiones, con rejas de seguridad, camaras de vigilancia.

Tabla 1: Distribución espacios infraestructura

Detalle de las dimensiones y capacidad de las habitaciones del hotel, se explican en la siguiente tabla:

DESGLOSE HOTEL	DIMENSIONES	CANTIDAD	CAPACIDAD TOTAL
HABITACION INDIVIDUAL (2,4 MT2)	168 MT2	70	70
HABITACION COMPARTIDAS (8,2 MT2, 4 MASCOTAS)	195 MT2	24	96
CAPACIDAD TOTAL	363 MT2	94	166

Tabla 2: Tamaño y cantidad de habitaciones

Detalle de los intangibles que intervienen en la operación, se explican en la siguiente tabla:

INTANGIBLES	CANTIDAD	DESCRIPCION GENERAL
PÁGINA WEB CORPORATIVA	1	Sitio web corporativo, con capacidad de realizar ventas para todos los productos y reservas para todos los servicios las 24/7.
APLICACIÓN WEB CORPORATIVA	1	Sitio web corporativo, con capacidad de realizar ventas de todos los productos y reservas para todos los servicios las 24/7.

Tabla 3: Intangibles

5.1.2 Tipos de operación

- **Operaciones internas**

Los servicios que serán entregados a través de operaciones internas han sido seleccionados debido a que son parte central del negocio, de la propuesta de valor y de la ventaja competitiva.

Hotel y guardería: el hotel opera de forma continua 24/7, con el objetivo de estar siempre disponible para los clientes. Los procesos clave dentro de la operación son el momento de contacto con el cliente y los procesos de apoyo tienen que ver con mantención de las instalaciones. Se operará con personal interno para la recepción, vigilancia en la estadía y salida del hotel.

Tienda física: la tienda física estará dentro del hotel con horario de 08:00 a 17:00 horas. Operará con personal capacitado en la función de ventas y manejo de inventario.

Tienda web y aplicación web: operará 24/7. Estará a cargo de personal especializado en venta y gestión de soluciones comerciales vía web. Poseerá despacho a domicilio con cargo al cliente.

- **Operaciones externas**

Los servicios que serán entregados a través de operaciones externas fueron seleccionados debido a que no son parte central del negocio, pero ayudan al cliente a tener una oferta integral de servicios con el plus de ser recomendado por PETisos.

Veterinarias: clínicas asociadas que operarán según el horario disponible. Serán seleccionadas a través de un riguroso test de análisis, dado los valores de PETisos.

Adiestradores: personas asociadas que operarán según horario acordado. Serán seleccionadas a través de un riguroso test de análisis, con el objetivo de que sigan los valores de PETisos.

Baño, petsitting y paseos: clínica asociada que operará según el horario que tenga disponible. Serán seleccionadas a través de un riguroso test de análisis, con el objetivo de que siga los valores de PETisos.

5.2 Flujo de operaciones

A continuación, se describen los flujos de procesos principales de PETisos [Para más detalle, ver Anexo 5].

