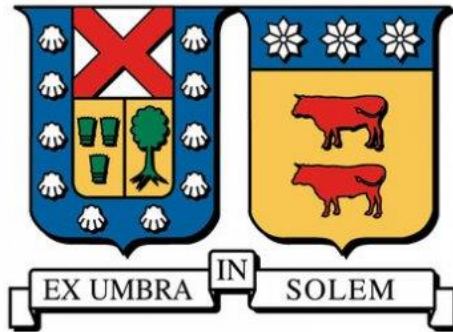


**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE**



**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL
EMPRENDIMIENTO DE UN CENTRO DE MASCOTAS EN LA
QUINTA REGIÓN**

FELIPE IGNACIO MORA BRAVO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO
DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : JOSÉ MIGUEL GONZALÉZ
PROFESOR CORREFERENTE : DIEGO YAÑEZ M.

22 DE JULIO 2020

Dedico esta memoria a mis padres por su apoyo incondicional. A mi familia y amigos que me acompañaron durante este proceso.

Resumen Ejecutivo

La situación actual de la industria de las mascotas está en su auge en todo el mundo, donde se ha experimentado un aumento considerable del número de mascotas en distintos países, incluido Chile y los servicios que se presentan cada vez son más sofisticados y de mayor calidad; el cambio de estilo de vida ha favorecido esta tendencia al alza.

Del estudio se desprende que el gasto mensual de los chilenos supera los US\$20, y que sus consumidores son clase socioeconómica heterogénea, es decir, que independiente del estrato en que se encuentre la persona existe una gran probabilidad que posea una mascota.

En la siguiente memoria se elabora un modelo de negocio, que aprovecha la situación actual de la industria, a través de un proyecto innovador. Para conseguir una evaluación efectiva se realiza un análisis del entorno, un estudio de mercado, una metodología para un plan de negocios y finalmente un análisis financiero.

El negocio resulta ser rentable, con un VAN de \$ 542.795,74 USD y una TIR del 29,78% mayor que el wacc calculado, en un periodo de evaluación de 10 años. Se presenta un proyecto con una estrategia basada en la diferenciación y con un marketing agresivo.

Índice de Contenidos

1. ANTECEDENTES GENERALES	14
1.1. Problema de Investigación	14
1.2. ¿Por qué un centro de mascotas?	16
1.3. Actualidad.....	17
1.4. Agentes involucrados.....	17
1.5. Objetivos	19
1.5.1. Objetivo General	19
1.5.2. Objetivos Específicos	19
1.6. Alcances y Limitaciones.....	20
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Marco Contextual	21
2.1.1. Industria de las Mascotas en el Mundo	21
2.1.2. Industria de las Mascotas en Latinoamérica	24
2.1.3. Industria de las Mascotas en Chile	25
2.2. Revisión de la Literatura	28
2.2.1. Análisis del entorno.....	28

2.2.1.1.	Análisis del Macroentorno	28
2.2.1.2.	Análisis del Microentorno	29
2.2.1.3.	Cadena de Valor	30
2.2.2.	Estudio de Mercado	32
2.2.2.1.	Definición del producto y/o servicio.....	32
2.2.2.2.	Descripción del mercado consumidor o mercado por cubrir	32
2.2.2.3.	Análisis de la demanda	33
2.2.2.4.	Análisis de la oferta.....	33
2.2.2.5.	Análisis del Sistema de Comercialización.....	33
2.2.2.6.	Análisis de precios	34
2.2.3.	¿Qué son los Modelos de Negocios?.....	34
2.2.4.	Metodologías de Modelos de Negocios	34
2.2.4.1.	Metodología CANVAS	35
2.2.4.2.	Global Business Services Model	38
2.2.4.3.	7 S de Mckinsey.....	40
2.2.4.4.	Diamante de la excelencia organizacional	42
2.2.5.	Análisis Organizacional	45
2.2.5.1.	Organigrama.....	45
2.2.5.2.	Descripción de puestos.....	46
2.2.5.3.	Condiciones de trabajo	46
2.2.6.	Estudio Financiero	46
2.2.6.1.	Definición de parámetros.....	46
2.2.6.1.1.	Fijación de la moneda de evaluación.....	46
2.2.6.1.2.	Tasa de descuento.....	47
2.2.6.1.3.	WACC.....	47
2.2.6.1.4.	Horizonte de evaluación	48
2.2.6.1.5.	Tasa de crecimiento.....	48

2.2.6.1.6.	Tasa de interés	48
2.2.6.2.	Calendario de montos de inversión y reinversión	49
2.2.6.3.	Depreciaciones	49
2.2.6.4.	Amortización	49
2.2.6.5.	Evaluación del proyecto.....	50
2.2.6.5.1.	Flujo de caja y resultados.....	50
2.2.6.5.2.	Criterios de evaluación	51
2.2.6.5.3.	Análisis de sensibilidad	51
3.	METODOLOGÍA	52
4.	DESARROLLO Y RESULTADOS.....	54
4.1.	Definición de Mercado e Industria	54
4.2.	Análisis PEST	55
4.2.1.	Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.	55
4.2.2.	Factores Económicos.....	58
4.2.3.	Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales	61
4.2.4.	Factores Tecnológicos	63
4.3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	64
4.3.1.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	64
4.3.2.	Amenaza de Nuevos Participantes	65
4.3.3.	Poder de Negociación de los Compradores	66
4.3.4.	Amenaza de Sustitutos	67
4.3.5.	Rivalidad entre Competidores.....	68
4.3.6.	Conclusiones 5 Fuerzas de Porter.....	70

4.4.	Cadena de Valor.....	72
4.5.	Estudio de Mercado	72
4.5.1.	Investigación de la Demanda	72
4.5.2.	Cuantificación de la demanda potencial.....	77
4.5.3.	Público Objetivo	81
4.5.4.	Descripción de productos y servicios a entregar	82
4.5.5.	Análisis de Precio.....	83
4.6.	Selección Metodología Modelo de Negocios.....	87
4.7.	Modelo de Negocios: Metodología CANVAS	88
4.7.1.	Segmentos de Mercado.....	88
4.7.2.	Propuesta de Valor	90
4.7.3.	Canales	91
4.7.3.1.	Canales de Comunicación	91
4.7.3.2.	Canales de Distribución.....	91
4.7.3.3.	Canales de Venta	91
4.7.4.	Relaciones con los clientes.....	93
4.7.5.	Fuentes de Ingreso	94
4.7.6.	Recursos Clave	95
4.7.7.	Actividades Clave.....	96
4.7.8.	Sociedades Claves	97
4.7.9.	Organigrama y Número de Empleados.....	97
4.7.10.	Estructura de Costos	98
4.7.11.	Representación del Lienzo	99
4.8.	Estudio Financiero.....	100
4.8.1.	Definición de parámetros	100

4.8.2.	Deuda	100
4.8.3.	Depreciaciones.....	101
4.8.4.	Flujo de caja y resultados.....	102
4.8.5.	Análisis de sensibilidad	104
5.	CONCLUSIONES	106
	REFERENCIAS	111
	ANEXOS	117
	Anexo A: Factores Económicos en Chile	117
	Anexo B: Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales	119
	Anexo C: Rivalidad entre competidores	120
	Anexo D: Encuesta y resultados para estudio de mercado	122
	Anexo E: Entrevistas locatarios para estudio de mercado	133
	Anexo F: Fórmula tamaño muestral	138
	Anexo G: Tabla de conversión de CLP a UF y USD	139
	Anexo H: Costo de arriendo del terreno, construcción y patentes municipales	139
	Anexos I: Fuentes de Ingreso.....	143
	Anexos J: Estructura de Costos.....	144
	Anexos K: Cálculo tasa de descuento y WACC para el proyecto.....	145

Anexos L: Parámetros para evaluación financiera	147
--	------------

Anexos M: Flujo de caja proyecto puro	148
--	------------

Índice de Figuras

|

Figura 1. Mapa de actores.	18
Figura 2. Crecimiento de la población de mascotas en China (en millones).	22
Figura 3. Gastos de mascotas en EE.UU (en dólares).	23
Figura 4. Tasa de natalidad de Chile.	25
Figura 5. Tenencia de mascotas en los hogares chilenos.	26
Figura 6. Chilenos y sus mascotas.	27
Figura 7. Factores que son de carácter externos.	29
Figura 8. Representación y actividades de la cadena de valor.	31
Figura 9. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.	35
Figura 10. Modelo Global Business Services.	40
Figura 11. Las 7 S de McKinsey.	42
Figura 12. El diamante de la excelencia organizacional.	43
Figura 13. Diagrama de la Metodología a utilizar.	53
Figura 14. Trámites asociados a la creación de una empresa.	57
Figura 15. Disposición de pago extra según beneficios o atributos de los productos.	63
Figura 16. Clasificación de empresas por tamaño de venta anual	69
Figura 17. Cadena de Valor.	72

Figura 18. Canal de compra preferente de alimento para las mascotas	74
Figura 19. Layout tentativo del proyecto	92
Figura 20. Organigrama del Centro de Mascotas	97
Figura 21. Ilustración del lienzo Lean CANVAS.....	99
Figura 22: Gráfico de sensibilidad del VAN.....	105
Figura 23. Crecimiento del PIB per cápita (% anual) – Chile.....	117
Figura 24. Indicador mensual de actividad económica, IMACEC	117
Figura 25. Tasas de política monetaria (TPM)	118
Figura 26. Inflación IPC Chile anual 2007 – 2019.....	118
Figura 27. Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1.000 personas) – Chile	119
Figura 28. Tasa de mortalidad Chile.....	119
Figura 29. Preguntas de encuesta realizada por survey monkey	125
Figura 30. Respuesta de encuesta realizada por survey monkey	133
Figura 31: Muestra la herramienta utilizada para el cálculo de derechos municipales.	141

Índice de Tablas

Tabla 1. Costos por trámites para la creación de una empresa.	57
Tabla 2. Evolución PIB anual Chile (en millones USD).....	59
Tabla 3. Evolución del PIB trimestral 2019 Chile (en millones de USD)	60
Tabla 4. Laboratorios de Producción Farmacéutica Nacionales.....	65
Tabla 5. Tamaño de empresas según venta anual.....	69
Tabla 6. Resumen de las 5 fuerzas de Porter.....	70
Tabla 7. Gasto mensual en mascotas según estrato socioeconómico.....	77
Tabla 8. Clasificación socioeconómica Chile	77
Tabla 9. Demanda estimada año 2018	78
Tabla 10. Ventas proyectadas mercado mascotas Chile 2019 - 2024 y crecimiento industria (%)	80
Tabla 11. Proyección demanda potencial para la Provincia de San Felipe	81
Tabla 12. Valores referencias servicios clínica veterinaria	84
Tabla 13. Valores de referencia de fármacos o medicamentos para mascotas.	85
Tabla 14. Valores de referencia de alimento para mascotas	85
Tabla 15. Aranceles de referencia para servicios de estética y spa.....	86
Tabla 16. Aranceles referencia cremación de mascotas.....	86
Tabla 17. Comparativa de metodologías.....	88
Tabla 18. Características, necesidades y servicio relacionado del segmento de mercado	90
Tabla 19: Cotizaciones valor propiedades en venta ciudad de San Felipe.....	93
Tabla 20. Ingresos proyectados para el proyecto.....	95

Tabla 21. Número de empleados y requisitos para el cargo	98
Tabla 22. Estructura de Costos.....	99
Tabla 23. Amortización deuda corto plazo	101
Tabla 24. Amortización deuda largo plazo	101
Tabla 25. Depreciación anual de los activos.	102
Tabla 26. Estados Resultados del Proyecto con financiamiento	103
Tabla 27. Criterios de Evaluación de proyecto con financiamiento	104
Tabla 28. VAN del proyecto en función del precio	104
Tabla 29. VAN del proyecto en función a los costos operacionales.....	105
Tabla 30. Locales comuna de Putaendo.....	120
Tabla 31. Locales comuna de Catemu	120
Tabla 32. Locales comuna de Llay Llay	120
Tabla 33. Locales comuna de Santa María.....	121
Tabla 34. Locales comuna de Panquehue	121
Tabla 35. Locales comuna de San Felipe.....	121
Tabla 36. Clasificación de empresas por tamaño de ventas	122
Tabla 37. Conversiones de CLP a UF y USD	139
Tabla 38. Regresión para estimar el crecimiento (M \$USD)	139
Tabla 39. Valor de tipo de edificación según categoría en USD/m ²	139
Tabla 40. Tabla de categorías de construcción.....	141
Tabla 41. Costos de construcción por sección (USD)	141
Tabla 42. Cotizaciones valor propiedades en venta ciudad de San Felipe.....	142
Tabla 43. Costos de derechos municipales a pagar por la construcción	142
Tabla 44. Costos totales de construcción canal físico.....	142

Tabla 45. Cotizaciones arriendos San Felipe USD/m2.....	143
Tabla 46. Ingresos del proyecto por línea de negocio USD	143
Tabla 47. Estimación de ingreso por local en la Provincia de San Felipe.....	143
Tabla 48. Total, inversiones en USD	144
Tabla 49. Remuneraciones totales	144
Tabla 50. Costos fijos totales	145
Tabla 51. Costos variables totales	145
Tabla 52. Tasa de interés de corto y largo plazo correspondientes al año 2019.....	147
Tabla 53. Flujo de caja proyecto puro.....	148
Tabla 54. Criterios de evaluación proyecto puro.....	149

1. Antecedentes Generales

1.1. Problema de Investigación

Ancestralmente, en diversas culturas alrededor de todo el mundo, los animales han sido respetados como compañeros esenciales en la supervivencia y en la salud de las personas (Díaz Videla, 2017). Muchas tradiciones espirituales han honrado las relaciones entre humanos y las formas de vida animal, como parte de la interconexión con el mundo natural y espiritual (Serpell, 2016). Esta estrecha relación entre los humanos y los animales que históricamente siempre han estado ligado hace interesante estudiar la tendencia en alza donde las mascotas pasan a formar un miembro importante de la familia, donde se le prestan cuidados especiales, como, por ejemplo, una preocupación seria por su alimentación, el cuidado de su estética, compra accesorios para su entretención o uso, entre otros.

A sí mismo, a lo largo de la historia los animales han poseído una profunda influencia en distintas comunidades del mundo desempeñando roles fundamentales. Actualmente constituyen uno de los componentes naturales de mayor significado socioeconómico, científico y cultural de un país (Páramo & Galvis, 2010). Los humanos utilizan animales de múltiples formas, mayormente en relación con productos tangibles o servicios, como ser la producción de alimentos o pieles, transporte, seguridad o investigación biomédica (Sandøe, Corr, & Palmer, 2015).

Se define como una mascota animales mantenidos en los hogares de las personas donde parecen tener un propósito escasamente definido. A estos se refiere usualmente como mascotas (Sandøe, Corr, & Palmer, 2015); y los animales que prototípicamente representan esta categoría son perros y gatos. Otra definición es aquella que se refiere al animal de compañía y lo define como un animal típicamente domesticado o amansado, que es mantenido por placer o compañía (Stevenson, 2010). Sin embargo, estas definiciones no contemplan algo fundamental en las mascotas, y es que esta se encuentra bajo control humano, vinculado a un hogar, compartiendo intimidad y proximidad con sus cuidadores, y recibiendo un trato especial de cariño, cuidado y atención que garantizan su estado de salud (Savishinsky, 1985). Características fundamentales para que se desarrolle con éxito este

proyecto porque aprovecha que ese vínculo que se ha acrecentado últimamente por los estilos de vida que se llevan en la actualidad¹, lo que ha llevado a una preocupación cada vez mayor por parte de los humanos hacia sus propias mascotas.

El común denominador para inversionistas es encontrar un mercado con potencial de crecimiento, para conservar el valor del dinero en el tiempo y obtener la rentabilidad deseada en un horizonte de evaluación; el 2015 la revista “HowMuch.net” publicó una gráfica del tamaño de las economías mundiales divididas en tres sectores: industrial (31,57%), servicios (63,90%) y agricultura (4,54%), se observa que en las economías predominan las empresas de prestación de servicios y del área industrial, justamente donde se encuentra la industria de las mascotas.

Las grandes potencias económicas del mundo se encuentra Estados Unidos, China, Japón, Alemania, Reino Unido y Francia, en estos países la industria de los animales de compañía en los últimos 10 años en promedio ha crecido anualmente entorno al 6%, según reportes de Euromonitor Internacional, por lo que no deja de ser interesante estudiar y evaluar inversiones e innovaciones en este sector.

En el Chile de hoy existe una tendencia que las nuevas generaciones prefieren tener mascotas en desmedro que hijos, encuesta realiza por Cadem en mayo del 2019, aparte arrojó que las mascotas constituyen una parte fundamental es su familia, donde las consideran como un miembro más. De igual forma en un informe de Adimark señala que el 73% de la muestra declara que al menos tiene una mascota, preferentemente perros o gatos, donde el promedio de mascotas por hogar sin importar la generación es de 2.

Por otra parte, del mismo estudio de Adimark informa que el gasto promedio mensual aproximado por mascotas es de US\$38,30, el cual varía por estrato socioeconómico; según datos obtenidos por la consultora Euromonitor International el año 2018 Chile experimentó un crecimiento en esta industria superando los 800 millones de dólares y con una proyección para el 2022 de 1.152,6 millones de dólares, cifras para nada despreciables que vienen experimentando cambios exponenciales, donde desde el año 2012 hasta la fecha ha crecido

¹Considerando los años entre 2005-2020.

la industria en un 92%, cifras respaldadas por grandes empresas y Pymes que se encuentran en el mercado de las mascotas (El Morrocotudo, 2018). Los productos y servicios que se ofrecen en esta industria son variados y de distinta índole.

Por todo lo mencionado anteriormente, en esta memoria se propondrá un modelo de negocio para un centro de mascotas, donde se prestarán distintos tipos de servicios, lo cuales se tendrán que definir en el estudio de mercado, ya que se realizarán los que agreguen mayor valor al negocio, inicialmente no se descarta ninguno.

Las interrogantes más comunes a la hora de plantearse de si se deba realizar esta inversión son las siguientes: ¿Cuánto es la inversión inicial? ¿Es rentable? ¿Cuál es el payback del proyecto? ¿Qué estrategia se piensa adoptar para vender u ofrecer los productos o servicios? ¿Cuántos metros cuadrados son necesarios para desarrollar el proyecto? ¿Cuál es el análisis de la industria? ¿Hay competencia? etc. Estas son algunas de las preguntas que se plantean solucionar con esta investigación, acompañado también de una investigación de mercado que justifique el potencial de entrar a esta industria.

1.2. ¿Por qué un centro de mascotas?

La decisión de proponer desarrollar un centro de mascotas nace porque se considera una idea innovadora y atractiva para el mercado consumidor, donde lo que se pretende es tener un gran lugar donde los dueños de las mascotas puedan interactuar entre ellos, mientras se aplican los servicios por los cuales optaron para sus animales de compañía; también se piensa que al tener otros servicios y/o productos las personas puedan tener más incentivos a realizarlos, ya que van a estar presentes en el lugar “in situ”.

La innovación es muy bien valorada dentro de una organización, este motivo es la principal razón de porque optar a construir un centro de mascotas, porque normalmente una tienda de mascotas se especializa en un tipo de servicio a lo más en dos, no en un servicio integral.

La gran motivación de realizar esta memoria es proponer un lugar físico donde las personas y las mascotas puedan interactuar entre ellas, entre las distintas personas poseedoras de mascotas y las propias mascotas en sí, proponiendo un lugar de esparcimiento,

complementado con los distintos servicios y/o productos a ofrecer; con esto se espera entregar una experiencia totalmente distinta a lo que existe en la industria en la actualidad, ya que se apela a fortalecer el lazo afectivo entre los participantes y también porque no conocer otras personas con intereses similares.

1.3. Actualidad

Propiamente tal como se quiere implementar en la memoria el centro de mascotas no existe, ya que en la actualidad se entiende como centro de mascotas a una clínica veterinaria, donde normalmente estas están acompañadas con ventas de alimentos y accesorios.

El concepto a entender de centro de mascotas viene siendo como lo es un “shopping center” para las personas, que sea un espacio donde se pueda encontrar todo lo necesario para los animales de compañía, desde los servicios más básicos hasta los más complejos, pero más allá de eso también tiene que ser un lugar de esparcimiento donde que las personas puedan interactuar entre ellas al igual que las mascotas; finalmente a lo que se quiere apuntar es llegar a lograr una experiencia de encuentro, confianza y familiaridad para sus participantes, para ello se tiene que propiciar el ambiente con un entorno adecuado para el público consumidor buscando formar una pequeña comunidad.

Lo más parecido a lo que existe hoy en día, sería un parque de diversiones para mascotas o “Pet Park”, pero el enfoque de estos es en la diversión de los animales de compañía, mientras los dueños disfrutan con ellos, la gran diferencia radica en lo que se propone es que una parte fundamental del emprendimiento sea la comunidad que se forma y los servicios “ad-hoc” ofrecidos que se tienen que complementar perfectamente.

1.4. Agentes involucrados

Los “Stakeholders” son los siguientes:

- Distribuidores de servicios, insumos, productos y/o accesorios que sean necesarios para desarrollar la actividad con normalidad o lo que se pretenda vender.
- Empleados(as) necesarios para el correcto funcionamiento del centro de mascotas.

- Clientes intermedios, como lo pueden ser otros negocios locales ya establecidos y con propuestas atractivas, y que sean adecuadas a lo que se busca generar en el emprendimiento.
- Clientes finales, son personas naturales que buscan un producto, servicio o un tiempo de esparcimiento con su mascota (pueden tener también otras necesidades específicas).
- Asociación con servicios de “Delivery”.
- Medios de comunicación donde se pretende realizar publicidad, como lo puede ser la radio, periódicos locales, redes sociales o influencers.
- Servicios de impuestos internos, municipalidad, conservador de bienes raíces, notarios(as), abogados(as) y diario oficial para trámites legales, constitución de sociedad y permisos de operación.

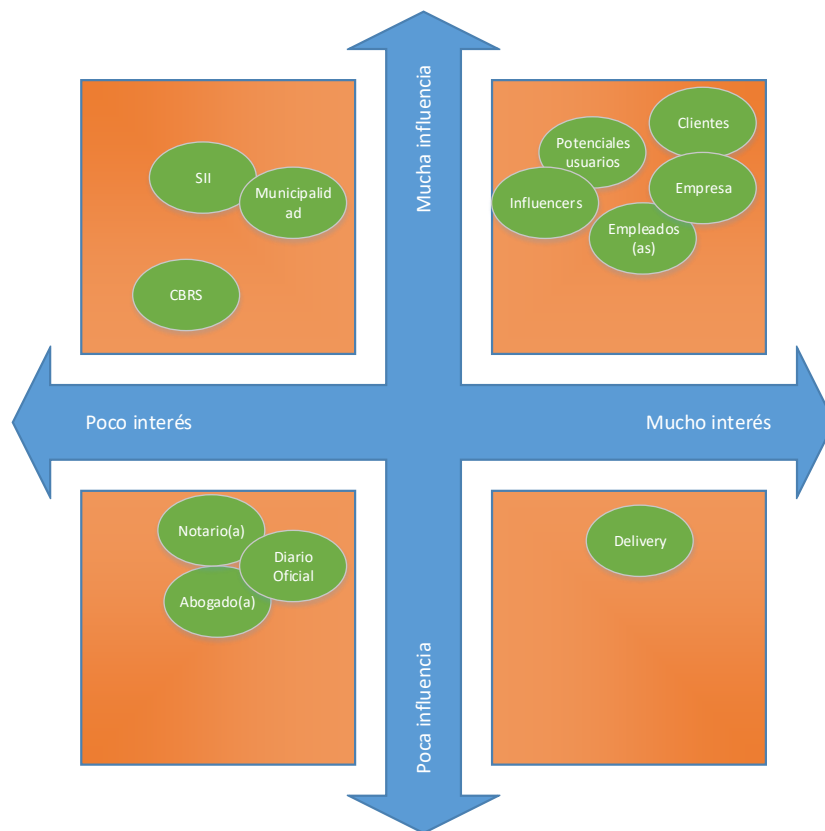


Figura 1. Mapa de actores.
Fuente: Elaboración propia

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un modelo de negocios para un centro de mascotas, mediante técnicas de investigación de mercados y análisis de indicadores económicos.

1.5.2. Objetivos Específicos

Estudiar tanto el microentorno como el macroentorno donde se va a desenvolver el proyecto, con esto se espera establecer el comportamiento de la industria a nivel nacional y regional para detectar posibles amenazas.

Realizar una investigación de mercado para conocer los clientes potenciales, sus características, gustos y preferencias.

Adoptar estrategias óptimas e innovadoras para el mercado nacional, buscando la diferenciación.

Calcular el valor aproximado de la inversión inicial necesaria para realizar este proyecto.

1.6. Alcances y Limitaciones

La memoria tiene por objetivo desarrollar un modelo de negocios sustentable para un centro de mascotas, del cual se espera conocer su factibilidad económica y su rentabilidad para un periodo de tiempo. La idea es proponer un emprendimiento rentable, innovador y de acuerdo con la conciencia social de la actualidad país.

Se espera a dar a conocer una propuesta atractiva, dado que es un mercado con altas expectativas de crecimiento, para ello se realizará preliminarmente un estudio del entorno, donde se darán a conocer las características de la región donde se desarrollará el proyecto y también se analizará la industria donde se pretende detectar tanto las amenazas como las oportunidades que se presentan, sin embargo, hay que considerar que muchas veces se encontrará con problemas de información. De igual manera existirá una investigación de mercado, con el fin de conocer los productos o servicios que mayor valor agreguen al negocio, esto se realizará porque en un centro de mascotas pueden existir distintos tipos de servicios.

El estudio se limitará a todos los locales de mascotas tanto de los que venden alimentos como los prestadores de servicio cercanos a la región donde se desarrollará el proyecto, que estén ubicadas a menos de 37 Kilómetros (30 minutos en auto), porque se considera una distancia prudente de costo oportunidad para un consumidor promedio.

Luego se dará paso al planteamiento del modelo de negocios, donde se va a establecer la relación con los distintos stakeholders involucrados, se conocerá la propuesta de valor del negocio, su estructura de costo y las fuentes de ingreso; finalmente se terminará con un análisis económico para conocer la rentabilidad del proyecto y un análisis de sensibilidad del flujo.

2. Marco Teórico

En este apartado se señala el contexto, los conceptos, teorías y modelos necesarios para poder crear el modelo de negocio y evaluar su factibilidad de implementación.

