



## **Patitas Spa Móvil**

### **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno:**

**Ximena Salazar Rojel**

**Profesor Guía: Artuto Toutin**

**Santiago, Agosto 2019**

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la industria, Competidores, Clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2. Flujo de operaciones	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación	10
5.4. Dotación	11
VI. Equipo del proyecto	11
6.1. Equipo gestor	11
6.2. Estructura organizacional	12
6.3. Incentivos y compensaciones	12
VII. Plan Financiero	14
7.2. Estimación de los ingresos	14
7.3. Plan de Inversión	15
7.4. Proyecciones de Estado de Resultados	15
7.5. Proyecciones de Flujo de Caja	16
7.6. Cálculo de tasa de descuento	16
7.7. Evaluación financiera del proyecto (sin deuda):	17
7.8. Valor terminal de la empresa (Residual)	18
7.9. Balance Proyectado	19
7.10. Capital de trabajo	20
7.11. Fuentes de financiamiento	21
7.12. Ratios financieros	22
7.13. Análisis de sensibilidad (desviaciones respecto de tendencias históricas, incertidumbre)	22
VIII. Riesgos críticos	23
IX. Propuesta Inversionista	23

X. Conclusiones	24
XI. Bibliografía	25
Anexos	27
Anexo 1: Análisis y conclusiones de encuestas: Patitas Spa Móvil	27
Anexo 2: Análisis del entorno de la Industria - Pestel	35
Anexo 3: Análisis 5 Fuerzas - Porter	37
Anexo 4: Características de los competidores directos	39
Anexo 5: CANVAS	40
Anexo 6: FODA	41
Anexo 7: Prototipo Vehículo	41
Anexo 8: Dotación, horario de funcionamiento y descripción de cargos:	42
Anexo 9: Cantidad de activos fijos	45
Anexo 10: Depreciación activos Fijos:	46
Anexo 11: Gasto Mantenimiento Vehículos y consumo	47
Anexo 12: Insumos requeridos para Servicio de Baño y Corte de Pelo Mensual	48
Anexo 13: Dotación e Insumos requeridos para el personal	48
Anexo 14: Total Gastos empresa	49

## Resumen Ejecutivo

La industria de las mascotas en nuestro país crece a pasos agigantados y el auge de este mercado se debe a un cambio en el estilo de vida de la sociedad chilena, que ha llevado a tener mascotas, según estudios de Adimark el 65.3% de los hogares chilenos tiene algún tipo de mascota, mientras que un 54.8% tiene un perro.

Esta tendencia de humanización hace que la gente gaste más dinero en sus mascotas al comprar productos de mejor calidad. El mercado del Pet Care va en franco crecimiento, que incluye tanto alimentos como artículos para el cuidado de mascotas, se espera que para el año 2022 se tenga un tamaño equivalente de 1.265,8 millones de dólares.

La proyección de crecimiento de este mercado hace posible la oportunidad de invertir en el sector, ya que hay una amplia posibilidad de servicios y ofertas para las familias que hoy se preocupan por el bienestar de su perro y permite identificar la oportunidad de entregar una oferta innovadora.

Dado este buen escenario, surge la idea de negocio de Patitas Spa Móvil, como una alternativa de cuidado, limpieza y relajación de perros, en un vehículo acondicionado con todo lo necesario para prestar el servicio en parques, estacionamientos de supermercados y a domicilio. En un formato práctico y novedoso. Del análisis realizado se puede confirmar que el proyecto es viable y es una buena opción de inversión con un VAN de \$27.290.863, una tasa de descuento 18,22% y una TIR de 41,56%.

## **I. Oportunidad de negocio**

El cuidado de las mascotas es uno de los negocios más rentables en la actualidad, ya que los animales de compañía son considerados un miembro más de la familia y hay dueños que se esmeran en consentirlos. El cambio en la idiosincrasia chilena hace que cada vez más se atrase el tener hijos impulsando fuertemente la tenencia de mascotas, lo que ha generado que el negocio de las mascotas en el país crezca enormemente, siguiendo la tendencia de los países más desarrollados.

El mercado de cuidado de perros hoy es atendido principalmente a través de clínicas veterinarias y tiendas de mascotas.

Del análisis realizado en terreno a través de encuesta y entrevista, se puede confirmar que hay una clara necesidad de utilizar el servicio, dado el poco tiempo que tienen los dueños del perro en consentirlo.

Patitas Spa Móvil está enfocado en personas y familias de clase media – alta que cuenten con un perro como mascota, que residan en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La reina, Ñuñoa Lo Barnechea y Peñalolén.

Para ver en mayor detalle la oportunidad de negocio ver la parte I del plan de negocios.

## II. Análisis de la industria, Competidores, Clientes

La industria en la que participa Patitas Spa Móvil es la industria de las mascotas, la cual ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. El cambio cultural de la sociedad chilena ha impulsado la tendencia a humanizar a las mascotas, la cual ocupa un lugar importante en el núcleo familiar.

Los principales actores de la industria son los competidores, Clientes, sustitutos y proveedores. Los clientes son las personas que tienen un perro como mascota y que no disponen de tiempo para dedicarle, de clase media alta, que destinan un presupuesto mensual en consentirlos. Los competidores son empresas que realizan servicios de cuidado, limpieza y relajo de mascotas.

Esta industria es muy competitiva ya que no existe grandes barreras de entrada, no hay una marca que lidere el mercado y la fidelidad por parte de los clientes es baja. Este mercado innova y crece exponencialmente. La oportunidad de diferenciarse de Patitas Spa Móvil es entregar el servicio en parques y supermercados.

El tamaño de mercado se estimó en **\$10.706.897.502.-** millones. Para ver en mayor detalle el análisis de la industria ver parte I del plan de negocio.

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

Patitas Spa Móvil es una empresa de servicio de estética canina en un vehículo moderno, acondicionado con todo lo necesario para realizar el servicio en parques, estacionamientos de supermercados y a domicilio. El vehículo contará con vitrinas para la venta de accesorios y alimentos.

El servicio estará enfocado en personas de nivel socio económico medio- alto, solteros sin hijos y familias con hijos. La empresa cuenta con tres líneas de negocio: cuidado y limpieza, venta de accesorios y venta de alimentos. Los canales de distribución son la página web y el vehículo. El servicio será personalizado y premium, donde el dueño de la mascota podrá supervisar el procedimiento en todo momento.

La propuesta de valor es entregar un servicio eficiente en un corto tiempo, sin tener la necesidad de desplazarse larga distancias. Del análisis FODA realizado se puede determinar que es un negocio atractivo, ya que se adapta a las necesidades y gustos de los clientes. El servicio se puede ampliar a otras comunas, siempre se debe investigar cuáles son las tendencias de este mercado.

En la primera etapa se contará con dos vehículos para prestar el servicio y en una segunda etapa adquirir un tercer vehículo y así poder tener mayor cobertura. Patitas Spa Móvil se diferenciará por la accesibilidad y flexibilidad del servicio, lo que le proporcionará al cliente la libertad de escoger el día y horario que más le acomode. Para ver en mayor detalle la descripción de la empresa y propuesta de valor ver la parte I del plan de negocio.

#### **IV. Plan de Marketing**

La estrategia de segmentación geográfica es en las comunas Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa y Peñalolén. Demográfica: son personas solteras que no están en pareja, entre 25 y 35 años y familias con hijos entre 0 y 70 años, con vidas agitadas, que valoran la comodidad y están dispuestos a pagar más por un buen servicio.

La estrategia de servicio es la diferenciación, basado en servicios de calidad, que permiten al cliente ahorrar tiempo de desplazamiento.

La estrategia de precio utilizada se basa en la competencia, el cual considera el costo de mercado más un 20% adicional al ser un servicio móvil. La estrategia de distribución será directa en el vehículo acondicionado. La estrategia de comunicación y ventas se enfocará en: redes sociales, ferias, exposiciones y promociones.

Para determinar la estimación de la demanda se consideró el mercado total de las comunas seleccionadas. La cantidad de hogares que estarían dispuestos a utilizar el servicio es de 263.428 lo que equivale a \$5.154.402.645. Patitas Spa Móvil pretende captar el 1% del mercado en el primer año, basado principalmente en los dos vehículos acondicionados, la frecuencia y cantidad de servicios, lo cual asciende a ventas anuales de \$51.544.026.

Para ver en mayor detalle el plan de marketing y presupuesto ver la parte I del plan de negocio.



## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones del proyecto busca alinearse con las estrategias de la empresa para lograr el posicionamiento esperado:

**Vehículo móvil:** El servicio se prestará con dos vehículos que moverán por las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa, Lo Barnechea y Peñalolén, también en ciertas temporadas en los estacionamientos de parques y supermercados. El servicio estará disponible de lunes a domingo de 9:00 a 20:00.

**Gestión de Recursos Humanos:** Contar con los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planificación, tanto en cantidad como calidad para desarrollar todos los procesos del negocio. Además de mantener y mejorar las buenas relaciones humanas y laborales, con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos y metas.

**Gestión de Proveedores:** Elegir los proveedores adecuados representa una parte importante para alcanzar una buena gestión. Se contará con más de un proveedor para no poner en riesgo el funcionamiento de la empresa.