5.2.1: Flujo con reserva de hotel/guardería sin transporte

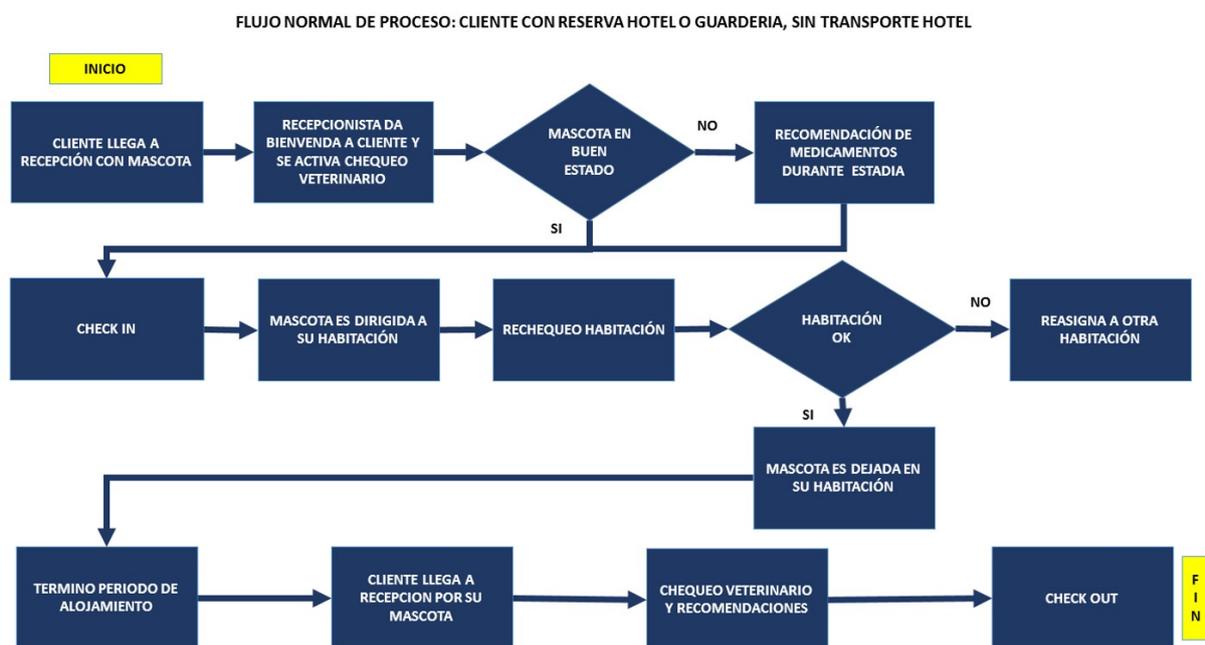


Ilustración 2: Flujo con reserva de hotel/guardería sin transporte

5.2.2: Flujo con reserva de hotel/guardería con transporte

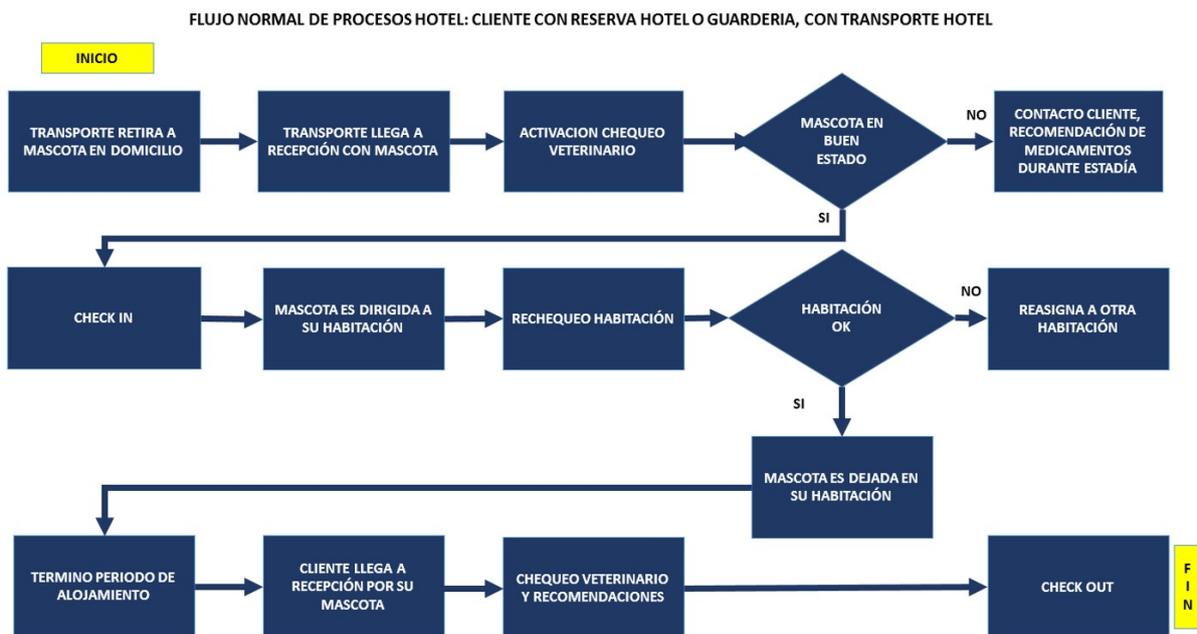


Ilustración 3: Flujo con reserva de hotel/guardería con transporte

5.2.3: Flujo a través de tienda física

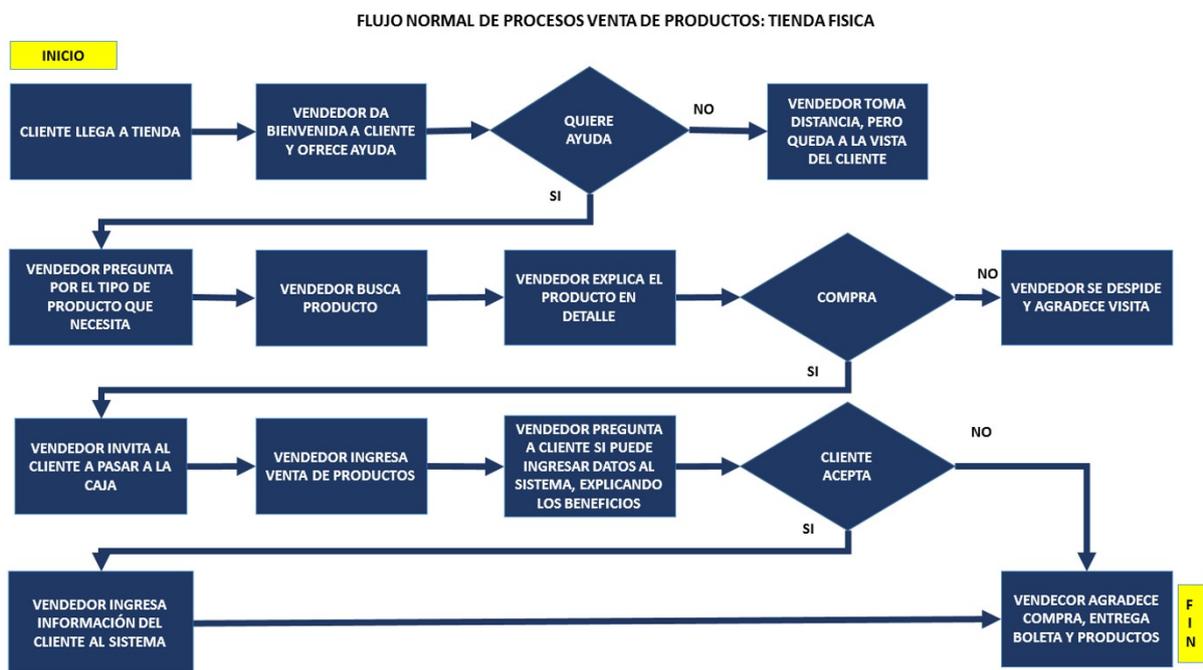


Ilustración 4: Flujo a través de tienda física

5.2.4: Flujo a través de tienda o aplicación web

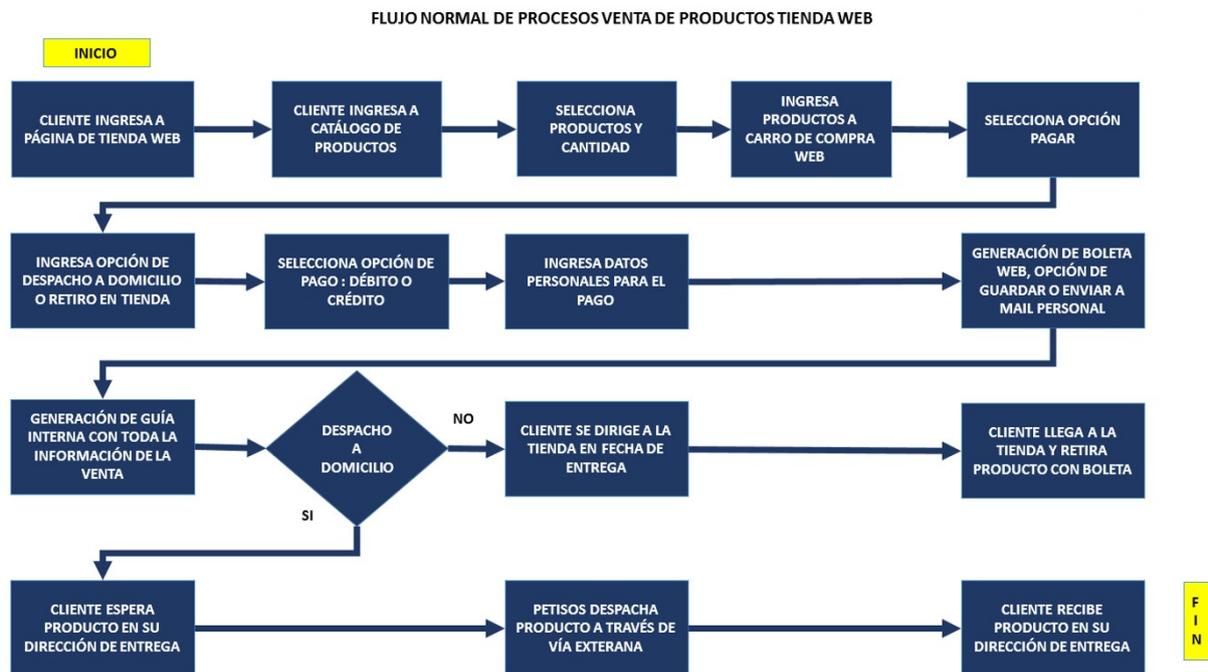


Ilustración 5: Flujo a través de tienda o aplicación web

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para el plan de desarrollo e implementación se considerarán las tres etapas de crecimiento mencionadas en el capítulo 3.3. Para el periodo anterior a la etapa 1, se trabajará con el concepto de habilitación de propiedad y personal.

5.3.1 Habilitación de propiedad

Se establece periodo de 12 meses para la puesta en marcha del hotel, esto incluye los trámites del crédito hipotecario, permisos municipales, permisos de otros entes reguladores, constitución de la empresa, construcción de todas las instalaciones, compra mobiliario, compra de stock para las tiendas, desarrollo página web y la compra e instalación de software ERP. Personal es el nombre para el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del recurso humano que trabajará en PETisos.

5.3.2 Etapa 1

Etapa en la que PETisos realiza esfuerzos enfocados en darse a conocer a través de campañas de marketing intensivas. El periodo de marcha blanca se establece en 6 meses, durante el cual se irán corrigiendo procesos o procedimientos que fueron asumidos teóricamente y que luego llevados a la práctica no coinciden necesariamente con los

5.4 Dotación

La dotación necesaria para dar soporte a los procesos anteriormente descritos es la siguiente:

CARGO	DOTACIÓN
ADMINISTRADOR GENERAL	1
VENDEDOR	1
COORDINADOR LOGÍSTICO	1
VETERINARIO	3
CUIDADOR NOCTURNO	1
TOTAL DOTACIÓN	7

Tabla 4: Dotación por cargo

5.4.1 Dotación requerida en el horizonte de tiempo

La dotación necesaria para el inicio de las operaciones es de 7 personas, contratación 15 días antes de la inauguración de la etapa 1, con el objetivo de una inducción y capacitación.

5.4.2 Proceso de reclutamiento, inducción y capacitación

- El proceso de reclutamiento es derivado a una empresa externa experta en este tipo de procesos. Estableciendo las características, capacidades y competencias necesarias para pertenecer al equipo de PETisos. Para más detalle sobre los perfiles necesarios, consultar capítulo 6.2, de estructura organizacional.
- El proceso de inducción, a cargo del equipo gestor y gerente general, proceso que otorga información de PETisos, respecto a su misión, visión y valores. Historia de la empresa, políticas de la empresa e información del cargo a desempeñar.
- El proceso de capacitación, a cargo del equipo gestor y gerente general, proceso que incluirá manual de procedimiento, capacitación de procesos de la empresa, capacitación específica del cargo y trabajo a desempeñar.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Equipo gestor se encontrará conformado por un director de proyectos y dos jefes de proyecto, cuyos perfiles de cargo deberán obedecer a los puntos que siguen a continuación.

6.1.1 *Características*

- Compromiso: se va a requerir un nivel de involucramiento importante dentro del proyecto, por lo que se valorará compromiso con este, de manera que se sienta co-responsable del resultado.
- Disciplina: va a ser necesario que las personas tengan constancia en el trabajo que realizan, ya que en un principio los resultados no son inmediatos y será necesario tener tolerancia a la frustración y resiliencia.
- Determinación: parte de las funciones importantes radicará en la toma de decisiones de manera rápida pero siempre informada, mapeando los riesgos y posibles planes de mitigación.
- Iniciativa: resulta importante la capacidad de cuestionar y proponer dentro de la implementación del proyecto.

6.1.2 *Competencias*

- Liderazgo: principalmente en relación con gestionar recursos y coordinando con sus pares para alcanzar distintos objetivos. Va a resultar importante que haga seguimiento y monitoree regularmente su trabajo, generando planes de acción para mitigar problemas y asegurar el cumplimiento.
- Influencia: será importante ser claro y conciso en la expresión de ideas, tener capacidad de persuasión logrando la colaboración de otros, así también poder negociar siendo asertivo para plantear un desacuerdo sin afectar la relación de largo plazo.
- Colaboración: principalmente asociado al respeto en relación con el trato y construcción de relaciones de confianza, tratando de generar un clima positivo. Valorar la diversidad y estar abierto a trabajar en un contexto multicultural. Tener la flexibilidad de cambiar de opinión y ser abierto a la crítica, de manera de empujar la resolución de conflictos de manera constructiva.
- Orientación a resultados: resulta importante la responsabilidad en términos de imponerse elevados estándares de desempeño y hacerse responsable del resultado final de su trabajo. También es esperada la planificación, organización de manera sistemática

administrando tiempo y prioridades, comunicando problemas o retrasos que puedan impactar su trabajo de manera temprana.

6.1.3 Capacidad de apropiación de la oportunidad de negocios

La capacidad de apropiación de la oportunidad de negocios se va a respaldar en las conclusiones obtenidas de la investigación de mercado como capacidades individuales del equipo gestor, tales como:

- Conocimiento a modo general de hacia dónde va la industria, qué nivel de crecimiento tiene y cuáles están siendo las preferencias de los usuarios hoy en día.
- Conocimiento profundo de los actores del mercado en relación productos y servicios que estos ofrecen, a qué precio y qué demanda estimada tienen durante el año.
- Conocimiento adquirido gracias a encuesta de N=100 para segmento objetivo, en donde se obtienen conclusiones claras de los servicios que desean y su disposición a pagar.
- Estudio de características de este segmento de clientes que va en aumento, en donde se buscará conectar un lado emocional de ellos a través de un servicio de mayor estándar y personalizado.
- Propuesta de valor que se irá mejorando a medida que avanza el tiempo con servicios complementarios vía marketplace y aplicación web.
- Años de experiencia del equipo en gestión de proyectos que permitirán una implementación exitosa.
- Motivación y convicción por oportunidad de negocios que impulsa la persistencia a llevarlo a cabo.

6.1.4 Roles que tendrán

Los roles del equipo gestor se dividirán en dos grandes grupos, que se describen a continuación:

- Ventas, marketing y cliente: para estos conceptos la implementación estará a cargo de uno de los jefes de proyecto, en donde parte de sus tareas será determinar los canales específicos de acuerdo con el presupuesto de marketing para maximizar la difusión de PETisos, los productos que ofrece y el concepto detrás de la propuesta de valor que se ofrece; así también, validar la estimación de demanda y vincularla al plan de difusión de marca anteriormente mencionado. También resultará importante trabajar de manera coordinada con su par para velar que la experiencia de cliente sea uno de los aspectos distintivos de este nuevo actor en el mercado.
- Administración, gestión y operaciones: el otro jefe de proyectos se enfocará en la implementación de estos aspectos, lo cual hace relación con determinar específicamente qué proveedores se tendrá, a qué costo específico, niveles de escalación y condiciones de pago. Velará por el cumplimiento del presupuesto y también que el plan de operaciones se

implemente de manera correcta, de manera que en el día a día se mantenga una continuidad operacional.