2.1.Marco Contextual

2.1.1. Industria de las Mascotas en el Mundo

El aumento del número de mascotas es un fenómeno a nivel mundial, en España en la actualidad hay más perros que niños menores de 15 años (De las Casas, 2019). En estos últimos años los animales pasaron a formar una parte fundamental de la vida de las personas, esto ha llevado a que se abogue por sus derechos y por el mismo motivo año tras año aumenta su mercado de manera significativa. El giro que ha tomado el estilo de vida de la sociedad, donde cada vez se tienen un menor número de hijos, ha favorecido el aumento de las mascotas por diversas razones, por ejemplo, el incremento de la esperanza de vida o la soledad en las ciudades sea la razón que sea interfiere de manera positiva en esta dinámica, que ha abierto la puerta a nuevos modelos de negocios en esta industria.

Sólo la industria española de medicinas y alimentos para animales movió en 2018 más de 1.300 millones de dólares, según datos de Veterindustria. Tras Reino Unido, Francia, Alemania e Italia, se trata del quinto mercado de animales de compañía más grande de Europa: en torno al 40% de los hogares españoles tiene al menos una mascota, y a cada una de ellas se destina una media por encima de los 1.100 dólares anuales. En la Unión Europea, el sector facturó 39.500 millones de dólares en 2018, con un incremento que supera el 2,5% respecto al año anterior (De las Casas, 2019).

Por otra parte, en China el número de dueños de mascotas está creciendo rápidamente: el 73% tiene entre 20 y 35 años, con una ligera preferencia por los gatos sobre los perros. En megaciudades como Shanghái, Pekín o Guangzhou, incluso muchos menos acomodados se llevan a las mascotas para brindarles momentos suaves y sin estrés (De Niet, 2019).

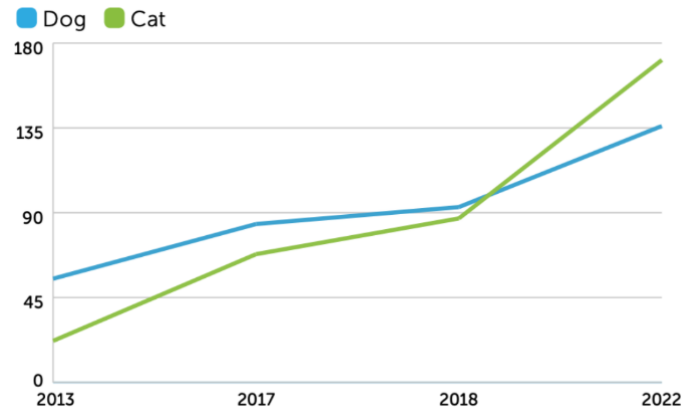


Figura 2. Crecimiento de la población de mascotas en China (en millones).
Fuente: GlobalPets Community

Bajo la influencia de las celebridades, que regularmente muestran sus mascotas en las redes sociales, la popularidad de las mascotas también está en auge. ¡Ya hay más de 150 millones de mascotas en China! (De Niet, 2019).

China sigue siendo una economía en auge, con una clase media en crecimiento. La gente de la nación vive vidas ocupadas. Como una forma de apego emocional para equilibrar sus estilos de vida agitados, a muchos consumidores les gusta tener una mascota. A finales de 2017, había más de 87 millones de perros y gatos en China y la industria de las mascotas se está desarrollando rápidamente. Con un valor de mercado de 134.000 millones de RMB (17 / 21.000 millones de dólares) y con un crecimiento previsto adicional del 40% en tres años, la industria de mascotas de China es aproximadamente del mismo tamaño que sectores como el turismo, la educación y el deporte (EXTRUDED, 2018).

En EE.UU las ventas de alimentos para mascotas aumentaron a \$ 27 mil millones, un 4% más que en el 2017, la mayoría de las cuales se atribuye a la creciente influencia del comercio electrónico, impulsado por la demanda de conveniencia de los consumidores y las capacidades de los vendedores electrónicos para aprovechar los alimentos para mascotas y que cumpla con esas demandas, de acuerdo con 'Packaged Facts' Alimentos para mascotas en los Estados Unidos, 14ª edición (EXTRUDED, 2018).

Por otro lado, el gasto de las mascotas estadounidenses ha seguido aumentando cada año desde 1994, incluso durante la recesión de 2007-2009, llegando a un estimado de \$ 72,13 mil

millones en 2018 y ahora se proyecta que alcanzará casi \$ 100 mil millones para el final de esta década. Específicamente en términos de la industria de servicios para mascotas, los gastos de entrenamiento y cuidado de mascotas han aumentado con un crecimiento de dos dígitos año tras año (EXTRUDED, 2018).

Desde la década de 1990 hasta 2010, el enorme crecimiento de la industria de las mascotas fue liderado por los “Baby Boomers”, pero a medida que comienzan a envejecer, los “Millennials” han asumido exuberantemente el manto de la propiedad responsable de mascotas y han aumentado el gasto, y ahora representan lo más importante. demográfica en la industria. En 2014, los “Millennials” estadounidenses gastaron \$ 10,6 mil millones en sus mascotas, más del 15% de los aproximadamente \$ 60 mil millones gastados en mascotas ese año (Zoom Room Franchising, 2019).

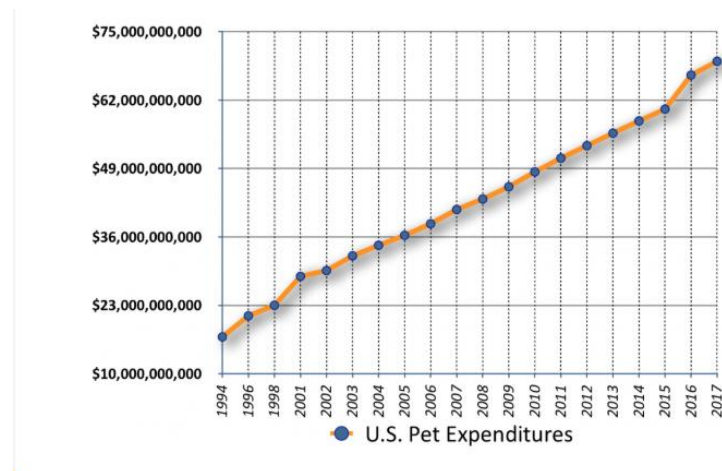


Figura 3. Gastos de mascotas en EE.UU (en dólares).

Fuente: Zoom Room

Más de la mitad de los “Millennials” dicen que prefieren gastar dinero en sus mascotas que en ellos mismos. Y también son muy exigentes en lo que eligen comprar para sus mascotas a través de productos y servicios, con un 64% de ellos buscando activamente productos con ingredientes totalmente naturales (Zoom Room Franchising, 2019).

2.1.2. Industria de las Mascotas en Latinoamérica

La industria del cuidado animal en México se ha incrementado en los últimos años, al pasar de 1.240 millones de dólares en 2012 a 1.988 millones en 2018 (Fuentes López, 2019), esto se ha generado como resultado de muchas campañas que promueven el respeto por los animales y concientizan sobre la importancia del cuidado de los mismos. En 2017, año en que el crecimiento de la industria de mascotas no se detiene en la alimentación, pues lo que más destaca es que los gastos del cuidado, educación y entretenimiento de las mascotas, representa hoy entre 12 y 20 por ciento de los gastos fijos de muchas familias mexicanas (Estrada, López, & Solís, 2018).

En los últimos 20 años, la industria a nivel global se ha más que triplicado en tamaño, y hoy es una industria de 17 mil millones de dólares que ha visto este crecimiento principalmente con la generación del milenio y se espera que siga al alza. El consumo de alimento para animales en México fue de casi 954 mil toneladas, un incremento de 6.5 por ciento respecto al 2015 (Estrada, López, & Solís, 2018).

Por otra parte, el mercado brasileño de productos para animales de compañía continúa mostrando su aliento, incluso frente a la crisis financiera del país en los últimos años. En el 2018, el sector movió más de \$ 4,77 mil millones de dólares, un 9,8% más que en el 2017. Con ello, Brasil se convirtió en el segundo mayor mercado global de productos “pet”, con un 6,4% de participación, superando al Reino Unido (6,1%) por primera vez. En primer lugar, está Estados Unidos, con el 50% del mercado (EXTRUDED, 2018).

Mientras que en Colombia esta tendencia no es diferente, ya que, de acuerdo con Rafael España, director de la oficina de Asuntos Económicos de Fenalco, el sector de mascotas en Colombia ha tenido un “crecimiento exponencial en los últimos años; las estadísticas muestran que en el año 2.000 el mercado de alimentos de esta industria equivalía a US\$60 millones. En 2018, ese mercado se ha multiplicado por 5 al pasar a los US\$300 millones en el país” (GERENTE.COM, 2019).

En Argentina la industria de las mascotas crece ininterrumpida y sostenidamente, que parece tener un escudo protector resistente a cualquier tipo de crisis. En el año 2003 se produjeron 189 000 toneladas de alimento balanceado de la línea “Pet Food”, esta producción

creció año a año hasta llegar a 626.000 toneladas en 2016, para acercarse a las 700.000 toneladas en 2017 (EXTRUDED, 2018).

2.1.3. Industria de las Mascotas en Chile

La realidad de Chile no es diferente a la del resto del mundo, un país cada vez más urbanizado con un nivel de 89,5% según el Reporte de las Ciudades del Mundo 2016 de la ONU, que como se ha especificado anteriormente favorece a la crianza y tenencia de mascotas. Del mismo modo la tasa de natalidad del país está disminuyendo año tras año, como se puede apreciar en la figura 4 y se espera que continúe esta tendencia, sumado a las características de las nuevas generaciones, las mascotas cumplen un rol fundamental en las nuevas familias, donde su bienestar también es prioritario.

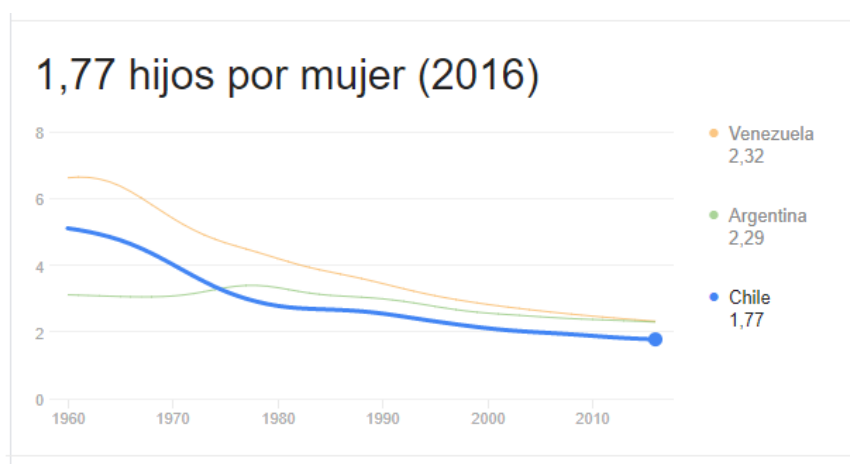


Figura 4. Tasa de natalidad de Chile.
Fuente: Banco Mundial

En un estudio de Adimark se señala que el 64% de los hogares chilenos posee al menos una mascota, como se muestra en la figura 5 y su evolución durante los últimos años; a la vez se señala que el gasto promedio de cada familia es de US\$ 38,30 y varía según segmento socioeconómico. Sumado a que la población cada vez está más preocupada por la protección de los animales, hace que la industria de las mascotas sea muy interesante tanto para el corto como el mediano y largo plazo para futuras inversiones.

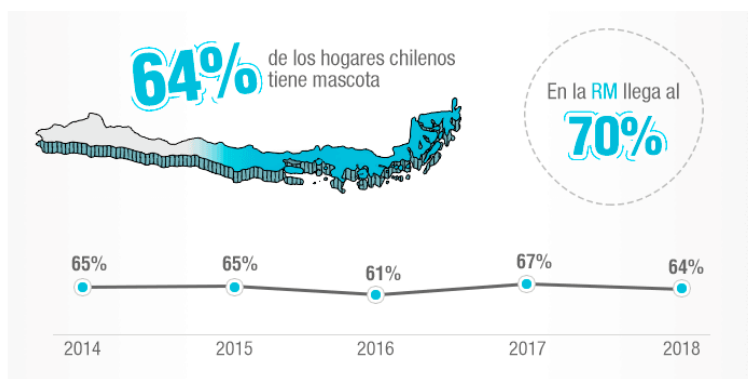


Figura 5. Tenencia de mascotas en los hogares chilenos.
Fuente: Adimark

Según datos obtenidos por la consultora Euromonitor International el año 2018 Chile experimentó un crecimiento en esta industria superando los 800 millones de dólares y con una proyección para el 2022 de 1.152,6 millones de dólares, cifras para nada despreciables que vienen experimentando cambios exponenciales, donde desde el año 2012 hasta la fecha ha crecido la industria en un 92%, cifras respaldadas por grandes empresas y Pymes que se encuentran en el mercado de las mascotas (El Morrocotudo, 2018).

El vínculo con las mascotas es fuerte; un 96% declara que su mascota es un miembro más de su familia, un 98% sufre cuando a su mascota le pasa algo y 94% se preocupa que su mascota no sufra estrés. En esa línea, un 57% declara que su mascota vive dentro de la casa, 63% de las personas duermen siempre o a veces con sus mascotas e incluso de ellos un tercio de las mascotas duerme dentro de la cama. 26% de los entrevistados llevan a su mascota de vacaciones con ellos, lo que es más común entre los dueños de perros (Cadem, 2019).

Respecto al consumo en productos asociados a mascotas: un 85% declara que sus mascotas tienen juguetes, 79% está dispuesto a pagar más por una buena alimentación, 53% declara que sus mascotas tienen ropa o accesorios y un 35% le ha celebrado el cumpleaños alguna vez. Si bien este comportamiento es transversal por generación, es algo más potente en los “Millennials” (Cadem, 2019).

Acercas de las tendencias, un 74% declara que es relevante para ellos que los productos no hayan sido testeados en animales y un 16% ha preferido lugares “pet friendly” a la hora de elegir donde pasar su tiempo libre. En Internet y las RRSS, un 29% de los dueños de

mascota ha realizado compras online para sus mascotas, destacando la compra de juguetes, ropa o accesorios y comida. Además, un 24% de los encuestados sigue a algún animal en una red social como Instagram o Facebook, siendo este porcentaje más alto entre Generación Z y “Millennials”. Incluso, un 7% declara que su mascota tiene un perfil en una red social (Cadem, 2019).

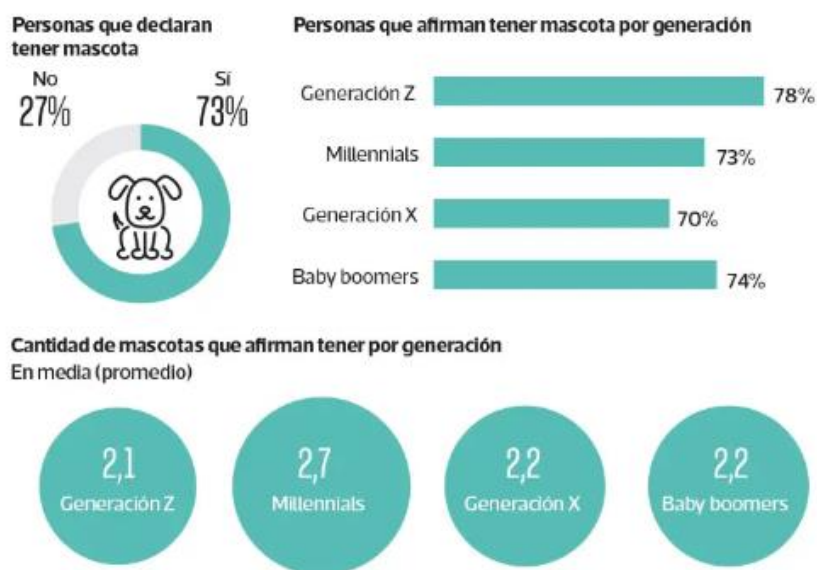


Figura 6. Chilenos y sus mascotas.
Fuente: El Chile que viene, mascotas (Cadem).
Infografía: Francisco Solorio

Es recurrente que las tendencias emigran desde las grandes metrópolis hacia las regiones con menos densidad poblacional; buscando sorprender a los habitantes con la innovación, disminuir considerablemente la inversión inicial y pulir el modelo de negocios para futuras expansiones se ha decidido ubicar el emprendimiento en la Provincia de San Felipe, Quinta región, que se encuentra al noroeste de Santiago de Chile aproximadamente a 90 Kilómetros.

La Provincia cuenta con 154.718 habitantes y está compuesta por 6 comunas; dependiendo del éxito del proyecto es posible ir replicándolo en el resto del país, corrigiendo errores de puesta en marcha e integrar oportunidades detectadas en la implementación y ejecución del proyecto.

2.2.Revisión de la Literatura

En este apartado se examinarán las herramientas de análisis que se pueden utilizar al momento de plantear y evaluar con éxito la industria en la que se espera realizar el emprendimiento, se nombrarán y se definirán; a su vez se abordará porque son importantes los modelos de negocios, sus casos de éxito y cuales existen.

2.2.1. Análisis del entorno

El propósito de un análisis del entorno es elaborar una lista finita de oportunidades que pueden beneficiar a la empresa; y de amenazas que debería eludir. Este análisis debe focalizar su atención en las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener la capacidad de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas (Rubín de Celis Z., 2016).

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

2.2.1.1. Análisis del Macroentorno

Se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores a viajar y la volatilidad de los mercados financieros. Revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas (Fred, 2003)

Las fuerzas o “factores” externos se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas ambientales, también se conoce como análisis PESTA. La figura 6 ilustra las relaciones entre estas fuerzas y una empresa. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo (Fred, 2003).

Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa

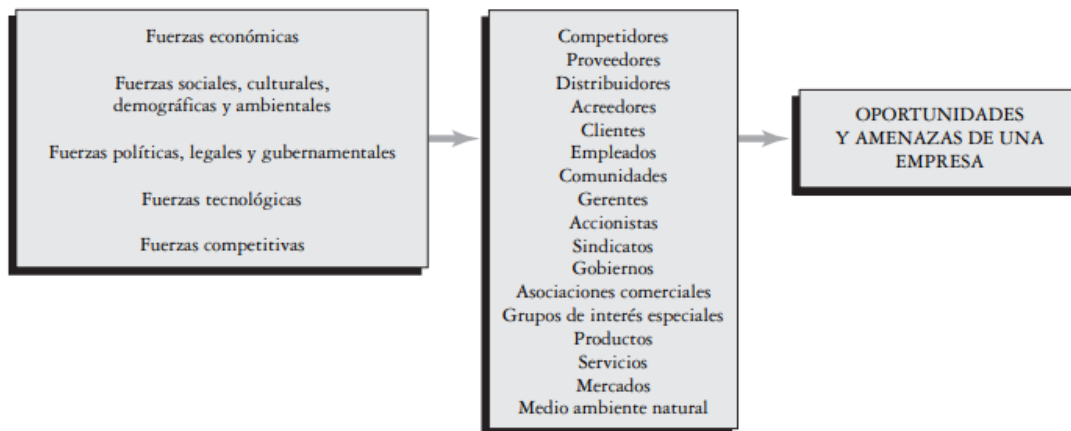


Figura 7. Factores que son de carácter externos.
Fuente: Conceptos de Administración Estratégica.

2.2.1.2. Análisis del Microentorno

El microentorno consiste en fuerzas cercanas a la empresa, también conocidas como las 5 fuerzas de Porter: Poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre competidores (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

- Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente el marketing y las operaciones de la organización (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

- Amenaza de Nuevos Participantes

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Las principales barreras de entradas que se analizarán serán las siguientes: Activos específicos, economías de escala, rentabilidad de la entrada y curva de aprendizaje (Rubín de Celis Z., 2016).

- Poder de Negociación de los Compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Cada tipo de mercado tiene características especiales que deben estudiarse minuciosamente (Porter, 2008).

- Amenaza de Sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria (Porter, 2008).

- Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa (Porter, 2008).

2.2.1.3. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que ayuda a determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y agregan valor al producto o servicio, con la finalidad de brindar la máxima calidad de servicio y producto al cliente, y crear una ventaja competitiva en el mercado (Quiroga, 2019).

En este concepto, se afirma que cada etapa del proceso de elaboración y venta de un producto o servicio es determinante para su completa valorización; desde la manera en que se mantiene la relación con los proveedores de materia prima hasta la forma en que se entrega el producto final a los consumidores (Quiroga, 2019).

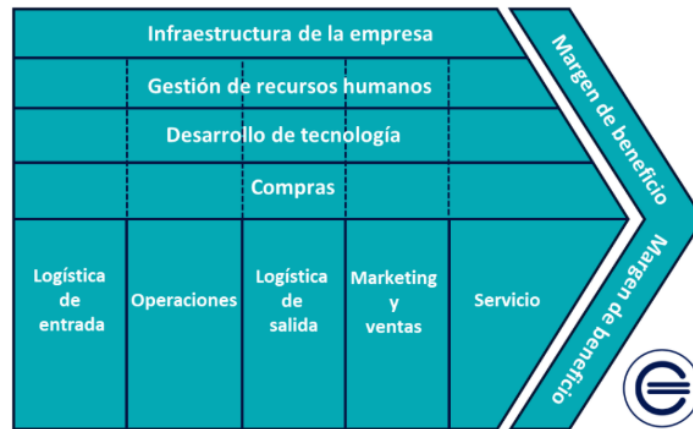


Figura 8. Representación y actividades de la cadena de valor.
Fuente: Economipedia, haciendo fácil la economía

En la cadena de valor se pueden diferenciar dos tipos de actividades:

1) Las actividades primarias: Un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador, las cuales se distinguen cinco actividades primarias:

1. Logística interna: Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
2. Operaciones (producción): Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
3. Logística externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
4. Marketing y ventas: Actividades con las que se publicita el producto para darlo a conocer.
5. Servicio: de post-venta o mantenimiento, las actividades de las que se encarga están destinadas a mantener, realzar el valor del producto y aplicar garantías.

(Peiró, 2017)

2) Las actividades de apoyo: Son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos, por ejemplo. Se distinguen las siguientes:

1. Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
2. Dirección de recursos humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal.

3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: Generadores de costes y valor.
4. Compras: Es todo aquello cuyo objetivo es abastecer y almacenar materias primas o materiales para producir.

(Peiró, 2017)

2.2.2. Estudio de Mercado

Cuando la naturaleza y la intensidad de la competencia varía dentro de una industria, es útil particionar la industria en segmentos, y analizar sus características estructurales. Este análisis es útil en la valoración del atractivo de diferentes segmentos, tanto para las nuevas firmas, como para las ya establecidas. Diferencias en la competencia y la estructura de los segmentos puede significar también diferentes factores claves éxitos dentro de los segmentos (Rubín de Celis Z., 2016).

Definir y entender el comportamiento que posee el mercado al cual estará dirigido el proyecto, es un aspecto fundamental en el análisis del proyecto. Un buen estudio de mercado no asegura el éxito del proyecto, pero un mal estudio de este si asegura su fracaso (Silva A. & Rubín de Celis Z., 2017)

2.2.2.1. Definición del producto y/o servicio

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

2.2.2.2. Descripción del mercado consumidor o mercado por cubrir

La viabilidad o no de un proyecto reside principalmente en el mercado consumidor, que será quien decida la adquisición del producto que genere la empresa creada por el proyecto. En este sentido, el estudio del consumidor requiere el máximo esfuerzo para determinar la existencia de una demanda real para el producto en términos de su precio, volumen y periodicidad, en un lugar y tiempo determinados (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Si se conocen las características de los consumidores del producto, es posible conocer el comportamiento, gustos, preferencias y percepciones que tienen. Además, esto hace posible

inferir sobre las posibles reacciones que tendrán frente al bien o servicio (Silva A. & Rubín de Celis Z., 2017).

2.2.2.3. Análisis de la demanda

El análisis de demanda constituye uno de los aspectos centrales de estudio de proyectos debido a la incidencia en los resultados del negocio que se implementará con la aceptación del proyecto (Silva A. & Rubín de Celis Z., 2017).

Cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia con distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada, de la real (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

2.2.2.4. Análisis de la oferta

El término oferta se puede definir como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a ofrecer a determinados precios (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

El análisis y la cuantificación de la oferta presenta mayores dificultades que en el caso de la demanda, ya que la información requerida es más difícil de obtener. Hay que considerar que los factores que afectan a la oferta son los siguientes: Precio del bien, disponibilidad de recursos y la tecnología (Silva A. & Rubín de Celis Z., 2017).

2.2.2.5. Análisis del Sistema de Comercialización

Comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman (Guerrero García & Pérez Martínez, 2009).

El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? (Kotler, 1996). El primero, se refiere al momento exacto de llevarlo a efecto; el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del

público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado (Guerrero García & Pérez Martínez, 2009).

2.2.2.6. Análisis de precios

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto o servicio. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las variables de decisión principales (Mercado Vargas & Palmerín Cerna, 2007).

2.2.3. ¿Qué son los Modelos de Negocios?

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener (Emprendedores, 2019).

Describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y capta valor. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El modelo de negocios se basa en una multitud de temas comerciales, que incluyen economía, emprendimiento, finanzas, marketing, operaciones y estrategia. Pero, al mismo tiempo, supone un determinante importante de los beneficios que se obtendrán de una innovación; de hecho, una innovación mediocre con un gran modelo de negocio puede ser más rentable que una gran innovación con un modelo de negocio mediocre (Redacción CepymeNews , 2019).

2.2.4. Metodologías de Modelos de Negocios

Existen distintas metodologías al momento de plantear un modelo de negocios, en este apartado se revisará las más utilizadas en la actualidad.