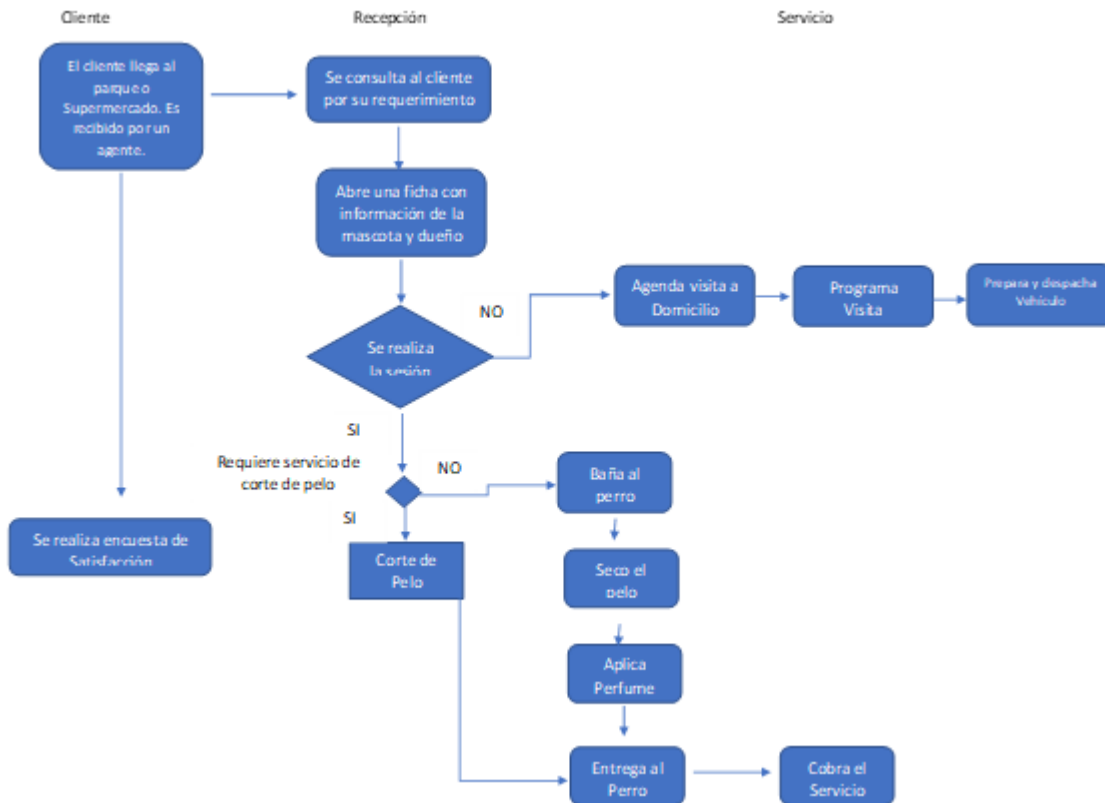
**Diseño y mantención de página web y redes sociales:** principalmente para promocionar los productos, servicios e informar los lugares donde se moverá el vehículo de manera de aumentar el tráfico de visitas a la web y clientes potenciales, fidelizar clientes, dar a conocer la marca e incrementar las ventas.

**Software de Gestión ERP:** se implementará un software de administración y gestión de procesos completos de contabilidad, tesorería, ventas y documentos electrónicos como: Facturas, boleta de venta, nota de créditos, abastecimiento y existencias.

**Capacidad de atención:** La capacidad máxima de funcionamiento será de 628 sesiones mensuales. Ante un aumento en la demanda se considerará:

- Adquirir un tercer vehículo acondicionado para prestar más servicios.
- Se aumentará la dotación de asistentes.

## 5.2. Flujo de operaciones



## 5.3 Plan de desarrollo e implementación

Las actividades claves para iniciar la operación son:

**Compra de vehículos móviles:** Se comprará dos vehículos acondicionados para prestar el servicio, según las exigencias legales y sanitarias del negocio. Los cuáles serán importados desde Estados Unidos.

**Constitución de la empresa:** Se redactará la escritura de constitución de la sociedad con la ayuda de un abogado, luego será formalizada notario.

**Creación de Cuenta en Banco:** se abrirá una cuenta en BancoEstado a nombre de la empresa.

**Obtención de Rut e inicio de Actividades ante el SII:** Una vez que esté constituido la sociedad, se solicitará la inscripción en el rol único tributario y se solicita simultáneamente con el aviso de inicio de actividades.

**Patente Comercial:** se solicitará permiso municipal para poder operar, adicionalmente la municipalidad de Las Condes y Vitacura solicitan lo siguiente:

Lugar graficado en un mapa, fechas y horarios, m2 a utilizar, si es una actividad lucrativa o no y beneficios a vecinos de la comuna.

**Medio de pago:** para recibir el pago en el vehículo móvil ya sea con tarjeta de débito, crédito, MasterCard o Visa, se contratará el servicio de “compraquí” del BancoEstado.

**Reclutamiento y Selección del personal:** Se ejecutará el proceso de reclutamiento y selección para conseguir el personal calificado que permita otorgar un servicio personalizado.

#### **5.4. Dotación**

Para el funcionamiento del negocio, será indispensable contar con el personal adecuado. Para el primer año de funcionamiento se contará con una dotación de 5 personas: 2 estilistas caninos, 2 técnicos veterinarios y 1 administrador, para poder cumplir con la jornada de trabajo de 45 horas semanales, se trabajará por turnos. La dotación de personal requerida para el funcionamiento en Anexo 8.

### **VI. Equipo del proyecto**

#### **6.1. Equipo gestor**

El equipo gestor encargado de implementar el proyecto está compuesto por dos socias fundadoras, una Ingeniero Comercial con experiencia en el área de administración y una Ingeniera Industrial con experiencia en Administración de negocios.

Se contará con un Ingeniero Comercial, quien ocupará el cargo de Gerente General, que desarrollará funciones de finanzas, administración, gestión del personal, marketing y tendrá a cargo a todo el personal.

## 6.2. Estructura organizacional

Imagen 1: Organigrama Patitas Spa Móvil



Fuente: Elaboración Propia

## 6.3. Incentivos y compensaciones

Se implementará un sistema de compensaciones e incentivos, que permitirá atraer y alinear a las personas con las metas de la organización.

El modelo de recompensa estará compuesto por:

### Compensaciones Directas

- Remuneración Básica: sueldo base, bonos, seguro vida/médico, otros beneficios, programas de bienestar.
- Remuneración basada en el desempeño: Programa de reconocimiento, incentivos de corto plazo, incentivos de largo plazo, participación de las utilidades.

### Compensaciones indirectas:

- **Beneficios no económicos:** El seguro de salud y seguro de vida.
- **Capacitación:** Desarrollo de carrera y ambiente laboral: aprendizaje y desarrollo, mentoring, gestión de carrera.
- **Recreativos:** equilibrio vida personal/laboral, programa de trabajo flexible.

**Tabla 7: Detalle Dotación y Sueldos**

Personal	Personal	Sueldo Líquido	Obligaciones Legales mensuales	Sueldos Bruto Mensual	Sueldos Anual
Administrador (a)	Planta	\$500.000	\$ 110.000	\$ 610.000	\$ 7.320.000
Estilista Canino	Planta	\$350.000	\$ 77.000	\$ 427.000	\$ 5.124.000
Estilista Canino	Planta	\$350.000	\$ 77.000	\$ 427.000	\$ 5.124.000
Técnico Veterinario	Planta	\$400.000	\$ 88.000	\$ 488.000	\$ 5.856.000
Técnico Veterinario	Planta	\$400.000	\$ 88.000	\$ 488.000	\$ 5.856.000
Contador	Externo	\$ 30.000			\$ 360.000
Psicóloga Reclutamiento	Externo	\$100.000			\$ 200.000
<b>Total</b>				<b>\$ 2.440.000</b>	<b>\$ 29.840.000</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## VII. Plan Financiero

### 7.1. Tabla de Supuestos

- Según datos del Banco Central de Chile se espera una inflación para el año 2020 de un 3%.
- Se estableció una evaluación de proyectos 5 y 30 años.
- Se utilizarán dos tasas de descuento de un 18,22% y 19,51%.
- Se utilizará el método lineal para depreciar activos fijos, esperando que la vida útil los activos fijos tengan un valor residual de 0.
- Iva 19%
- Impuesto de la ley de renta: año 2019: 27% en base a la información de servicios de impuestos internos.
- Gratificación: 4,75%, ingreso Mínimo.
- Inicio de Actividades: enero 2020

### 7.2. Estimación de los ingresos

Los ingresos se obtendrán de la prestación de los servicios de peluquería/spa a domicilio y en temporadas de septiembre a marzo en parques de las comunas de Vitacura/Las Condes y en periodo de abril a agosto en estacionamientos de supermercados de las mismas comunas, adicionalmente contempla la venta de accesorios y alimentos de perros. Para el caso de los servicios se consideró un precio promedio de \$19.567.-, para el caso de accesorios \$7.626.- y para el caso de alimentos para mascotas se consideró un precio promedio de \$17.490.-

A continuación, se muestra la estimación de los ingresos anuales (en miles de \$):

**Tabla 8: Ingresos Anuales Patitas Spa**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Numeros de atención anual	3014	3768	4522	5275	6029	6782
Venta de Accesorios anual	543	848	1221	1662	2170	2747
Venta de Alimentos anual	241	377	543	739	965	1221
% de ocupabilidad	40%	50%	60%	70%	80%	90%
Ingreso servicio SPA	\$ 58.981.760	\$ 73.727.200	\$ 88.472.640	\$ 103.218.080	\$ 117.963.520	\$ 132.708.960
Ingreso servicio accesorios	\$ 4.138.004	\$ 6.465.631	\$ 9.310.509	\$ 12.672.637	\$ 16.552.016	\$ 20.948.645
Ingreso servicio Alimentos	\$ 4.217.748	\$ 6.590.232	\$ 9.489.934	\$ 12.916.855	\$ 16.870.994	\$ 21.352.352
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 67.337.512</b>	<b>\$ 86.783.063</b>	<b>\$ 107.273.083</b>	<b>\$ 128.807.572</b>	<b>\$ 151.386.530</b>	<b>\$ 175.009.956</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

### 7.3. Plan de Inversión

A continuación, se detalla la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto:

**Tabla 9: Inversión inicial Patitas Spa Móvil**

ITEM	COSTO	TIPO
Mobiliario y Equipamiento	\$ 26.369.780	Activo Fijo
<b>Total</b>	<b>\$ 26.369.780</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### 7.4. Proyecciones de Estado de Resultados

**Tabla 10: Estado de Resultados Patitas Spa Móvil**

ESTADO DE RESULTADOS					
	DATOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	67.337.512	86.783.063	107.273.083	128.807.572	151.386.530
Costos de Venta	-16.848.360	-22.661.124	-28.960.558	-35.746.662	-43.115.436
<b>Margen de Contribución</b>	<b>50.489.153</b>	<b>64.121.939</b>	<b>78.312.525</b>	<b>93.060.909</b>	<b>108.271.093</b>
Gastos de Adm. y Ventas	-43.645.959	-43.714.648	-47.109.931	-50.597.665	-54.292.097
Marketing y Publicidad	-2.700.000	-1.500.000	-1.500.000	-2.100.000	-1.500.000
<b>EBITDA</b>	<b>4.143.194</b>	<b>18.907.292</b>	<b>29.702.593</b>	<b>40.363.244</b>	<b>52.478.997</b>
Depreciación	-2.880.826	-2.880.826	-2.880.826	-2.840.826	-2.840.826
<b>EBIT</b>	<b>1.262.368</b>	<b>16.026.466</b>	<b>26.821.768</b>	<b>37.522.419</b>	<b>49.638.171</b>
Impuesto a la renta (27%)	340.839	4.327.146	7.241.877	10.131.053	13.402.306
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>921.529</b>	<b>11.699.320</b>	<b>19.579.890</b>	<b>27.391.366</b>	<b>36.235.865</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.5. Proyecciones de Flujo de Caja