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Dotación necesaria en el tiempo

La dotación necesaria en el tiempo se mantendrá constante en el primer año y corresponderá a siete personas. La siguiente figura ilustra la estructura organizacional:



Ilustración 7: Organigrama

En donde:

- Las posiciones de soporte, tales como administrador y vendedor, trabajarán de lunes a viernes en horario de 8:00 a 17:00 horas.
- El coordinador logístico trabajará en dos turnos de 4 horas, desde las 5:30 hasta las 9:30 horas y desde las 17:00 hasta las 21:00 horas, para recoger o ir a dejar a las mascotas.
- Los veterinarios y cuidador trabajarán en horario de turnos acorde a la siguiente figura, en donde existe “traslape” de 15 o 30 minutos entre turno para poder hacer el debido traspaso:

Funcionario	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Veterinario 1	8:00 a 17:00	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No
Veterinario 1	16:45 a 1:45	No	No	No	No	No	Sí	No
Veterinario 2	16:45 a 1:45	Sí	Sí	No	Sí	No	No	Sí
Veterinario 2	1:30 a 8:30	No	No	No	No	No	Sí	No
Veterinario 3	8:00 a 17:00	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí
Veterinario 3	16:45 a 1:45	No	No	Sí	No	Sí	No	No
Cuidador	1:30 a 8:30	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Tabla 5: Horario de turnos

El diseño de turnos cumple con la normativa actual de máximo de horas trabajadas semanalmente y en ningún caso excede un turno mayor a 9 horas con 1 hora de colación incluida para cada día, la suma de horas trabajadas no excede las 45 horas semanales y todos tienen 1 o 2 días de descanso.

Dado el aumento importante de servicio de transporte de cara al segundo año [Revisar en el punto 4.7], para ese entonces se incorporará como apoyo otro coordinador logístico en el mismo horario que el primero. Para no incurrir en inversión, se le solicitará tener vehículo y se compensará con sueldo mayor.

6.2.2 Características y capacidades

De manera transversal, se exigirá a administrador general, vendedor y veterinarios que cumplan con las características desarrolladas en el punto 6.1.1 en relación con compromiso, disciplina, determinación e iniciativa.

Adicionalmente, de manera individual, deberán tener las siguientes capacidades:

- Administrador general: empatía, autocontrol y carisma para motivar a su equipo a cargo. Tener la capacidad de delegar temas manteniendo un conocimiento aceptable del nivel de detalle que requiere. Parte de sus funciones también será seleccionar al equipo, por lo que será necesaria una mirada crítica, objetiva y clara de los perfiles de todos los cargos de la compañía.
- Vendedor: debe tener la característica de poder planificar sus tareas de manera de lograr los objetivos en relación con venta, conocimiento de marca, experiencia de cliente, rentabilidad y correcta operación del negocio. Parte de las capacidades claves será tener buena comunicación y capacidad de negociación, junto con una apertura al cambio, si es que aquello resulta necesario.
- Coordinador logístico: deben tener la capacidad de asegurar el correcto funcionamiento de la operación, levantando riesgos o problemas con tiempo. Parte importante del contacto con el cliente pasa por ellos, por lo que también se deben caracterizar por tener empatía y amabilidad.
- Veterinarios: parte de las características importantes radican en la amabilidad, paciencia y comprensión, siempre con conocimiento técnico suficiente a su profesión, pero también con gran vocación por el cuidado de los animales. Parte importante de sus capacidades tendrán relación con un ágil nivel de respuesta en caso de emergencias de salud.
- Cuidador nocturno: importante será el compromiso con la seguridad del recinto y de quienes lo habitan. Debe poseer la capacidad de alertar de manera temprana cualquier situación que represente una amenaza en términos de seguridad.

6.2.3 Competencias requeridas

Se exigirá transversalmente las siguientes competencias para todos los funcionarios:

- Seguridad: deberán priorizar siempre la seguridad por sobre los negocios del resuelto u operación, promoviendo el reportar riesgos, fraudes y malas prácticas, actuando con rigurosidad ante incumplimientos.

- Gestión de riesgos: deberán monitorear y gestionar los factores de riesgo asociado a sus áreas, revisar sus procesos e implementar mejora para reducir riesgos y asegurar compliance. En caso de detectar riesgos, actuar rápidamente en su mitigación y escalar si resulta pertinente.
- *Compliance*: deberán mantenerse actualizados sobre políticas, normativas y estándares que apliquen a cada área, velando por su cumplimiento.

Y en particular para cada cargo se exigirá profundizar en las siguientes competencias:

- Administrador general: deberá tener la competencia de pensamiento estratégico, principalmente en relación con el análisis, capacidad de aprendizaje, resolución de problemas y visión estratégica. Así también resulta importante que, dado que es el líder del equipo que tiene a cargo, posea la competencia de desarrollo de talento y capacidades, principalmente en relación a tener apertura al feedback, entregar feedback, tener foco en el desarrollo y gestionar el desempeño y talento.
- Vendedor y coordinador: manejo de presión. Ambos jefes deberán tener la competencia de cambio y contingencia, principalmente en relación con mantener la calma y optimismo, tener flexibilidad para modificar las prioridades, detectar y anticipar situaciones de crisis o contingencia y efectividad de trabajo bajo presión.
- Veterinarios: competencias clave en orientación al cliente, principalmente en relación a actitud de servicio, comunicación, comprensión de la cadena de valor y cumplimiento de la promesa en relación al cuidado de la mascota.

6.2.4 Dotación requerida en horizonte de evaluación del proyecto

El horizonte de evaluación del proyecto serán 5 años, en donde solo se añade un coordinador logístico en el segundo año para apoyar las labores de transporte, con las mismas funciones y horarios que el ya existente.

6.3 Incentivos y compensaciones

6.3.1 Niveles de remuneraciones del equipo

Las remuneraciones fijas mensuales para cada cargo se detallan en la siguiente tabla:

Cargo	Sueldo Bruto	Sueldo Líquido
Administrador General	\$ 1.500.000	\$ 1.200.000
Vendedor	\$ 1.000.000	\$ 800.000
Veterinarios	\$ 1.125.000	\$ 900.000
Coordinador Logístico 1	\$ 750.000	\$ 600.000
Coordinador Logístico 2	\$ 875.000	\$ 700.000
Cuidador (Guardia)	\$ 625.000	\$ 500.000

Tabla 6: Sueldos por cargo



El sueldo bruto se reajustará anualmente por IPC para todos los colaboradores.

6.3.2 Consistencia con la industria

Para personal de soporte, como administrador general y vendedor, se utilizó fuente Hays. Para veterinarios, se utilizó el promedio de la industria, ya que será necesaria experiencia entre 2 y 5 años. En base a distintas fuentes se determinó el sueldo bruto¹.

VII. Plan financiero

7.1 Tabla de supuestos

El detalle de los supuestos utilizados para el plan financiero queda en la siguiente tabla:

Concepto	Supuesto	Detalle	Observaciones
Condiciones Impositivas, Legales y Tributarias	Tasa de impuesto Utilidades	27%	Acorde a SII
	Costo empresa remuneraciones	25% del sueldo líquido	11% AFP, 7% Isapre/Fonasa y 6% Impuesto Único y Gratificación legal
	IVA	19%	
Temporalidad	Periodo de evaluación del proyecto	5 Años	Marzo 2020 - Febrero 2024
	Días de atención	365 por año	
	Cantidad de días por mes	30	
Variables Macroeconómicas	UF	28.000	
	IPC Proyectado	3,00%	Acorde a Informe de Política Monetaria Marzo 2019
Costo transacción	Cobro Transbank sobre el precio	3%	
	% de compras hechas con Transbank	90%	
Ingresos	Supuestos Demanda	Ver capítulo 4.7	
	Escalación anual de precios	5%	
	Plazos cuentas por cobrar	Contado	Caja producto de las ventas se perciben el mismo día en que ocurre la venta
Costos Variables	Contribución alimentación saludable	50%	
	Contribución accesorios ecológicos	50%	
	Contribución transporte	50%	
	Comisión por servicios externos	15%	Peluquería, Baño, Veterinaria, Adiestramiento, Petsitting y Paseo de Perros
Costos Fijos	Estacionalidad costos de marketing	Uniforme	Costo anual estimado se divide mensualmente de manera uniforme
Otros	Gastos de Administración e Informática	Exentos de IVA	
Parámetros Tasa de descuento	Premio por Riesgo (Rm - Rf)	6,94%	Fuente: Damodaran a Enero 2019
	Beta despalancado	0,71	Unlevered Beta Corrected for cash. Fuente: Stern NYU (Damodaran) para Hotel
	Tasa libre de riesgo larga (RfL)	UF + 0,25%	Bono de Banco Central Chile en UF a 20 años para agosto 2019. Fuente: www.abif.cl
	Tasa libre de riesgo corta (RfC)	2,50%	Bono de Banco Central Chile en Pesos a 5 años para agosto 2019. Fuente: www.abif.cl
	Premio Start Up	3%	
	Premio Liquidez	3%	

Tabla 7: Tabla de supuestos

Donde las principales fuentes de información vienen del SIIⁱⁱ y Damodaranⁱⁱⁱ.

7.2 Estimación de ingresos

De acuerdo con los precios que se encuentran en el ANEXO 1 y a la estimación de demanda que aparece en el punto 4.7, la estimación de ingresos netos (descontando IVA de la tabla del ANEXO 1) por mes para el primer año y por año para los años 2 a 5 se encuentran en MM\$ en la siguiente tabla:

Concepto	Mes 1 / Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hotel	\$ -	\$ 1,8	\$ 0,2	\$ 1,2	\$ 0,6	\$ 0,4	\$ 2,9	\$ 9,0	\$ 9,5	\$ 25,6	\$ 27,0	\$ 31,4	\$ 34,5	\$ 38,3
Guardería	\$ -	\$ 0,5	\$ 5,9	\$ 5,2	\$ 11,2	\$ 15,4	\$ 6,2	\$ 5,9	\$ 8,7	\$ 58,9	\$ 143,3	\$ 159,3	\$ 168,1	\$ 179,2
Transporte	\$ -	\$ 0,1	\$ 0,7	\$ 0,8	\$ 1,8	\$ 2,8	\$ 1,4	\$ 1,5	\$ 2,2	\$ 11,2	\$ 35,0	\$ 42,4	\$ 50,9	\$ 58,5
Alimentación	\$ -	\$ 2,7	\$ 5,5	\$ 8,3	\$ 11,1	\$ 13,9	\$ 16,6	\$ 19,3	\$ 22,1	\$ 99,4	\$ 192,5	\$ 220,7	\$ 239,7	\$ 258,7
Accesorios	\$ -	\$ 0,5	\$ 1,0	\$ 1,5	\$ 2,1	\$ 2,6	\$ 3,1	\$ 3,6	\$ 4,1	\$ 18,4	\$ 34,5	\$ 39,6	\$ 42,8	\$ 46,1
Peluquería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,9	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0
Baño	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,7	\$ 0,8	\$ 0,9	\$ 0,9
Veterinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,8	\$ 0,9	\$ 1,0	\$ 1,0
Adiestramiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,0	\$ 1,1	\$ 1,2	\$ 1,3
Petsitting	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,2
Paseo de Perros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,1	\$ 0,1	\$ 0,1
TOTAL	\$ -	\$ 5,7	\$ 13,2	\$ 16,9	\$ 26,7	\$ 35,0	\$ 30,2	\$ 39,2	\$ 46,5	\$ 213,5	\$ 435,8	\$ 497,5	\$ 540,5	\$ 585,4

Tabla 8: Ingresos (MM\$)

7.3 Plan de inversiones inicial y futuro

La siguiente tabla muestra el plan de Inversiones por concepto, en donde todas ocurren en el mes 0, es decir, antes de la operación. El detalle se encuentra en el ANEXO 2.