2.2.4.1. Metodología CANVAS

La metodología CANVAS puede ser descrita a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

El objetivo de Canvas es proporcionar un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción, el debate y la gestión de los modelos de negocios. Además, cabe señalar que este concepto ya ha sido probado con éxito por empresas de renombre tales como; IBM Ericsson Deloitte y el Ministerio de obras públicas y servicios gubernamentales de Canadá. El modelo de negocios en Canvas se realiza a través de un diagrama que considera los nueve puntos clave en el éxito y operación de una empresa: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

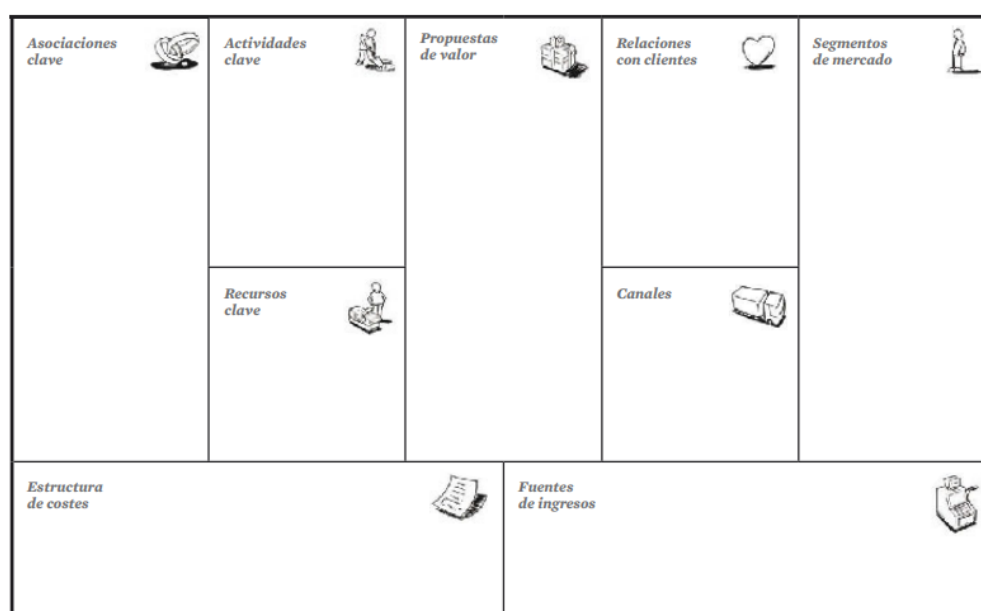


Figura 9. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.

Fuente: Generación de modelos de negocios.

Los nuevos bloques se describen a continuación:

1. Segmentos de Mercado: El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir. Los clientes son el Corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente

a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a que segmentos de mercado sirve y cuales ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2. Propuesta de Valor: El bloque de propuestas de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Propuesta de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Propuesta de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

3. Canales: El bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Comunicación, distribución y canales de venta son la interfaz con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Los canales sirven diferentes funciones incluyendo:

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes
- Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.

(Osterwalder & Pigneur, 2011)

4. Relaciones con los clientes: El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

(Osterwalder & Pigneur, 2011)

5. Fuentes de Ingreso: El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a si misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

6. Recursos Clave: El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

7. Actividades Claves: El bloque de Actividades Claves describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione. Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios. Para el fabricante de software Microsoft, las actividades claves incluyen desarrollo de software. Para el fabricante de PP Dell, las actividades claves incluyen la gerencia de la cadena de suplidor. Para el consultor

Mckinsey, las actividades claves incluyen la solución de problemas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

8. Sociedades Claves: El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

9. Estructura de Costos: El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.2.4.2. Global Business Services Model

Los grupos GBS (“Global business services”) se enfocan en gestionar gran parte de las tareas generales y administrativas que conforman el “*back-end*” de una transacción, dejando a las unidades de negocios más tiempo para enfocarse en tareas específicas a clientes o productos. La misión principal de los grupos GBS es brindar una gama integral de servicios a las empresas a bajo costo y con los niveles de calidad pre-acordados (Andreas Ess, Singh, & Silver, 2017).

Los equipos de GBS pueden ofrecer las mismas ventajas de costo y productividad que siempre tienen, pero el aumento de la digitalización permite a los grupos de GBS proporcionar beneficios que van más allá del costo. Los equipos de GBS pueden incorporar automatización, virtualización, análisis y otras herramientas y capacidades digitales en sus operaciones existentes y desarrollar e implementar formas más efectivas para apoyar las unidades de negocios (Andreas Ess, Singh, & Silver, 2017).

Es necesario que las empresas se concentren en cinco factores críticos relacionados a la composición y gestión de sus grupos globales de servicios de negocio:

1. Foco en el Cliente: Los equipos GBS deben tratar a sus clientes como socios estratégicos, y no simplemente como usuarios finales. A su vez, es necesario que los jefes de unidades de negocios y grupos funcionales vean al modelo GBS como una fuente de creación de valor y no simplemente como un centro de costos (Andreas Ess, Singh, & Silver, 2017).
2. Liderazgo desde el centro: Los grupos GBS se encuentran en una situación privilegiada, ya que interactúan con los activos más importantes de una empresa, que viene siendo la gestión de los sistemas TI, el procesamiento de los datos y el contacto con el personal de la organización, por lo cual, pueden participar activamente en toda iniciativa crítica de cambio y crecimiento que implique a estos activos (Andreas Ess, Singh, & Silver, 2017).
3. Adopción de una cultura ágil y de cambio: Los miembros del equipo GBS deben poder crear, lanzar y aumentar a escala sus propios servicios con rapidez, en experimentos controlados y sin temor a fallar. Los miembros del equipo y los clientes del negocio deben colaborar desde el principio y con frecuencia (Andreas Ess, Singh, & Silver, 2017).
4. Diseño de un modelo GBS a largo plazo: Muchos programas GBS no tienen el impacto que podrían tener, porque fueron diseñados para entregar resultados inmediatos o abordar una necesidad a corto plazo. Un enfoque más efectivo es definir una visión objetivo de cómo se vería la prestación centralizada de servicios en la empresa y funcionaría hacia atrás. Armados con esta información, los líderes de GBS pueden aprovechar las oportunidades para mejorar la experiencia mediante la introducción de nuevas tecnologías y capacidades digitales de una manera simplificada y de extremo a extremo (Andreas Ess, Singh, & Silver, 2017).
5. Gestión agresiva del desarrollo del talento: Muchos equipos GBS tienen que lidiar con brechas de talento y un alto nivel de rotación de personal. Como resultado, puede que se torne difícil retener el conocimiento institucional, y asegurar la viabilidad a largo plazo de los programas GBS. Por lo tanto, al igual que otros grupos en una organización, los equipos GBS deben invertir

fuertemente en la adquisición, la gestión y el desarrollo de talento (Andreas Ess, Singh, & Silver, 2017).

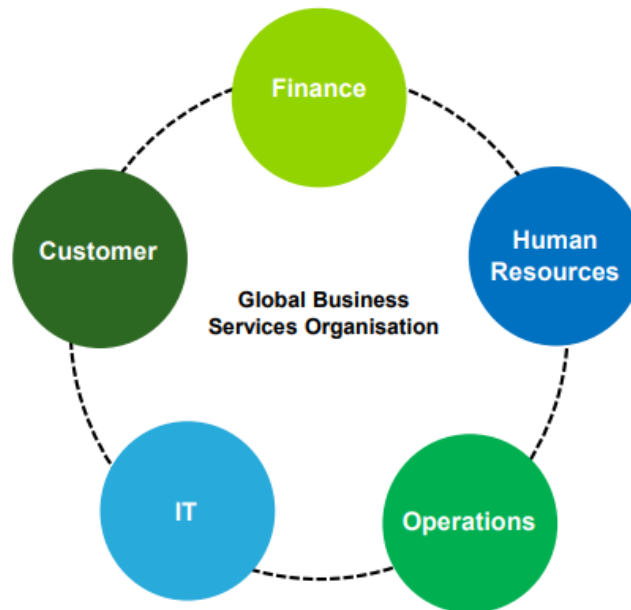


Figura 10. Modelo Global Business Services.
Fuente: Deloitte.

2.2.4.3. 7 S de Mckinsey

El modelo de las 7s de McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. Además de los factores internos es importante conocer cuáles son las capacidades de la organización que inciden en la creación de valor del negocio (Ponce Espinoza, Espinoza, Ríos Zamora, & Tapia, 2017).

Considera que la empresa eficaz no está representada precisamente por un modelo único, cerrado y estable en el tiempo, sino más bien constituye un sistema abierto, permeable y condicionado a la influencia permanente de una serie de factores de contingencia y a la visión de sus directivos o administradores acerca de la forma cómo debe ser dirigida y organizada (Ponce Espinoza, Espinoza, Ríos Zamora, & Tapia, 2017).

El modelo de las 7s de Mckinsey se plantea bajo la premisa de que “una organización no es solamente estructura”, sino que basa su propuesta en siete elementos: “structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values”; aspectos internos que la organización necesita

alinear a fin de lograr éxito (Peters & Waterman, 1980). Con el fin de comprender el planteamiento teórico, los siete elementos se componen por:

- Estrategia (“strategy”): Se refiere a los planes anticipados o en respuesta a los cambios del entorno. Se refiere a la ruta que ha elegido la organización para seguir. La estrategia de la organización se ve reflejada en la misión y la visión que se refiere al camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. La estrategia, la misión, visión y valores de las organizaciones son consideradas parte de la identidad de la organización y son además el elemento distintivo y la expresión de la personalidad de la organización (Martínez, Rodríguez del Bosque, & Pérez , 2014).
- Estructura (“structure”): Trata sobre la especialización y coordinación de actividades, influenciada principalmente por la estrategia y el tamaño de la organización y su diversidad (Ponce Espinoza, Espinoza, Ríos Zamora, & Tapia, 2017).
- Sistema (“systems”): Compuesto por los procedimientos formales e informales que se lleva a cabo en las organizaciones. Los sistemas para su funcionamiento requieren de estos aspectos: adaptación (debe abarcar las situaciones externas, adaptarse a su entorno y adaptar el entorno a sus necesidades), capacidad de alcanzar las metas (debe definir y alcanzar sus metas fundamentales), integración (regular la interrelación entre sus componentes), mantenimiento de patrones (proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos y las pautas culturales que lo integran) (Parsons, 1937).
- Estilo de administración (“style”): Existe una relación cercana entre la forma de pensar y la forma de actuar en las organizaciones. Muchos de los problemas que surgen en la organización tienen su raíz en esta forma de pensamiento, sin embargo, éstas pueden dar lugar a nuevas y mejoradas formas de organización (Ivanko, 2013).
- Personal (“staff”): Que se refiere al capital humano de la organización y a cómo éste es desarrollado, entregado, socializado, integrado y motivado y a la manera en que sus carreras son administradas (Ivanko, 2013). Respecto a este aspecto, su importancia radica en la manera en que el personal de la organización es comunicado, entendiéndose por comunicación organizacional a la comunicación formalmente definida en la organización para procesos específicos internos y en relación con el entorno. El personal requiere ser informado de los aspectos que suceden en la

organización, con los clientes, los proveedores, distribuidores y socios estratégicos (Ponce Espinoza, Espinoza, Ríos Zamora, & Tapia, 2017).

- Habilidades (“skills”): Representan las competencias distintivas, es decir, lo que la organización realiza mejor y que contribuye al logro de la misión y la visión propuestas por la organización (Ponce Espinoza, Espinoza, Ríos Zamora, & Tapia, 2017).
- Valores compartidos (“shared values”): Compuestos por los elementos que influyen en el grupo de trabajo a fin de lograr alcanzar los objetivos comunes. Se los considera como los conceptos y principios rectores de la organización, son aspectos que van más allá de las declaraciones de los objetivos organizacionales (Ponce Espinoza, Espinoza, Ríos Zamora, & Tapia, 2017).

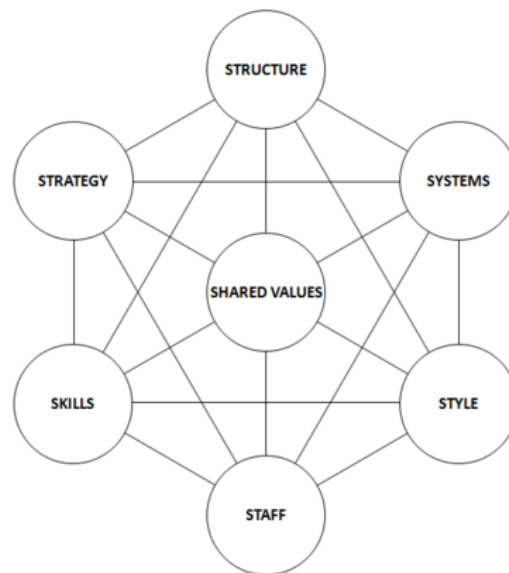


Figura 11. Las 7 S de McKinsey.

Fuente: Structure is not organization. Peters, T., & Waterman, R. (1980).

2.2.4.4. Diamante de la excelencia organizacional

El modelo del Diamante permite comprender e implementar los diferentes procesos y prácticas que necesita una organización para lograr buenos resultados y un alto desempeño estratégico. La excelencia organizacional se obtiene al promover un verdadero cambio organizacional y una cultura de alto desempeño (Kovacevic & Reynoso, 2015).

La clave de la ventaja competitiva, la creación de valor para clientes, empleados y accionista y el logro de resultados críticos de la organización, en un ambiente de continuo cambio de las condiciones macro y micro ambientales, radica en concebir la estrategia no como un evento, sino como un proceso de implementación disciplinado y permanente que garantice la excelencia organizacional. Las etapas necesarias para implementar dicha estrategia se han estructurado en una metodología que en adelante denominaremos “Diamante de la excelencia organizacional”, la cual se ilustra en la figura 12 (Kovacevic & Reynoso, 2015).



Figura 12. El diamante de la excelencia organizacional.

Fuente: Diamante de la excelencia, A. Kovacevic y A. Reynoso

- Foco estratégico: El foco estratégico tiene relación con la selección deliberada y cuidadosa de aquellos aspectos fundamentales que se van a desarrollar como estrategia de valor para los clientes, y también, en muchos casos con escoger qué es lo que no se va a realizar. Una vez determinado dicho foco estratégico, la organización debe concentrar sus esfuerzos en crear un modelo de negocios, esto es, un conjunto de actividades interrelacionadas que logre consistentemente entregar esa propuesta de valor a los clientes y mantener una posición de ventaja competitiva en

sus mentes para que, finalmente, ello se traduzca en resultados, crecimiento y rentabilidad (Kovacevic & Reynoso, 2015).

- **Diseño de 3M:** La operacionalización de la estrategia tiene como propósito llevar los objetivos estratégicos, definidos en la etapa de foco, hacia esquemas de implementación, seguimiento y ajuste. Uno de los principales elementos de este enfoque es la integración de un sistema de mediciones, metas y medios (3M), o tablero de gestión, como también le llamaremos. El efecto de integrar este tablero de gestión es similar a cuando un piloto de avión tiene en sus manos un plan de vuelo que necesita ser ejecutado con rapidez y calidad. Para esto requiere de indicadores focalizados en información crítica que le aporten diferentes tipos de alertas y le permitan ajustar la nave durante el vuelo (en ejecución) para llegar a su destino a tiempo y sin problemas (Kovacevic & Reynoso, 2015).
- **Alineamiento estratégico:** Una vez que el foco estratégico haya clarificado la propuesta de valor para los clientes, es fundamental que el modelo de negocios sea implementado consistentemente por todas las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, departamentos, procesos, equipos y personas. A este proceso de sincronizar y desplegar los diferentes componentes de la organización hacia el foco, lo denominamos “alineamiento estratégico” (Kovacevic & Reynoso, 2015).
- **Cultura de ejecución:** La cultura de ejecución surge de la interrelación de dos procesos clave: la ejecución y la creación de una cultura de excelencia. Ambos procesos deben ser vistos como las dos vías del ferrocarril por donde transita el tren de la estrategia, con rumbo y dirección hacia el foco de negocio buscado. Dependiendo de qué tan sistemática y consistentemente se lleven a cabo ambos procesos, se conseguirán más rápido los resultados esperados en el Diamante de la excelencia organizacional. Algo similar es lo que ocurre con una buena orquesta; en este caso, el director o conductor lidera un equipo que ejecuta sincronizadamente una obra musical. Sin foco o claridad de lo que se quiere tocar, sin partituras ni carta musical, sin mediciones de sonidos, longitudes y ritmos, sin alineamiento del equipo y, finalmente, sin una cultura de corrección de errores, no se logra tener éxito ni culminar el concierto con aplausos. En una organización sucede lo mismo, pues sin todos estos elementos la ejecución no es exitosa (Kovacevic & Reynoso, 2015).

- Agilidad organizacional: La agilidad organizacional tiene que ver con tres aspectos interdependientes: los procesos, la estructura organizacional y las tecnologías de información, en tres planos distintos de agilidad: estratégica, estructural y operacional (Kovacevic & Reynoso, 2015).

La agilidad estratégica se refiere a la necesidad de alinear procesos, estructura organizacional y tecnologías de información con la estrategia. La agilidad estructural se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones de configurar buenas fundaciones en el nivel de los procesos, estructura organizacional y tecnologías de información. Por último, la agilidad operacional tiene que ver con la conexión que es preciso establecer entre la estrategia y los aspectos más operativos de una empresa en el nivel de los procesos (rediseños detallados, por ejemplo), estructura organizacional (definición de roles específicos, por ejemplo) y tecnologías de información (diseño e implementación detallada de aplicaciones informáticas, por ejemplo) (Kovacevic & Reynoso, 2015).

2.2.5. Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización. Las características del método conducen a profundizar el análisis de situaciones organizacionales, permitiendo una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder, para resolver conjuntamente los problemas, con la ayuda de un consultor externo que actúa como agente de cambio (De la Rocha, 2010).

2.2.5.1. Organigrama

Análisis de los diferentes departamentos o divisiones de la empresa, indicando si se efectuará una implantación progresiva de la organización o se comenzará con la que será definitiva, en sus lineamientos generales (Silva A. & Rubín de Celis Z., 2017).

2.2.5.2. Descripción de puestos

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía (Pérez, 2015).

2.2.5.3. Condiciones de trabajo

La condición de trabajo está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador (Pérez Porto & Merino, 2014).

2.2.6. Estudio Financiero

En esta etapa del estudio se pretende ordenar y sintetizar la información de carácter monetario y así determinar la rentabilidad de un proyecto, esto se logra mediante el análisis de inversiones, costos e ingresos (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

2.2.6.1. Definición de parámetros

Se definen parámetros claves del estudio financiero, los que van a permitir una mejor estimación, de la inversión inicial, costos e ingresos totales.

2.2.6.1.1. Fijación de la moneda de evaluación

El tipo de cambio fijo es un tipo de cambio en el cual el gobierno de un país establece el valor de su moneda nacional asociando el valor con el de la moneda de otro país (Samper Arias, 2019).

El tipo de cambio fijo se establece normalmente ante la inestabilidad de una divisa, para corregir una economía poco estable, o que depende en gran medida del valor de la moneda. Estos constantes cambios en el valor no ayudan en nada al crecimiento económico del país ya que hace perder la confianza del comercio y de los inversores internacionales al no existir la suficientemente seguridad económica (Samper Arias, 2019).

2.2.6.1.2. Tasa de descuento

La tasa de descuento es el factor financiero que se utiliza en general, para determinar el valor del dinero en el tiempo y de forma particular, para calcular el valor actual de un capital futuro o para evaluar proyectos de inversión (Almarales Popa, Estrada Hernández, & Chong Martínez, 2019).

Uno de los métodos más convencionales para estimar la tasa de descuento es el método “CAPM”, el cual se describe a continuación.

El CAPM es un método muy difundido, que puede ser aplicado en diversas situaciones, como la evaluación del impacto del riesgo generado en las acciones de la empresa por un nuevo proyecto; la definición del precio de activos que aún no fueron negociados en el mercado; o la verificación de la razonabilidad del retorno de ciertos activos (Santana, 2013). A continuación, se presenta la fórmula del modelo CAPM:

$$E(r_i) = r_f + \beta [E(r_m) - r_f]$$

Donde:

$E(r_i)$: Es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i.

r_f : Rendimiento de un activo libre de riesgo.

β : Cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado.

$E(r_m)$: Rendimiento del mercado.

2.2.6.1.3. WACC

El WACC, de las siglas en inglés “Weighted Average Cost of Capital”, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo: el coste económico para la compañía de atraer

capital al sector; y como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía (EmpresaActual, 2019).

Para calcularlo se usa la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{K_e * E}{(E + D)} + \frac{K_d * (1 - T) * D}{(E + D)}$$

Donde:

K_e : Coste de los fondos propios

E : Fondos propios

D : Deuda Financiera

K_d : Coste de la deuda financiera

T : Tasa impositiva

2.2.6.1.4. Horizonte de evaluación

Tiempo para el cual se van a realizar las proyecciones económicas pertinentes al flujo de caja.

2.2.6.1.5. Tasa de crecimiento

Es la razón en cual varían las ventas año a año, dependiente del mercado y las características tanto del microentorno como el macroentorno.

2.2.6.1.6. Tasa de interés

La tasa de interés es el resultado de un cálculo matemático que normalmente corresponde a un porcentaje del crédito que se paga de manera adicional a la cantidad de dinero (o capital) que se está pidiendo mediante una operación de crédito.

Se definen las tasas de interés utilizadas para el financiamiento tanto a corto plazo como a largo plazo, según es requerido.

2.2.6.2. Calendario de montos de inversión y reinversión

Se refiere a la estimación en que tiempo se realizarán las inversiones requeridas para el proyecto, ya que pueden existir inversiones de reemplazos, como, por ejemplo, equipos con cierto período de vida útil o en otras situaciones sería necesario contratar más personal si las ventas tienen una marcada estacionalidad.

2.2.6.3. Depreciaciones

La depreciación es la pérdida de valor de un bien como consecuencia de su desgaste con el paso del tiempo (Vázquez Burguillo, 2016).

- Método lineal: Es el método más utilizado en las empresas y consiste en una amortización constante en el tiempo como consecuencia de dividir el valor del bien o activo por la vida útil del mismo (Vázquez Burguillo, 2016).
- Método de suma o depreciación acelerada: Este método consiste en pagar una mayor cuota de depreciación del activo durante su primer año de vida útil (Vázquez Burguillo, 2016).
- Método de reducción: Es un método de depreciación acelerada que contabiliza un valor conocido como valor de salvamento y que se compara con el valor del activo (Vázquez Burguillo, 2016).
- Método de producción: Este método va en función a la productividad. Se divide el valor del activo por el número de unidades que se llegan a fabricar. Este resultado obtenido se multiplica por las unidades finales producidas y se multiplica a su vez por el coste de depreciación de cada una de éstas (Vázquez Burguillo, 2016).
- Método decreciente: Este método realiza depreciaciones de cuotas más altas en los primeros años para que más tarde las cuotas sean inferiores, partiendo de la premisa de que el activo a depreciar será más eficiente en los primeros años, llegando a producir más (Vázquez Burguillo, 2016).

2.2.6.4. Amortización

La amortización financiera se corresponde a la parte del capital devuelto a una determinada fecha. Este tipo de productos, suelen ser de prestación única (ponen a nuestra

disposición cierta cantidad de dinero que hemos requerido) y contraprestación múltiple, que serán los pagos a realizar en el tiempo que hayamos acordado la devolución (Pedrosa, 2018).

- Método de amortización francés: es el más utilizado en nuestro entorno. Se trata de establecer una cuota que permanece igual durante todo el periodo. La cuota se compone de los intereses, que irán de forma descendiente hasta la amortización de todo el préstamo, y el capital, que irá suponiendo una mayor importancia en la cuota durante el tiempo de amortización (Pedrosa, 2018).
- Método de amortización americano: en este caso lo que va pagando periódicamente son los intereses, mientras que el principal del préstamo (capital) se abonará íntegramente en la última cuota (Pedrosa, 2018).
- Método de amortización italiano: este sistema establece una cuota fija de pago del capital prestado, lo único que varía son los intereses, con lo que la cuota irá descendiendo conforme se vayan abonando los intereses durante el periodo referido.

2.2.6.5. Evaluación del proyecto

Esta evaluación se realiza mediante la estimación de flujos de caja, el resultado de esta evaluación se mide mediante criterios complementarios entre sí, es importante tener en consideración el riesgo que se corre al invertir en un proyecto y para tener estas consideraciones junto a los criterios seleccionados se realiza un estudio de sensibilidad. Evaluar un proyecto a plazo fijo puede llevar a conclusiones erradas del mismo, por esta razón es muy común que el proyecto sea evaluado a diez años. (Sapag, N. & Sapag, R. 2004)

2.2.6.5.1. Flujo de caja y resultados

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que se determinen en ella. La información básica para realizar esta proyección está contenida tanto en los estudios de mercado, técnico y organizacional, como en el cálculo de los beneficios a que se hizo referencia en el capítulo anterior. Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos

tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, del valor residual, de las utilidades y pérdidas (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

2.2.6.5.2. Criterios de evaluación

Los criterios para utilizar serán el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

El criterio del VAN plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. Por otra parte, el criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La tasa calculada así se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse, y si es menor, debe rechazarse (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

2.2.6.5.3. Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se escoge el modelo unidimensional de la sensibilización del VAN.

El análisis unidimensional de la sensibilización del VAN determina hasta dónde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable. Si en la evaluación del proyecto se concluyó que en el escenario proyectado como el más probable el VAN era positivo, es posible preguntarse hasta dónde puede bajarse el precio o caer la cantidad demandada o subir un costo, entre otras posibles variaciones, para que ese VAN positivo se haga cero. Se define el VAN de equilibrio como cero por cuanto es el nivel mínimo de aprobación de un proyecto. De aquí que al hacer el VAN igual a cero se busca determinar el punto de quiebre o variabilidad máxima de una variable que resistiría el proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

3. METODOLOGÍA

La primera parte de la investigación se centrará en el análisis del entorno, comenzará con la definición de mercado e industria, se examinará el macroentorno a través de un análisis PEST, y a continuación se seguirá con el análisis del microentorno, lo cual se hará a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter; para ello se pretende recabar información de la Web de medios confiables y con su verificación correspondiente.

Para continuar se realizará el estudio de mercado, para definir que producto y/o servicios se pretende desarrollar en el centro de mascotas; para ello en una primera instancia se realizará una encuesta, para conocer las preferencias del consumidor y conocer la demanda, también se utilizarán otros métodos para estimar la demanda. Luego se analizará la oferta, a través de un trabajo de campo por la zona, donde se pretende contabilizar los negocios para mascotas y ubicarlos geográficamente, además se coordinarán entrevistas con pequeñas y medianas empresas del rubro que se consideren innovadoras, para conocer como está actualmente el mercado.

Con la información recabada se va a describir el mercado, se definirán las características de los productos a comercializar al igual que los servicios que tendrá el centro de mascotas, se le dará forma como opera el mercado local y se segmentarán los clientes según sus distinciones.

A continuación, ya realizado el análisis del entorno y el estudio de mercado se le dará forma al modelo de negocios a través de la metodología CANVAS, donde se abordará la propuesta de valor y todos los puntos relevantes, con esto se espera tener una estructura del emprendimiento clara y precisa.

Con la estructura del negocio armada, en términos de lo que se espera de él su propuesta de valor y de costos, se finalizará con un estudio financiero acompañado con un análisis de sensibilidad, el cual tendrá por objetivo ver la rentabilidad y riesgo de la inversión, en los cuales se utilizará como criterio de decisión el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, con esto se espera tener la información suficiente para concluir si es conveniente realizar el emprendimiento o no.