Tabla 11: Flujo de Caja Patitas Spa Móvil

### Evaluación Proyecto Puro, cierre empresa

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO		921.529	11.699.320	19.579.890	27.391.366	36.235.865
+ Depreciación		2.880.826	2.880.826	2.880.826	2.840.826	2.840.826
+ Amortización						
- Inversión en activo fijo	-26.369.780					
- Inversión en Capital de Trabajo	-9.268.626					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						9.268.626
+ Valor Desecho Activos						9.802.303
<b>FLUJO NETO PURO ACTIVOS</b>	<b>-35.638.406</b>	<b>3.802.354</b>	<b>14.580.146</b>	<b>22.460.716</b>	<b>30.232.191</b>	<b>58.147.619</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Evaluación Proyecto Puro, flujo Infinito

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO		921.529	11.699.320	19.579.890	27.391.366	36.235.865
+ Depreciación		2.880.826	2.880.826	2.880.826	2.840.826	2.840.826
+ Amortización						
- Inversión en activo fijo	-26.369.780					
- Inversión en Capital de Trabajo	<b>-9.268.626</b>					
+ Valor Presente Flujos Futuros						244.330.586
<b>FLUJO NETO PURO ACTIVOS</b>	<b>-35.638.406</b>	<b>3.802.354</b>	<b>14.580.146</b>	<b>22.460.716</b>	<b>30.232.191</b>	<b>283.407.277</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.6. Cálculo de tasa de descuento

Para establecer las tasas a la que serán descontados los flujos, se tomó como Tasa libre de riesgo de bonos BCU en UF 30 años, más un 3,0% como estimación del IPC y BCP en pesos a 5 años, del Banco Central año 2017. Para el caso del Beta se consideró de la base de datos de Nyu Stern para el sector de Negocios y servicios al consumidor actualizado a enero 2019. El indicador País (RM-RF) se obtuvo del



documento n°617 emitido por el BCCH. El premio por liquidez se consideró un 3% y premio startup de un 3%, según fuente Universidad de Chile.

**Tabla 12: Tasa de descuento**

Modelo	Perpetuidad de Flujos Futuros	Cierre al 5to año
Rf	5,02%	3,73%
$\beta$	1,22	1,22
PRM	6,96%	6,96%
Premio por Liquidez	3%	3%
Premio Startup	3%	3%
<b>Tasa de descuento</b>	19,51%	18,22%

**Fuente: Elaboración Propia**

Finalmente, la tasa de descuento que se considerará para descontar de los flujos será de un 19,51% y 18,22%

#### 7.7. Evaluación financiera del proyecto (sin deuda):

**Tabla 13: Evaluación Financiera Patitas Spa**

##### Cierre empresa

Ítem	Resultado
VAN	27.290.863
TIR	41,56%
Payback (años)	3

**Fuente: Elaboración Propia**

##### Flujo Infinito

Ítem	Resultado
VAN	100.690.857
TIR	69,41%
Payback (años)	3

**Fuente: Elaboración Propia**

De los cálculos anteriores se puede indicar que el VAN es positivo, el TIR es sobre la tasa de descuento y el Payback es de 3 años, por lo que se puede concluir que este proyecto es una muy buena alternativa de inversión.

## 7.8. Valor terminal de la empresa (Residual)

Se considera como valor terminal de la empresa el valor presente del flujo de caja operativo al año 5 a perpetuidad constante sin crecimiento.

**Tabla 14: Valor Terminal Patitas Spa Móvil**

ACTIVO FIJO	Cantidad	Valor residual Unitario	Valor residual total	Valor Desecho Activos
<b>PELUQUERÍA CANINA</b>				
SECADOR MANUAL	4	\$ 10.000	\$ 40.000	\$ 40.000
ESTERILIZADOR	2	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 20.000
<b>HERRAMIENTAS PELUQUERÍA</b>				
CEPILLO	4	\$ 2.000	\$ 8.000	\$ 8.000
PEINETA	4	\$ 2.000	\$ 8.000	\$ 8.000
DESENREDADOR	4	\$ 3.000	\$ 12.000	\$ 12.000
CORTAUÑAS	4	\$ 3.000	\$ 12.000	\$ 12.000
TIJERAS	4	\$ 10.000	\$ 40.000	\$ 40.000
PINZA	4	\$ 8.000	\$ 32.000	\$ 32.000
CUCHILLA TIPO 1	4	\$ 3.000	\$ 12.000	\$ 12.000
CUCHILLA TIPO 2	4	\$ 4.000	\$ 16.000	\$ 16.000
CUCHILLA TIPO 3	4	\$ 6.000	\$ 24.000	\$ 24.000
<b>MUEBLES</b>				
MESA PARA GROOMING	2	\$ 90.000	\$ 180.000	\$ 111.429
BAÑERA DE ACERO INOX. GRANDE	2	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 265.714
BAÑERA DE ACERO INOX. CHICA	2	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 211.429
MESA PLEGABLE	2	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 34.343
SILLA PLEGABLE	2	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 11.434
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>				
CÁMARA DE VIDEO	2	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 43.333
NOTEBOOK	2	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 266.667
CELULAR	2	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 40.000
IMPRESORA	2	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 60.000
<b>VEHICULOS</b>				
FORD E350	2	\$ 8.000.000	\$ 16.000.000	\$ 6.000.000
<b>OTROS</b>				
TRANSFORMADOR	2	\$ 250.000	\$ 500.000	\$ 150.000
ESTANQUES	4	\$ 250.000	\$ 1.000.000	\$ 300.000
TERMOTANQUE AGUA CALIENTE	2	\$ 100.000	\$ 200.000	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 9.581.000</b>	<b>\$ 19.764.000</b>	<b>\$ 7.718.349</b>
				<b>\$ 9.802.303</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.9. Balance Projectado

Tabla 15: Balance Projectado Patitas Spa

BALANCE PROYECTADO					
ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corrientes</b>					
Caja y Banco	3.802.354	14.580.146	22.460.716	30.232.191	58.147.619
Cuentas por Cobrar	6.733.751	8.678.306	10.727.308	12.880.757	4.541.596
Inventarios	466.136	728.337	1.048.806	1.427.541	1.864.543
Gastos Pagados por anticipado	2.409.578	4.189.128	4.734.389	5.091.381	0
<b>Activos Corrientes</b>	<b>13.411.820</b>	<b>28.175.917</b>	<b>38.971.219</b>	<b>49.631.870</b>	<b>64.553.758</b>
Mobiliario y Equipamiento	26.369.780	26.369.780	26.369.780	26.369.780	26.369.780
Depreciación	-2.880.826	-2.880.826	-2.880.826	-2.840.826	-2.840.826
<b>Activo Fijo</b>	<b>23.488.954</b>	<b>23.488.954</b>	<b>23.488.954</b>	<b>23.528.954</b>	<b>23.528.954</b>
<b>Total Activos</b>	<b>36.900.774</b>	<b>51.664.872</b>	<b>62.460.173</b>	<b>73.160.825</b>	<b>88.082.713</b>
<b>PASIVOS</b>					
Cuenta por Pagar	0	0	0	0	2.806.136
Impuestos por Pagar	340.839	4.327.146	7.241.877	10.131.053	13.402.306
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>340.839</b>	<b>4.327.146</b>	<b>7.241.877</b>	<b>10.131.053</b>	<b>16.208.442</b>
Capital	35.638.406	35.638.406	35.638.406	35.638.406	35.638.406
Resultado acumulado	921.529	11.699.320	19.579.890	27.391.366	36.235.865
Total Patrimonio	<b>36.559.934</b>	<b>47.337.726</b>	<b>55.218.296</b>	<b>63.029.771</b>	<b>71.874.271</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>36.900.774</b>	<b>51.664.872</b>	<b>62.460.173</b>	<b>73.160.825</b>	<b>88.082.713</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.10. Capital de trabajo

Para el Capital de Trabajo se consideran ingresos y gastos con IVA.

**Tabla 16: Capital de Trabajo Patitas Spa**

Primer Semestre:

CAPITAL DE TRABAJO						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos con IVA	\$-	\$4.006.582	\$4.006.582	\$5.609.215	\$5.609.215	\$5.609.215
Remuneraciones	\$2.440.000	\$2.440.000	\$2.440.000	\$2.440.000	\$2.440.000	\$2.440.000
Insumos	\$-	\$609.350	\$609.350	\$853.090	\$853.090	\$853.090
Combustible Vehículo	\$ -	\$141.960	\$141.960	\$198.744	\$198.744	\$198.744
Mantenimiento Vehículo	\$550.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo temporal	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000
Comisión POS	\$-	\$39.058	\$39.058	\$54.681	\$54.681	\$54.681
Software y licencias	\$2.116.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos legales de constitución	\$300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de trámites y patente	\$100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Uso y Mantenimiento de Software	\$41.667	\$41.667	\$41.667	\$41.667	\$41.667	\$41.667
Capacitación Personal	\$200.000					
Comisión POS	\$ -	\$39.058	\$39.058	\$54.681	\$54.681	\$54.681
Servicios Básicos	\$163.800	\$163.800	\$163.800	\$163.800	\$163.800	\$163.800
Gasto Ropa	\$352.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mkt y publicidad	\$1.080.000	\$540.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000
<b>Total</b>	\$5.153.467	\$-1.824.893	\$-1.392.893	\$-1.724.663	\$-1.724.663	\$-1.724.663
<b>Total con IVA</b>	\$-6.132.625	\$-2.171.622	\$-1.657.542	\$-2.052.349	\$-2.052.349	\$-2.052.349
	\$-8.572.625	\$-4.611.622	\$-4.097.542	\$-4.492.349	\$-4.492.349	\$-4.492.349
<b>Saldo CT</b>	-8.572.625	-605.040	-90.960	1.116.866	1.116.866	1.116.866
Flujo CT Acumulado	<b>-8.572.625</b>	<b>-9.177.666</b>	<b>-9.268.626</b>	<b>-8.151.760</b>	<b>-7.034.894</b>	<b>-5.918.028</b>

Segundo Semestre:

CAPITAL DE TRABAJO						
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos con IVA	\$8.013.164	\$8.013.164	\$8.013.164	\$10.417.113	\$10.417.113	\$10.417.113
Remuneraciones	\$2.440.000	\$2.440.000	\$2.440.000	\$2.440.000	\$2.440.000	\$2.440.000
Insumos	\$1.218.700	\$1.218.700	\$1.218.700	\$1.584.310	\$1.584.310	\$1.584.310
Combustible Vehículo	\$283.920	\$283.920	\$283.920	\$369.096	\$369.096	\$369.096
Mantenimiento Vehículo	\$550.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Arriendo temporal	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000
Comisión POS	\$78.116	\$78.116	\$78.116	\$101.551	\$101.551	\$101.551
Software y licencias	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Gastos legales de constitución	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Gatos de trámites y patente	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Uso y Mantenimiento de software	\$41.667	\$41.667	\$41.667	\$41.667	\$41.667	\$41.667
Capacitación Personal	\$200.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Comisión POS	\$78.116	\$78.116	\$78.116	\$101.551	\$101.551	\$101.551
Servicios Básicos	\$163.800	\$163.800	\$163.800	\$163.800	\$163.800	\$163.800
Gasto Ropa	\$352.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Mkt y publicidad	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000
<b>Total</b>	<b>\$-3.324.319</b>	<b>\$-2.222.319</b>	<b>\$-2.222.319</b>	<b>\$-2.719.974</b>	<b>\$-2.719.974</b>	<b>\$-2.719.974</b>
<b>Total con IVA</b>	<b>\$-3.955.939</b>	<b>\$-2.644.559</b>	<b>\$-2.644.559</b>	<b>\$-3.236.769</b>	<b>\$-3.236.769</b>	<b>\$-3.236.769</b>
	<b>\$-6.395.939</b>	<b>\$-5.084.559</b>	<b>\$-5.084.559</b>	<b>\$-5.676.769</b>	<b>\$-5.676.769</b>	<b>\$-5.676.769</b>
<b>Saldo CT</b>	<b>1.617.225</b>	<b>2.928.605</b>	<b>2.928.605</b>	<b>4.740.344</b>	<b>4.740.344</b>	<b>4.740.344</b>
Flujo CT Acumulado	<b>-4.300.804</b>	<b>-1.372.199</b>	<b>1.556.406</b>	<b>6.296.750</b>	<b>11.037.094</b>	<b>15.777.438</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 7.11. Fuentes de financiamiento

Como fuente de financiamiento se optará por el autofinanciamiento, los socios aportarán un capital de \$ 35.638.406.-, en partes iguales, el que será utilizado para financiar la inversión requerida de activo fijo y capital de trabajo. Esto permitirá a la empresa gozar de mayor independencia al no depender de capitales ajenos y evitar pagar intereses que generan las deudas con terceros.

## 7.12. Ratios financieros

**Tabla 17: Ratios Financieros Patitas Spa**

Ratios Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	39,35	6,51	5,38	4,90	3,98
ROA	0,02	0,23	0,31	0,37	0,41
ROE	0,03	0,31	0,43	0,51	0,58
EBITDA	4.143.194	18.907.292	29.702.593	40.363.244	52.478.997
EBIT	1.262.368	16.026.466	26.821.768	37.522.419	49.638.171

**Fuente: Elaboración Propia**

## 7.13. Análisis de sensibilidad (desviaciones respecto de tendencias históricas, incertidumbre)

Se realiza un análisis de sensibilidad en base a la variable cantidad de servicios realizados, este es uno de los que más influye en el flujo y el que presenta mayor incertidumbre al no tener certeza del potencial cliente hacia el servicio.

Para el análisis se calcularon el VAN y TIR ante una variación de un -20% y +20% y una tasa de descuento de: 18,22% llegando a obtener lo siguiente:

**Tabla 18: Escenario Pesimista**

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-44.783.620	-20.286.592	-29.589.278	-28.996.030	-18.641.497	31.152.323

Ítem	Resultado
VAN	-81.811.622
TIR	-42,34%

**Tabla 18: Escenario Optimista**

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-34.942.405	22.949.173	34.383.503	42.920.611	51.348.624	79.223.108

Ítem	Resultado
VAN	80.904.716
TIR	90,13%

**Fuente: Elaboración Propia**

En caso de que el servicio principal se vea afectado con un 20% menor a lo estimado, el proyecto arroja un VAN negativo y una TIR inferior a la tasa de descuento. Ante éstas

situación, la empresa debe estudiar mejoras en el plan de marketing con el fin de captar mayor cantidad de cliente y el aumento de las ventas.

### VIII. Riesgos críticos

Los principales riesgos identificados para el proyecto son:

Riesgo	Impacto	Plan de Mitigación
Desaceleración de la economía	Alto	Entregar ofertas y promociones para atraer a los clientes.
Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores	Alto	Innovar en la oferta de productos y servicios.
Incumplimiento del proveedor	Alto	Mantener varios proveedores de insumos y establecer multas en caso de incumplimiento.
Rotación del personal	Alto	Contar con un buen sistema de compensaciones y capacitaciones, para generar compromiso con la empresa.
Incumplimiento de servicio ofrecido	Alto	Monitorear el cumplimiento de los plazos y servicio, realizando encuestas de satisfacción de los clientes.
Falla de uno de los vehículos	Alto	Para mitigar este riesgo se contará con dos vehículos.

### IX. Propuesta Inversionista

Se propone al inversionista devolver la inversión a partir del tercer año de funcionamiento, que es cuando la empresa comienza a generar mayores utilidades. El monto para devolver anualmente corresponde al 60% de las utilidades generadas después de impuesto.

El inversionista participará en el riesgo de ganancia o pérdida del negocio, pero no se verá obligado a participar en su administración.

## **X. Conclusiones**

Patitas Spa Móvil es un negocio viable y rentable. Los flujos de caja proyectados a un horizonte de cinco años demuestran un VAN positivo de \$ 27.290.863.- de pesos y una TIR de 41,56%. Se espera un margen de rentabilidad desde el tercer año en adelante. El proyecto se llevará a cabo con dos vehículos en una primera etapa.

Los ingresos se obtendrán de la prestación de los servicios de peluquería/spa a domicilio, parques y en estacionamientos de supermercados, adicionalmente contempla la venta de accesorios y alimentos de perros. La inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto será de \$26.369.780



## **XI. Bibliografía**

### **Estudios**

Estudio Revista Quiltros Magazine, Perfil de Chilenos dueños de mascotas, abril 2015.

Estudio GFK Adimark, Los chilenos y sus mascotas: Tendencia de perros y gatos, enero 2015

Oportunidades en el sector del animal de compañía, estudio de Euromonitor Internacional.

Estudio Chile 3D, Tendencia de Mascotas 2014

Fundación Affinity Animales y salud, II Análisis Científico del Vínculo entre las personas y los animales de compañía 2014.

Estudio Adimark Mapa Socioeconómico en Chile 2014

### **Libros**

Malhotra K. Naresh (1997). Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. 2da Ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, 713p

Randall Geoffrey (2003). Principios de Marketing. 2da Ed. Madrid Ediciones Paraninfo 370p.

### **Artículos**

Economía y Negocios online, Mercado de las mascotas en Chile moverá casi US\$ 600 millones.

Economía y negocios online, No es mi mascota es mi hijo.

Estrategia On-line móvil, chilenos son los Segundos que Más Gastan en Alimentos y Accesorios Para Mascotas, 26/01/2015

Tendencias, La Tercera. Reportaje Humanos y mascotas: un lazo clave para la evolución, 28 de enero 2012.

### **Sitios Web**

Economía Chilena en 2019: Enfrentando la Realidad:

<http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2018/12/14/Economia-chilena-en-2019-enfrentando-la-realidad.aspx>

La economía chilena sufrirá una desaceleración en 2019, según el Banco Central

<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2019/01/11/la-economia-chilena-sufrira-una-desaceleracion-en-2019-segun-el-banco-central.shtml>

Chile es un país con más hogares con perros a nivel mundial y eso refleja la transformación de la sociedad, 28 de agosto 2017

<https://www.df.cl/noticias/internacional/ft-espanol/ft-chile-es-el-pais-con-mas-hogares-con-perros-a-nivel-mundial-y-eso/2017-08-28/110404.html>

Méndez, Carolina (2016, 2 de julio). El creciente y singular negocio para mascotas [en línea] La Segunda.com. Economía. Santiago, Chile. Recuperado diciembre 2016

<http://impresa.lasegunda.com/2016/07/02/A/2N2V91FD/all>

Palacios, Edwin (2011). El modelo de las 5 fuerzas y el plan de negocios [en línea]. Recuperado diciembre 2016

<https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/04/04/el-modelo-de-las-5fuerzas-y-el-plan-de-negocios/>>

Ponce, Humberto (2007), La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología [en línea]. Enseñanza e Investigación en Psicología 12 (1): 113-130. Recuperado diciembre 2016

[https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)

Servicio de impuestos internos. Constituyendo una sociedad [en línea]. Santiago. SII.

[http://www.sii.cl/portales/investors/formas\\_invertir/constituyendo\\_sociedad.htm](http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm)

## Anexos

### Anexo 1: Análisis y conclusiones de encuestas: Patitas Spa Móvil

#### Antecedentes

Se aplicó las encuestas a un universo de 200 entrevistados en distintas comunas de Santiago. El público objetivo está representado por personas que cuentan con mascotas. Las encuestas se aplicaron en parques y supermercados.

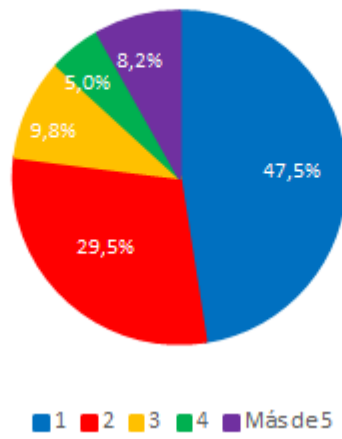
Los objetivos de las encuestas eran:

- Determinar la viabilidad del proyecto.
- Conocer las preferencias de los dueños de mascotas.
- Conocer la disponibilidad a pagar por los servicios.
- Lugares físicos de preferencia para realizar el servicio.