Concepto	Sub Concepto	\$
Muebles Oficina	Estantes Bodegas	\$ 5.199.960
	Recepción	\$ 1.599.990
	Mesa colaborativa	\$ 570.357
	Sillas Oficina	\$ 373.793
	Silla Cuidador	\$ 39.429
	Teléfonos	\$ 59.940
Habilitación Propiedad	Inversión en arreglar inmueble	\$ 21.000.000
	Aire acondicionado y calefacción	\$ 7.499.850
	Habilitación Jardín y Rejas	\$ 2.000.000
	Decoración	\$ 2.000.000
	Cámaras de Seguridad	\$ 1.763.020
	Juegos para el patio	\$ 1.500.000
	Computadores	\$ 1.199.940
	Televisor Recepción	\$ 379.990
	Caja Registradora	\$ 93.000
Accesorios para Perros Huespedes	Camas Perros	\$ 3.300.000
	Ropa de cama	\$ 2.350.000
	Juguetes para perros	\$ 698.175
	Mesas Metálicas	\$ 399.980
	Implementos Higiene Canina	\$ 300.000
		Bebedores
		\$ 52.447.025

Tabla 9: Plan de inversiones

7.4 Proyecciones de los estados de resultado

Las proyecciones de los estados de resultado se encuentran en la siguiente tabla:

	DATOS PROYECTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas netas	213.530.293	435.759.442	497.527.858	540.467.908	585.448.436
Costos de Venta	(71.343.146)	(149.059.638)	(172.346.084)	(189.911.598)	(206.975.429)
Margen de Contribución	142.187.147	286.699.804	325.181.774	350.556.310	378.473.007
Gastos de ventas	(4.950.000)	(3.600.000)	(3.500.000)	(3.777.500)	(4.057.750)
Gastos administrativos	(62.400.000)	(64.272.000)	(66.200.160)	(68.186.165)	(70.231.750)
Gastos operacionales	(63.598.560)	(75.808.560)	(77.884.860)	(80.023.449)	(82.226.196)
EBITDA	11.238.587	143.019.244	177.596.754	198.569.196	221.957.311
Depreciación	(5.244.703)	(5.244.703)	(5.244.703)	(5.244.703)	(5.244.703)
Amortización	-	-	-	-	-
EBIT	5.993.884	137.774.541	172.352.051	193.324.493	216.712.609
Otros gastos no operacionales (gastos)	-	-	-	-	-
Otros ingresos no operacionales (ingresos)	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuesto	5.993.884	137.774.541	172.352.051	193.324.493	216.712.609
Impuesto a la renta	(1.618.349)	(37.199.126)	(46.535.054)	(52.197.613)	(58.512.404)
UTILIDAD (PÉRDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	4.375.536	100.575.415	125.816.997	141.126.880	158.200.204

Tabla 10: Proyecciones estado de resultado

El detalle de los ingresos se encuentra en el punto 7.2, mientras que el detalle de costos por mes para el primer año y la apertura de los distintos conceptos se encuentra en el ANEXO 3.

7.5 Proyecciones de flujo de caja

Para el caso de evaluación del proyecto puro y cierre de la empresa en 5 años, las proyecciones de flujo de caja son:

	DATOS PROYECTADOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
UTILIDAD (PÉRDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	-	4.375.536	100.575.415	125.816.997	141.126.880	158.200.204
+ Depreciación	-	5.244.703	5.244.703	5.244.703	5.244.703	5.244.703
+ Amortización	-	-	-	-	-	-
- Inversión en activo fijo	(52.447.025)	-	-	-	-	-
- Inversión en Capital de Trabajo	(61.413.583)	-	-	-	-	-
+ Recuperación del Capital de Trabajo						61.413.583
+ Valor Desecho Activos						26.223.513
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	(113.860.608)	9.620.238	105.820.118	131.061.700	146.371.583	251.082.002

Tabla 11: Flujo de caja puro para cierre a 5 años

En donde el capital de trabajo se encuentra calculado en el punto 7.10. Para el caso de evaluación del proyecto puro, flujo infinito, las proyecciones de flujo de caja son:

	DATOS PROYECTADOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
UTILIDAD (PÉRDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	-	4.375.536	100.575.415	125.816.997	141.126.880	158.200.204
+ Depreciación	-	5.244.703	5.244.703	5.244.703	5.244.703	5.244.703
+ Amortización	-	-	-	-	-	-
- Inversión en activo fijo	(52.447.025)	-	-	-	-	-
- Inversión en Capital de Trabajo	(61.413.583)	-	-	-	-	-
+ Valor Presente Flujos Futuros						1.152.855.297
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	(113.860.608)	9.620.238	105.820.118	131.061.700	146.371.583	1.316.300.204

Tabla 12: Flujo de caja puro para perpetuidad

En donde para esta última se ha utilizado la fórmula de anualidad, tomando los flujos del último año, descontando valor residual y recuperación de capital de trabajo. El cálculo de la tasa de descuento utilizada para estos efectos se explicará en el capítulo 7.6.

7.6 Cálculo de tasa de descuento

Vale recordar los supuestos dentro de la tasa de descuento:

Parámetros Tasa de descuento	Premio por Riesgo (Rm - Rf)	6,94%	Fuente: Damodaran a Enero 2019
	Beta despalancado	0,71	Unlevered Beta Corrected for cash. Fuente: Stern NYU (Damodaran) para Hotel
	Tasa libre de riesgo larga (RfL)	UF + 0,25%	Bono de Banco Central Chile en UF a 20 años para agosto 2019. Fuente: www.abif.cl
	Tasa libre de riesgo corta (RfC)	2,50%	Bono de Banco Central Chile en Pesos a 5 años para agosto 2019. Fuente: www.abif.cl
	Premio Start Up	3%	
	Premio Liquidez	3%	

Tabla 13: Supuestos tasa de descuento

Por otro lado, se sabe que la tasa de descuento es:

$$R_j = R_f + (R_m - R_f) \beta_j + \text{Premio Liquidez} + \text{Premio Start Up}$$

Lo que permite calcular dos tasas de descuento, larga y corta para perpetuidad y evaluación a 5 años:

$$R_{Larga} = 14,18 \%$$

$$R_{Corta} = 13,43 \%$$

7.7 Evaluación financiera del proyecto puro sin deuda

El VAN y la TIR del proyecto puro sin deuda se observa en la siguiente tabla, con cierre a 5 años:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	(113.860.608)	9.620.238	105.820.118	131.061.700	146.371.583	251.082.002
	(113.860.608)	9.620.238	105.820.118	131.061.700	146.371.583	251.082.002
VAN PURO	\$288.835.551					
TIR	65%					

Tabla 14: VAN y TIR proyecto puro sin deuda

El Payback de la inversión ocurre durante el segundo año, en donde suponiendo flujos constantes por mes para aquel año, el flujo acumulado resulta 0 entre el 11° y 12° mes del segundo año.

Para el ROI resulta importante entender que el beneficio neto para los 5 años resulta en \$ 530.095.033, mientras que la inversión corresponde a \$113.860.608, por lo tanto, el ROI anualizado corresponde a 93 %.

7.8 Valor residual

El valor residual del proyecto se obtiene de acuerdo a tabla 22 en el punto 7.5, como el valor de adquisición de los activos fijos (\$ 52.447.025) menos la depreciación de aquellos durante los 5 años de operación de evaluación del proyecto (\$ 26.223.513), obteniendo así un valor de desecho de los activos de \$ 26.223.513. A aquello se le aplicará un descuento del 19 % por concepto de impuestos asociado a la venta, obteniendo un valor residual de \$ 21.241.045.

7.9 Balance proyectado

El balance proyectado se muestra a continuación:

	DATOS PROYECTADOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO FIJO						
Muebles de Oficina	7.843.470	7.843.470	7.843.470	7.843.470	7.843.470	7.843.470
Habitación Propiedad	37.435.800	37.435.800	37.435.800	37.435.800	37.435.800	37.435.800
Accesorios para perros huéspedes	7.167.755	7.167.755	7.167.755	7.167.755	7.167.755	7.167.755
Depreciación Acumulada	-	(5.244.703)	(10.489.405)	(15.734.108)	(20.978.810)	(26.223.513)
ACTIVO CORRIENTE						
Caja Disponible	44.913.583	87.002.116	181.895.105	213.326.776	234.545.928	255.950.609
Existencias	16.500.000	10.720.223	11.256.235	12.905.894	14.009.991	15.114.088
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	113.860.608	144.924.662	235.108.960	262.945.588	280.024.134	297.288.210
PASIVOS						
Cuentas Por Pagar	-	3.662.380	3.630.880	3.705.977	3.815.035	4.005.786
Provisión de Gastos	-	15.568.810	11.548.761	13.257.876	14.381.754	14.381.754
Impuestos por Pagar	-	7.457.329	5.493.296	6.304.130	6.839.857	6.839.857
TOTAL PASIVOS	-	26.688.519	20.672.937	23.267.982	25.036.646	25.227.397
PATRIMONIO						
Capital Accionistas	113.860.608	113.860.608	113.860.608	113.860.608	113.860.608	113.860.608
Utilidades Retenidas	-	4.375.536	100.575.415	125.816.997	141.126.880	158.200.204
TOTAL PATRIMONIO	113.860.608	118.236.144	214.436.023	239.677.606	254.987.488	272.060.813
Diferencia	-	-	-	-	-	-

Tabla 15: Balance proyectado para 5 años

En donde las existencias correspondientes a alimentación y accesorios han sido calculadas en base a la demanda y precio por año, teniendo en cuenta que al igual que en la inversión inicial, se tiene 1 mes de stock.