Figura 13. Diagrama de la Metodología a utilizar.
Fuente: Elaboración propia

4. DESARROLLO Y RESULTADOS

4.1. Definición de Mercado e Industria

En este emprendimiento su mercado principal serán personas que posean algún tipo de mascotas, esencialmente perros y gatos, ya que será el enfoque principal a trabajar dentro de este negocio, no se descarta en un futuro que se puedan insertar servicios para otros tipos de mascotas, pero inicialmente se va a optar por los animales de compañía que más abundan en los hogares de los chilenos, para promover el volumen de ventas en desmedros de servicios que pueden resultar más específicos.

Este tipo de mercado se caracteriza por dominar las generaciones que nacen a comienzo de la era de la digitalización y la expansión masiva de internet, por lo cual son individuos que procesan mucho más rápido la información gracias a los smartphones y las aplicaciones con las cuales cuentan, como Facebook, Twitter e Instagram. Estas generaciones viven de un modo totalmente diferente donde las mascotas pasan a ser de vital importancia en su estilo de vida, por ende, el cuidado y el bienestar de estas es de suma relevancia.

Entre las industrias de los animales de compañía se encuentran las siguientes:

- Industria de Alimentos: Se encarga de la elaboración y distribución de alimentos de diferentes gamas, existe tanto exportación como importación de estos productos.
- Industria de Ventas de Accesorios: En Chile, en este sector principalmente se trabaja con productos importados desde China o en su defecto productos artesanales, lo componen juguetes, collares, ropa, casas, entre otros.
- Industria de Atención Veterinaria: Servicio que incluye atención médica para las mascotas, como también la venta de antibióticos u otra clase de remedios.
- Industria de Estética y Spa: Servicio que incluye baño, limpieza, corte de uña, lavado de dientes y por último corte de pelo “ad hoc” para las mascotas.
- Industria de Guardería: Servicio que se ofrece para el cuidado de mascotas, cuando los dueños no pueden hacerse cargo de ellas, por temas personales, de trabajos o vacaciones.

- Industria Funeraria: Servicio que se presta al momento del deceso de alguna mascota; se brindan servicios de eutanasia para aquellos animales de compañía que estén con enfermedades terminales y también cremación de la mascota.
- Industria de Adiestramiento: Se encarga de desarrollar competencias y habilidades necesarias para que el dueño pueda manejar eficientemente a sus mascotas.
- Industria de Eventos: Se encarga de propiciar un espacio adecuado para la celebración de algún evento espacial para la mascota, como lo puede ser su cumpleaños o aniversario.

4.2. Análisis PEST

4.2.1. Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.

Chile en los últimos 20 años (2000 - 2020) se ha convertido en un líder regional debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. Posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, legislativo y Judicial.

Sin embargo, en los meses correspondientes a octubre y noviembre del 2019, se presentaron diversas manifestaciones sociales, en algunos casos violentas que destruyeron propiedad pública y privada, pero que luego desde esa fecha fueron disminuyendo su intensidad permitiendo una vuelta a la normalidad del comercio nacional, señalar que en algunas comunas continuaron las protestas, especialmente en la región metropolitana, donde se encuentra la capital del país, pero que no afecta a la región donde se desarrollará el emprendimiento (V región). Actualmente la población se encuentra dividida antes del próximo plebiscito que se pretende realizar en octubre del 2020 para cambiar la constitución chilena, que rige desde el año 2003.

El desarrollo social del país ha aumentado gracias a su sólida economía, donde la clase media representa un 65,4%, la pobreza ha llegado a niveles de 8,6% de los índices más bajos de Latinoamérica, el grupo que presenta vulnerabilidad es de 15,9% y los que poseen altos ingresos es de 10,1%, datos entregados por encuestas casen 2006-2017.

En tanto, los factores legales se tienen que ajustar al código del trabajo chileno, el cual estable las condiciones óptimas para cada trabajador, como, por ejemplo, tiempo de contratación, descanso y vacaciones, alimentación y vivienda y, salarios e indemnizaciones. Por otra parte, el sueldo mínimo que establece la ley es de US\$376,95 mensuales aproximadamente, con un total de 45 horas trabajas en dicho mes.

Está claramente establecida la tasa impositiva que es de un 27%, también existen fondos concursables de financiamiento y subsidios que entrega el gobierno a través de Corfo, lo cuales se utilizan para estimular la economía y promover el crecimiento del país.

Del mismo modo, para establecer a operar en un lugar físico se tienen que seguir el siguiente procedimiento:

- Definir el tipo de constitución legal de la empresa, donde se debe redactar una escritura de constitución de sociedad o empresa individual en una notaría, la que debe contener, entre otros: Nombre del representante o de los representantes, domicilio, razón social, giro, patrimonio de la empresa (capital de inicio), aportes de los socios o del empresario, etc. También está la opción de operar como persona natural, pero que no es aconsejable por exponer el patrimonio personal del inversor.
- Tener disponible el lugar donde se desarrollará el proyecto, se puede acreditar a través de un contrato de arriendo o presentado las escrituras del inmueble.
- Ir al servicio de impuesto internos a inscribir el RUT e iniciar actividades.
- Finalmente obtener la patente municipal.

A continuación, se muestra un diagrama de lo expuesto anteriormente:

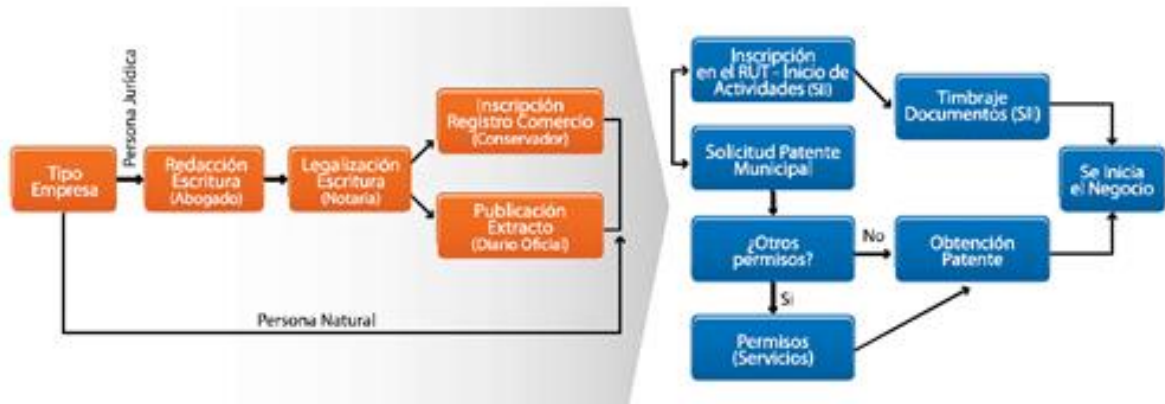


Figura 14. Trámites asociados a la creación de una empresa.

Fuente: Servicios de Impuestos Internos

Es importante recordar que estos trámites tienen diferentes costos, principalmente costos de notarios y abogados para su validación, reconociendo su importancia para el cálculo de la inversión inicial se presenta la siguiente tabla donde se señala el costo por trámite, el plazo y el lugar donde debe realizarse:

Tabla 1. Costos por trámites para la creación de una empresa.

Trámite	Costo	Plazo	Lugar
Escritura pública y protocolización	Costo variable dependiendo del tipo de sociedad y honorarios asociados	No tiene plazo	Notaria
Inscripción registro Comercio del Conservador de Bienes Raíces	Valor Base de 7 USD aumentado en 2% del capital (63,12 USD a 88,36 USD aprox.)	60 días desde la fecha de la Escritura Pública	Conservador de Bienes Raíces respectiva comuna
Publicación Diario Oficial	1 UTM (62,77 USD) o cero para empresas cuyo capital es inferior a UF 5.000 (178.909,87 USD)	60 días desde la fecha de la Escritura Pública	Diario Oficial
Trámites SI	Cero	Inicio de Actividades: Dentro de los 2 meses siguientes a aquél en que comiencen sus actividades	SII - Unidad Correspondiente a su domicilio

Fuente: Servicios de Impuestos Internos

4.2.2. Factores Económicos

La economía chilena, ha sido unas de las más estables en Latinoamérica durante los últimos 20 años (2000 – 2020), presentando un crecimiento sostenido. Durante los años 2010 y 2014 presentó índices de variación del PIB superiores al 4,0% relacionado directamente con el valor del cobre durante esos años (el 2011 alcanzó su valor más alto en la bolsa de valores de Londres (BML o LME) 399,656 centavos de dólar por libra), también fue muy importante en este crecimiento la gran demanda interna, especialmente el consumo y las inversiones en el sector de construcción y maquinarias. Luego vino una desaceleración económica motivada principalmente por la economía mundial, ya que gran parte de Europa estaba en crisis (recordar que el Reino Unido se salió de la Eurozona) y la desaceleración China, dos socios comercial fundamentales para las exportaciones chilenas, que afectó la economía durante esos años, porque causó incertidumbre en esas industrias generando disminución en la producción.

El 2018 la economía chilena volvió a crecer entorno al 4,0% nuevamente por el aumento de la inversión interna en el componente de maquinaria y equipos, sin embargo, se desarrolló en un contexto externo complicado, ya que se inició una guerra comercial entre USA y China, afectando la economía a nivel mundial. A continuación, se muestra la tabla 2 donde se puede observar el PIB anual de Chile y el porcentaje de Var PIB:

Tabla 2. Evolución PIB anual Chile (en millones USD).

Evolución: PIB anual Chile		
Fecha	PIB anual	Var PIB (%)
2018	298.700 M. USD	4,0%
2017	277.100 M. USD	1,3%
2016	250.000 M. USD	1,7%
2015	244.000 M. USD	2,3%
2014	260.600 M. USD	1,8%
2013	278.400 M. USD	4,0%
2012	267.100 M. USD	5,3%
2011	252.300 M. USD	6,1%
2010	218.500 M. USD	5,8%
2009	172.400 M. USD	-1,6%
2008	179.600 M. USD	3,5%
2007	173.600 M. USD	4,9%

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del Banco Central de Chile

Durante el año 2019, la guerra comercial entre las dos grandes potencias del mundo continuó, de igual forma ante este panorama adverso los trimestres I, II y III evolucionaron positivamente al ser comparados con los mismos trimestres del 2018, lo que da señales de una economía sana, sin embargo, para el último trimestre del 2019 se espera negativo, por el estallido social ocurrido, por lo cual diversos economistas del país esperan que el crecimiento del PIB del 2019 sea entorno 1,3%. En la tabla 3 se puede revisar la evolución del PIB trimestral 2019.

Tabla 3. Evolución del PIB trimestral 2019 Chile (en millones de USD)

Evolución del PIB trimestral 2019 Chile			
Fecha	PIB total trimestral	Variación porcentual respecto de igual período anterior	Variación porcentual respecto del período anterior
I trim	70.858,4 M. USD	1,5	0,0
II trim	70.835,4 M. USD	1,9	0,7
III trim	70.044,7 M. USD	3,3	0,7

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del Banco Central de Chile

El IMACEC durante los meses de octubre y noviembre del 2019 fueron negativos, por todas las razones mencionadas anteriormente, pero en diciembre la economía chilena volvió a crecer a un ritmo de 1,1% según este indicador (proporcionado por el Banco Central de Chile), lo que es una señal bastante positiva para el corto y mediano plazo.

Dada la contingencia nivel país el gobierno en conjunto con el banco central, han orientado su política macroeconómica a una fuerte inversión pública y una reducción en la tasa de interés de política monetaria, intentando no descuidar el balance fiscal para estabilizar la deuda y disminuir la incertidumbre. La tasa de política monetaria (TPM) se encuentra a 1,75% la más baja desde el 2009-2010 cuando se produjo la gran recesión. Por otra parte, la inflación cerró el 2019 al 3% con un leve aumento con respecto al año anterior, datos aportado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Chile.

Chile cuenta con varios tratados de libre comercio, en la mayor parte del mundo, lo que facilita tanto las exportaciones como las importaciones. La tasa de desempleo a diciembre del 2019 se estableció en el 7%, a pesar de los difíciles meses de octubre y noviembre, y con respecto al año 2018 presentó un leve aumento de apenas 0,3 puntos porcentuales, datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Chile.

Para el año 2020 se espera que la economía entre en recesión y se proyecta una caída del crecimiento entre 1,5% y 2,5%, según varios economistas del país, del gobierno y ejecutivos del banco central; va a ser un año lleno de incertidumbre generada por el plebiscito de octubre para decidir si cambiar o no la constitución actual y marcado por el desarrollo del coronavirus que afecta a la economía a nivel mundial. La buena noticia fue el tregua entre EE.UU y China

en su guerra comercial, en donde pactaron parar el aumento en diversos aranceles a distintas materias primas y productos, y a la vez la proyección de crecimiento para el 2021.

Revisar Anexo A, para ver más datos de interés de factores económicos.

4.2.3. Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales

Para comenzar se tratarán temas demográficos. Respecto a la población, Chile tiene un número de 17.504.003 habitantes, también se tiene que considerar la población extranjera que supera el millón de personas. La tasa de natalidad (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2017 del 13,14% y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,77 si se analiza su evolución se observa que va descendiendo (ya que en el año 2000 fue de un 16,5% y en el 2010 de un 14,6%). La tasa de mortalidad en el año 2017 se mantuvo constante en un 6,16%, es decir 6,16 muertes por cada mil habitantes, si se analiza su evolución, se puede observar que no ha variado demasiado desde el 2000 en adelante, manteniéndose en los mismos rangos (véanse anexos B).

La esperanza de vida al año 2017 es 79,9 años, datos proporcionados por el Banco Mundial y que ha ido aumentando a lo largo de los años, lo cual tiene bastante sentido por el desarrollo del país y el aumento de la calidad de vida de sus habitantes. La seguridad social es un instrumento de justicia social. En Chile, en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia, el Estado ha propiciado un conjunto de leyes, políticas, y medidas de protección social, entre ellas encontramos:

- Sistema de Pensiones, ante las contingencias de vejez, invalidez y muerte.
- Sistema de Salud, ante las contingencias de enfermedad y el embarazo.
- Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, ante la seguridad y salud en el trabajo.
- Seguro de Cesantía, ante la contingencia de desempleo.

La tasa de ahorro de los hogares en Chile reportada por la OCDE (8,94% a diciembre de 2016) es significativamente menor que la mediana de la tasa de ahorro del resto de los países de la organización (11,21%). Por otra parte, una proporción importante del ahorro de los

hogares en Chile (94% a diciembre de 2016) es de tipo previsional y por ello, es obligatorio y poco líquido.

Los ingresos promedio y mediano (el cual recibe un individuo representativo de la mitad de la población) de los hombres son de \$652.397 y \$411.100, respectivamente, mientras que estos alcanzaron los \$474.911 y \$343.234 en los casos de los ingresos promedio y mediano de las mujeres (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018).

Esto significa brechas de -27,2% en el ingreso promedio, lo que significa una baja de 2,1 puntos porcentuales menos que en el estudio del año 2017, y de -16,5% en los ingresos medianos, 4,0 puntos menos que en el anterior sondeo (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018).

De acuerdo con el Censo 2017, la población está alcanzando un mayor nivel educativo. Así, entre 1992 y 2017 la proporción de personas de 25 años o más que ha aprobado al menos un curso de la educación superior se incrementó de 11,7% a 29,8%.

El promedio de años de escolaridad de la población de 25 años o más también aumentó, pasando de 8,23 en 1992 a 11,05 en 2017. En las mujeres, el promedio creció de 8,08 a 10,95 en el mismo lapso y el de hombres, de 8,39 a 11,16.

Por otra parte, la conciencia ambiental dentro del país cada vez es más fuerte, donde los consumidores cada vez se preocupan más de la trazabilidad de los productos y que se hagan de forma sustentable y amigable con el medio ambiente. A continuación, se muestra la figura 15, que señala la disposición a pagar de los consumidores por los atributos de los productos, relacionado directamente con la calidad, ingredientes y relación con el medio ambiente, según el estudio Global de Nielsen sobre Premiumización.



Figura 15. Disposición de pago extra según beneficios o atributos de los productos.

Fuente: Estudio Global de Nielsen sobre Premiumización, 2016

En cuanto a la demografía en la zona donde se va a desarrollar el proyecto el 23,18% posee entre 0 y 14 años, el 23,70% posee entre 15 a 29 años, el 19,42% posee entre 30 a 44 años, el 23,47% posee entre 45 a 64 años y el 10,23% posee 65 y más años; la pobreza en Chile se define a partir de una canasta básica de alimentos, también se evalúan aspectos de la condición de la vivienda y sus características, de esta forma el 2,74% de la población en la Provincia de San Felipe es catalogada como pobre indigente, el 10,80% pobre no indigente (ambos valores más bajos en comparación con la región y el país) y por último el 86,46% es catalogado como no pobre. Ambas informaciones reportadas por el estadístico comunal 2012 de San Felipe.

La tasa de natalidad en el año 2009 era de 15,60% y la mortalidad 6,00%. Por otra parte, los años de escolaridad promedio en la Provincia es de 10,32 años, y las personas que tienen educación media completa y más estudios corresponde al año 2009 más del 50%. Los ingresos promedio de hombre y mujeres siguen la tendencia país detallada anteriormente.

4.2.4. Factores Tecnológicos

En cuanto al aspecto tecnológico, un estudio realizado por Nokia¹⁷ indica que Chile tiene un alto nivel de avance como plataforma tecnológica a nivel mundial. En materia de Ciencia y Tecnología específicamente en inversión en investigación y desarrollo (I+D), Chile comparado con los países de la OCDE, se encuentra en último lugar, con un gasto concentrado en el sector universitario y una participación baja del sector privado. Sin

embargo, según el informe del Foro Económico Mundial, Chile es el líder en el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicaciones en la región. Se puede ver a diario que la población chilena tiene una cultura muy intensa en el uso de la tecnología. El uso frecuente de tabletas y celulares inteligentes (smartphones), mayormente de última generación, se puede apreciar en los distintos medios de transporte, lugares de trabajo, de esparcimiento, etc.

Existen sistemas de transporte que funcionan con tarjetas electrónicas y sistemas de telepeaje, con cobro posterior, en autopistas de alta velocidad. El 62% de los chilenos tiene, en sus hogares, acceso propio y permanente a internet, que es un 12% menos que el promedio de la OCDE, pero 27% más que el promedio de Sudamérica. También destaca el estudio que los usos más frecuentes son el uso de redes sociales en un 79.3 %, correo electrónico (78,3 %) y Música y Películas (42,2 %). También se resalta un aumento sostenido de dispositivos móviles desde 2010 hasta el primer trimestre de 2014 Chile pasó de 19 a 51,8 dispositivos de acceso a internet por cada 100 habitantes.

Hay que señalar que todos estos datos están disponibles en diversos informes de la subsecretaría de Telecomunicaciones del gobierno de Chile.

4.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

4.3.1. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores como en toda empresa son una parte fundamental para el desarrollo y proceso de elaboración del producto o servicio, para el caso de la industria de las mascotas no es distinto. De acuerdo con el producto y/o servicio que se ofrece existen distintos proveedores, en su gran mayoría los insumos que se utilizan para desarrollar estas actividades son de alta rotación y existe una variada oferta, entre ellos encontramos, shampoo, pasta de diente, collares, ropa, entre otros.

Sin embargo, existen dos tipos de proveedores que necesitan un análisis más detallado, entre ellos se encuentra los alimentos y los medicamentos. Los alimentos de mascotas en Chile provienen de dos fuentes producción nacional y exportación, con una buena variedad

de oferta de distintos precios y calidad, donde existen distintos distribuidores oficiales en cada región o se puede tratar directamente con el fabricante por un mayor volumen.

Mientras los medicamentos provienen únicamente de la producción nacional, ya que no existen medicamentos veterinarios registrados por el SAG autorizados para su comercialización y uso en Chile, algunos de estos medicamentos, por ejemplo, los antibióticos o sedantes su venta está permitida sólo a médicos veterinarios. A continuación, se presenta los laboratorios de producción farmacéutico nacional autorizados para fabricar medicamentos veterinarios:

Tabla 4. Laboratorios de Producción Farmacéutica Nacionales

Nº	EMPRESA	DIRECCIÓN
1	Biotec Chile S.A.	Calle Renca 2203, Renca, Santiago.
2	Centrovét Ltda.	Avda. Los Cerrillos 602, Cerrillos, Santiago.
3	Laboratorio Drag Pharma Chile Invetec S.A.	Lautaro 300, Quilicura, Santiago.
4	Ecolab S.A.	Aysén 584, Macul, Santiago.
5	Quimilab HT S.A.	Pimalquén 3735, Renca, Santiago
6	Soc. Comercial Pacific Chem Ltda.	Jose Miguel Carrera 243, Melipilla.
7	Tecno Leche S.A.	Ruta 5, Km 2 Norte, sector Cerro Blanco, Osorno.
8	Veterquímica S.A.	Los Yacimientos 1175, Maipu, Santiago. Camino a Lonquén 10387, Maipú, Santiago.

Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero Chileno

Esta fuerza carece de poder, ya que existe una gran variedad de oferta y el costo de cambio entre proveedores es nulo; aunque hay que considerar que la integración vertical (en este caso, hacia arriba) en el corto y mediano plazo no es viable, tampoco es de importancia porque es entrar en la industria de consumo en masa, lo cual no tiene sentido inicialmente en este emprendimiento y lo que se pretende desarrollar.

4.3.2. Amenaza de Nuevos Participantes

El análisis de posibles entrantes consta de analizar las barreras que se imponen para la entrada, ya que estas regulan que tan fácil puede entrar un nuevo competidor.

En las diferentes industrias de las mascotas se tiene que hacer una diferencia, porque en algunas de ellas se encuentran equipos de un costo elevado, como es el caso de las clínicas

veterinarias o funerarias, que tienen activos específicos que necesitan años para ser amortizados, por otra parte, en otros servicios como lo suele ser estéticas y spa o distribución de alimentos no tienen activos de gran valor, por lo que la amenaza de nuevos participantes siempre está latente.

Otra barrera de entrada en el mercado local de la Provincia de San Felipe es el elevado precio del metro cuadrado para compra o arriendo, que va desde los US\$ 390,26 por metro cuadrado la compra y US\$ 23,41 por metro cuadrado el arriendo mensual, cabe señalar que se consideró un promedio de los locales en venta y en arriendo de la zona donde se espera localizar el proyecto.

La generación de economías de escala también se consideran una barrera de entrada en algunas industrias, pero en este caso por la cantidad de proveedores que existen, de distintos precio y calidad no es ningún inconveniente, por lo que es factible lograr la escala mínima eficiente (EME) o estar cerca de ella para operar de una forma similar con la competencia ya establecida.

Con respecto a la lealtad de marca, se considera que es difícil obtenerla en esta industria, y solo tienen más posibilidades de lograrla aquellos locales que ofrezcan experiencias personalizadas que sorprendan y satisfagan a sus clientes, lo que guarda directamente relación con la diferenciación de los negocios y su propuesta de valor.

Por lo expuesto el poder de esta fuerza se considera “media alta”, ya que la alta inversión que se tiene que realizar en contratos de venta o arriendo, hace plantearse realmente la entrada a esta industria, en contraste con la cantidad de oferentes y la posibilidad de proponer una propuesta atractiva que sorprenda a la demanda.

4.3.3. Poder de Negociación de los Compradores

Existe un gran número de clientes y clientes potenciales donde cada año esta tendencia aumenta, considerando que compran por separados y en distintos canales, por ejemplo, supermercados, “pet market”, ferias libres, distribuidoras, etc. no existe una amenaza con la posibilidad de integrarse hacia atrás, por obvias razones, ya que no les viable comprar a gran volumen; por otro lado, en el tema de servicios para el animal de compañía se necesita de

estudio, práctica y experiencia para que este sea satisfactorio, por lo cual su poder de negociación se ve claramente disminuido.

Sin embargo, su poder radica en que existe una gran variedad de oferta, en el cual son libres de elegir dónde comprar y a quien comprar, por ende, su decisión va a depender netamente en lo que busca el cliente, como el precio, calidad y otras características que pueda considerar importantes en el momento de la compra.

Otra variable influyente es la diferenciación existente actual es la industria, aunque algunos locales de la zona se esfuerzan por presentar una fachada acorde con lo que quieren vender, tampoco realizan otros esfuerzos para agregar valor a sus productos y/o servicios, como, por ejemplo, pueden ser estrategias de entregas a domicilio, atención al cliente, entre otros.

Finalmente, la variedad de la oferta y la poca diferenciación (aunque existen algunos esfuerzos) aumenta el poder de negociación de los compradores, pero este se ve equilibrado con las economías de escala, ya que no pueden acceder a productos de menor valor ni tampoco realizar ellos mismos servicios que resultan ser especializados, como los cortes de pelo o limpieza de dientes de la mascota, hace que esta fuerza tenga un poder medio.

4.3.4. Amenaza de Sustitutos

La presencia de sustitutos en esta industria es baja, por ejemplo, los productos sustitutos a los alimentos para mascotas podría ser la comida casera, pero muchas familias no están dispuestas alimentar de esta manera a sus animales de compañía, porque hay productos que consume el ser humano no aptos para los animales, ni tampoco con el aporte calorífico necesario para la mascota, por lo cual podría tener problemas de nutrición.

En el tema de servicios no existen sustitutos, porque el cliente tendría que optar por realizar o no realizar el servicio; su variante podría ser que ellos mismos lo realicen, pero existe una alta probabilidad que el resultado no sea satisfactorio.

Por los argumentos presentados anteriormente, el poder de esta fuerza es baja.

4.3.5. Rivalidad entre Competidores

Existen índices matemáticos para medir la concentración, el tamaño y el poder de mercado de las firmas como lo es el ratio C4, el índice de Herfindahl–Hirschmann (HH) y el coeficiente de Gini, estos análisis son aplicables en una industria local, para establecer órdenes de magnitud y aproximaciones, sin embargo, hay que tener cuidado porque pueden haber problemas de información.

El ratio C4 entrega un porcentaje de 16,8% de las ventas totales del mercado, este índice señala que las empresas más grandes de la industria no tiene un gran poder de mercado, lo que se puede deber a que es una industria que está en desarrollo y abierta apoyar a nuevos emprendimientos o negocios locales.

Por otra parte, el índice de Herfindahl-Hirschmann, debe estar entre los 1000 y 1800 (se cree que esta en esos valores, porque no existe un gran líder en el mercado como se vio anteriormente en el índice C4, por lo que es asumible que las empresas participantes tienen un tamaño similar), lo que indica que existe un mercado moderadamente concentrado, por lo que se tiende a pensar que si bien no existe una gran rivalidad, esta puede ir en aumento si las firmas no logran diferenciarse unas de otras. Por la misma razón explicada anteriormente el coeficiente de Gini debe estar más cerca del 0 que del 1, porque no hay una gran desigualdad entre las empresas existentes.