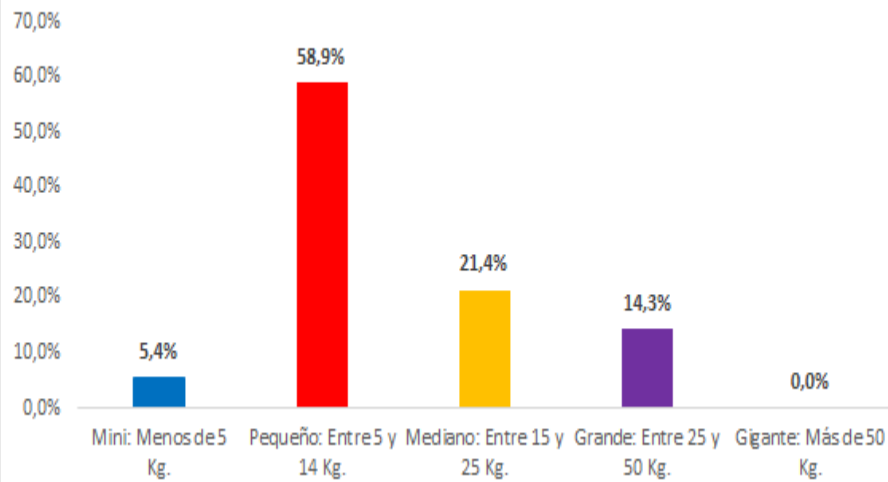
Resultados de las encuestas



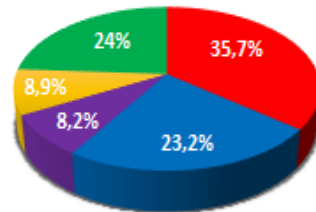
## 2. ¿Cuántos perros tuviste o tienes?



## 3. ¿De qué tamaño era o es tu perro?

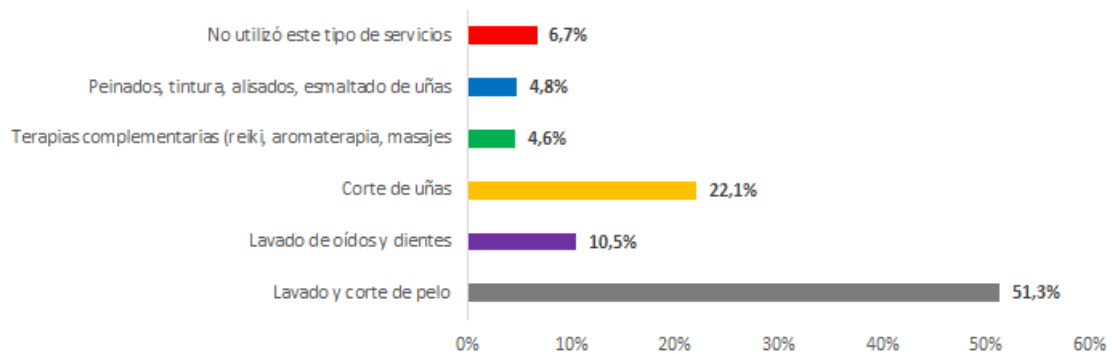


4. ¿Cuánto presupuesto destinabas o destinabas mensualmente en tu perro en servicio de estético y/o peluquería canina?

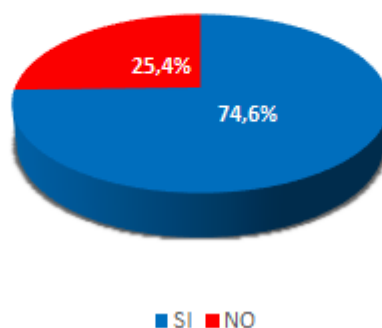


■ Entre \$5.000 - \$15.000 ■ Entre \$15.000 - \$25.000 ■ Entre \$ 25.000 - \$50.000  
■ Más de \$50.000 ■ No destino presupuesto

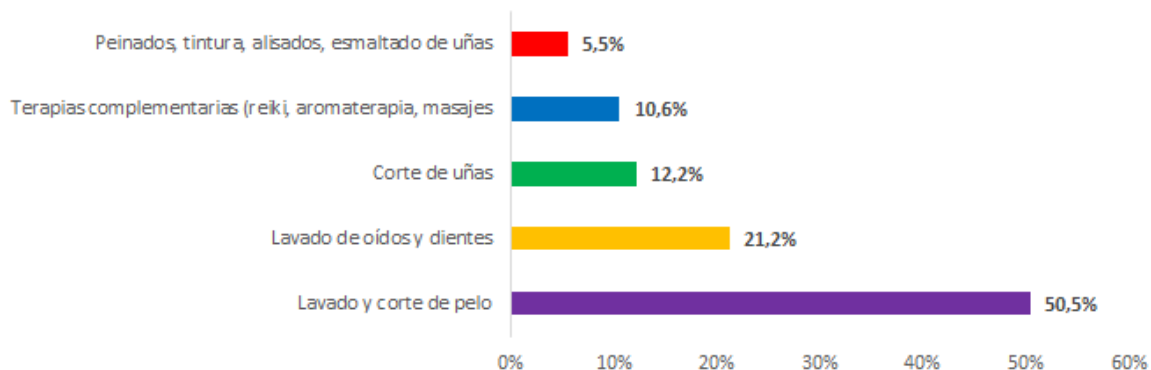
5. ¿Qué servicio de estética y/o peluquería canina utilizabas o utilizas para tu perro?



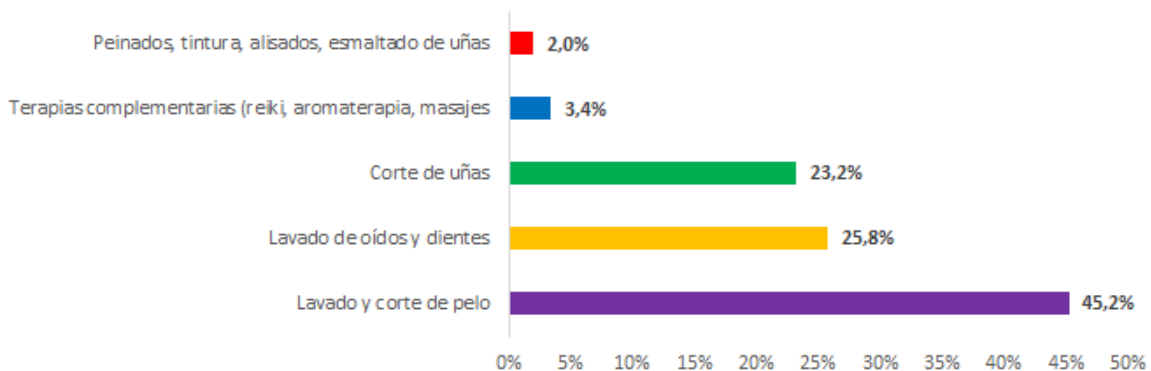
6. ¿Si tuviste, tienes o tuvieras un perro de mascota al momento de visitar junto a él un parque o supermercado te encuentras con un servicio de estética y peluquería canina móvil, lo utilizarías?



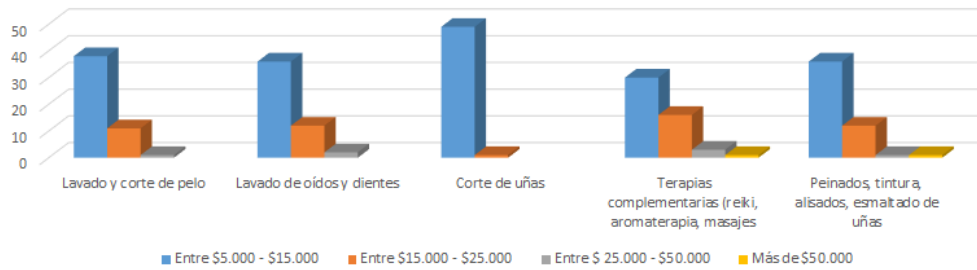
7. ¿Qué servicio de estética y/o peluquería canina utilizarías si estas en un supermercado?



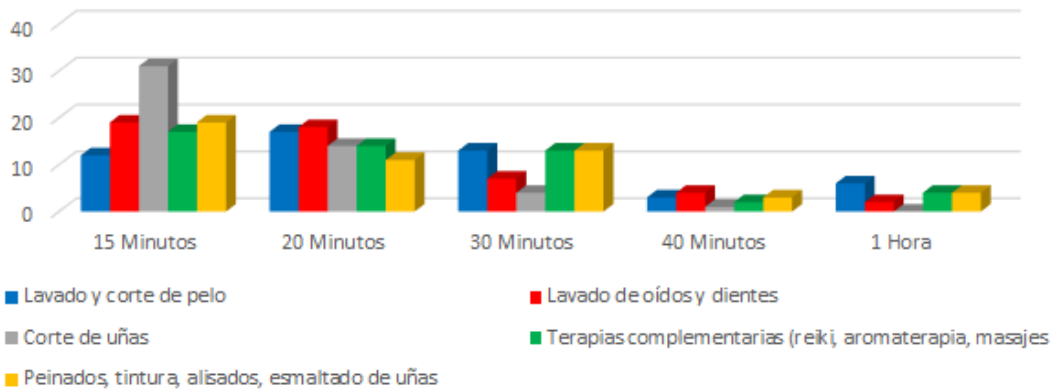
8. ¿Qué servicio de estética y/o peluquería canina utilizarías si estas en un supermercado?



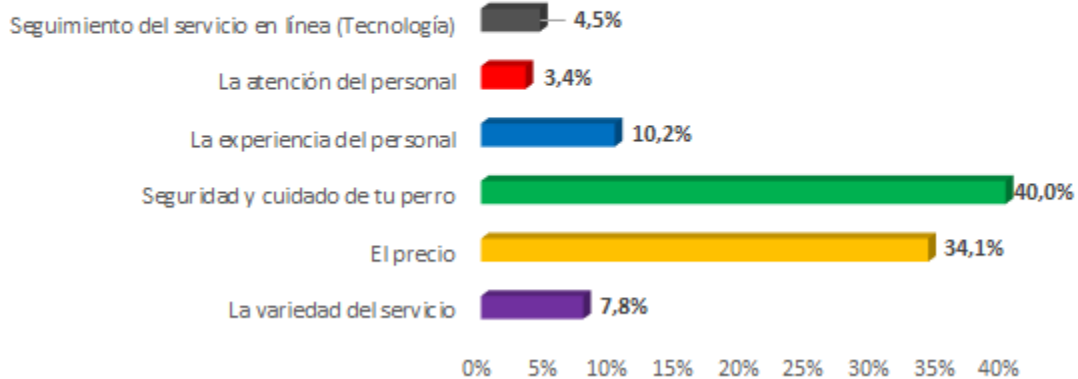
9. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por CADA UNO de los siguientes servicios en parques y supermercados?



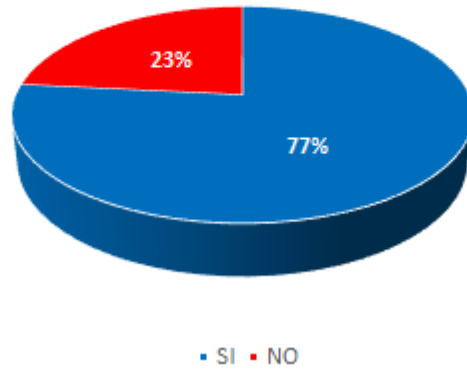
10. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar por CADA UNO de los siguientes servicios en parques y supermercados?