7.10 Capital de trabajo

El flujo de caja acumulado para el primer año de operación es el siguiente:

		Flujos por Mes Primer Año											
Concepto	Sub Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	Ingresos con IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,7	\$ 15,8	\$ 20,1	\$ 31,8	\$ 41,7	\$ 35,9	\$ 46,7	\$ 55,4
	Sueldos	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8	\$ -5,8
	Leyes Sociales	\$ -	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5
Egresos recurrentes	Gastos pago al contado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,2	\$ -0,8	\$ -0,9	\$ -1,8	\$ -2,6	\$ -1,7	\$ -2,0	\$ -2,6
	Gastos variables con pago a 30 días	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,9	\$ -3,9	\$ -5,8	\$ -7,8	\$ -9,8	\$ -11,7	\$ -13,6
	Gastos fijos con pago a 30 días	\$ -	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7	\$ -3,7
	Diferencia IVA débito y crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,9	\$ -1,9	\$ -2,8	\$ -3,7	\$ -4,7	\$ -5,6	\$ -6,5
Puesta en Marcha	Inventario inicial alimentos y accesorios	\$ -16,5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Implementos cocina	\$ -0,4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Implementos Básicos de Aseo	\$ -0,1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Servicio de construcción pagina web	\$ -1,5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Flujo Neto por Mes	\$ -24,3	\$ -10,9	\$ -10,9	\$ -10,9	\$ -4,4	\$ 1,2	\$ 2,5	\$ 10,5	\$ 16,6	\$ 8,8	\$ 16,5	\$ 21,8
	Flujos Netos Acumulados	\$ -24,3	\$ -35,2	\$ -46,1	\$ -57,0	\$ -61,4	\$ -60,2	\$ -57,7	\$ -47,2	\$ -30,5	\$ -21,7	\$ -5,1	\$ 16,7

Tabla 16: Flujo de caja acumulado por mes primer año (MM\$)

En donde el mínimo ocurre en el mes 5 y corresponde a \$ 61.413.583, lo cual determina el capital de trabajo.

7.11 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento en la evaluación del proyecto consideran financiamiento con capital propio de los inversionistas, sin deuda.

7.12 Ratios financieros clave y breakeven

7.12.1 Ratios financieros

Las principales ratios financieras por año del periodo de la evaluación del proyecto quedan expuestas en la siguiente tabla:

Concepto	Sub Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento	Razón de Endeudamiento (Pasivos/Patrimonio)	0,23	0,10	0,10	0,10	0,09
Rentabilidad	Margen Utilidad Bruta	67%	66%	65%	65%	65%
	Margen Utilidad Neta	2%	23%	25%	26%	27%
	Rentabilidad Operacional	5%	33%	36%	37%	38%
	ROA	3%	43%	48%	50%	53%
	ROE	4%	47%	52%	55%	58%
Solvencia	Razón de Solvencia (Activos/Pasivos)	5,43	11,37	11,30	11,18	11,78

Tabla 17: Ratios financieros

7.12.2 Breakeven

En base a la demanda expuesta en el capítulo 4.7, los costos fijos totales, los costos de venta y los precios (ambos netos), las cantidades asociadas al breakeven por producto/servicio ofrecido para los años 1 a 5 son:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad breakeven para servicios de hotel	10.747	11.231	10.986	11.314	11.651
Cantidad breakeven para servicios de guardería	12.530	13.093	12.809	13.191	13.584
Cantidad breakeven para servicios de transporte	128.083	145.519	142.577	139.843	143.810
Cantidad breakeven para kg de alimentos	62.015	64.805	63.396	65.287	67.232
Cantidad breakeven para accesorios	44.639	46.647	45.633	46.994	48.394
Cantidad breakeven para servicios de peluquería	-	52.689	51.544	53.081	54.663
Cantidad breakeven para servicios de baño	-	64.363	62.964	64.842	66.774
Cantidad breakeven para servicios de veterinaria	-	51.812	50.686	52.198	53.753
Cantidad breakeven para servicios de adiestramiento	-	41.450	40.549	41.758	43.002
Cantidad breakeven para servicios de petsitting	-	-	212.880	219.230	225.762
Cantidad breakeven para servicios de paseo	-	-	334.526	344.504	354.769

Tabla 18: Cantidad para breakeven

En donde la cantidad de servicios para hotel y guardería corresponde a la multiplicación de perros y días, mientras que para transportes son viajes, para alimentación son kilogramos, para accesorios unidades y para el resto son las veces que se presta el servicio. El detalle del cálculo se encuentra en el ANEXO 4.

7.13 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se enfocará en los conceptos que contienen el 99 % de los ingresos, en donde se sensibiliza por el porcentaje de demanda variando solo la demanda de un concepto y manteniendo el resto constantes. Se presenta para los distintos escenarios también el VAN y la TIR para los casos de financiamiento sin deuda (puro), lo cual queda de la siguiente manera:

Concepto	Escenario Base	Variación % Demanda Hotelería			
		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Hotelería	100%	75%	50%	25%	0%
Guardería	100%	100%	100%	100%	100%
Transporte	100%	100%	100%	100%	100%
Alimentación	100%	100%	100%	100%	100%
Accesorios	100%	100%	100%	100%	100%
VAN	\$288.835.551	\$269.747.868	\$249.233.414	\$228.718.960	\$208.204.506
TIR	65%	62%	58%	54%	50%

Tabla 19: Análisis sensibilidad hotel

Concepto	Escenario Base	Escenarios % Demanda Guardería			
		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Hotelería	100%	100%	100%	100%	100%
Guardería	100%	75%	50%	25%	0%
Transporte	100%	100%	100%	100%	100%
Alimentación	100%	100%	100%	100%	100%
Accesorios	100%	100%	100%	100%	100%
VAN	\$288.835.551	\$203.148.442	\$116.034.562	\$28.920.682	-\$58.535.070
TIR	65%	51%	35%	19%	2%

Tabla 20: Análisis sensibilidad guardería

Concepto	Escenario Base	Escenarios % Demanda Transporte			
		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Hotelería	100%	100%	100%	100%	100%
Guardería	100%	100%	100%	100%	100%
Transporte	100%	75%	50%	25%	0%
Alimentación	100%	100%	100%	100%	100%
Accesorios	100%	100%	100%	100%	100%
VAN	\$288.835.551	\$266.043.133	\$243.250.714	\$219.879.567	\$196.418.648
TIR	65%	62%	58%	54%	51%

Tabla 21: Análisis sensibilidad transporte

Concepto	Escenario Base	Escenarios % Demanda Alimentación			
		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Hotelería	100%	100%	100%	100%	100%
Guardería	100%	100%	100%	100%	100%
Transporte	100%	100%	100%	100%	100%
Alimentación	100%	75%	50%	25%	0%
Accesorios	100%	100%	100%	100%	100%
VAN	\$288.835.551	\$217.988.230	\$145.714.138	\$73.440.046	\$1.165.954
TIR	65%	52%	39%	26%	14%

Tabla 22: Análisis sensibilidad alimentación

Concepto	Escenario Base	Escenarios % Demanda Accesorios			
		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Hotelería	100%	100%	100%	100%	100%
Guardería	100%	100%	100%	100%	100%
Transporte	100%	100%	100%	100%	100%
Alimentación	100%	100%	100%	100%	100%
Accesorios	100%	75%	50%	25%	0%
VAN	\$288.835.551	\$276.866.362	\$264.132.724	\$251.067.925	\$238.003.126
TIR	65%	63%	60%	58%	55%

Tabla 23: Análisis sensibilidad accesorios

En donde se observa que el VAN se encuentra afectado de manera más importante por la demanda de guardería como alimentación, por lo que ambos son líneas de negocio clave para PETisos.

VIII. Riesgos críticos

8.1 Riesgos internos, externos y planes de mitigación

TIPO RIESGO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PLAN DE MITIGACIÓN
INTERNO	Comercial	Riesgos asociados a la disconformidad en la forma de entregar los servicios, ya que dentro del plan de negocios existen servicios entregados de forma interna y externa. Respecto a los productos ofertados existen riesgos referentes a la selección del mix, los precios de venta público y la calidad seleccionada, no sean necesariamente del gusto de los clientes objetivo. También existen riesgos asociados a la estacionalidad de la demanda y su impacto en el plan comercial.	Mantener plan de revisiones mensuales de ventas y servicio al cliente. Para el caso de los servicios eliminar los que no aporten valor para la empresa y el cliente. También evaluar la incorporación de nuevos servicios asociados a las conclusiones de los análisis. Para el caso de los productos eliminar los de mala venta e incorporar nuevos productos de ser necesario.
	Operacional	Existen riesgos asociados a la forma de operar respecto a la entrega de los servicios y productos existente en la oferta propuesta, vinculado a que en su génesis algunos supuestos en la práctica no puedan llevarse a cabo. Ocasionando problemas en el servicio a los clientes objetivo. Existen también riesgos asociados a dimensionar insuficientemente el personal necesario para la operación, provocando que los tiempos de operación no cumplan los estándares que desea PETISOS.	Mantener plan de revisiones mensuales de los procesos y procedimientos aplicados en todas las operaciones. Generando planes de acción correctiva de inmediato, respecto a los quiebres encontrados en los procesos, asociado a la corrección de los procedimientos que estén asociados a los nuevos planes de acción.
	Recursos Humanos	Existen riesgos inherentes a la selección y contratación del personal que trabajará en la empresa, esto tiene que ver con posibles incongruencias entre las evaluaciones finales de los seleccionados y la puesta en práctica de las competencias, capacidades y características del seleccionado, provocando rotación de personal y pérdida de tiempo y recursos. También existe riesgos asociados al clima laboral, que pueden provocar dificultad en la ejecución de las operaciones.	Generar plan de evaluación inicial, por un periodo de 3 meses. Dependiendo de la magnitud de la problemática, generar planes de coaching con evaluación de 3 meses o generar la liberación inmediata del recurso.
	Huéspedes	Existen riesgos asociados a los huéspedes del hotel, respecto a posibles contagios de enfermedades, peleas entre mascotas, accidentes dentro de las dependencias, maltrato por parte del personal y también accidentes en los traslados. Problemas gravísimos que pueden provocar un daño emocional grave al cliente, además de que se publicite a través de contactos, redes sociales o medios de comunicación, ocasionando daños a la reputación y marca de PETISOS.	Generación de planes de contingencia para emergencias con los huéspedes, con implementos para enfrentarlos en una primera instancia. Convenio con clínica veterinaria más próxima para enfrentar el problema luego de la primera instancia.
EXTERNO	Desaceleración Económica	Riesgo asociado a todos los negocios presentes en una economía, que podrían impactar negativamente en las proyecciones de venta realizadas por el equipo gestor.	Optimizar los servicios y productos con aquellos que generen mayor rentabilidad. Realizar campañas de marketing asociadas a nuevas ofertas. Utilizar por sobre todo medios comunicación que tengan un costo menor en comparación. Intensificar el uso de RRSS.
	Comunidad	Riesgos asociados a la disconformidad que puede provocar un negocio ligado a la tenencia de animales, debido a la cercanía que puede tener con algunas áreas residenciales.	Generar planes de acción preventivos antes de la inauguración, para disminuir cualquier riesgo asociados a externalidad negativas con vecinos y la comunidad más cercana. Insonorización del hotel, procedimientos estrictos del control de residuos.
	Regulaciones Gubernamentales	Riesgos asociados a cambios en la normativas vigentes, que pudieran provocar pérdidas de inversión ya existentes u obligatoriedad de invertir dado el caso de nuevas normativas.	Generar reuniones trimestrales respecto a estudios de tendencias mundiales respecto a la tenencia responsable de mascotas por parte de clientes y estados. Estudiar la posibilidad de implementar el mayor número de posibles cambios sin afectar los planes financieros de la empresa.
	Competencia	Riesgos asociados al impacto que pudiera provocar PETISOS en la industria del cuidado de mascotas, relacionado a las respuestas de los competidores directos, intentando copiar algunos procesos asociados a los servicios o copiar los tipos de productos que serán ofrecidos.	Generar reuniones trimestrales respecto a estudios propios de la competencia, catalogar a los competidores más cercanos, realizar shopping de precios continuos, analizar los cambios de productos y servicios que se estén ofreciendo. Ejecutar planes de acción para enfrentar riesgos de copia de servicios o productos, siempre siguiendo estrictamente la misión de la empresa.