Para acompañar este análisis se realizó un trabajo de campo, más una investigación web, a través de “Google Maps” en el cual se identificaron los locales de las 5 comunas que componen la Provincia de San Felipe de Aconcagua, con el objetivo de cuantificar las empresas operativas en la región donde se pretende desarrollar el emprendimiento. Para esto también se clasificaron las empresas según sus ventas anuales (revisar Anexo C), cabe señalar, que esta clasificación se basó por lo que se observó en el trabajo de campo, por lo que puede tener un margen de error.

A continuación, se presenta la tabla que se utilizó para clasificar a las empresas y el resultado de la investigación de campo:

Tabla 5. Tamaño de empresas según venta anual

Año tributario 2016	
Tamaño según ventas	Monto de Ventas anuales (miles de UF)
Micro	10,01 UF a 2.400 UF
Pequeña	2.400,01 a 25.000 UF
Mediana	25.000,01 a 100.000 UF
Grande	Mayor a 100.000 UF

Fuente: Elaboración propia

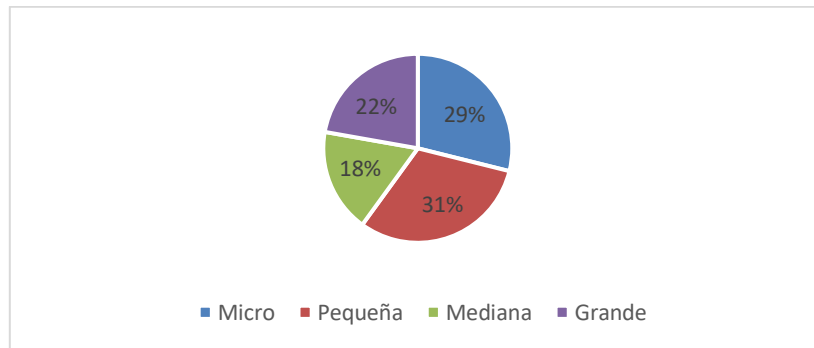


Figura 16. Clasificación de empresas por tamaño de venta anual

Fuente: Elaboración propia

Se cuantificaron 45 empresas en su totalidad, donde el 22% son grandes empresas todos ellos son supermercados que representa un canal importante para la venta de alimentos para mascotas, el 18% son empresas medianas que están en la industria de la distribución de alimentos al por mayor o son clínicas veterinarias, el 31% son empresas pequeñas compuestas por “minimarket” de las comunas más rurales las cuales no se especializan en las mascotas y finalmente el 29% son micro empresas se encuentran las guarderías, peluquerías caninas y pequeñas tiendas de mascotas.

De las 45 empresas contabilizadas el 56% se ubican en la comuna de San Felipe, mientras el resto se distribuye en las otras comunas, lo cual tiene bastante sentido porque es la comuna que posee mayor cantidad de habitantes, por lo que puede optar a un mercado mayor.

Se puede apreciar cierta homogeneidad en las firmas porque el 60% son micro o pequeñas, es decir que sus ventas anuales no superan las 25.000 UF, esto es bastante favorable en cierto sentido, porque permite un comportamiento congruente en el mercado, es

decir, al tener un tamaño similar sus precios no deben ser muy diferentes, por lo que competir por precios no es la estrategia acertada.

Tampoco se aprecia que alguna empresa tenga poder de mercado sobre otro, al ser firmas con un tamaño similar no pueden ejercer presión sobre otras; finalmente esta fuerza tiene un poder “media alta”, porque si bien es cierto que la homogeneidad de las firmas puede ser positivo, también tiene su lado negativo que hace más intensa su rivalidad, ya que todas buscarán crecer y tener un mayor impacto en el mercado.

4.3.6. Conclusiones 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se presenta una tabla que resume el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 6. Resumen de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter	
Amenaza de nuevos participantes	Media Alta
Poder de Negociación de los Proveedores	Baja
Poder de Negociación de los Compradores	Media
Amenaza de Sustitutos	Baja
Rivalidad entre Competidores	Media Alta

Fuente: Elaboración propia

- La amenaza de nuevos participantes es media alta, porque si bien existe una alta inversión en contratos de venta o arriendo y en algunos activos específicos, que puede actuar como barreras de entrada, también existe poca diferenciación entre los locales establecidos y el gran número de proveedores que hay en la actualidad permiten alcanzar o estar cerca de la escala mínima eficiente (EME) hace que nuevos participantes tengan incentivos para entrar a la industria.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo por el exceso de oferta que existe y el costo de cambio entre proveedor es nulo.
- El poder de negociación de los compradores es medio, porque pueden elegir dónde comprar ya que existe una gran variedad de oferta y poca diferenciación entre los locales, pero al no poder integrarse hacia atrás ya que no pueden comprar en grandes volúmenes hace que disminuya su fuerza.

- Amenaza de sustitutos es baja, porque productos y servicios sustitutos de mascotas no existen en el mercado; la otra opción es que se los proporcionen ellos mismos a sus mascotas, pero al no tener experiencia es probable que el resultado no sea el esperado.
- Rivalidad entre competidores es media alta, porque las firmas son homogéneas y ninguna puede ejercer poder de mercado sobre otra, aunque esto también permite que actúen congruentemente o eso es lo que se espera.

Sin embargo, es importante señalar el contexto global cuando se formuló la teoría de las 5 fuerzas de Porter, corría el año 1979 cuando en la Escuela de Negocios de Harvard se publicó este modelo estratégico; el mundo estaba en plena guerra fría donde existía un enfrentamiento político, económico, social y militar entre el bloque Occidental liderado por Estados Unidos, y el bloque del Este liderado por la Unión Soviética.

En este contexto donde todavía no caía el Muro de Berlín en 1989 (este suceso marca el final de la guerra fría), todos los estudios formulados eran de gran competitividad entre empresas y de actitudes depredadoras; actualmente existe un ambiente colaborativo entre las firmas y de ayuda mutua, por lo cual, si bien es importante realizar este análisis, no se puede desconocer la importancia de generar alianzas con las organizaciones dentro de la industria sobre todo en un mercado en crecimiento.

4.4. Cadena de Valor

A continuación, se presenta la cadena de valor del proyecto:

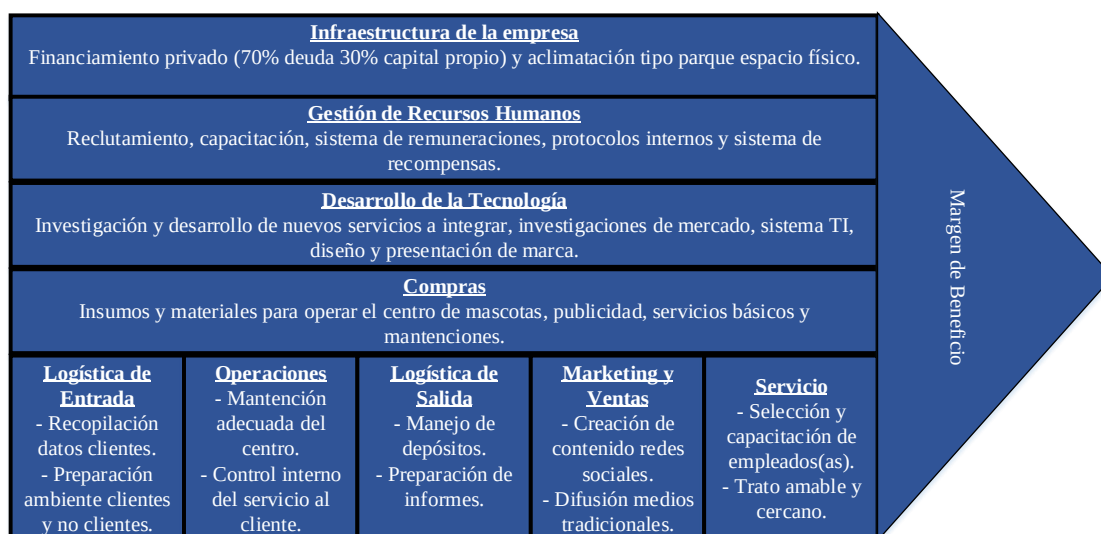


Figura 17. Cadena de Valor.

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Estudio de Mercado

Como se ha mencionado anteriormente la relación humanos-mascotas a través del tiempo ha cambiado, existe una conciencia colectiva que se merecen un mejor trato y la evolución del estilo de vida de las personas hace que se traten como un miembro más de la familia, por lo cual, es momento de entender como está organizado el mercado, que es lo que quieren, cuál es su demanda y cómo se comporta con el fin de adoptar la mejor estrategia de comercialización.

4.5.1. Investigación de la Demanda

En el marco contextual ya se dio a entender que existe un crecimiento constante en el mercado de las mascotas no solo en Chile sino también en el mundo, ahora es momento de revisar las fuentes de información primarias para ello se realizó una encuesta a través del sitio web “SurveyMonkey” que es una empresa de Estados Unidos especialista en estudios de mercados y también se realizaron cuatro entrevistas a dueños de empresas del rubro que poseían una propuesta atractiva.

Encuesta

La encuesta que se diseñó constaba de 10 preguntas con el objetivo de conocer las preferencias de los potenciales clientes y su valoración a servicios que se prestan a las mascotas. Es importante para que una encuesta sea válida su información, el tamaño muestral y a quienes se encuestó; para determinar el tamaño muestral se usó la fórmula del anexo F.

Con un nivel de confianza del 93% y un error máximo admisible del 7% el tamaño para que la muestra sea representativa es de 167 personas; la encuesta se publicó en grupos de Facebook de mascotas, también en otros grupos públicos de la provincia de San Felipe, con el objetivo de que las personas que la contestaran sean del lugar donde se va a realizar el proyecto.

La encuesta que se realizó constaba de 10 preguntas con el objetivo de conocer las preferencias de los potenciales clientes, la valorización de los servicios para las mascotas y poder caracterizar al público objetivo. Se obtuvieron 216 respuestas, donde las personas que la respondieron el 4,17% tenía 19 años o menos, el 66,20% tenía entre 20 y 34 años, el 20,37% entre 35 y 49 años y el 9,26% tenía entre 50 y 64 años; las preguntas y los resultados se encuentran en los Anexos D.

A continuación, se presentan las conclusiones de los resultados de la encuesta:

- Las mascotas que más predominan en los hogares de los encuestados son los perros y los gatos, donde 178 personas tienen al menos un perro, 92 personas tienen al menos un gato. Como en esa pregunta se podía elegir más de una opción existen hogares que poseían ambas mascotas.
- El 82,79% de los encuestados poseía al menos un perro, el 42,79% poseía al menos un gato. El resto de las mascotas no superaba el 5%.
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante, los servicios más importantes para los encuestados fueron la clínica veterinaria con un promedio ponderado de 4,51 y la distribuidora de alimentos con un promedio ponderado de 4,18.
- Los servicios que se consideraron menos importantes fueron el centro de eventos y gimnasio para mascotas, ambos con un promedio ponderado de 1,82.

- Luego los servicios intermedios se encuentran estética y spa (3,06), venta de accesorios (2,80), adiestramiento (2,62), funeraria (2,57) y guardería (2,27) en ese orden. Notar que, luego de estética y spa la funeraria presentó la mayor cantidad de evaluaciones con nota 5 con un 17,37%, estética y spa tuvo un 20,83%.
- Al momento de elegir el alimento para su mascota, los atributos en que se fijan los encuestados son los siguientes: calidad, precio e ingredientes en ese orden, más atrás está el formato. Otros aspectos importantes que fue identificado en la respuesta abierta fue que siguen la recomendación del veterinario, por la condición de su mascota y también se fijan que le guste de sabor.
- Respecto al canal de compra para los alimentos de mascotas, la distribución fue como se puede observar en la figura 14. Las principales son el supermercado (30,70%), distribuidora (27,44%) y “pet market” (21,40%); en la respuesta abierta fue identificado el canal de compra por redes sociales que crece con gran fuerza.

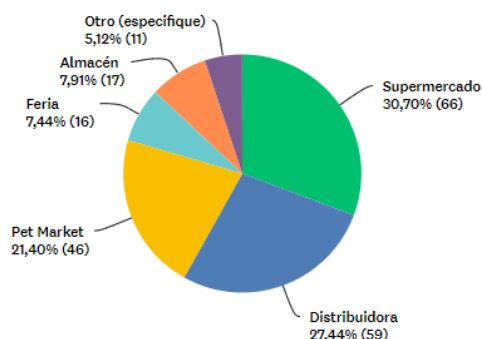


Figura 18. Canal de compra preferente de alimento para las mascotas
Fuente: Elaboración propia

- En la pregunta si invierten en su mascota aparte de la alimentación el 77,67% de los encuestados respondió que sí y en los comentarios señalaron que invierten en la salud (veterinario, remedios y vitaminas), peluquería, accesorios (collares, juguetes y ropa) y en útiles de aseo.
- En la pregunta de gasto mensual para su(s) mascota(s) el 17,59% gasta menos de 15 mil CLP, el 39,35% gasta entre 15 mil y 25 mil CLP, el 26,39% gasta entre 25 mil y 40 mil CLP, mientras que el 16,67% gasta por sobre 40 mil CLP.

- Por otro lado, el 68,06% de los encuestados presentan hábitos para llevar a su(s) mascota(s) al veterinario con un periodo de cada 6 meses o al menos una vez al año. El 5,09% los lleva en otro periodo de tiempo, en que destaca la respuesta según los chequeos que fija el veterinario.
- En las actividades que realizan o les gustaría realizar con sus mascotas destacan: jugar, hacer ejercicio e interactuar con otras personas y sus mascotas. Luego les sigue que les gustaría ir a comer y escuchar música en vivo con ellos. En los comentarios una respuesta recurrente fue hacer actividades al aire libre, como, por ejemplo, salir a caminar o a excursiones.
- Finalmente, el 65,89% visitarían un centro comercial para mascotas. Esta pregunta se realizó para hacer un símil con el centro de mascotas que se va a proponer en este emprendimiento, ya que no existe un concepto que lo defina en la actualidad.

Entrevistas

Se realizaron 4 entrevistas a dueños de locales de la Provincia de San Felipe de Aconcagua, se eligieron estos locales por ser negocios consolidados y con propuestas atractivas; de ellos una era una clínica veterinaria, dos distribuidores de alimentos y una peluquería y hotel canino.

La entrevista fue de tipo personal, presencial y constaba de 13 preguntas; el objetivo de las entrevistas es conocer como está en la actualidad la industria de las mascotas en general, si se ha visto afectado por el estallido social ocurrido en el país y las características de sus negocios.

Las preguntas que se realizaron son las siguientes:

1. Nombre
2. ¿Cómo intenta diferenciarse de los demás locales para mascota?
3. ¿Cómo le ha afectado el estallido social en el negocio?
4. ¿Qué productos o servicios ofrece?
5. ¿Cuánto tiempo pasó desde que se estableció para tener demanda estable?
6. Si empezara desde cero ¿Qué haría distinto?
7. ¿Cuál es su horario de atención?

8. ¿Cómo intenta captar la atención de sus clientes?
9. Reflexionando sobre los elementos que explican lo exitoso de su negocio, ¿Qué factores considera relevantes?
10. Podría describir a sus clientes.
11. ¿Cuáles fueron sus dificultades al comienzo de su emprendimiento?
12. Tiene algún problema en la actualidad que está intentando resolver.
13. ¿Cómo proyecta su negocio en el futuro?

A continuación, se presentan las conclusiones de las entrevistas (ver Anexos D, las diferentes respuestas de los locatarios:

- La principal estrategia de diferenciación de los locales es la atención al cliente, lo cual es bastante fácil de imitar. No existen estrategias más elaboradas.
- Respecto al estallido social, dos locales reportaron que no les afectó, uno que le afectó negativamente y otro positivamente. En resumen, no se vieron afectados en las ventas más allá del cierre por adelantado algunos días.
- Los negocios de distribución de alimentos reportaron más tiempo en consolidar una demanda estable entorno a los 3 años, lo cual se pueda deber al exceso de oferta y la intensidad de la competencia. Mientras que la clínica veterinaria y la peluquería y hotel canino el tiempo de tener una demanda estable fue cerca de un año, principalmente asociada la confianza del cliente y la promoción que tuvieron al inicio del emprendimiento.
- Los propietarios están comenzando a captar la atención de sus clientes a través de las redes sociales, pero aún sin la fuerza suficiente.
- La tendencia es que existen más clientes femeninos que masculinos, de diferentes edades y estratos sociales.
- Los propietarios coincidieron que sus problemas al inicia del emprendimiento fue la captación de clientes.
- Tampoco tienen una planificación a largo plazo de crecimiento.

4.5.2. Cuantificación de la demanda potencial

La población en la Provincia de San Felipe de Aconcagua es de 154.718 habitantes, en el Censo del 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística Chileno las familias tienen en promedio 3,1 miembros por hogar, es decir, existen 49.909 familias en la zona donde se va a llevar a cabo el proyecto. Otro dato que considerar, según un estudio realizado por Adimark el 64 % de los hogares de los chilenos tiene al menos una mascota, es decir, en la Provincia de San Felipe existen al menos 31.942 familias que poseen un animal de compañía.

El mismo estudio estratifico por condición socioeconómica el gasto mensual de las familias chilenas por mascotas, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 7. Gasto mensual en mascotas según estrato socioeconómico

Estrato Socioeconómico	Gasto Mensual CLP	Gasto Mensual USD
ABC1	\$ 36.274	\$ 49,62
C2	\$ 32.249	\$ 44,11
C3	\$ 27.670	\$ 37,85
D	\$ 20.032	\$ 27,40

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por Adimark

La Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), en un estudio y a través del diseño de una nueva metodología desarrollada por ellos mismos, que incluyeron diferentes variables para su estudio como el nivel de educación, sistema de salud, tarjetas de crédito, etc. sus resultados de clasificación por estrato socioeconómico de la población chilena son presentados a continuación:

Tabla 8. Clasificación socioeconómica Chile

Estrato Socioeconómico	% Población Chilena
ABC1	13%
C2	12%
C3	25%
D	37%
E	13%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por ANAC y AIM

Con estos datos, se procederá a clasificar por estrato socioeconómico la población total del mercado y el cálculo de su demanda estimada en CLP de la Provincia de San Felipe, notar que estos estudios fueron realizados el año 2018, por lo tanto, la demanda estimada corresponderá a ese año.

Tabla 9. Demanda estimada año 2018

Año 2018			
Estrato Socioeconómico	Número de Familias	Gasto Anual en CLP	%
ABC1	4152	\$ 1.807.503.596	20,58%
C2	3833	\$ 1.483.330.297	16,89%
C3	7985	\$ 2.651.487.211	30,19%
D	11818	\$ 2.840.968.409	32,35%
Total	27789	\$ 8.783.289.514	100%

Fuente: Elaboración propia

La metodología para estimar el crecimiento de los próximos años se explicará a continuación:

- Se reunió información de la web de reportes que indican lo facturado por la industria de las mascotas en Chile en determinados años, la fuente es “Euromonitor Consulting” empresa inglesa internacionalizada en más de 100 mercados desarrollados, emergentes y de frontera.
- Obteniendo esos datos, se buscaron variables que pudieran explicar dichos valores, para ello se descargó de la página de servicios de impuestos internos de Chile las estadísticas de empresas por tamaño según ventas, rubro y subrubro desde el 2005 al 2015.
- De esa base de datos se eligieron 3 variables relacionadas con la industria de los animales de compañía, luego se realizó una regresión donde la variable endógena es lo que se facturó en la industria de las mascotas.
- Luego, de cada variable seleccionada se obtuvo la tendencia de esa variable respecto al año, para obtener valores predictores de esas variables para los años futuros (2019 – 2024).

- Con esos valores que se obtuvieron se evaluaron y se obtuvo lo que podría facturar la industria de las macotas entre los años 2019 – 2024; finalmente fue posible calcular el crecimiento año tras año que podría experimentar esta industria (recordar que la demanda estimada en la tabla 9 corresponde al 2018).

Otras consideraciones y supuestos que se utilizaron:

- Como los datos de “Euromonitor Consulting” estaban en millones de dólares, se utilizó para la conversión el promedio del dólar observado en Chile, los últimos 6 meses, es decir, entre julio y diciembre del 2019 correspondientes a 731,03 (CLP/USD), también señalar que desde ahora en adelante esta será la moneda base para efectuar los cambios de CLP a USD en lo que resta del estudio.
- Los montos obtenidos de la base de datos de impuesto internos estaban en UF, para llevarlos a USD, se utilizó la UF y USD promedio mensual de los años correspondientes.
- Un supuesto importante, fue que las ventas de las 3 variables explicativas correspondientes al año 2015 se utilizaron con lo facturado en la industria el año 2017, ya que no se disponía de esa información, sin embargo, para ajustar esos valores se usó el crecimiento del país en esos años.

Finalmente se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 10. Ventas proyectadas mercado mascotas Chile 2019 - 2024 y crecimiento industria (%)

AÑO	VENTAS (M \$USD)	SERVICIOS DE ADIESTRAMIENTO, GUARDERIA Y CUIDADOS DE MASCOTAS, EXCEPTO ACTIVIDADES VETERINARIAS (M \$USD)	VENTA AL POR MENOR DE MASCOTAS Y ACCESORIOS (M \$USD)	ACTIVIDADES DE CLÍNICAS VETERINARIAS (M \$USD)	% crecimiento industria
2009	\$ 385,7	\$ 0,6979	\$ 1,1071	\$ 3,6045	-
2012	\$ 421,5	\$ 3,0758	\$ 3,4781	\$ 4,4648	9,28%
2014	\$ 582,2	\$ 2,7778	\$ 3,1412	\$ 8,0251	38,13%
2017	\$ 808,6	\$ 10,3198	\$ 7,4415	\$ 10,2175	38,89%
2018	\$ 840,2	\$ 9,8176	\$ 7,4354	\$ 10,9886	3,91%
2019	\$ 897,2	\$ 10,9408	\$ 8,1707	\$ 11,8713	6,78%
2020	\$ 954,1	\$ 12,0640	\$ 8,9060	\$ 12,7540	6,35%
2021	\$ 1.011,1	\$ 13,1872	\$ 9,6413	\$ 13,6367	5,97%
2022	\$ 1.068,0	\$ 14,3104	\$ 10,3766	\$ 14,5194	5,63%
2023	\$ 1.125,0	\$ 15,4336	\$ 11,1119	\$ 15,4021	5,33%
2024	\$ 1.181,9	\$ 16,5568	\$ 11,8472	\$ 16,2848	5,06%

Fuente: Elaboración propia

En verde los valores obtenidos en diferentes fuentes de información señaladas anteriormente y en amarillo valores pronosticados; para la validación de estos resultados se comparó con lo proyectado por “Euromonitor Consulting” que para el año 2022 fue de 1.265,8 M \$USD y con lo que se obtuvo de la regresión fue de 1.068,0 un pronóstico un poco más bajo, pero considerando la situación actual del país (estallido social) y del mundo (COVID-19) se considera aceptable y ajustado a la realidad.

Ver anexos F para ver tabla de conversión utilizada para los años 2009 – 2017 y la regresión.

Tabla 11. Proyección demanda potencial para la Provincia de San Felipe

Año	Crecimiento (%)	Proyección en CLP	Proyección en USD
2018	-	\$ 8.783.289.514	\$ 12.014.950,84
2019	6,78%	\$ 9.378.616.765	\$ 12.829.318,58
2020	6,35%	\$ 9.973.944.015	\$ 13.643.686,33
2021	5,97%	\$ 10.569.271.266	\$ 14.458.054,07
2022	5,63%	\$ 11.164.598.517	\$ 15.272.421,81
2023	5,33%	\$ 11.759.925.768	\$ 16.086.789,55
2024	5,06%	\$ 12.355.253.019	\$ 16.901.157,30

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Público Objetivo

El público que se enfocará el proyecto es totalmente heterogéneo, porque si bien los estratos socioeconómicos altos (ABC1) tienden a tener un gasto mayor mensual en sus mascotas, el número de habitantes que pertenece a ese rango está cerca del 13% de la población total, por lo cual no se puede descuidar el resto, ya que, aunque el margen de venta sea menor posee un mayor volumen, especialmente en la distribución de alimentos.

Por lo cual, los clientes van a pertenecer a la clase alta (AB), clase media-alta (C1), clase media (C2), clase media-baja (C3) y vulnerable (D). Son personas amantes de los animales, más mujeres que hombres y consideran a su mascota como un integrante más de la familia, los cuales requieren cuidados, lujos y demás.

El emprendimiento estará enfocado en la “generación X” (nacidos entre 1969-1980), la generación “Millennials” (nacidos entre 1981-1993) y la “generación Z” (nacidos entre 1994-2010), porque actualmente lo que buscan esos consumidores más que un producto o servicio en específico es que se le ofrezca una experiencia, también porque son usuarios constantes de smartphones y redes sociales, medios por donde se pretende dar una fuerte promoción al local.

Un punto importante es que el proyecto entregará productos y/o servicios para dos animales de compañías perro y gato, porque son las mascotas más comunes en los hogares de los chilenos, no se descarta en un futuro diversificar el negocio hacia otras mascotas, pero

primeramente se buscará un rápido crecimiento a través de las mascotas más comunes (especialmente en la distribución de alimentos).

4.5.4. Descripción de productos y servicios a entregar

Los productos y servicios que se ofrecen en el emprendimiento se basan netamente en los resultados de la encuesta y las entrevistas, porque estas proporcionaron información valiosa de que productos y/o servicios son los más importantes para los clientes, por lo cual se eligieron los que se piensan que más valor van a agregar al negocio.

1. Clínica Veterinaria: Se ocupa de las enfermedades y su prevención, del manejo, conducta, nutrición, selección genética, medicina preventiva y curativa. Está compuesta por un consultorio (sala de espera o recepción y sala para la consulta y pequeñas intervenciones), al menos un quirófano (sala acondicionada para realizar operaciones) y un laboratorio. Además, debe contar iluminación adecuada, dotación de agua fría y caliente, materiales quirúrgicos, medios de reanimación y gases medicinales, equipos de esterilización y equipos específicos necesarios para un correcto funcionamiento.
2. Farmacia Veterinaria: Expendio de medicamentos para animales. Debe contar con una bodega o área de almacenamiento que garantice la adecuada conservación de los productos y, si corresponde, con una unidad de frío; las áreas de almacenamiento de productos deberán contar con control y registro de temperatura máxima y mínima. También debe disponer de muros enlucidos con materiales o pinturas lavables, cielos pintados con pintura antihongos, y piso liso y de material lavable.
3. Distribuidora de Alimentos: Venta de productos al por menor y al por mayor de alimentos para perros y gatos, de diferentes precios, formatos y calidad. Es necesario una bodega de almacenamiento y una sala de ventas.
4. Estética y spa: Incluye inicialmente los servicios de lavado y secado, que sirven para prevenir la entrada de muchas enfermedades, también se complementa con cuidados para la higiene de la mascota, como la limpieza de dientes y cortes de uñas. Existe una sección de peluquería canina y felina,

que tiene por objetivo embellecer el pelaje, ayudar a la oxigenación de la piel y eliminar el pelo muerto. Finalmente, se le ofrece un capricho para la mascota, por ejemplo, una bebida especial de carne, malta y agua o artículos especiales para ellos.