11. ¿Qué es lo que más valorarías al momento de utilizar un servicio de Spa Móvil en parque o supermercado?



12. Luego de encontrar este servicio Spa Móvil en el parque o supermercado ¿Agendarías otros servicios más personalizados en la puerta de tu hogar?

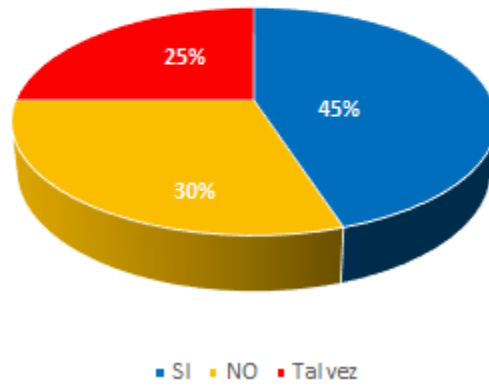


13. ¿Qué día prefiere usted encontrar el servicio de Spa Móvil?

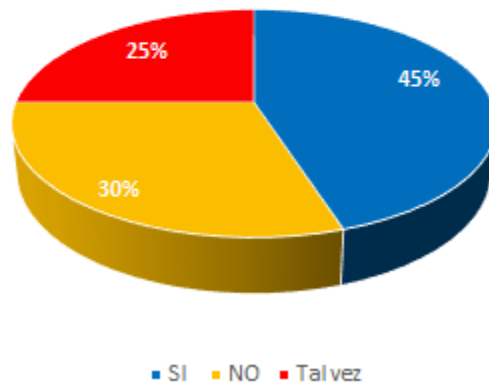




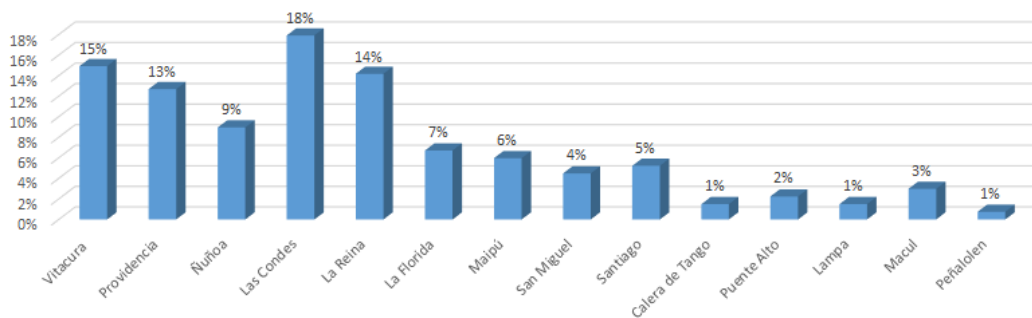
14. ¿Si el vehículo vendiera accesorios para tu mascota, estarías dispuesto a comprar?



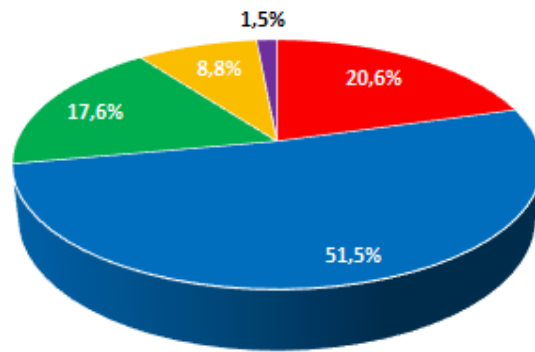
15. ¿Si el vehículo vendiera alimento para tu mascota, estarías dispuesto a comprar?



16. ¿En qué Comuna Vives?

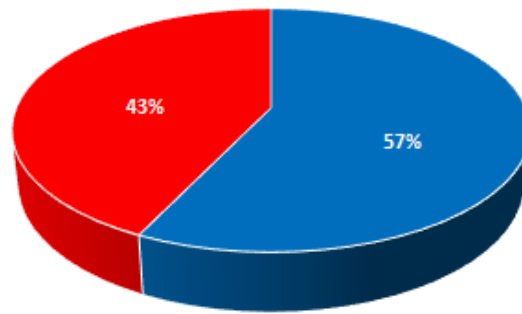


17. ¿Qué edad tienes?



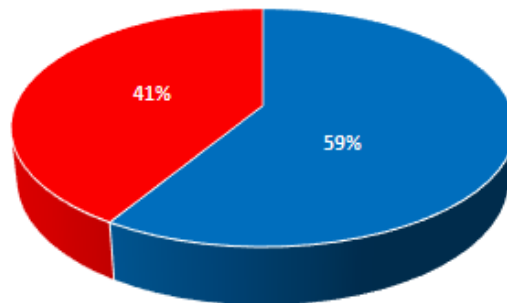
Entre 18-30 Entre 31-40 Entre 41-50 Entre 51-60 Más de 60

18. ¿Cuál es tu género?



Femenino Masculino

19. Tipo de Vivienda



Departamento Casa

## **Anexo 2: Análisis del entorno de la Industria - Pestel**

### **Político**

- **Riesgos:** Cambios de algunos aspectos legales, técnicos y reguladores del funcionamiento del negocio.
- **Exigencias:** la ley de tenencia responsable de mascotas y animales de compañía establece una serie de obligaciones que una persona contrae cuando adquiere una mascota o animal de compañía.
- **Oportunidad:** el entorno político es favorable para las empresas que desean realizar actividades de comercio, ya que existen políticas gubernamentales que potencian y favorecen el emprendimiento. Con subsidios como CORFO, FOGAPE y SERCOTEC.

### **Económico**

- **Riesgos:** La economía chilena inició una fase de desaceleración durante el año 2018. La disminución del crecimiento del PIB chileno desde 5,3% en el segundo trimestre a 2,8% en el tercero se debió en gran parte a una caída en el crecimiento de las exportaciones. Ésta desaceleración se mantendrá durante el año 2019, con una proyección de crecimiento de un 3,6%.
- **Exigencias:** El principal desafío de la economía para el 2019 para Chile es potencial el crecimiento de la inversión. El consumo se verá afectado por el aumento del desempleo.
- **Oportunidad:** Segmento de clientes con un mayor poder adquisitivo y liquidez, que está dispuesto a desembolsar dinero en su mascota.

### **Social**

- **Riesgos:** Para tener éxito en el rubro, es necesario entender el potencial de crecimiento del mercado y comprender la importancia de las mascotas para la vida de sus dueños. Se debe estar constantemente buscando un diferencial que fidelice al cliente, como una fuerte relación de confianza, productos de calidad o precios más accesibles.
- **Exigencias:** Clientes más informados y empoderados, que tienen conciencia social y un mayor compromiso con sus mascotas. Esto ha impulsado un aumento en la cantidad de protectoras de animales y ha generado cambios normativos.

- **Oportunidades:** existen nuevos comportamientos culturales en Chile que han impulsado fuertemente en los últimos años la tenencia de mascotas, privilegiando el tener mascotas antes que hijos.

### **Tecnológico**

- **Riesgos:** Acceso fácil y rápido a través de internet, lo que puede hacer que una mala recomendación llegue a un mayor número de personas.
- **Exigencias:** Necesidad de la empresa para estar siempre innovando y diversificando sus servicios y productos.
- **Oportunidad:** la tecnología ayuda en la gestión de procesos de los propietarios de las tiendas de mascotas o veterinaria, por medio de sistemas de alertas y notificaciones informan la fecha de ingreso de una mascota, la finalización del baño y el aseo hasta la agenda de una vacunación.

### **Ecológico**

- **Riesgos:** una inadecuada eliminación de los residuos puede generar multas, mala reputación de la empresa y afectar las ventas.
- **Exigencias:** Cumplir con buenas prácticas de higiene, que se desprenden del Código Sanitario, sus reglamentos complementarios y normativa vigente. Realizar una adecuada disposición de los residuos sólidos, especialmente aquellos que puedan significar riesgo para los trabajadores, la comunidad y el entorno. Además, obligan a mantener adecuadas condiciones de aseo, orden y limpieza de todas las instalaciones.
- **Oportunidad:** ayudar a reducir la huella de carbono, utilizando productos naturales y biodegradables, que no poseen químicos y materiales dañinos, reutilizar y elegir materiales reciclados.

### **Legales**

- **Riesgos:** de reclamos y acciones legales, si la empresa presenta algún incumplimiento legal o contractual puede ser objeto de demandas, reclamos. Esto podría dar como resultado: multas, sanciones, cierres o suspensiones del servicio.
- **Exigencias:** cumplir con la normativa vigente, es importante contar con una buena asesoría legal. Definir cuál es la ética de la compañía y cuáles son los límites dentro de los cuales debe manejarse.

- **Oportunidad:** protección de los activos de la empresa, esto es: propiedad intelectual, marcas y bases de datos.

### **Anexo 3: Análisis 5 Fuerzas - Porter**

#### **Amenaza de nuevos competidores**

Hay muchos factores que hacen que sea muy fácil entrar a la industria ya que no existen grandes barreras de entrada, por lo tanto, el negocio de las mascotas tiende a crecer cada vez más. Los competidores tienden a diferenciarse ofreciendo servicios más personalizados y la industria de las mascotas se enfoca en veterinarias, tiendas de accesorios, peluquería y hoteles. Las principales barreras a la entrada:

- Lealtad a la marca: No hay una marca que lidere el mercado y no existe una fidelidad alta por parte de los clientes hacia este tipo de servicios. Barrera baja y amenaza alta.
- Nivel de inversión requerido: Medio - alto, este va a depender del servicio que quiera brindar y los productos y servicios que entregará. Barrera alta, amenaza baja.
- Patentes, derechos de autor: no hay limitantes, es una barrera baja, amenaza alta.

**Se puede determinar que la amenaza de nuevos competidores en la industria es Alta.**

#### **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Existen una gran variedad de empresas y personas que de manera formal e informal brindan servicios de peluquería para mascotas.

Los costos de cambio de producto para el cliente son bajos, existe disponibilidad de sustitutos.

**Se puede determinar que la amenaza productos y servicios sustitutos es Alta.**

#### **Poder de negociación de los proveedores**

La relación que ejercen los proveedores sobre los competidores de la industria es baja, ya que existe una gran diversidad de proveedores para la industria. Hay muchos sustitutos y costo de cambio no tiene implicancia. Hay un bajo grado de diferenciación de productos. Existe una amenaza de integración hacia adelante.