Tabla 24: Riesgos internos, externos y planes de mitigación

8.2 Estrategia de salida

Se plantea como la mejor opción la liquidación de la empresa, ya que este es un procedimiento judicial destinado para vender rápidamente la empresa, respetando los derechos de los trabajadores y acreedores, además permite remediar la situación financiera de los deudores, extinguiendo el saldo insoluto de las deudas. Proceso recomendado además por la Superintendencia de Insolvencia y Re-emprendimiento^{iv}.

IX. Propuesta inversionista

En el presente plan de negocios para PETisos, que consta de hotelería y guardería de perros, junto con ofrecer alimento saludable, accesorios ecológicos y servicios complementarios, exige una inversión total de **\$ 113.860.608**, con estructura de financiamiento de capital propio.

Esta inversión en caso de financiamiento puro sin deuda, para un horizonte de evaluación de 5 años, ofrece un **VAN** de **\$ 288.835.551** y una **TIR** de **65 %**, con payback a casi 2 años y un **ROI** anualizado de **93 %**.

Entendiendo que para el Año 0 el patrimonio corresponde al capital propio de **\$ 113.860.608**, a través del presente proyecto se espera tener al término del quinto año un patrimonio de **\$ 272.060.813**, es decir, un crecimiento total de 138 % luego de los 5 años de operación.

Adicionalmente, parte de los ratios financieras claves van consolidándose de manera sólida a medida que transcurren los años, en donde la razón de endeudamiento baja de **0,23** el primer año a **0,10** el quinto año; los márgenes de utilidad neta se estabilizan el segundo año entre **23** y **27 %** y la razón de solvencia mejora de **5,43** a **11,78**.

Finalmente, la decisión de invertir a través del proyecto PETisos abre la puerta a participar en una industria que se encuentra en fuerte crecimiento, la cual en Chile no ha llegado a su madurez y a través de la propuesta de valor descrita en el presente plan de negocios la probabilidad de éxito de la implementación y ejecución del plan es alta.

X. Conclusiones

Resulta relevante que dentro del Plan de operaciones desde la implementación hasta la ejecución de éste, sea necesario mantener la excelencia operacional en términos de tener presente siempre los valores centrales dentro de la ventaja competitiva; esto correrá tanto para las operaciones internas como externas, en las distintas etapas que el plan abarca.

Parte importante de la gestión tanto del equipo gestor del proyecto como de la dotación en régimen será el sentido de pertenencia en cuanto a los valores de PETisos definidos por su propuesta de valor. En otras palabras, que su desempeño sea evaluado en base lo medular de la ventaja competitiva del negocio en relación con una atención personalizada.

Con respecto a los riesgos, será necesario mirar de cerca eventuales cambios en la regulación gubernamental y también entender cómo la competencia va a ir reaccionando y adaptándose a nuevos actores similares a PETisos.

Para el caso de financiamiento con deuda como se propone, para un horizonte de tiempo de 5 años, se tiene un VAN de **289 MM\$** y una TIR del **65 %** lo que conforma una oportunidad atractiva para el inversionista.

Con respecto a los riesgos críticos, no se ve una alta probabilidad de ocurrencia en relación a los riesgos externos, pero si será necesario mapear los riesgos internos con alto foco en lo que es el ámbito operacional y sobre todo también los huéspedes.

Finalmente, si bien no se abarcó en el informe, resultará interesante considerar ampliar las líneas de negocios a mercado B2B, principalmente por el lado de guardería, ya que como se vio en el análisis de sensibilidad, permitiría asegurar menor riesgo de que una disminución de la demanda comprometa el VAN que se ha ofrecido al inversionista.

BIBLIOGRAFÍA

- ⁱ <https://tusalarario.org/chile/salario/Comparatusalarario?job-id=225001000000#/>
<https://queestudiarenchile.com/cuanto-gana-un-veterinario-en-chile/>
- ⁱⁱ http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm
http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/bienes_f.htm
- ⁱⁱⁱ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- ^{iv} <http://www.superir.gob.cl/liquidacion-de-empresas/>
- ^v <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/51436-ley-de-tenencia-responsable-de-mascotas-y-animales-de-compania-ley-cholito>
- ^{vi} https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178_921927.html
- ^{vii} <https://www.lacuarta.com/mascotas/noticia/chilenos-gastan-40-mil-pesos-mensuales-en-sus-mascotitas/116932/>
<https://mascotadictos.com/2011/12/15/cuanto-dinero-gastas-en-tu-mascota/>
- ^{viii} <https://www.milenio.com/negocios/perrijos-un-negocio-de-millones-de-dolares>
- ^{ix} <http://biut.latercera.com/parejas-y-sexualidad/2014/04/por-que-las-parejas-prefieren-perros-en-el-lugar-de-tener-hijos/>
- ^x <https://www.elcomercio.com/narices-frias/tenencia-responsable-mascotas-cuida-ambiente.html>
- ^{xi} <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/04/13/oficinas-pet-friendly-tendencia-llevar-mascota.html>
- ^{xii}
- http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/indicadores/docs/ingresos/2.Promedio_ingreso_monetario_mensual_hogar.xlsx

ANEXOS

ANEXO 1: Precios por servicio/producto y año, versus el promedio de la competencia

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Competencia
Noche Hotel	\$ 14.500	\$ 15.225	\$ 15.986	\$ 12.083
Día Guardería	\$ 12.437	\$ 13.059	\$ 13.712	\$ 10.364
Transporte (ida o vuelta)	\$ 11.357	\$ 11.925	\$ 12.521	\$ 11.357
Día Guardería con transporte	\$ 18.000	\$ 18.900	\$ 19.845	\$ 15.000
Alimento saludable (por kg)	\$ 5.025	\$ 5.277	\$ 5.541	\$ 5.025
Accesorios ecológicos	\$ 6.982	\$ 7.331	\$ 7.697	\$ 6.982
Peluquería	-	\$ 21.634	\$ 22.715	\$ 19.667
Baño	-	\$ 17.710	\$ 18.596	\$ 16.100
Peluquería con Baño	-	\$ 25.300	\$ 26.565	\$ 23.000
Adiestramiento (fee)	-	\$ 27.500	\$ 28.875	\$ 25.000
Veterinaria (fee)	-	\$ 22.000	\$ 23.100	\$ 20.000
Petsitting	-	-	\$ 5.500	\$ 5.500
Paseo a domicilio	-	-	\$ 3.500	\$ 3.500

Tabla 25: Precios por año PETisos y competencia

ANEXO 2: Detalle Plan de Inversiones

Concepto	Sub Concepto	\$	Detalle
Muebles Oficina	Estantes Bodegas	\$ 5.199.960	4 Estantes Heavy Duty 4x2,6x0,8 [Sodimac]
	Recepción	\$ 1.599.990	Meson Recepción Movilokers 60x115x270 [Sodimac]
	Mesa colaborativa	\$ 570.357	Mesa de reunión 12Personas 2,8x1,4 [Easton]
	Sillas Oficina	\$ 373.793	6 Sillas Operativas Prime [Easton]
	Silla Cuidador	\$ 39.429	1 Silla Visita New Forte [Easton]
	Teléfonos	\$ 59.940	6 Teléfonos Philco [Sodimac]
Habilitación Propiedad	Inversión en arreglar inmueble	\$ 21.000.000	Costo generar piezas necesarias y espacios para alojamiento apropiados de mascotas (1,5 UF/m2)
	Aire acondicionado y calefacción	\$ 7.499.850	15 Aires Acondicionado 22.000 BTU marca Midea [Paris]
	Habilitación Jardín y Rejas	\$ 2.000.000	Sembrar pasto para todo el terreno e instalar rejas limitrofes y separaciones internas
	Decoración	\$ 2.000.000	Cuadros, alfombras [Varios]
	Cámaras de Seguridad	\$ 1.763.020	104 cámaras: 50 para piezas individuales, 18 para piezas comunes y 10 para patio y espacios comunes a \$17.990 [Paris]
	Juegos para el patio	\$ 1.500.000	Juegos Varios para el patio
	Computadores	\$ 1.199.940	6 Notebook Asus X407 Intel Celeron 4GB RAM 500 GB HDD [Paris]
	Televisor Recepción	\$ 379.990	LED SmartTV 65" AOC [Paris]
	Caja Registradora	\$ 93.000	Caja Registradora Casio [TodoStore]
Accesorios para Perros Huespedes	Camas Perros	\$ 3.300.000	150 colchones pequeños [Linio]
	Ropa de cama	\$ 2.350.000	70 ropa de cama premium y 95 ropa de cama normal
	Juguetes para perros	\$ 698.175	Pool de 200 juguetes ecológicos
	Mesas Metálicas	\$ 399.980	2 Mesas metálicas para examinar mascotas [Fernapet]
	Implementos Higiene Canina	\$ 300.000	Shampoo, Cepillos, Toallas
	Bebederos	\$ 119.600	40 Bebederos para perros a \$2.990
		\$ 52.447.025	