5. Venta de accesorios: Son productos complementarios que se pueden encontrar en la sala de ventas, por ejemplo, casas, juguetes, ropa, collares, etc.
6. Funeraria: Permite la incineración de las mascotas que han fallecido, a través de un horno a base a gas licuado (GLP) o petróleo diésel; el objetivo es que los dueños guarden en una urna o ánfora las cenizas de sus animales de compañía. Para su instalación se debe cumplir con el Decreto 29 del Ministerio del Medio Ambiente de julio 2013, que señala principalmente que se tienen que contar con un sistema de medición continua de los gases emitidos y material particulado, la metodología de medición, los valores límites de emisión de los contaminantes y condiciones de operación. También se necesita autorización de la Seremi de Salud de San Felipe.
7. Food Truck: Como la idea es entregar una experiencia de encuentro entre los participantes, se va a disponer de un patio abierto con juegos para mascotas y que ocasionalmente se realicen actividades (música en vivo, talleres, juegos, ejercicios, etc.), por lo cual, se va a disponer de carros de comida para las personas, con diferentes preparaciones y bebidas.

4.5.5. Análisis de Precio

Como anteriormente se describieron los productos y/o servicios a entregar en el centro de mascotas, ahora se van a identificar los precios promedios en las empresas oferentes.

A. Clínica Veterinaria

Para determinar los valores de los servicios que puede ofrecer una clínica veterinaria, se usó el arancel de referencia fijado por el Colegio Médico Veterinario de Chile, del cual se promediaron las distintas prestaciones de cada especialidad para tener un valor estimado para pequeños animales.

Tabla 12. Valores referencias servicios clínica veterinaria

Servicios	Precio USD
Consulta	\$ 15,74
Vacunas	\$ 11,08
Baño sanitario	\$ 17,85
Eutanasia	\$ 15,74
Procedimientos quirúrgicos menores	\$ 36,00
Odontología	\$ 45,38
Otorrino - Oftalmología	\$ 69,76
Cirugía de tórax	\$ 88,92
Cirugía Abdominal	\$ 81,15
Ginecología Y Obstetricia	\$ 75,23
Urología	\$ 61,24
Traumatología	\$ 64,21
Radiología	\$ 26,69

Fuente: Elaboración propia, valores Colegio Médico Veterinario de Chile A.G.

Para acceder a las prestaciones, primero se tiene que realizar una consulta para que el médico veterinario diagnostique al animal de compañía, por lo cual a cada valor del servicio se le tiene que sumar el valor de la consulta.

B. Farmacia Veterinaria

Para obtener los precios estimados de los productos que normalmente se venden en una farmacia veterinaria, se realizó una clasificación general de los fármacos o medicamentos de utilidad en la prevención y tratamiento de enfermedades en animales. La cotización fue hecha por internet (principalmente en Kanú pet y Punto Mascotas) y se realizó un promedio de productos premium, medios y económicos.

Tabla 13. Valores de referencia de fármacos o medicamentos para mascotas.

Fármacos o Medicamentos	Precio USD
Antibióticos, antibacterianos	\$ 23,15
Antifúngicos o antimicóticos	\$ 20,93
Antivirales	\$ 16,40
Parasitocidas	\$ 36,84
Fármacos que actúan sobre el aparato digestivo	\$ 18,86
Medicamentos que actúan sobre el sistema cardiovascular	\$ 41,37
Fármacos que actúan sobre el sistema urinario	\$ 10,21
Medicamentos que actúan sobre el sistema respiratorio	\$ 10,93
Fármacos que actúan sobre el sistema musculoesquelético	\$ 16,28

Fuente: Elaboración propia, cotización web

C. Distribuidora de Alimentos

Se clasificaron los alimentos en 3 categorías económicos, premium y super premium.

Tabla 14. Valores de referencia de alimento para mascotas

	Productos	Precio USD
Perro Cachorro	Económicos	\$ 24,62
	Premium	\$ 32,69
	Super Premium	\$ 75,10
Perro Adulto	Económicos	\$ 20,52
	Premium	\$ 34,20
	Super Premium	\$ 66,89
Gatitos	Económicos	\$ 13,68
	Premium	\$ 24,62
	Super Premium	\$ 47,88
Gato Adulto	Económicos	\$ 19,01
	Premium	\$ 29,96
	Super Premium	\$ 51,84

Fuente: Elaboración propia, cotización web

El formato cotizado corresponde a sacos entre 18 a 20 kilos para alimentos para perros y sacos entre 7,5 a 10 kilos para gatos, los otros formatos el precio varía de manera proporcional a los señalados.

D. Estética y Spa

Tabla 15. Aranceles de referencia para servicios de estética y spa

Servicios	Perros			
	Precio USD Chico	Precio USD Mediano	Precio USD Mediano	Felino
Lavado y Secado	\$ 10,94	\$ 13,68	\$ 16,42	\$ 15,05
Limpieza de dientes	\$ 2,74	\$ 3,42	\$ 3,42	\$ 3,42
Corte uñas	\$ 2,74	\$ 3,42	\$ 4,10	\$ 3,42
Peluquería	\$ 13,68	\$ 16,42	\$ 20,52	\$ 13,68
Total	\$ 30,09	\$ 36,93	\$ 44,46	\$ 35,57

Fuente: Elaboración propia, cotización web

E. Venta de Accesorios

Existe una gran variedad de accesorios que van desde los 2,7 \$USD como lo puede ser un collar hasta los 54,7 \$USD como lo es una caza para la mascota.

F. Funeraria

La cremación de mascotas se realiza por el tamaño de la mascota.

Tabla 16. Aranceles referencia cremación de mascotas

Tamaño Mascota	Precio USD
1 kilos - 15 Kilos	\$ 90,97
16 kilos - 30 Kilos	\$ 103,96
31 kilos - 50 Kilos	\$ 116,27
Sobre 50 Kilos	\$ 134,06

Fuente: Elaboración propia, cotización web

G. Food Truck

Existe una gran variedad de comida y refresco que se ofrecen en un food truck que van desde los US\$ 2,7 hasta los US\$ 6,8.

4.6. Selección Metodología Modelo de Negocios

Como se describió en el análisis de la literatura existen diversas metodologías para realizar un modelo de negocios; todas tienen diferentes enfoques y a priori no se puede decir si una es mejor que otra, ya que según el proyecto a realizar podría una metodología adaptarse mejor que otra, a continuación, se describirán aspectos claves que se espera que contenga el modelo de negocios:

- Propuesta de Valor: Se entiende como propuesta de valor el factor que hace distinto al emprendimiento, es decir, porque el cliente se incline en satisfacer su necesidad en tu empresa y no en la competencia; al final se reduce en tu posición competitiva respecto a la industria.
- Descripción de Procesos Claves: Se entiende como procesos claves aquellos que añaden valor al cliente o indiquen directamente en su satisfacción, también se pueden considerar procesos claves aquellos procesos que consuman muchos recursos. Se espera que la metodología a implementar sea capaz u otorgue la capacidad para identificar y describir estos procesos.
- Información Financiera: La información financiera de vital importancia para un emprendimiento, porque permite estimar los ingresos y costos de inversión, que luego son utilizados para calcular la rentabilidad del negocio.
- Plan Estratégico: Señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros y cómo afrontar las diferentes dificultades que van apareciendo.
- Información clara y precisa: El modelo de negocios seleccionado tiene que tener la capacidad de presentar la información de manera concisa y clara.
- Diseño de la Estructura del Negocio: También se considera un aspecto importante en un modelo de negocios, porque ofrece una jerarquización y reparto de responsabilidades dentro del negocio.

Ya descritos los aspectos claves que se espera que se aborden en un modelo de negocio, se construyó la siguiente tabla 17, con el fin de comparar las metodologías descritas en el análisis de la literatura:

Tabla 17. Comparativa de metodologías

Aspectos Claves	CANVAS	GBSM	7 S de Mckinsey	Diamante de la excelencia
Propuesta de Valor	✓	✓	✓	✓
Descripción de Procesos Claves	✓			
Información Financiera	✓			✓
Plan Estratégico			✓	✓
Información Clara y Precisa	✓	✓	✓	
Diseño de la Estructura del Negocio		✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Se observa que cada metodología presenta fortalezas y debilidades, sin embargo, se considera que los aspectos claves de propuesta de valor e información financiera fundamentales a la hora de plantear un modelo de negocios para un emprendimiento, por lo cual de forma inmediatamente se elimina la opción del GBSM y las 7 S de McKinsey; finalmente se selecciona la metodología CANVAS por aportar información clara y precisa, mientras que los aspectos faltantes se pueden complementar con análisis adicionales.

4.7. Modelo de Negocios: Metodología CANVAS

4.7.1. Segmentos de Mercado

En el estudio de mercado, si bien se identificó a grandes rasgos los potenciales clientes, como, por ejemplo, se abordó su estrato socioeconómico y a qué generación pertenecían; ahora se presentarán características comunes hacia que personas está enfocado el emprendimiento y sus necesidades específicas.

Se reconocieron que los clientes potenciales son personas de la “generación X” (personas entre 51 – 40 años), generación “Millennials” (personas entre 39 – 27 años) y la “generación Z” (personas entre 26 – 10 años); un amplio espectro, pero sin embargo se necesita características más detalladas, por ejemplo, a simple vista se puede descartar un público al cual el emprendimiento no está enfocado, pertenecen a la generación Z y son las personas menores a 23 años, de la cual una gran parte de esa población no tiene poder adquisitivo (“La Encuesta Nacional de Juventud muestra que, el año 2015, el 62% de las y los jóvenes declara

cursar o haber cursado un nivel de educación secundaria o inferior, el 15% algún nivel de educación técnica superior y el 23% algún nivel de educación universitaria (INJUV, Ministerio de Desarrollo Social, 2015)).

Las características que tienen en común las personas para el emprendimiento es que son solteros y sin hijos; le gusta salir a pasear con sus mascotas al aire libre, interactúan con otras personas, de allí la importancia de mantener en óptimas condiciones a sus mascotas, porque en alguna medida se identifican con ellas, de allí nace la necesidad de una buena mantención en el pelaje de sus animales de compañía u otros servicios, que normalmente antes no eran considerados para estos animales.

Otra actividad que realizan con normalidad es jugar con sus mascotas, esto se realiza principalmente por 2 razones, una porque al dueño le divierte jugar con su animal de compañía y la otra es porque les sirve para que el animal realice actividad física, especialmente animales que están confinados a reducidos espacios y así no se vean afectados por problemas físicos, de estrés o cualquier otro inconveniente; se menciona esta necesidad de jugar, porque justifica el uso de diferentes juguetes que existen en la industria. Luego de años de convivencia entre los dueños y sus mascotas estas personas llegan amar a sus mascotas como a un humano.

Una característica importante de estas personas es que poseen el poder adquisitivo para mantener este estilo de vida, donde pasa a ser importante la calidad de vida de sus mascotas, son personas que le gusta un estilo de vida saludable, uso permanente de smartphones y laptop, muy susceptibles a tendencias nuevas y preocupados por el medio ambiente y su entorno.

A continuación, se presenta la tabla 18 con las características, necesidades específicas asociadas y servicio relacionado, detectadas para el público objetivo:

Tabla 18. Características, necesidades y servicio relacionado del segmento de mercado

Características	Necesidades Específica	Servicio relacionado
Solteros y sin hijos	Busca pareja o un encuentro casual	Estética y Spa
Pasear al aire libre	Entretención, relax	Venta de Accesorios
Aman a sus mascotas	Cuidar a sus mascotas	Clínica y Farmacia Veterinaria, Distribución de Alimentos, Funeraria
Estilo de vida saludable	Cuidar a sus mascotas	Distribución de Alimentos
Uso constante de tecnología	Fotos y grabaciones de momentos	Estética y Spa
Preocupados por el medio ambiente y su entorno	Cuidar el planeta	
Susceptibles a nuevas tendencias		Funeraria

Fuente: Elaboración propia

Notar que de la tabla hay espacios en blancos, ya que para esa característica no se pudo encontrar una necesidad específica asociada o un servicio relacionado, sin embargo, es importante tener presente, porque se puede utilizar para adoptar estrategias de venta o de diferenciación adecuadas para ese público.

4.7.2. Propuesta de Valor

La gran diferencia con lo que existe en la actualidad, es que se va a ofrecer un **lugar de reunión** entorno a un espacio adaptado artificialmente que simule el ambiente de un parque rodeado de productos y/o servicios básicos y especializados para las mascotas. Donde las personas van a poder interactuar entre ellas, jugar con sus animales de compañía o utilizar algún servicio disponible.

El beneficio de lo que se plantea, es que se **ofrece un servicio integral y se entrega una experiencia**, además de encontrar personas con estilo de vida similares. Con esto se espera cubrir gran parte de las necesidades del segmento de mercado, por ejemplo, personas que buscan pareja o un encuentro casual, se va a propiciar un lugar de interacción con otras personas, cubre la necesidad de entretenimiento y relax y muchas otras.

La idea es **generar una pequeña comunidad**, que se junte periódicamente a compartir entre ellos, en conjunto de productos y/o servicios que sean adecuados para sus características, que cuando necesiten algo para sus mascotas piensen en este lugar como primera opción, esto se puede lograr porque el emprendimiento tiene que ser visto como su **lugar de confianza y de buenos momentos**; de esta manera todas las líneas de negocios que se conjugan en su alrededor pasan a tener un valor agregado.

4.7.3. Canales

4.7.3.1. Canales de Comunicación

- Redes Sociales: Un canal esencial para llegar al segmento de mercado descrito anteriormente con publicidad adecuada y generación de contenido constante para dar a conocer nuestra propuesta de valor (Twitter, Instagram y Facebook).
- Radio: Otro canal fundamental, porque es de llegada masiva y directa. Es necesario para difundir eventos, promover la empresa y la marca.

4.7.3.2. Canales de Distribución

- Delivery: Para los productos que se pueden asociar a alguna app de delivery como “pedidos ya”, “uber east” o “rappi”, principalmente asociado a la distribución de alimentos y ventas de accesorios.

4.7.3.3. Canales de Venta

- Directo: Es el lugar físico donde se van a vender los productos y prestar los servicios. Como el objetivo del emprendimiento es generar una comunidad donde se encuentren personas con estilos de vida similares.

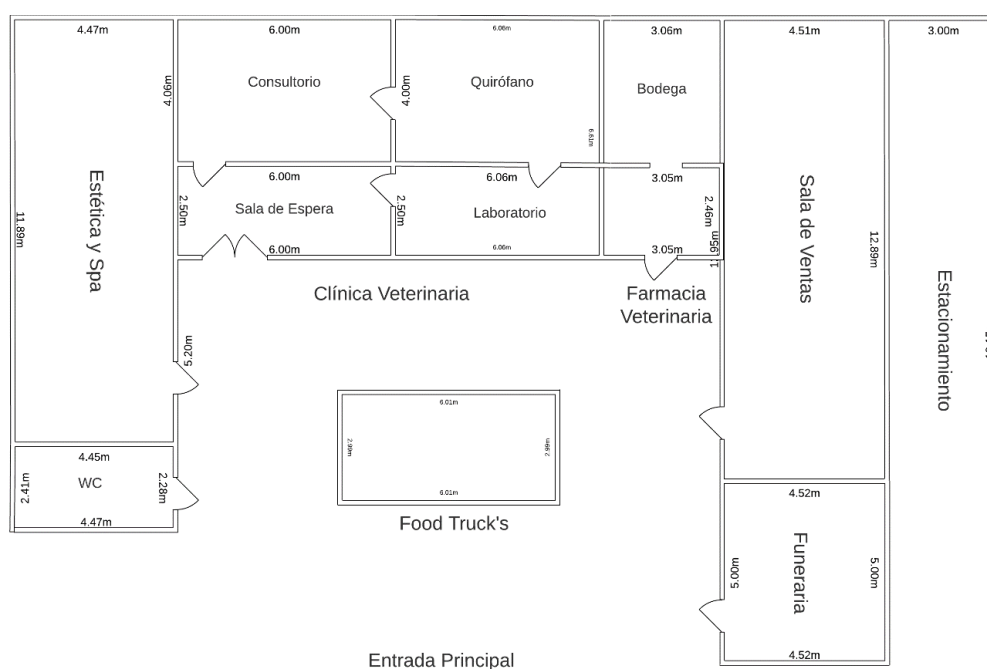


Figura 19. Layout tentativo del proyecto
Fuente: Elaboración propia

En la figura 19 se muestra el layout del emprendimiento, que cuenta con un área de aproximadamente de 500 metros cuadrados, en donde se ve cómo se espera que se distribuyan los servicios a ofrecer. El espacio alrededor del food truck se climatizará tipo parque, esta área representa cerca de 200 metros cuadrados y es de vital importancia que sea atractiva para los clientes, porque es donde se produce la diferenciación de lo que existe en la actualidad y es una fuente que genera valor para el proyecto.

El valor promedio de compra en USD por metro cuadrado en la zona donde se pretende desarrollar el proyecto es de 390,26 USD/m², mientras que el valor promedio de arriendo mensual en USD por metro cuadrado es de 23,41 USD/ m², por lo cual a largo plazo es conveniente comprar el terreno.

Tabla 19: Cotizaciones valor propiedades en venta ciudad de San Felipe

Cotización	Valor USD	Metros Cuadrados	USD/m2
1	\$ 123.113,96	360	\$ 341,98
2	\$ 478.776,52	1460	\$ 327,93
3	\$ 437.738,53	913	\$ 479,45
4	\$ 300.945,24	720	\$ 417,98
5	\$ 2.303.752,79	6000	\$ 383,96
		Promedio =	\$ 390,26

Fuente: Elaboración propia, cotización web

Por lo tanto, la adquisición del terreno para desarrollar el proyecto tendrá un valor aproximado de US\$195.130,14. Ahora para la estimación de los costos de construcción se utilizará la tabla 39 ubicada en anexos H, la cual estandariza los costos unitarios por metro cuadrado construido a través del tipo de edificación y por categoría. La construcción del proyecto se tiene que separar en dos partes para evaluar sus costos, una de ellas son las construcciones donde se prestarán los servicios, que tienen que contar con diferentes requerimientos para operar de la correcta manera, esta área corresponde a 300 m²; y la otra es la climatización tipo parque la cual posee 200 m². El costo total de ambas construcciones es de US\$ 192.989,48, ver detalle tabla 41 anexos H.

Además, se le tiene que sumar los derechos municipales, para estimar estos costos se usará una herramienta encontrada en la página de ARQ+DOM (ver figura 28, anexos H) empresa especializada en la gestión de permisos de edificación y proyectos de arquitectura. El costo de ambas secciones es de US\$1.764,98.

Finalmente, el costo de levantar el canal de venta físico es de US\$389.884,60.

4.7.4. Relaciones con los clientes

Se espera una relación cercana con los clientes, siempre intentando fidelizarlos, con un trato amable y cercano y un excelente servicio al cliente, la principal motivación es adquirir consumidores y lograr retenerlos.

Para ello se establecerán protocolos acordes de como los empleados tienen que dirigirse a los clientes, y a la vez estos tienen que estar en el corazón al desarrollar el plan estratégico

de la organización. Habrá capacitaciones iniciales para todos los empleados directos e indirectos que trabajen en el centro de mascotas, también se establecerán mecanismos de control para velar por el cumplimiento.

Para lograr la fidelización de los clientes, se pretende realizar actividades recreativas, en días planificados con anterioridad, por ejemplo, charlas de especialistas en cuidados de las mascotas o de adiestramiento, actividades culturales, entre otros.

4.7.5. Fuentes de Ingreso

Para disminuir la inversión y los requerimientos tanto técnicos como legales para poder operar, se buscarán negocios ya establecidos, que a través del planteamiento del modelo de negocios y la persuasión de poseer una propuesta de valor atractiva se les ofrecerá pertenecer al centro de mascotas, por tal motivo, la fuente de ingreso principal será el arriendo del espacio físico.

Como van a existir distintas líneas de negocios, con diferentes precios y márgenes de ganancia, es necesario establecer precios de arriendos diferenciados para maximizar los ingresos. Por tal motivo por medio de un contrato se establecerá un precio fijo más un precio variable en función de la utilidad del local.

El precio fijo será fijado como un promedio de los locales en arriendo en la zona donde se desarrollará el proyecto (ver tabla 44 anexos I), finalmente se cobrará de la siguiente manera:

$$Ingreso\ Total = 23,41 * \left(\frac{USD}{m^2}\right) local + 10\ \% * utilidad\ local * N_{Locales}$$

Para el cálculo del ingreso variable se realizan los siguientes supuestos:

- A los locales ya existentes, se les sumará los del centro de mascotas y se repartirán el mercado de igual manera.
- A los “food truck’s” no se le exigirá la parte del ingreso variable.
- Las ventas crecerán en función del crecimiento de la industria, proporcionado en la tabla 11.

Tabla 20. Ingresos proyectados para el proyecto

	Años				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso total Fijo	\$ 70.543,43	\$ 70.543,43	\$ 70.543,43	\$ 70.543,43	\$ 70.543,43
Ingreso total Variable	\$ 204.655,29	\$ 203.926,17	\$ 203.279,19	\$ 202.701,20	\$ 202.181,73
Ingreso Total	\$ 275.198,73	\$ 274.469,60	\$ 273.822,62	\$ 273.244,63	\$ 272.725,16

Fuente: Elaboración propia

Revisar anexo I otras tablas de interés que se usaron para el cálculo de los ingresos proyectados; es importante señalar que desde el año 2024 el ingreso total será el mismo hasta cumplir con el horizonte de evaluación.

4.7.6. Recursos Clave

- **Aclimatación del ambiente externo:** Sin duda alguna el recurso clave del proyecto, ya que permite crear valor, alcanzar el segmento de mercado ideal y diferenciarse de la competencia. Para calcular el costo de construcción y adaptación de ese espacio físico se aproximó a una construcción de categoría 3 (media) y un tipo de edificación H.
- **Recursos humanos:** De suma importancia, porque ellos son los encargados de transmitir lo que se propone al plano real, ya sea personal del centro de mascotas o personal directo de cada línea de negocio, ambos tienen que estar alineado al plan estratégico. Por lo cual, cobra gran relevancia el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de empleados.
- **Económicos:** Buscar una manera de financiar el proyecto pasa hacer un recurso clave, ya que es una obra de una potente inversión, por lo cual, postular a distintos fondos que entrega CORFO es una buena idea para aminorar los costos de inversión. Sin embargo, como los requisitos de estos fondos cambian a través del tiempo no tiene sentido actualmente evaluar la obtención posible de estos, por lo cual se va a optar financiar el proyecto a través de una forma 100 % privada.

Para optar a un crédito de esta envergadura se tiene que cumplir con requisitos similares a un crédito hipotecario, por lo cual el financiamiento será de un 30 % de capital propio y un 70 % de deuda a largo plazo (10 años).

- Marketing y comunicaciones: Posicionarse fuerte dentro de la industria local, a través inicialmente de un marketing agresivo para una rápida difusión de la marca y captación de clientes. Se espera que los principales medios de difusión sean dos radios locales y creación de contenido a través de Twitter, Instagram y Facebook.

4.7.7. Actividades Clave

Dentro de las actividades importantes destacan:

- Selección y capacitación de empleados, en un ambiente en constante interacción con animales de compañía, la persona debe tener características y valores innatos, tales como, temperamento estable y seguro, amante de las mascotas, abiertos de mente, empatía, entre otros.
- Control interno del servicio al cliente, para garantizar que se cumplan las políticas de tratos hacia los clientes y se entregue un nivel de calidad superior a la competencia. Por lo cual, se harán encuestas periódicas para evaluar el servicio de calidad, y se establecerá un mecanismo de recompensas ante buenos resultados.
- Creación de contenido en redes sociales, esencial para estar en permanente contacto con los clientes, hacer conocer y crecer la marca. Para ello se mostrará los distintos procesos operacionales del negocio, se incluirá información de interés, concursos y registros de las actividades que se desarrollan en el centro de mascotas.
- Higiene y limpieza del centro, fundamental para mantener un servicio de calidad de excelencia, para que los clientes se sientan confianza al momento de recrearse o adquirir algún producto u optar por algún servicio. Para ello se establecerán fuentes donde puedan lavar sus manos, cantidad óptima de basureros, personal de higiene y limpieza y un baño para clientes.

4.7.8. Sociedades Claves

Nuestros clientes, también pasan hacer nuestros socios claves, porque para poner en marcha toda la propuesta de valor planteada es necesario, que los negocios seleccionados para pertenecer al centro de negocios sus propuestas sean similares o en su defecto que se adecuen lo que se busca en este emprendimiento. No se saca nada promocionar un lugar grato y amable, si en alguna línea de negocio, los clientes pasan una mala experiencia.

En la actualidad existe una gran desconfianza entre empresas – personas, por lo que la relación que se genere con la comunidad pasa hacer una sociedad clave. Sin duda una piedra angular para que se desarrolle con éxito este modelo de negocios, por todo como está pensando desarrollarlo y ejecutarlo.

Otro socio clave, es la radio donde se realizará promoción, principalmente porque se espera una publicidad acorde a lo que va a hacer el centro de mascotas, en los horarios correctos y que sepa transmitir la experiencia que será para el cliente.