**Se puede determinar que el poder de negociación de los proveedores es Baja**

### **Poder de negociación de los clientes**

Los compradores en éstas industria tienen poder de negociación, ya que existen muchos proveedores pequeños y pueden optar a distintas opciones para tener el servicio. Los clientes quieren resolver el problema de limpieza y aseo de sus mascotas, para lograr comodidad, por el poco tiempo con el que disponen para cuidar a su mascota.

**Se puede determinar que el poder de negociación de los clientes es Media.**

### **Rivalidad entre los competidores**

La estructura competitiva de la industria es fragmentada, existen varias empresas que ofrecen servicios para mascotas como veterinarias, tiendas de mascotas, hoteles de mascotas y emprendedores. El crecimiento de la industria es alto y el grado de diferenciación de los productos y servicios ofrecidos por los competidores es muy bajo.

**Se puede determinar que rivalidad entre los competidores es Media.**

### **Los complementadores**

El número de posibles complementadores es alto ya que se puede asociar con alguna marca de comida de perro. El grado de acercamiento con los complementadores es alto, a través de publicidad en el vehículo móvil con una gigantografía con la marca. **Se puede determinar que los complementadores es atractivo.**

#### Anexo 4: Características de los competidores directos

Empresa	Comunas que atiende	Horario de atención	Precio	Servicios que ofrece
<b>Spa for Pets</b>	La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea	Lunes a sábados de 10:00 - 19:00	Entre \$20.000- \$80.000	Baño y secado del pelo Corte de pelo y uñas Limpieza de oídos y cojinetes.
<b>Matilde Boutique</b>	Vitacura	Martes a sábados de 10:00 - 18:00	Entre \$ 30.000 - \$90.000	Peluquería Estética Accesorios
<b>La Bañera de Denise</b>	Lo Barnechea	Lunes a sábado de 10:30 - 19:30	Entre \$3.000 - \$80.000	Baño y corte. Corte de uñas. Limpieza de oídos. Venta y reparto de alimentos Venta de medicamentos.
<b>Dr Cafati</b>	Las Condes, La reina, Vitacura, Ñuñoa, San bernardo, san ramón, la cisterna, la Pintana, san miguel, la florida, Huechuraba, Barnechea, la dehesa, Pudahuel, estación central, Santiago centro	Lunes a domingo de 10:30 - 19:30	Entre \$ 15.000 - 80.000	Servicios veterinarios Venta de alimentos Peluquería venta de medicamentos

## Anexo 5: CANVAS

<b>Socios claves</b> <b>Patitas Spa Móvil</b> mantendrá alianzas y relaciones comerciales con proveedores de materias primas tales como: shampoo, fragancias, accesorios y alimentos de mascotas.	<b>Actividades claves</b> La actividad clave es la prestación de los servicios de baño, peluquería y spa. Además de las diferentes actividades que permiten que la prestación de los servicios se lleve a cabo como la contratación de personal, pago de sueldos, compra de materias primas, actividades de promoción, publicidad y mantenimiento del tráiler.	<b>Propuesta de valor</b> Entregar un servicio de Spa para mascotas móvil, a través de un tráiler para el aseo, peluquería y cuidado de la mascota y así aliviar la carga de los dueños de mascotas a la hora de bañar o embellecer, proporcionando un servicio eficiente e integral en un periodo corto de tiempo, sin tener la necesidad de desplazarse larga distancias.	<b>Relación con el cliente</b> La relación con los clientes será directa, entre el especialista en mascotas y el cliente, que es quien lleva su mascota para que le realicen el procedimiento. La interacción se establecerá a través de Facebook, Instagram, Twitter y página web para compartir información de forma instantánea. El servicio será personalizado y el cliente puede supervisar todo el procedimiento que se le realice a su mascota.	<b>Segmento de clientes</b> El mercado está conformado hombres y mujeres mayores de edad, poseedores de mascotas que las consideran un miembro importante en sus vidas, que les gusta consentirlas, pero no cuentan con el tiempo, la infraestructura y conocimiento para atenderlas. Que residen en la ciudad de Santiago.
	<b>Recursos claves</b> El principal recurso es el vehículo móvil, donde se realizarán todos los procedimientos. Para la ejecución de los servicios es necesario contar con personal capacitado, con amplios conocimientos en el área veterinaria.		<b>Canales</b> Se utilizará una aplicación para dispositivos móviles que permite la programación de citas, así como el uso de una página web en la que también se podrán hacer las solicitudes de servicio y a la vez se podrá acceder a contenido multimedia como fotos, videos y comentarios de clientes.	
<b>Estructura de coste</b> Estará compuesta por: pago de salarios, mantenimiento del vehículo móvil, compra de maquinaria y equipos, compra de materias primas y promociones. Se buscará minimizar sus costos de materia prima, mediante la negociación con los proveedores.		<b>Fuentes de Ingreso</b> Los ingresos se generan por la prestación de servicios que incluyen: baños, corte de pelo, limpieza de oídos, reiki, masajes y aromaterapia. Además, se espera generar ingresos por la venta de accesorios para la mascota tales como: collares, cepillos, juguete y ropa. En un principio estos accesorios se obsequiarán a las mascotas después de recibido el tratamiento, pero en un futuro se pondrán a la venta para que los clientes accedan a ellos en mayor volumen. Se podrán recibir otros ingresos por publicidad en los tráileres, ya que llevarán calcomanías que representen algún proveedor, ya sea de accesorios o alimentos para mascotas. Se maneja una lista de precios para cada uno de los servicios, para cada raza o tamaño de perro ya que varía según su tipo.		



## Anexo 6: FODA

### Fortalezas

- Servicio novedoso y adaptado a las necesidades del cliente
- Atención personalizada y amable
- Variedad de productos y servicios ofrecidos.

### Oportunidades

- Aumento de hogares con mascotas
- Tendencia a gastar más dinero en ellas.

### Debilidades

- Falta de experiencia
- Solo se entregará el servicio en comunas del sector Oriente de Santiago
- Bajo nivel de reacción ante renuncia o ausencia por enfermedad.

### Amenazas

- Cambio en la economía local podría afectar el negocio
- Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

## Anexo 7: Prototipo Vehículo



### Anexo 8: Dotación, horario de funcionamiento y descripción de cargos:

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	1	1	1	1	1
Estilista Canino	2	2	2	2	2
Técnico veterinario	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Horario de funcionamiento

- Personal Administrativo

Jornada de Lunes a sábados, con una jornada de 45 horas semanales que se distribuyen en 5 jornadas de 8 horas diarias de trabajo y una jornada de 5 horas.

Turno: 5 jornadas diarias de 9:00 a 17:00 hrs. y 1 de 10:00 a 15:00 hrs.

- Personal Funcional

Jornada de Lunes a Domingo de 45 horas semanales con las siguientes modalidades:

#### Horario para lunes a sábado:

Turno 1: 5 jornadas diarias de 9:00 a 17:00 hrs. y 1 jornada de 09:00 - 14:00 hrs.

Turno 2: 5 jornadas diarias de 13:00 a 20:00 hrs. y 1 jornada de 14:00 a 20:00 hrs.

#### Horario para lunes a domingo:

Turno 3: 4 jornadas diarias de 9:00 a 16:00 hrs., sábados de 10:00 a 17:00 hrs. y domingo de 10:00 a 20:00 hrs.

#### Descripción de cargos

##### Administrativo

**Descripción del cargo:** Realizar funciones de apoyo en tareas administrativas, contables y administración del personal, colaborar en la revisión y generación de documentos administrativo, manteniendo el adecuado registro.

### **Funciones específicas del cargo**

- Proporcionar información y coordinar tareas con el personal de la empresa externa que llevará la contabilidad.
- Realizar las nóminas de pago de remuneraciones
- Realizar la cuadratura de caja
- Registro y control de permisos administrativos, descansos complementarios y feriados legales.
- Gestionar las capacitaciones para los empleados

**Perfil del cargo:** Técnico en Administración de empresas. Experiencia en el manejo contable. Manejo de software ERP y Office intermedio avanzado. Ordenado y detallista. Capacidad de análisis. Buen trato con las personas Remuneración del cargo: \$500.000 líquidos.

### **Técnico Veterinarios**

**Descripción del cargo:** encargado de ejecutar el procedimiento de cuidado estético de la mascota, aplicando técnicas de acuerdo con el tipo de mascota y raza. Coordinación de horas, recepción de pacientes y atención técnica de las mascotas.

### **Funciones específicas del cargo**

- Recepción del cliente y su mascota
- Entrega y explicación de presupuestos
- Facturación y cobros
- Existencias y pedidos
- Recuperación de clientes
- Gestión de quejas y reclamos

**Perfil del cargo:** Título de Técnico Nivel Superior Veterinario. Un año de experiencia en clínicas veterinarias. Buen trato con las personas y mascotas. Preferentemente que sepa manejar y cuente con licencia de chofer.

Remuneración del cargo: 400.000 líquidos.

## **Estilistas caninos**

**Descripción del cargo:** mantiene a la mascota en buenas condiciones, es quién procura cuidados de peluquería y estéticos a los perros. Entre algunas funciones están: el arreglo, corte y mantenimiento del pelaje

### **Funciones específicas del cargo**

- Habilidades manuales para cortar el pelo a los perros.
- Atención al detalle y paciencia.
- Ser capaz de manejar los perros con suavidad, pero con firmeza.
- Capacidad de calmar y controlar los perros nerviosos.
- Habilidades de comunicación para llevarse bien con los propietarios.
- Tener sensibilidad artística.

**Perfil del cargo:** Licencia de Enseñanza Media con Curso de Peluquería Canina. Capacidad para tener manejo delicado de mascotas, facilidad de empatía con los clientes, dominio de diversos tipos de cortes de las razas más comunes. Preferentemente que sepa manejar y cuente con licencia de chofer.