Tabla 26: Detalle de plan de inversiones

ANEXO 3: Detalle Costos por Mes para Primer Año y Años posteriores en MM\$

Concepto nivel 1	Concepto nivel 2	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Costos de Venta	Alimentación	Alimentación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,4	\$ -2,8	\$ -4,1	\$ -5,5	\$ -6,9	\$ -8,3	\$ -9,6	\$ -11,0	\$ -49,7	\$ -96,3	\$ -110,4	\$ -119,9	\$ -129,4
Costos de Venta	Accesorios	Accesorios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,3	\$ -0,5	\$ -0,8	\$ -1,0	\$ -1,3	\$ -1,5	\$ -1,8	\$ -2,0	\$ -9,2	\$ -17,2	\$ -19,8	\$ -21,4	\$ -23,1
Costos de Venta	Peluquería	Peluquería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,7	\$ -0,8	\$ -0,9	\$ -0,9
Costos de Venta	Baño	Baño	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,6	\$ -0,7	\$ -0,7	\$ -0,8
Costos de Venta	Veterinaria	Veterinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,7	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,9
Costos de Venta	Adiestramiento	Adiestramiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,9	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,1
Costos de Venta	Petsitting	Petsitting	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2
Costos de Venta	Paseo de Perros	Paseo de Perros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1
Costos de Venta	Combustible Transporte	Combustible Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,0	\$ -0,4	\$ -0,5	\$ -1,1	\$ -1,7	\$ -0,8	\$ -0,9	\$ -1,3	\$ -6,7	\$ -20,8	\$ -25,2	\$ -30,3	\$ -34,8
Costos de Venta	Transbank	Transbank	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,2	\$ -0,4	\$ -0,5	\$ -0,7	\$ -0,9	\$ -0,8	\$ -1,1	\$ -1,3	\$ -5,8	\$ -11,8	\$ -13,4	\$ -14,6	\$ -15,8
Gastos de Ventas	Marketing	Marketing	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -5,0	\$ -3,6	\$ -3,5	\$ -3,8	\$ -4,1
Gastos Administrativos	Remuneraciones	Administrador General	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -1,5	\$ -18,0	\$ -18,5	\$ -19,1	\$ -19,7	\$ -20,3
Gastos Administrativos	Remuneraciones	Vendedor	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -12,0	\$ -12,4	\$ -12,7	\$ -13,1	\$ -13,5
Gastos Operacionales	Remuneraciones	Veterinario 1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -13,5	\$ -13,9	\$ -14,3	\$ -14,8	\$ -15,2
Gastos Operacionales	Remuneraciones	Veterinario 2	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -13,5	\$ -13,9	\$ -14,3	\$ -14,8	\$ -15,2
Gastos Operacionales	Remuneraciones	Veterinario 3	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -1,1	\$ -13,5	\$ -13,9	\$ -14,3	\$ -14,8	\$ -15,2
Gastos Operacionales	Remuneraciones	Coordinador Logístico	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -0,8	\$ -9,0	\$ -9,3	\$ -9,5	\$ -9,8	\$ -10,1
Gastos Operacionales	Remuneraciones	Coordinador Logístico 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -10,5	\$ -10,8	\$ -11,1	\$ -11,5	
Gastos Operacionales	Remuneraciones	Cuidador Nocturno (Guardia)	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -0,6	\$ -7,5	\$ -7,7	\$ -8,0	\$ -8,2	\$ -8,4
Gastos Operacionales	Remuneraciones	Agua	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -6,0	\$ -6,2	\$ -6,4	\$ -6,6	\$ -6,8
Gastos Administrativos	Gastos Administración	Electricidad	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -4,8	\$ -4,9	\$ -5,1	\$ -5,2	\$ -5,4
Gastos Administrativos	Gastos Administración	Gas	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -1,2	\$ -1,2	\$ -1,3	\$ -1,3	\$ -1,4
Gastos Administrativos	Gastos Administración	Telefonía	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -1,2	\$ -1,2	\$ -1,3	\$ -1,3	\$ -1,4
Gastos Administrativos	Gastos Administración	Aseo	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -0,5	\$ -6,0	\$ -6,2	\$ -6,4	\$ -6,6	\$ -6,8
Gastos Administrativos	Gastos Administración	Arriendo Casa y Terreno	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -1,0	\$ -12,0	\$ -12,4	\$ -12,7	\$ -13,1	\$ -13,5
Gastos Administrativos	Gastos Administración	Servicio Contabilidad Externo	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -1,2	\$ -1,2	\$ -1,3	\$ -1,3	\$ -1,4
Gastos Operacionales	Informática	Mantenimiento página Web	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -0,2	\$ -1,8	\$ -1,8	\$ -1,8	\$ -1,8	\$ -1,8
Gastos Operacionales	Informática	ERP	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -0,3	\$ -3,0	\$ -3,0	\$ -3,0	\$ -3,0	\$ -3,0
Gastos Operacionales	Arriendo	Camioneta	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -0,1	\$ -1,2	\$ -1,2	\$ -1,2	\$ -1,2	\$ -1,2
Depreciación	Depreciación	Muebles Oficina	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -0,4	\$ -5,2	\$ -5,2	\$ -5,2	\$ -5,2	\$ -5,2

Tabla 27: Detalle de costos por mes

ANEXO 4: Cálculo BreakEven

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 130.948.560	\$ 143.680.560	\$ 147.585.020	\$ 151.987.114	\$ 156.515.695
Cantidad de servicios de hotel	2.105	2.109	2.337	2.565	2.850
Cantidad de servicios de guardería	5.632	13.056	13.824	14.592	15.552
Cantidad de servicios de transporte	4.450	14.364	16.584	18.972	21.768
Cantidad de kg de alimentos	23.532	43.420	47.409	51.487	55.565
Cantidad de de accesorios	3.138	5.597	6.115	6.622	7.129
Cantidad de servicios de peluquería	0	47	50	53	55
Cantidad de servicios de baño	0	50	53	55	58
Cantidad de servicios de veterinaria	0	45	47	50	53
Cantidad de servicios de adiestramiento	0	45	47	50	53
Cantidad de servicios de petsitting	0	0	45	47	50
Cantidad de servicios de paseo	0	0	45	47	50
Costo Fijo unitario por servicios de hotel	\$ 62.208	\$ 68.127	\$ 63.151	\$ 59.254	\$ 54.918
Costo Fijo unitario por servicios de guardería	\$ 23.251	\$ 11.005	\$ 10.676	\$ 10.416	\$ 10.064
Costo Fijo unitario por servicios de transporte	\$ 29.427	\$ 10.003	\$ 8.899	\$ 8.011	\$ 7.190
Costo Fijo unitario por kg de alimentos	\$ 5.565	\$ 3.309	\$ 3.113	\$ 2.952	\$ 2.817
Costo Fijo unitario por de accesorios	\$ 41.730	\$ 25.671	\$ 24.135	\$ 22.952	\$ 21.955
Costo Fijo unitario por servicios de peluquería	\$ -	\$ 3.057.033	\$ 2.951.700	\$ 2.867.681	\$ 2.845.740
Costo Fijo unitario por servicios de baño	\$ -	\$ 2.873.611	\$ 2.784.623	\$ 2.763.402	\$ 2.698.546
Costo Fijo unitario por servicios de veterinaria	\$ -	\$ 3.192.901	\$ 3.140.107	\$ 3.039.742	\$ 2.953.126
Costo Fijo unitario por servicios de adiestramiento	\$ -	\$ 3.192.901	\$ 3.140.107	\$ 3.039.742	\$ 2.953.126
Costo Fijo unitario por servicios de petsitting	\$ -	\$ -	\$ 3.279.667	\$ 3.233.768	\$ 3.130.314
Costo Fijo unitario por servicios de paseo	\$ -	\$ -	\$ 3.279.667	\$ 3.233.768	\$ 3.130.314
Costo Variable por servicios de hotel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Variable por servicios de guardería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Variable por servicios de transporte	\$ 6.683.941	\$ 20.836.040	\$ 25.219.966	\$ 30.292.874	\$ 34.805.520
Costo Variable por kg de alimentos	\$ 49.688.537	\$ 96.268.458	\$ 110.366.379	\$ 119.860.395	\$ 129.354.411
Costo Variable por de accesorios	\$ 9.205.349	\$ 17.239.789	\$ 19.777.090	\$ 21.416.826	\$ 23.056.562
Costo Variable por servicios de peluquería	\$ -	\$ 726.274	\$ 811.264	\$ 859.940	\$ 892.390
Costo Variable por servicios de baño	\$ -	\$ 632.500	\$ 703.973	\$ 730.538	\$ 770.385
Costo Variable por servicios de veterinaria	\$ -	\$ 707.143	\$ 775.500	\$ 825.000	\$ 874.500
Costo Variable por servicios de adiestramiento	\$ -	\$ 883.929	\$ 969.375	\$ 1.031.250	\$ 1.093.125
Costo Variable por servicios de petsitting	\$ -	\$ -	\$ 176.786	\$ 184.643	\$ 196.429
Costo Variable por servicios de paseo	\$ -	\$ -	\$ 112.500	\$ 117.500	\$ 125.000
Costo variable unitario por servicios de hotel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo variable unitario por servicios de guardería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo variable unitario por servicios de transporte	\$ 1.502	\$ 1.451	\$ 1.521	\$ 1.597	\$ 1.599
Costo variable unitario por kg de alimentos	\$ 2.112	\$ 2.217	\$ 2.328	\$ 2.328	\$ 2.328
Costo variable unitario por de accesorios	\$ 2.934	\$ 3.080	\$ 3.234	\$ 3.234	\$ 3.234
Costo variable unitario por servicios de peluquería	\$ -	\$ 15.453	\$ 16.225	\$ 16.225	\$ 16.225
Costo variable unitario por servicios de baño	\$ -	\$ 12.650	\$ 13.283	\$ 13.283	\$ 13.283
Costo variable unitario por servicios de veterinaria	\$ -	\$ 15.714	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500
Costo variable unitario por servicios de adiestramiento	\$ -	\$ 19.643	\$ 20.625	\$ 20.625	\$ 20.625
Costo variable unitario por servicios de petsitting	\$ -	\$ -	\$ 3.929	\$ 3.929	\$ 3.929
Costo variable unitario por servicios de paseo	\$ -	\$ -	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Precio neto por servicios de hotel	\$ 12.185	\$ 12.794	\$ 13.433	\$ 13.433	\$ 13.433
Precio neto por servicios de guardería	\$ 10.451	\$ 10.974	\$ 11.522	\$ 11.522	\$ 11.522
Precio neto por servicios de transporte	\$ 2.524	\$ 2.438	\$ 2.556	\$ 2.684	\$ 2.687
Precio neto por kg de alimentos	\$ 4.223	\$ 4.434	\$ 4.656	\$ 4.656	\$ 4.656
Precio neto por de accesorios	\$ 5.867	\$ 6.160	\$ 6.468	\$ 6.468	\$ 6.468
Precio neto por servicios de peluquería	\$ -	\$ 18.180	\$ 19.089	\$ 19.089	\$ 19.089
Precio neto por servicios de baño	\$ -	\$ 14.882	\$ 15.626	\$ 15.626	\$ 15.626
Precio neto por servicios de veterinaria	\$ -	\$ 18.487	\$ 19.412	\$ 19.412	\$ 19.412
Precio neto por servicios de adiestramiento	\$ -	\$ 23.109	\$ 24.265	\$ 24.265	\$ 24.265
Precio neto por servicios de petsitting	\$ -	\$ -	\$ 4.622	\$ 4.622	\$ 4.622
Precio neto por servicios de paseo	\$ -	\$ -	\$ 2.941	\$ 2.941	\$ 2.941
Cantidad breakeven para servicios de hotel	10.747	11.231	10.986	11.314	11.651
Cantidad breakeven para servicios de guardería	12.530	13.093	12.809	13.191	13.584
Cantidad breakeven para servicios de transporte	128.083	145.519	142.577	139.843	143.810
Cantidad breakeven para kg de alimentos	62.015	64.805	63.396	65.287	67.232
Cantidad breakeven para de accesorios	44.639	46.647	45.633	46.994	48.394
Cantidad breakeven para servicios de peluquería	-	52.689	51.544	53.081	54.663
Cantidad breakeven para servicios de baño	-	64.363	62.964	64.842	66.774
Cantidad breakeven para servicios de veterinaria	-	51.812	50.686	52.198	53.753
Cantidad breakeven para servicios de adiestramiento	-	41.450	40.549	41.758	43.002
Cantidad breakeven para servicios de petsitting	-	-	212.880	219.230	225.762
Cantidad breakeven para servicios de paseo	-	-	334.526	344.504	354.769