4.7.9. Organigrama y Número de Empleados

Una de las falencias de esta metodología de modelo de negocios es que no plantea una estructura organizacional; como cobra una gran relevancia para estimar los costos operacionales del proyecto antes de llegar al bloque de estructura de costos, a continuación, se plantea el organigrama de la empresa, de acuerdo, a lo necesario para ejecutar el negocio que se describe en esta memoria:

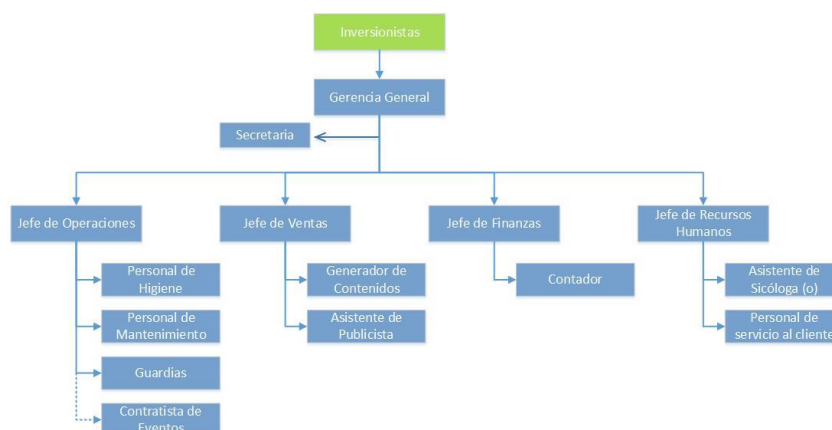


Figura 20. Organigrama del Centro de Mascotas
Fuente: Elaboración propia

El número de empleados y requisitos para el cargo se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 21. Número de empleados y requisitos para el cargo

		# de empleados	Requisitos
Gerencia	Administrador	1	Administrador de empresas o similares
	Secretaria	1	Certificado de secretaria
Operaciones	Jefe de Operaciones	1	Técnico en administración o 5 años de experiencia en cargos similares
	Personal de Higiene	1	Educación básica
	Personal de Mantenimiento	1	Maestro de oficio
	Seguridad	2	Curso de guardias
	Contratista de Eventos	-	Depende del evento
Ventas	Jefe de Ventas	1	Publicista
	Generador de Contenidos	1	Educación media completa, experiencia y conocimientos en redes sociales
	Asistente de Publicidad	1	Educación media completa
Finanzas	Jefe de Finanzas	1	Contador Auditor
	Asistente de Finanzas	1	Contador
Recursos Humanos	Jefe de RRHH	1	Sicóloga (o)
	Asistente de Sicóloga (o)	1	Educación media completa
	Personal de servicio al cliente	2	Educación media completa

Fuente: Elaboración propia

4.7.10. Estructura de Costos

A continuación, se presenta el desglose de los costos del proyecto (Anexo J).

- Costos de inversión: Costo de compra, construcción y patentes del terreno, capital de trabajo, imprevistos, compra de activos necesarios para operar el centro, como un sistema de información y notebooks.
- Costos fijos: Remuneraciones de los empleados, patentes, publicidades, gastos en consumos básicos, como, por ejemplo, luz, agua y wifi e insumos.

- Costos variables: No existen muchos costos variables en el proyecto, exceptuando el servicio de Transbank.

Tabla 22. Estructura de Costos

	Valor (USD)
Total, Inversión	\$ 448.106,97
Costo fijo anual	\$ 208.487,66
Costo variable anual	\$ 4.346,85

Fuente: Elaboración propia

4.7.11. Representación del Lienzo



Figura 21. Ilustración del lienzo Lean CANVAS

Fuente. Elaboración propia

4.8. Estudio Financiero

4.8.1. Definición de parámetros

A continuación, se presentan parámetros claves para la realización del estudio financiero:

- La moneda de evaluación será el dólar en desmedro del peso chileno, porque ante las distintas dificultades que está viviendo el país y el mundo, el dólar al ser la moneda de mayor comercialización en todo el mundo, puede representar con mayor objetividad los cambios de la economía a nivel mundial.
- La tasa de descuento es de 7,18%, ver anexos J su cálculo a través del método CAPM.
- El para el proyecto es de WACC 5,65%.
- El horizonte de evaluación para este proyecto es de 10 años, porque es una obra de una gran inversión.
- La tasa de interés anual para el financiamiento a corto y largo plazo corresponden a 6,11% y 2,87%.

4.8.2. Deuda

Se ha decidido financiar el proyecto 100% de capital privado, para ello el inversionista debe aportar un 30% de su capital propio, una parte de la inversión que corresponde algunos activos (notebooks y sistema de información), la constitución de la sociedad y patentes municipales a través de una deuda a corto plazo de un año, esto corresponde a 1,16% de la inversión total; el resto (68,84% de la inversión total) se financiera a través de una deuda a largo plazo a 9 años.

A continuación, se presentan las amortizaciones de dichos créditos:

Tabla 23. Amortización deuda corto plazo

Periodo	Cuota	interés	Amortización	Saldo
0				\$ 5.195,41
1	\$ 5.512,92	\$ 317,51	\$ 5.195,41	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Amortización deuda largo plazo

Periodo	Cuota	interés	Amortización	Saldo
0				\$308.479,47
1	\$ 39.373,86	\$ 8.844,10	\$ 30.529,76	\$277.949,71
2	\$ 39.373,86	\$ 7.968,81	\$ 31.405,05	\$246.544,65
3	\$ 39.373,86	\$ 7.068,43	\$ 32.305,43	\$214.239,22
4	\$ 39.373,86	\$ 6.142,23	\$ 33.231,63	\$181.007,59
5	\$ 39.373,86	\$ 5.189,48	\$ 34.184,38	\$146.823,21
6	\$ 39.373,86	\$ 4.209,42	\$ 35.164,45	\$111.658,76
7	\$ 39.373,86	\$ 3.201,25	\$ 36.172,61	\$ 75.486,15
8	\$ 39.373,86	\$ 2.164,19	\$ 37.209,68	\$ 38.276,48
9	\$ 39.373,86	\$ 1.097,39	\$ 38.276,48	\$ -

Fuente: Elaboración propia

* Se utilizó el método de amortización francés.

4.8.3. Depreciaciones

Se utilizará el método de depreciación lineal; los activos depreciables en el proyecto está construcción del edificio la sección A cuenta con una vida útil de 80 años, mientras que la sección B cuenta con una vida útil de 10 años. Los notebooks que son el otro activo depreciable cuentan con una vida útil de 6 años. Para ambos el valor residual será el 5% del activo total.

Tabla 25. Depreciación anual de los activos.

	Valor	Residuo	Vida útil	Depreciación anual
Sección A	\$160.098,63	\$ 8.004,93	80	\$ 1.901,17
Sección B	\$ 32.890,85	\$ 1.644,54	10	\$ 3.124,63
Notebooks	\$ 1.846,71	\$ 92,34	6	\$ 292,40

Fuente: Elaboración propia

Se desprende de la tabla de depreciaciones que se van a necesitar reinversiones en los periodos 6 y 10 respectivamente.

4.8.4. Flujo de caja y resultados

A continuación, se presenta el estado resultados del proyecto:

Tabla 26. Estados Resultados del Proyecto con financiamiento

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
+Ingreso por Ventas	\$ 275,986.73	\$ 287,414.24	\$ 299,629.76	\$ 311,845.27	\$ 324,060.79	\$ 342,143.38	\$ 361,234.98	\$ 381,391.90	\$ 402,673.56	\$ 425,142.75	
-Costos Operacionales	\$ -107,352.20	\$ -107,535.43	\$ -107,718.66	\$ -107,901.90	\$ -108,085.13	\$ -108,268.36	\$ -108,451.59	\$ -108,634.82	\$ -108,818.05	\$ -109,001.28	\$ -109,184.51
=Utilidad Bruta	\$ 167,846.53	\$ 179,878.81	\$ 191,911.09	\$ 203,943.38	\$ 215,975.66	\$ 234,068.25	\$ 253,149.85	\$ 273,306.72	\$ 294,455.43	\$ 317,057.62	\$ 338,167.24
-Gastos de Administración y Ventas	\$ -105,482.31	\$ -112,634.01	\$ -119,785.81	\$ -126,937.61	\$ -134,089.41	\$ -141,241.21	\$ -148,392.99	\$ -155,544.79	\$ -162,696.58	\$ -169,848.38	\$ -176,999.99
=EBITDA (Utilidad Operacional)	\$ 62,364.21	\$ 67,244.80	\$ 72,125.28	\$ 77,005.77	\$ 81,886.27	\$ 86,766.77	\$ 91,647.27	\$ 96,527.77	\$ 101,408.27	\$ 106,288.77	\$ 111,169.27
-Pérdida del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Venta de Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Depreciación	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20
-Interés de L.P.	\$ -8,844.10	\$ -7,968.81	\$ -7,093.52	\$ -6,218.23	\$ -5,342.94	\$ -4,467.65	\$ -3,592.36	\$ -2,717.07	\$ -1,841.78	\$ -966.49	\$ -81.20
-Interés de C.P.	\$ -317.51	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Utilidad Antes de Impuesto	\$ 47,884.40	\$ 53,957.79	\$ 60,031.56	\$ 66,105.34	\$ 72,179.12	\$ 78,252.90	\$ 84,326.68	\$ 90,400.46	\$ 96,474.24	\$ 102,548.02	\$ 108,621.80
-Impuesto a la renta (27 %)	\$ -12,828.79	\$ -14,568.60	\$ -16,308.41	\$ -18,048.22	\$ -19,788.03	\$ -21,527.84	\$ -23,267.65	\$ -25,007.46	\$ -26,747.27	\$ -28,487.08	\$ -30,226.89
=Utilidad Después de Impuesto	\$ 34,955.61	\$ 39,389.19	\$ 43,723.15	\$ 48,057.12	\$ 52,391.09	\$ 56,725.06	\$ 61,058.99	\$ 65,392.92	\$ 69,726.85	\$ 74,060.78	\$ 78,394.71
+Pérdida del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Depreciación	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20
+Interés de L.P.	\$ 8,844.10	\$ 7,968.81	\$ 7,093.52	\$ 6,218.23	\$ 5,342.94	\$ 4,467.65	\$ 3,592.36	\$ 2,717.07	\$ 1,841.78	\$ 966.49	\$ 81.20
+Interés de C.P.	\$ 317.51	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Cuota Préstamo L.P.	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86	\$ -39,373.86
=Cuota Préstamo C.P.	\$ -5,512.92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIÓN	\$ -393,315.03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Capital Fijo	\$ -52,182.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Capital de Trabajo	\$ -2,609.14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Imprevistos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Recup. del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Flujo de Caja Antes de Financiamiento	\$ -448,005.97	\$ 4,548.64	\$ 13,302.33	\$ 22,173.90	\$ 31,045.47	\$ 39,917.04	\$ 48,788.61	\$ 57,660.18	\$ 66,531.75	\$ 75,403.32	\$ 84,274.89
+Crédito de L.P.	\$ 308,479.47	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Crédito de C.P.	\$ 5,195.41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Flujo Neto de Caja	\$ -134,432.09	\$ 4,548.64	\$ 13,302.33	\$ 22,173.90	\$ 31,045.47	\$ 39,917.04	\$ 48,788.61	\$ 57,660.18	\$ 66,531.75	\$ 75,403.32	\$ 84,274.89

Fuente: Elaboración Propia

Del estado resultado se desprenden los siguientes criterios de evaluación que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 27. Criterios de Evaluación de proyecto con financiamiento

Valor Actual Neto, VAN	\$ 542.795,74
Tasa Interna de Retorno, TIR (%)	29,78%
PayBack (años)	5,46

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene un VAN positivo y una TIR mayor que el WACC (5,65 %), por lo cual el proyecto es aceptado por ambos criterios; además se recupera la inversión a los 5,46 años. Los valores que se obtuvieron son bastantes positivos y hace que este proyecto sea muy atractivo para futuros inversionistas.

También estos resultados fueron comparados con el flujo de caja y criterios de evaluación del proyecto puro (véase anexos M, tabla 53 y 54), aunque el VAN del proyecto puro es superior en 9% respecto al proyecto con financiamiento la TIR disminuye hasta llegar a un 17,70%, a la vez aumenta los años en que se recupera la inversión; por lo tanto, es recomendable realizar el proyecto con financiamiento.

4.8.5. Análisis de sensibilidad

Este análisis es fundamental para determinar qué tan sensible es el VAN a fluctuaciones a factores que no se pueden controlar. En caso de este proyecto cobra gran relevancia el precio que se cobra y los costos operacionales, por lo cual se va a examinar hasta dónde puede llegar ese precio y los costos operacionales hasta encontrar el punto de quiebre o variabilidad máxima que se alcanza cuando el VAN se hace cero o negativo.

Tabla 28. VAN del proyecto en función del precio

Variación del precio	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%
VAN	\$ - 119.121 ,31	\$ - 5.604,6 5	\$107.9 12,01	\$221.4 28,67	\$334.9 45,33	\$448.4 61,99	\$542.7 95,74	\$655.4 95,31	\$769.0 11,97

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. VAN del proyecto en función a los costos operacionales.

Variación C. Oper.	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%
VAN	\$620.250,24	\$542.795,74	\$463.707,06	\$385.435,47	\$307.163,87	\$228.892,28	\$150.620,69	\$72.349,10	\$4.077,50	\$-64.194,09

Fuente: Elaboración propia

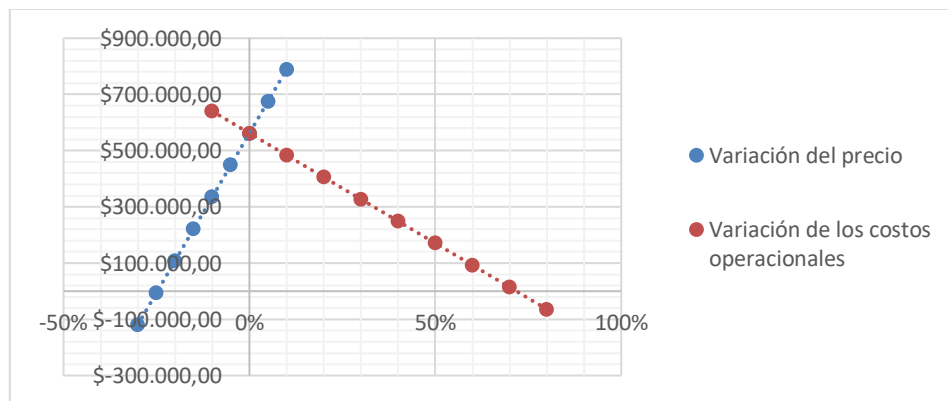


Figura 22: Gráfico de sensibilidad del VAN

Fuente: Elaboración propia

Del gráfico se puede observar que el precio comercializado tendría que caer cerca de 25% para que el VAN se haga cero, es decir, se tiene un espacio de variabilidad si se presentan dificultades externas y se tienen que bajar los precios; mientras que los costos operacionales tendrían que subir cerca de un 75 % para que el VAN se haga cero.

De acuerdo con lo descrito, es positivo tener un buen espacio para maniobrar el negocio ante distintas dificultades que puedan suceder, por lo que el proyecto se hace aún más atractivo.

5. Conclusiones

Con relación a lo expuesto a lo largo de la memoria, sin duda, los animales de compañía pasan a ser una parte importante de la sociedad actual; esto se ve reflejado en la tendencia de los últimos años avalado por diferentes estudios que ha aumentado considerablemente el número de mascotas en el mundo y la percepción que tienen los seres humanos hacia estos, que cada vez se les da un mejor trato y se les proporciona un servicio más sofisticado y de mayor calidad. Las razones de porque las personas necesitan a las mascotas es por el cambio de vida de la actualidad, donde se ha construido una sociedad más preocupada por su entorno, consciente de los seres que habitan el planeta, de avances tecnológicos a gran velocidad, digitalizada, y de constante flujo de comunicaciones, esto ha generado una población donde ha disminuido considerablemente la tasa de natalidad, la esperanza de vida ha aumentado, el rol de la mujer y la igualdad de género, y un estilo de vida más individualizado ha propiciado el ambiente perfecto para el auge de las mascotas, donde pasan a ser un miembro importante de la familia.

Chile en la actualidad, presenta un escenario adverso en lo económico, social y político, sin embargo, es indiscutible que el país ha sido un líder regional estos últimos años, donde ha prosperado la democracia y el desarrollo en varios ámbitos. Chile, al ser un país cuya economía depende de las exportaciones y el comercio interno, se ha visto muy afectado por la pandemia a nivel mundial, que ha restringido las libertades y limitado al comercio, pero la economía estructuralmente se encuentra sana y se espera que se recupere una vez pasado la crisis del covid-19. Mientras que los problemas sociales y políticos, vienen por un conjunto de injusticias acumulada en el tiempo, como, por ejemplo, el encarecimiento del costo de vida, colusión de empresas en productos y servicios básicos, corrupción de figuras de poder, etc., esto desató innumerables manifestaciones, que en algunos casos terminaron con hechos de violencia; la respuesta fue proponer un plebiscito para cambiar la constitución que rige actualmente, para avanzar hacia una sociedad más justa.

La industria donde se va a desempeñar el emprendimiento su nivel de competitividad es alta, dado que son empresas de tamaño similar, de las cuales no existe un claro líder; la amenaza de nuevos participante también es alto, porque si bien existen barreras de entrada,

como los contratos de arriendo o ventas y otros activos específicos, no son suficiente para disminuir los incentivos de nuevos participantes, ya que existen un gran número de proveedores por lo que permiten operar cerca de la escala mínima eficiente. A si mismo la fuerza de los proveedores es nula por el exceso de oferta y el costo de cambio es nulo, el poder de negociación de los compradores es medio, por la existencia de gran variedad de oferta y la poca diferenciación de los locales, sin embargo, al no poder integrarse hacia atrás hace que disminuya esta fuerza. De igual forma la amenaza de sustitutos es baja, porque no existen en el mercado productos y/o servicios de cambio.

Se detectaron 45 posibles competidores, donde el 29% son grandes empresas (supermercados), el 18% son empresas medianas (clínicas veterinarias), el 31% son pequeñas empresas y el 29% son microempresas; para detectarlas se realizó un trabajo de campo y web a través de “Google Maps”. El 56% de estas empresas se ubican en la comuna de San Felipe, mientras que el resto se distribuye en las otras comunas. Cabe señalar que en la actualidad el éxito de las organizaciones radica en su agilidad ante el cambio y adaptarse a situaciones determinadas, es por ello, que si bien es importante saber cómo está compuesta la competencia, también se tiene que tener presente que es necesario muchas veces generar alianzas y formas de cooperación con otras firmas sobre todo en mercados en pleno crecimiento.

El estudio de mercado, corroboró lo investigado en el marco contextual; la encuesta arrojó que las mascotas que predominan en los hogares de la muestra son perros y gatos, donde el 82,79% de los encuestados tenía al menos un perro y el 42,79% poseía al menos un gato. Los servicios que se consideraron los más importantes fueron la clínica veterinaria y la distribución de alimentos, seguidos por la estética y spa, venta de accesorios y funeraria, es por esto por lo que estos servicios son incorporados para proporcionarlos en el centro de mascotas. Se descubrió que el canal preferente para realizar la compra de alimentos de mascotas es el supermercado (30,70%), seguido por las distribuidoras (27,44%) y las tiendas de mascotas especializadas (21,40%). El grueso de los encuestados declaró que gastan más de US\$ 20 dólares mensuales en sus mascotas, lo cual concuerda con la información recopilada por Adimark.

De las entrevistas a empresarios de locales, se determinó que no existen estrategias elaboradas de diferenciación, que el estallido social no les afectó significativamente y que el tiempo promedio de consolidar sus negocios fue de un año. Es importante, señalar que esta industria es resistente a crisis, ya que las personas no dejan de alimentar a sus animales de compañía ni de cuidar la salud de ellos, esto se ejemplifica que la situación que vive Argentina que a pesar de tener múltiples problemas económicos la producción de alimentos de mascotas a seguido aumento en los últimos años.

Se calcularon 49.909 familias en la zona donde se va a desarrollar el proyecto y se proyectó que la demanda estimada para el año 2018 en la zona fueron de US\$ 12,014 millones, luego a base de distintas variables y regresiones lineales se proyectó la demanda y el crecimiento del mercado hasta el año 2024 (tabla 10), el cual se considera que fue aceptable y ajustado a la realidad. También se identificó que el emprendimiento está enfocado en la “generación X”, “Millennials” y la “generación Z”.

El emprendimiento va a operar con 18 empleados con un costo de remuneraciones anuales de US\$ 195.340,82. El total de la inversión es de US\$ 448.106,97, el costo fijo anual de US\$ 208.487,66 y el costo variable anual de US\$ 4.346,85.

El horizonte de evaluación elegido es de 10 años, porque es un proyecto de gran inversión, el wacc calculado para evaluar el proyecto es de 5,65%, el VAN que arrojó el flujo de caja es de US\$ 542.795,74, con una TIR de 29,78% y un payback de 5,46 años. Se considera un proyecto rentable y atractivo, con una considerable ganancia y una rápida recuperación de inversión. Del análisis de sensibilidad se tiene un gran espacio para maniobrar el negocio ante las distintas dificultades que puedan ocurrir.

Se optó por la metodología CANVAS, porque clarifica la propuesta de valor del negocio y aporta información clara y precisa, la cual se apoya en la descripción de procesos claves e información financiera, para darle más robustez a esta metodología se agregó un análisis organizacional aparte de los 9 bloques que la componen.

Se detectó que las características que tienen en común las personas que pueden demandar el emprendimiento es que son solteros y sin hijos, que le gusta salir a pasear al aire libre,

buscan conocer e interactuar con otras personas, poseen un estilo de vida saludable, usan constantemente sus smartphones y son susceptibles a nuevas tendencias (ver tabla 18).

De la propuesta de valor, lo importante es crear un lugar de reunión apropiado para que las personas puedan interactuar entre ellos, que se va a ofrecer un servicio integral y entregar una experiencia. La idea es generar una comunidad y que el negocio sea visto como un lugar de confianza y de buenos momentos. El principal canal de venta será el físico con un costo de compra y construcción de US\$ 389.884,60.

Se espera una relación cercana con los clientes, siempre intentado fidelizarlos, con un trato amable y un excelente servicio al cliente, para ello se establecerán políticas y protocolos de como los empleados tienen que comunicarse con los clientes. La principal fuente de ingreso serán los arriendos que cobrará el centro de mascotas, con una estructura híbrida de un cobro fijo de 23,41 USD/m² y uno variable en función de la utilidad de que cada local. Se espera un ingreso total para el año 2020 de US\$275.198,73.

Los recursos claves que se detectaron está la aclimatación del ambiente externo, recursos humanos y económicos de la organización; finalmente el marketing y las comunicaciones tienen un rol vital para posicionarse fuerte dentro del mercado local y ponerse en la mente inmediata de los consumidores. Dentro de las actividades claves destaca la selección y capacitación de empleados, el control interno del servicio al cliente, la creación de contenido en redes sociales y la higiene y limpieza del centro de mascotas, todas actividades enfocadas en la creación de valor.

Los socios claves se encuentran los clientes intermedios, ya que tienen que estar en sintonía con la propuesta de valor del centro de mascota; la comunidad que se genera también es una piedra angular para el emprendimiento por como está pensado desarrollarlo y ejecutarlo. Finalmente, la radio es el último socio clave detectado, porque se espera que se genere una publicidad acorde a lo que va a hacer el centro de mascotas, en los horarios correctos.

Por todo lo expuesto, se recomienda realizar este proyecto, sin embargo, es preferible esperar que termine el brote del covid-19 para realizar esta inversión, que puede estar ocurriendo para el último trimestre del 2020; queda para estudios futuros ver la replicabilidad

del proyecto en n regiones, estandarizando procesos, inversiones, costos e ingresos, analizar la evolución de la industria y el mercado, a su vez investigar acerca de nuevas metodologías de negocios que se puedan aplicar.

Referencias

- Adimark. (2018). *LOS CHILENOS Y SUS MASCOTAS*. Santiago de Chile.
- Almarales Popa, L. M., Estrada Hernández, J. A., & Chong Martínez, M. (2019). La tasa de descuento en la gestión empresarial del proceso inversionista cubano. *Ciencias Holguín*, 4.
- Andreas Ess, M. D., Singh, S., & Silver, J. (Junio de 2017). *McKinsey Digital*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/>
- Cadem. (2019). *El Chile que viene: mascotas*. Santiago de Chile.
- Cueva del Ingeniero Civil. (26 de Marzo de 2011). Obtenido de <https://www.cuevadelcivil.com/2011/03/seleccion-de-equipos.html>
- De la Rocha, V. (13 de Abril de 2010). *Grup Doams*. Obtenido de <http://grupo8doams.blogspot.com/2012/04/analisis-organizacional-1.html#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20Organizacional%20es%20una,contexto%20externo%20de%20cada%20organizaci%C3%B3n>.
- De las Casas, J. (19 de Agosto de 2019). Las 'start up' ganan mercado en el mundo de las mascotas. *EXPANSIÓN*.
- De Niet, G. (19 de Noviembre de 2019). *GlobalPets Community*. Obtenido de <https://globalpets.community/article/opportunities-and-threats-in-the-chinese-pet-market>
- Díaz Videla, M. (2017). ¿QUÉ ES UNA MASCOTA? OBJETOS Y MIEMBROS DE LA FAMILIA. *REVISTA AJAYU DE PSICOLOGÍA*, 3.

- Efiempresa S.A.S. (6 de Abril de 2018). Obtenido de <https://efiempresa.com/blog/efiempresa-procesos-operativos/>
- El Morrocotudo. (30 de Abril de 2018). www.elmorrocotudo.cl.
- Emprendedores. (24 de Mayo de 2019). *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/>
- EmpresaActual. (21 de Octubre de 2019). *EmpresaActual: Espacio de Actualidad y Recursos*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
- Estrada, A., López, E., & Solís, J. (Septiembre de 2018). Las mascotas, un segmento de mercado en crecimiento. 3. México: Deloitte Consultora.
- E-tecnico Consultores. (14 de 11 de 2011). Obtenido de <https://e-tecnico.webnode.es/>
- Euromonitor International. (29 de Junio de 2018). <https://www.euromonitor.com/>.
- EXTRUDED. (2018 de Noviembre de 2018). *EXTRUDED: International Magazine About Pet Food Products*. Obtenido de <https://allextruded.com/>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Fuentes López, G. (28 de Julio de 2019). *Sinembargo.mx periodismo digital con rigor*. Obtenido de <https://www.sinembargo.mx/>
- GERENTE.COM. (2019). Mercado de mascotas en Colombia crecerá en 2019. *GERENTE.COM*. Obtenido de <http://gerente.com/co/>
- Guerrero García, M., & Pérez Martínez, Y. (2009). *Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas*. Edición electrónica gratuita.

- INJUV, Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *Encuesta Nacional de Juventud* . Santiago: Gobierno de Chile .
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050*. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas - Chile.
- ISTAS. (2018). *Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud*. Obtenido de <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/condiciones-de-trabajo-y-salud>
- Ivanko, Š. (2013). *Modern Theory of Organization*. Ljubljana: University of Ljubljana.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de mercadotecnia*. Madrid: Editorial Mc-Graw-Hill.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. New York: Editora Prentice - Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Always Learning Pearson.
- Kovacevic, A., & Reynoso, A. (2015). *EL DIAMANTE DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL*. Monterrey: Cengage Learning.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Valencia: Díaz de Santos.
- Martínez, P., Rodríguez del Bosque, I., & Pérez , A. (2014). Exploring the role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry. *Journal of Business Ethics*, 47-66.
- Mercado Vargas, H., & Palmerín Cerna, M. (2007). *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Edición electrónica gratuita.
- Morales, C. M. (2010). *Estudio Organizacional y Legal*.