Remuneración del cargo: 350.000 líquidos

### Anexo 9: Cantidad de activos fijos

ACTIVO FIJO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>PELUQUERÍA CANINA</b>					
SECADOR MANUAL	4	4	4	4	4
ESTERILIZADOR	2	2	2	2	2
<b>HERRAMIENTAS PELUQUERÍA</b>					
CEPILLO	4	4	4	4	4
PEINETA	4	4	4	4	4
DESENREDADOR	4	4	4	4	4
CORTAUÑAS	4	4	4	4	4
TIJERAS	4	4	4	4	4
PINZA	4	4	4	4	4
CUCHILLA TIPO 1	4	4	4	4	4
CUCHILLA TIPO 2	4	4	4	4	4
CUCHILLA TIPO 3	4	4	4	4	4
<b>MUEBLES</b>					
MESA PARA GROOMING	2	2	2	2	2
BAÑERA DE ACERO INOX. GRANDE	2	2	2	2	2
BAÑERA DE ACERO INOX. CHICA	2	2	2	2	2
MESA PLEGABLE	2	2	2	2	2
SILLA PLEGABLE	2	2	2	2	2
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>					
CÁMARA DE VIDEO	2	2	2	2	2
NOTEBOOK	2	2	2	2	2
CELULAR	2	2	2	2	2
IMPRESORA	2	2	2	2	2
<b>VEHICULOS</b>					
FORD E350	2	2	2	2	2
<b>OTROS</b>					
TRANSFORMADOR	2	2	2	2	2
ESTANQUES	4	4	4	4	4
TERMOTANQUE AGUA CALIENTE	2	2	2	2	2

### Anexo 10: Depreciación activos Fijos:

ACTIVO FIJO	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Años de vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>PELUQUERÍA CANINA</b>									
SECADOR MANUAL	4	\$ 30.000	\$120.000	5	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$ 24.000
ESTERILIZADOR	2	\$30.000	\$60.000	5	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
<b>HERRAMIENTAS PELUQUERÍA</b>									
CEPILLO	4	\$5.000	\$20.000	5	\$4.000	\$4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$4.000
PEINETA	4	\$5.000	\$20.000	5	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$ 4.000	\$4.000
DESENREDADOR	4	\$ 6.000	\$24.000	5	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800
CORTAUÑAS	4	\$6.000	\$24.000	5	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800
TIJERAS	4	\$30.000	\$120.000	5	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
PINZA	4	\$12.000	\$48.000	5	\$ 9.600	\$9.600	\$9.600	\$9.600	\$9.600
CUCHILLA TIPO 1	4	\$6.000	\$24.000	5	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$ 4.800	\$4.800
CUCHILLA TIPO 2	4	\$9.000	\$36.000	5	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$ 7.200
CUCHILLA TIPO 3	4	\$11.000	\$ 44.000	5	\$ 8.800	\$8.800	\$8.800	\$8.800	\$8.800
<b>MUEBLES</b>									
MESA PARA GROOMING	2	\$120.000	\$240.000	7	\$34.286	\$34.286	\$34.286	\$34.286	\$ 34.286
BAÑERA DE ACERO INOX. GRANDE	2	\$585.000	\$1.170.000	7	\$167.143	\$167.143	\$ 167.143	\$167.143	\$167.143
BAÑERA DE ACERO INOX. CHICA	2	\$330.000	\$660.000	7	\$94.286	\$94.286	\$ 94.286	\$ 94.286	\$94.286
MESA PLEGABLE	2	\$44.900	\$89.800	7	\$12.829	\$12.829	\$12.829	\$12.829	\$12.829
SILLA PLEGABLE	2	\$14.990	\$29.980	7	\$4.283	\$4.283	\$4.283	\$4.283	\$4.283
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>									
CÁMARA DE VIDEO	2	\$50.000	\$100.000	6	\$ 16.667	\$16.667	\$16.667	\$16.667	\$16.667
NOTEBOOK	2	\$400.000	800.000	6	\$133.333	\$133.333	\$133.333	\$133.333	\$133.333
CELULAR	2	\$60.000	\$120.000	6	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
IMPRESORA	2	\$60.000	\$120.000	3	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$ -	\$ -
<b>VEHICULOS</b>									
FORD E350	2	\$10.000.000	\$20.000.000	10	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
<b>OTROS</b>									
TRANSFORMADOR	2	\$350.000	\$700.000	10	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000
ESTANQUES	4	\$350.000	\$1.400.000	10	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000
TÉRMOTANQUE AGUA CALIENTE	2	\$200.000	\$400.000	10	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>			<b>\$26.369.780</b>		<b>\$ 2.880.826</b>	<b>\$2.880.826</b>	<b>\$ 2.880.826</b>	<b>\$ 2.840.826</b>	<b>\$ 2.840.826</b>

### Anexo 11: Gasto Mantenimiento Vehículos y consumo

Descripción	Cantidad anual	Vehículo	Costo unitario	Total
Aceite/filtro/alineación/balanceo	2	2	\$ 40.000	\$ 160.000
Batería	1	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Llantas	1	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Patente	1	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Revisión Técnica	1	2	\$ 25.000	\$ 50.000
Seguro Obligatorio	1	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Seguro Automotriz	1	2	\$ 60.000	\$ 120.000
<b>Total</b>				<b>\$ 1.100.000</b>

Consumo bencina por Vehículo FORD E350	MAX CAPACIDAD
Capacidad estanque de combustible	132
Km por litro ciudad	8
Km diarios Promedio	130
Precio litro bencina	700
Consumo diario litro	16
<b>Consumo Mensual</b>	<b>\$591.500</b>
<b>Consumo Bencina Anual</b>	<b>\$7.098.000</b>

## Anexo 12: Insumos requeridos para Servicio de Baño y Corte de Pelo Mensual

Descripción	Unidad de medida	Costo	Cant. Perros por medida	Costo Unitario	Cantidad a comprar mensual	Costo Mensual año 1	Costo Mensual año 2	Costo Mensual año 3	Costo Mensual año 4	Costo Mensual año 5
Shampoo	1 Galón	\$29.500	150	\$197	1	\$49.403	\$61.753	\$74.104	\$86.455	\$98.805
Acondicionador	1 Galón	\$23.000	150	\$153	1	\$38.517	\$48.147	\$57.776	\$67.405	\$77.035
Colonia	80 ml	\$6.500	50	\$130	2	\$32.656	\$40.820	\$48.984	\$57.148	\$65.312
Limpiadora de oídos	473 ml	\$16.000	50	\$320	2	\$80.384	\$100.480	\$120.576	\$140.672	\$160.768
Talco para oídos	12 gr	9.000	30	\$300	20	\$75.360	\$94.200	\$113.040	\$131.880	\$150.720
Algodón	500 gr	\$3.990	100	\$40	2	\$10.023	\$12.529	\$15.034	\$17.540	\$20.046
Guantes	100 unidades	\$3.700	100	\$37	2	\$9.294	\$11.618	\$13.942	\$16.265	\$18.589
Tapabocas	100 unidades	\$8.500	100	\$85	2	\$21.352	\$26.690	\$32.028	\$37.366	\$42.704
Líquido Desparasitante	1 Unidad	\$1.500	1	\$1.500	85	\$376.800	\$471.000	\$565.200	\$659.400	\$753.600
Limpiador de Ojos	250 ml	\$8.000	50	\$160	4	\$40.192	\$50.240	\$60.288	\$70.336	\$80.384
Reparador de Puntas	250 ml	\$14.200	50	\$284	4	\$71.341	\$89.176	\$107.011	\$124.846	\$142.682
Serum	90 ml	\$7.300	30	\$243	4	\$61.125	\$76.407	\$91.688	\$106.969	\$122.251
Alisador de Pelo	1000 ml	\$23.500	150	\$157	1	\$39.355	\$49.193	\$59.032	\$68.871	\$78.709
Blanqueador de pelo	250 gr	\$11.200	30	\$373	4	\$93.781	\$117.227	\$140.672	\$164.117	\$187.563
Tintura	113 gr	\$8.000	5	\$1.600	2	\$16.000	\$32.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
<b>Total Mensual</b>	-	-	-	-	-	\$1.015.583	\$1.281.479	\$1.539.375	\$1.789.271	\$2.039.167
<b>Total Anual</b>	-	-	-	-	-	\$12.187.001	\$15.377.751	\$18.472.501	\$21.471.252	\$24.470.002

## Anexo 13: Dotación e Insumos requeridos para el personal

Personal	Personal	Sueldo	Sueldo imponible	Sueldos Mensual	Sueldos Anual
Administrador (a)	Planta	\$ 500.000	\$ 110.000	\$ 610.000	\$ 7.320.000
Estilista Canino	Planta	\$ 350.000	\$ 77.000	\$ 427.000	\$ 5.124.000
Estilista Canino	Planta	\$ 350.000	\$ 77.000	\$ 427.000	\$ 5.124.000
Técnico Veterinario	Planta	\$ 400.000	\$ 88.000	\$ 488.000	\$ 5.856.000
Técnico Veterinario	Planta	\$ 400.000	\$ 88.000	\$ 488.000	\$ 5.856.000
Contador	Externo	\$ 30.000			\$ 360.000
Psicóloga Reclutamiento	Externo	\$ 100.000			\$ 200.000
<b>Total</b>				<b>\$ 2.440.000</b>	<b>\$ 29.840.000</b>



Descripción	Unidad de medida	Costo	Total
Pantalón	8	\$ 16.000	\$ 128.000
Pechera Impermeable	8	\$ 12.000	\$ 96.000
Chaqueta	8	\$ 16.000	\$ 128.000
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>\$ 44.000</b>	<b>\$ 352.000</b>
<b>Compra al Año</b>	<b>2</b>		<b>\$ 704.000</b>

#### Anexo 14: Total Gastos empresa

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Remuneraciones	\$29.840.000	\$30.735.200	\$31.657.256	\$32.606.974	\$33.585.183	\$34.592.738
Gasto Combustible	\$2.839.200	\$3.549.000	\$4.258.800	\$4.968.600	\$5.686.512	\$6.406.452
Gasto Ropa	\$704.000	\$725.120	\$746.874	\$769.280	\$792.358	\$816.129
Gastos Mantenimiento Vehículo	\$1.100.000	\$1.133.000	\$1.166.990	\$1.202.000	\$1.238.060	\$1.275.201
Uso y Mantención de software	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000
Capacitación Personal	\$400.000	\$100.000	\$400.000	\$400.000	\$100.000	\$400.000
Arriendo temporal	\$3.000.000	\$3.900.000	\$5.070.000	\$6.591.000	\$8.568.300	\$11.138.790
Software y licencias	\$2.116.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Gastos legales de constitución	\$300.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Gatos de trámites y patente	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Comisión POS	\$781.159	\$1.006.728	\$1.244.412	\$1.494.212	\$1.756.084	\$2.030.116
Servicios Básicos	\$1.965.600	\$1.965.600	\$1.965.600	\$1.965.600	\$1.965.600	\$1.965.600
<b>Total</b>	<b>\$43.645.959</b>	<b>\$43.714.648</b>	<b>\$47.109.931</b>	<b>\$50.597.665</b>	<b>\$54.292.097</b>	<b>\$59.225.026</b>