Tabla 28: Detalle cálculo de breakeven

El cálculo se efectuó calculando la cantidad como:

$$Q = (\text{Costos Fijos}) / (\text{Precio neto Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})$$

ANEXO 5: Flujos de Procesos

5.1 Procesos Operativos

● Hotel y Guardería:

- Reserva presencial o telefónica: Cliente va al hotel o llama por teléfono para solicitar reserva de hospedaje o guardería. Personal saluda a nombre de PETISOS y comienza con el procedimiento de atención. Si es sólo consulta, se agradece al cliente por haber llamado y si quiere hacer efectiva una reserva, ingresa los datos del cliente y la mascota en ficha cliente, reservando la habitación en sistema, con fecha y hora de llegada y salida, se solicita teléfono y e-mail para enviar confirmación de reserva. Deberá ingresar en la ficha de reserva el tipo de traslado, es decir, si la mascota será llevada y luego retirada por el cliente o reservara un móvil para uno o ambos casos. Para mayor detalle del flujo revisar el ANEXO 5.1 y ANEXO 5.2
- Reserva a través de página web o aplicación: Cliente ingresa a sitio web o aplicación, selecciona opción de reservas del hotel, seleccionado tipo de hospedaje (hotel o guardería), selecciona fechas de ingreso y salida, luego e-mail y teléfono donde llegará la confirmación de su reserva. Deberá ser ingresado si la mascota será dejada y luego buscado por el cliente o reservara un móvil para uno o ambos casos.
- Check In: como procedimiento inicial se realizará un chequeo veterinario a la mascotas por parte del veterinario de turno, para analizar si la mascota está en buenas condiciones, sólo con la aprobación de este chequeo, se dará ingreso a la mascota al hotel, personal especializado dirigirá a la mascota a su habitación, previo chequeo del veterinario de turno. Cliente deberá firmar ficha de estadía con el ingreso, tanto para el formato presencial como para cuando el transporte retire a la mascota donde el cliente.
- Check Out: antes de la entrega al cliente, como procedimiento inicial se realizará un chequeo veterinario a la mascotas por parte del veterinario de turno, para analizar si la mascota está en buenas condiciones, sólo con la aprobación de este chequeo, se dará ingreso a la mascota al hotel, personal especializado dirigirá a la mascota a su habitación, previo chequeo del veterinario de turno. Cliente deberá firmar ficha de estadía con la salida, tanto para el formato presencial como para cuando el transporte retire a la mascota donde el cliente.
- Alimentación: Serán de 3 comidas diarias, con alimentación propia o dejada por el dueño. Este procedimiento se realizará en horarios preestablecidos, dependiendo de la cantidad de perros alojadas en el momento, subdividiendo en grupos visados por el veterinario de turno.

- Recreo: Serán de 3 veces diarias, jornada de mañana, tarde y noche, a cargo de la supervisión del personal especializado y veterinario de turno.
- Noche de Hotel: Todos los huéspedes serán asignados a sus respectivas habitaciones, por el personal de turno. Se establecerán monitoreo de aire acondicionado, cierre de puertas exteriores, revisión de camas, chequeo veterinario preventivo por parte del veterinario de turno.
- Día de Guardería: Todos los huéspedes serán asignados a sus respectivas habitaciones, por el personal de turno. Se establecerán monitoreo de aire acondicionado, cierre de puertas exteriores, revisión de camas, chequeo veterinario preventivo por parte del veterinario de turno.
- **Tiendas:**
 - Tienda Física: Cliente ingresa al local en búsqueda de productos. Personal saluda y consulta al cliente si necesita ayuda, si el cliente accede comienza con el protocolo de atención, si el cliente no accede se retira, pero siempre queda visible por el cliente. Cuando el cliente selecciona un producto se acerca a mesón de atención y se procede con la venta. Personal aplicará procedimiento de venta y aplicará procedimiento para ingresar datos del cliente al sistema, si cliente no quiere, se continúa con la venta.
 - Tienda Web o Aplicación: Cliente ingresa a página web o Aplicación, ingresa a catálogo de productos, selecciona productos, cantidad y los ingresa a carro de compras virtual. Para finalizar la compra debe ingresar a la opción pagar productos, donde podrá pagar productos a través de tarjetas de crédito, tarjetas de débito y transferencias seleccionar opción de retiro en tienda o despacho a domicilio a cargo del cliente. Cualquiera de las dos opciones deberá seleccionar fecha de retiro o fecha de despacho al domicilio. Finalmente se gatilla envío de e-mail con comprobante del pago de la transacción.
- **Veterinarias:**
 - Cliente toma contacto con PETisos vía teléfono o presencia física en el hotel o la tienda, personal procede a contactar a la clínica, reservar hora de atención de la mascota y enviar comprobante de reserva al cliente y a la clínica.
 - Cliente toma contacta través de la página web, aplicación y agenda hora de visita a la clínica a través de la página web, se gatilla envío de e-mail con comprobante de reserva y pago al cliente y clínica.
- **Adiestramiento:**
 - Cliente toma contacto con PETisos vía teléfono o presencia física en el hotel o la tienda, personal procede a contactar al adiestrador, reservar hora de atención de la mascota y enviar comprobante de reserva al cliente y al adiestrador.

- Cliente toma contacto a través de la página web, aplicación y agenda hora de visita del adiestrador a través de la página web, se gatilla envío de e-mail con comprobante de reserva y pago, al cliente y al adiestrador.
- **Baño, Petsitting y Paseos:**
 - Cliente toma contacto con PETisos vía teléfono o presencia física en el hotel o la tienda, personal procede a contactar al servicio solicitado, reservar hora de atención de la mascota y enviar comprobante de reserva al cliente y al prestador del servicio.
 - Cliente toma contacto a través de la página web, aplicación y agenda hora de visita del adiestrador a través de la página web, se gatilla envío de e-mail con comprobante de reserva y pago al cliente y al prestador de servicio. Para el caso del baño de la mascota, el hotel posee un baño exclusivo para esta tarea.

5.2 Procesos de Soporte

- **Aseo:** Habitaciones, personal externo mantendrá limpieza constante de las habitaciones, luego de la salida y un chequeo antes del ingreso de una mascota. También serán responsables del mantenimiento del aseo de Oficinas, Bodega, Baños, Cocinas, Tienda y Exteriores
- **Lavandería,** se enviarán a lavado sábanas, cubrecamas a través de un servicio externalizado.
- **Mantenimiento,** del Hotel, Oficinas, Bodegas, Patio, Exteriores, se contratan servicios especializados una vez que suceda el evento de necesidad de mantención, para eventos menores se utilizará personal propio
- **Informática,** Página Web, Aplicación Web, cámaras de tv y Software ERP, serán servicios externalizados, gestionados por personal propio.
- **Abastecimiento,** Productos serán comprados por el equipo gestor, los insumos serán comprados por personal propio.
- **Logística,** a cargo del Ingreso de productos, Salida de productos, Control del Inventario y gestión del transporte de mascotas.

i <https://tusalarario.org/chile/salario/Comparatusalarario?job-id=2250010000000#/>
<https://queestudiarenchile.com/cuanto-gana-un-veterinario-en-chile/>

ii http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm
http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/bienes_f.htm

iii http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

iv <http://www.superir.gob.cl/liquidacion-de-empresas/>