- Muther, R. (1970). *Distribución en Planta*. Barcelona: EDITORIAL HISPANO EUROPEA .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Editorial Deusto.
- Páramo, P., & Galvis, C. (2010). Conceptualizaciones acerca de los animales en niños de la sociedad mayoritaria y de la comunidad indígena Uitoto en Colombia. *Revistas Universidad Pedagógica Nacional*, 2.
- Parsons, T. (1937). *La estructura de la acción social*. Madrid: Guadarrama.
- Pedrosa, S. (Julio de 14 de 2018). *Economipedia: Haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Peiró, R. (Julio de 2017). *Economipedia, haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-trabajo/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definicion.de: Definición de condición de trabajo*. Obtenido de <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>
- Pérez, O. (19 de Noviembre de 2015). *PEOPLENEXT*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Peters, T., & Waterman, R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 14-26.
- Ponce Espinoza, G., Espinoza, D., Ríos Zamora, J., & Tapia, K. G. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 3-5.

- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvard Business Review*, 3-9.
- Quiroga, F. (11 de Noviembre de 2019). *Tu Economía Fácil*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/>
- Redacción CepymeNews . (25 de Septiembre de 2019). *CepymeNews: Portal de Noticias de Pymes, Autónomos y Emprended*. Obtenido de <https://cepymenews.es/>
- Rubín de Celis Z., J. (2016). *Gestión Estratégica, Apuntes de Clases*. Santiago.
- Samper Arias, J. (2019). *Economipedia: Haciendo Fácil la Economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tipo-cambio-fijo.html>
- Sánchez Galán, J. (Junio de 2016). *Economipedia: Haciendo Fácil la Economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Sandøe, P., Corr, S., & Palmer, C. (2015). *Companion Animal Ethics*. New York: wiley blackwell.
- Santana, F. (2013). Modelo de valoración de activos financieros (CAPM) y teoría de valoración por arbitraje (APT): un test empírico en las empresas del sector eléctrico brasileño. *Cuadernos de Contabilidad*, 4.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Savishinsky, J. (1985). Pets and Family Relationships Among Nursing Home Residents. *Marriage & Family Review*, 109-134.
- Serpell, J. (2016). History of companion animals and the companion animal sector. *John Wiley & Sons*, 8.

Silva A., J., & Rubín de Celis Z., J. (2017). *Evaluación de Proyectos Generales, Apuntes de Clases*.

Santiago.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Santa Fe: McGraw-

Hill.

Stevenson, A. (2010). *Oxford Dictionary of English*. Oxford: Oxford University Press.

Sy Corvo, H. (2019). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/analisis-de->

[costos/#Como_se_hace_un_analisis_de_costos](https://www.lifeder.com/analisis-de-costos/#Como_se_hace_un_analisis_de_costos)

Vázquez Burguillo, R. (2016). *Economipedia: Haciendo Fácil la Economía*. Obtenido de

<https://economipedia.com>

Zoom Room Franchising. (2019). *Zoom Room*. Obtenido de <https://zoomroom.com/franchise/pet->

[services-industry/](https://zoomroom.com/franchise/pet-services-industry/)

ANEXOS

Anexo A: Factores Económicos en Chile



Figura 23. Crecimiento del PIB per cápita (% anual) – Chile
Fuente: Banco Mundial

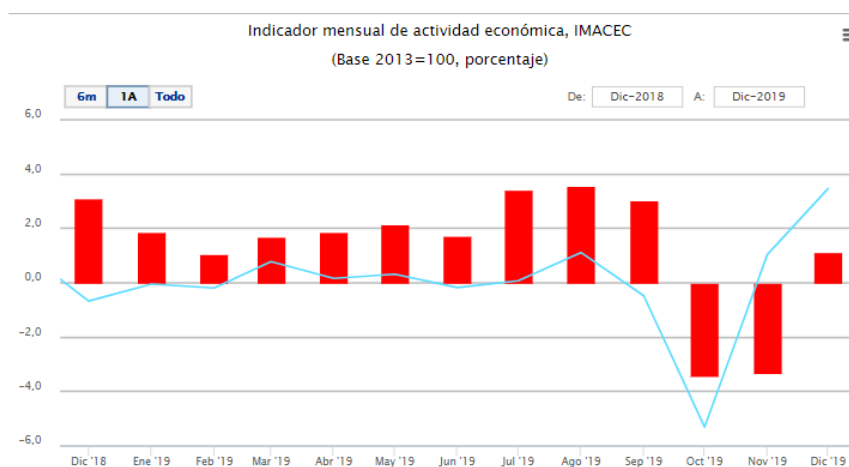


Figura 24. Indicador mensual de actividad económica, IMACEC
Fuente: Banco Central

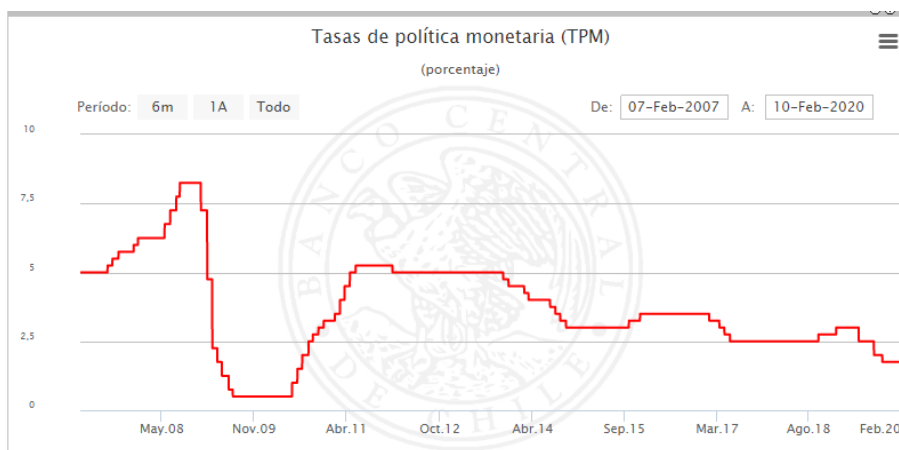


Figura 25. Tasas de política monetaria (TPM)
Fuente: Banco Mundial



Figura 26. Inflación IPC Chile anual 2007 – 2019
Fuente: Elaboración propia

Anexo B: Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales

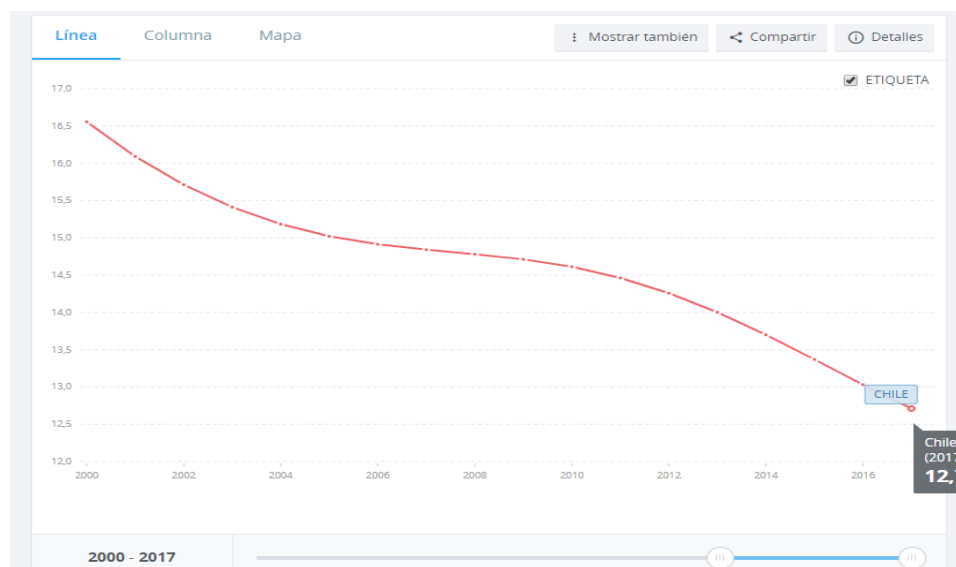


Figura 27. Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1.000 personas) – Chile
Fuente: Banco Mundial

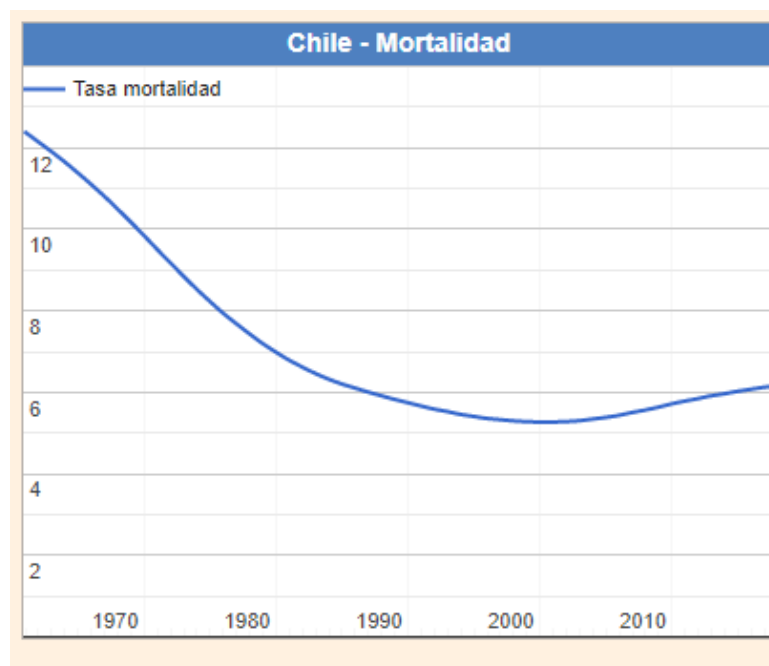


Figura 28. Tasa de mortalidad Chile
Fuente: Expansión / Datosmacro.com

Anexo C: Rivalidad entre competidores

Tabla 30. Locales comuna de Putaendo

Comuna de Putaendo			
n	Nombre Tienda	Descripción	Tamaño Empresa
1	Lunapet's	Tienda para mascotas	Micro
2	Perrilandia	Peluquería canina	Micro
3	SupermercadoPortales	Supermercado	Pequeña
4	Supermercado Noval	Supermercado	Pequeña

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Locales comuna de Catemu

Comuna de Catemu			
n	Nombre Tienda	Descripción	Tamaño Empresa
1	Centro Veterinario El Valle	Clínica Veterinaria	Pequeña
2	Peluquería canina Jack	Peluquería canina	Micro
3	Hotel canino La Manada	Guardería	Micro
4	Los Vilches	Supermercado	Pequeña
5	Supermercado Santa Marina	Supermercado	Pequeña
6	La terraza	Minimarket	Micro
7	Minimercado Santa Gemita	Minimarket	Pequeña

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Locales comuna de Llay Llay

Comuna de Llay Llay			
n	Nombre Tienda	Descripción	Tamaño Empresa
1	Skala Fish	Tienda para mascotas	Micro
2	Puppy Soft	Peluquería canina	Micro
3	Unimarc	Supermercado	Grande
4	Los 3 amigos	Supermercado	Pequeña
5	Supermercado El canario	Supermercado	Pequeña

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Locales comuna de Santa María

Comuna de Santa María			
n	Nombre Tienda	Descripción	Tamaño Empresa
1	Minimarket Tabu	Minimarket	Micro
2	Supermercado Karla	Supermercado	Pequeña
3	Minimarket Lily	Minimarket	Micro

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Locales comuna de Panquehue

Comuna de Panquehue			
n	Nombre Tienda	Descripción	Tamaño Empresa
1	Minimarket San Antonio	Minimarket	Pequeña

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Locales comuna de San Felipe

Comuna de San Felipe			
n	Nombre Tienda	Descripción	Tamaño Empresa
1	La Pica de tu mascota	Tienda para mascotas	Pequeña
2	Josefa alimento mascota	Distribuidora de alimentos	Mediana
3	Punto Vet	Clínica Veterinaria	Mediana
4	Comercial Ismico	Distribuidora de alimentos	Mediana
5	Peluquería canina Genesis	Peluquería canina	Micro
6	Veterinaria Austral	Clínica Veterinaria	Pequeña
7	Granero Aconcagua	Distribuidora de alimentos	Mediana
8	Animal Pets	Farmacia Veterinaria	Pequeña
9	Vet care	Farmacia Veterinaria	Pequeña
10	Planeta Acuario	Tienda de mascotas	Micro
11	Pet Shop	Peluquería canina	Micro
12	La Bodeguita	Tienda para mascotas	Micro
13	Animal Andino	Clínica Veterinaria	Mediana
14	Aconcaguavet	Clínica Veterinaria	Mediana
15	Emilio Jarufe EIRL	Clínica Veterinaria	Mediana
16	Feria	Distribuidora de alimentos	Mediana
17	Unimarc 1	Supermercado	Grande
18	Unimarc 2	Supermercado	Grande

19	Santa Isabel 1	Supermercado	Grande
20	Santa Isabel 2	Supermercado	Grande
21	Tottus	Supermercado	Grande
22	Jumbo	Supermercado	Grande
23	Líder	Supermercado	Grande
24	Mayorista 10	Supermercado	Grande
25	Super Bodega Acuenta	Supermercado	Grande

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Clasificación de empresas por tamaño de ventas

Clasificación de Empresas por tamaño		
Tipo de Empresa	Cantidad	%
Micro	13	28,89%
Pequeña	14	31,11%
Mediana	8	17,78%
Grande	10	22,22%
Total	45	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo D: Encuesta y resultados para estudio de mercado

Investigación de Mercado "Pet Industry"

Hola a todas (os), muchas gracias por tomarse el tiempo en responder esta encuesta me serán de mucha ayuda para terminar mi memoria, consta de 10 preguntas muy simples y fáciles de responder, los mejores deseos para ustedes :)

1. Indique en que rango de edad se encuentra:

- ☐ 19 años o menos
- ☐ Entre 20 y 34 años
- ☐ Entre 35 y 49 años
- ☐ Entre 50 y 64 años
- ☐ 65 o más

2. ¿Qué mascota(s) tienes en tu casa? Puede elegir más de una opción

- ☐ Perro
- ☐ Gato
- ☐ Ave
- ☐ Conejo
- ☐ Otro (especifique)

3. ¿Qué tan importante son los siguientes servicios para mascotas? Evaluar en una escala del 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.

	1	2	3	4	5
Distribuidora de alimentos	☐	☐	☐	☐	☐
Clínica Veterinaria	☐	☐	☐	☐	☐
Venta de accesorios (juguetes, ropa, collares, etc)	☐	☐	☐	☐	☐
Guardería	☐	☐	☐	☐	☐
Estética y Spa (baño y limpieza, corte de uñas, cepillado de dientes y corte de pelo)	☐	☐	☐	☐	☐
Adiestramiento	☐	☐	☐	☐	☐
Gimnasio	☐	☐	☐	☐	☐
Celebración de cumpleaños u otro evento especial	☐	☐	☐	☐	☐
Funerarias	☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿En qué atributos te fijas en la compra de alimentos para tu mascota? Puede elegir máximo 3 opciones.

- ☐ Precio
- ☐ Ingredientes
- ☐ Calidad
- ☐ Innovación

☐ Ecológico (En producción y venta)

☐ Formato (Saco 5 kg, 10 kg, ...)

☐ Otro (especifique)

5. ¿En dónde compras alimento para tu mascota?

☐ Supermercado

☐ Distribuidora

☐ Pet Market

☐ Feria

☐ Almacén

☐ Otro (especifique)

6. Inviertes en tu mascota aparte de la alimentación?

☐ Sí

☐ No

Si la respuesta en "sí", señale en qué:

7. ¿Cuánto gastas mensualmente en tu(s) mascota(s)?

☐ Menos de 15 mil pesos

☐ Entre 15 mil y 25 mil pesos

☐ Entre 25 mil y 40 mil pesos

☐ Más de 40 mil pesos

8. ¿Qué actividades realizas o te gustaría realizar con tu mascota? Puede elegir máximo 2 opciones.

☐ Ir al cine

☐ Hacer ejercicio

☐ Jugar

☐ Escuchar música

☐ Ir a comer

☐ Interactuar con otras personas y sus mascotas

☐ Otra (especifique)

9. Cada cuánto tiempo llevas a tu mascota al veterinario(a)?

☐ Cada 6 meses o menos

☐ Al menos una vez al año

☐ Cuando se enferma

☐ Nunca

☐ Otro periodo de tiempo (especifique)

10. Visitarías un centro comercial de mascotas?

☐ Sí

☐ No

Figura 29. Preguntas de encuesta realizada por survey monkey
Fuente: Elaboración propia.

P1

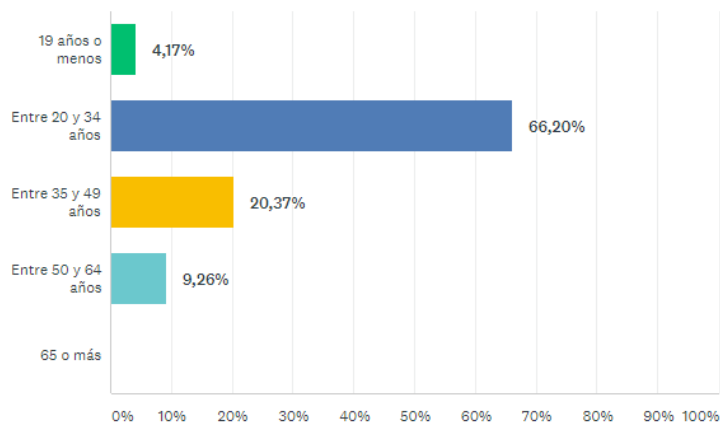


Personalizar

Guardar como

Indique en que rango de edad se encuentra:

Answered: 216 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ 19 años o menos	4,17%	9
▼ Entre 20 y 34 años	66,20%	143
▼ Entre 35 y 49 años	20,37%	44
▼ Entre 50 y 64 años	9,26%	20
▼ 65 o más	0,00%	0
TOTAL		216

P2

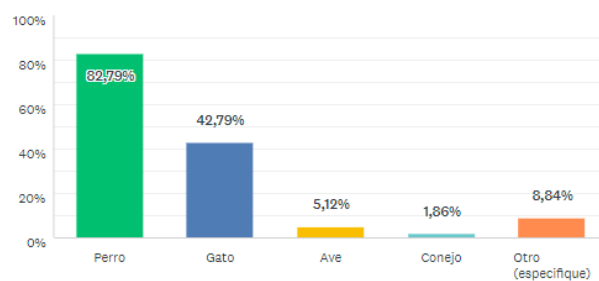


Personalizar

Guardar como

¿Qué mascota(s) tienes en tu casa? Puede elegir más de una opción

Answered: 215 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Perro	82,79%	178
▼ Gato	42,79%	92
▼ Ave	5,12%	11
▼ Conejo	1,86%	4
▼ Otro (especifique)	8,84%	19
Total de encuestados: 215		

Activar Windows

P3

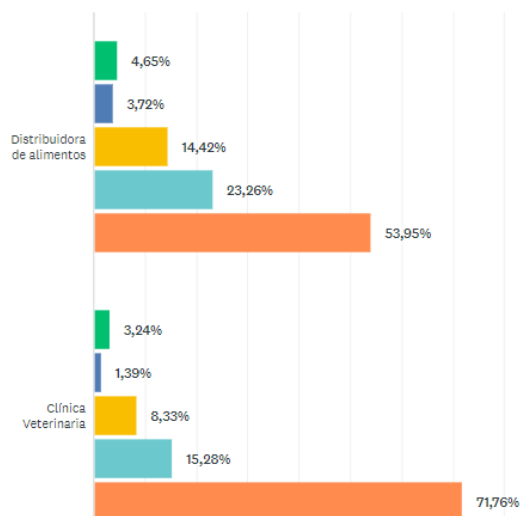


Personalizar

Guardar como ▼

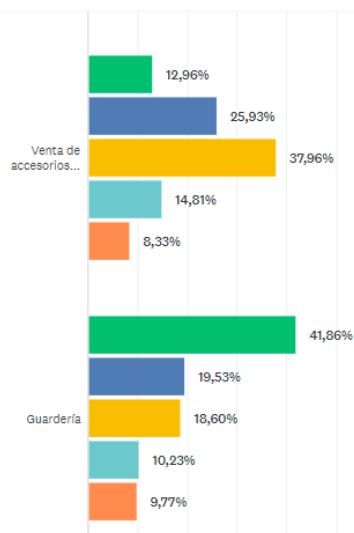
¿Qué tan importante son los siguientes servicios para mascotas? Evaluar en una escala del 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.

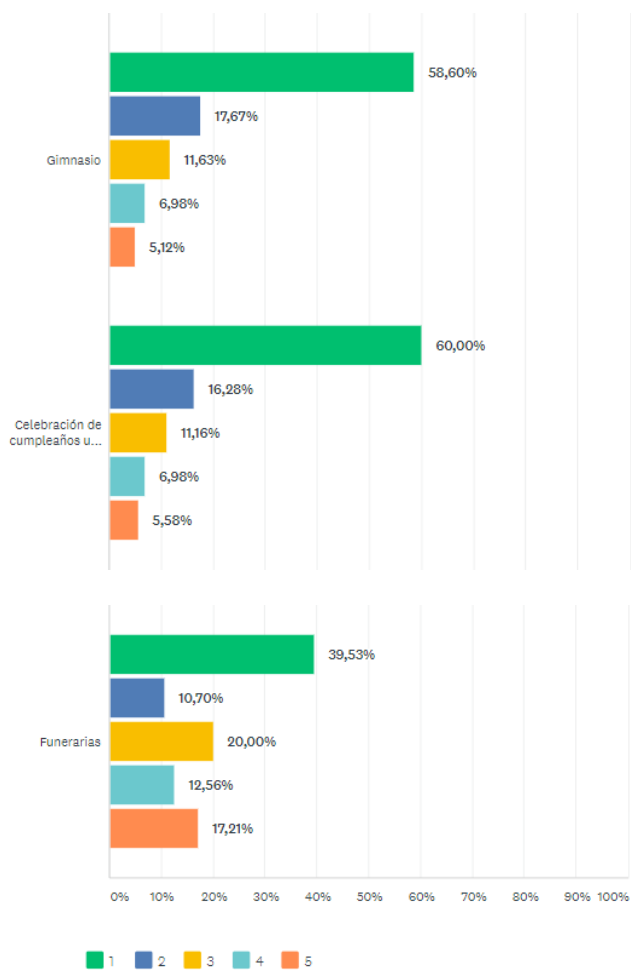
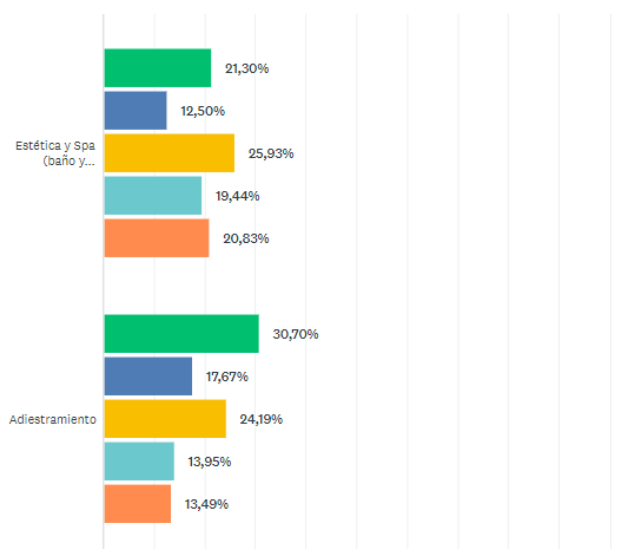
Answered: 216 Skipped: 0



Activar Windows

Ve a Configuración para activar Wi





	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
▼ Clínica Veterinaria	3,24% 7	1,39% 3	8,33% 18	15,28% 33	71,76% 155	216	4,51
▼ Distribuidora de alimentos	4,65% 10	3,72% 8	14,42% 31	23,26% 50	53,95% 116	215	4,18
▼ Estética y Spa (baño y limpieza, corte de uñas, cepillado de dientes y corte de pelo)	21,30% 46	12,50% 27	25,93% 56	19,44% 42	20,83% 45	216	3,06
▼ Venta de accesorios (juguetes, ropa, collares, etc)	12,96% 28	25,93% 56	37,96% 82	14,81% 32	8,33% 18	216	2,80
▼ Adiestramiento	30,70% 66	17,67% 38	24,19% 52	13,95% 30	13,49% 29	215	2,62
▼ Funerarias	39,53% 85	10,70% 23	20,00% 43	12,56% 27	17,21% 37	215	2,57
▼ Guardería	41,86% 90	19,53% 42	18,60% 40	10,23% 22	9,77% 21	215	2,27
▼ Gimnasio	58,60% 126	17,67% 38	11,63% 25	6,98% 15	5,12% 11	215	1,82
▼ Celebración de cumpleaños u otro evento especial	60,00% 129	16,28% 35	11,16% 24	6,98% 15	5,58% 12	215	1,82

Activar Windows

Ve a Configuración para activar Win

P4

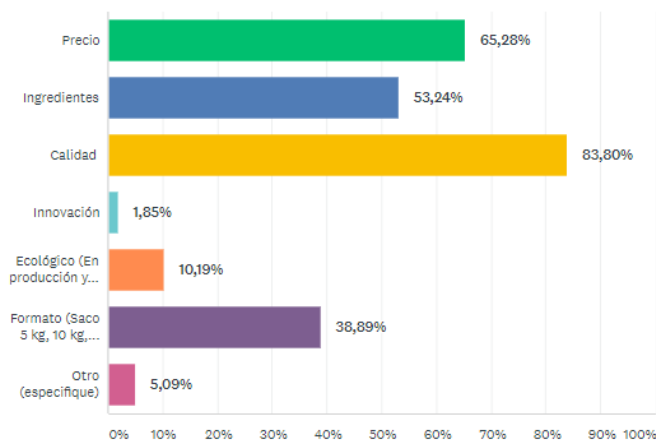


Personalizar

Guardar como ▼

¿En qué atributos te fijas en la compra de alimentos para tu mascota? Puede elegir máximo 3 opciones.

Answered: 216 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Precio	65,28%	141
▼ Ingredientes	53,24%	115
▼ Calidad	83,80%	181
▼ Innovación	1,85%	4
▼ Ecológico (En producción y venta)	10,19%	22
▼ Formato (Saco 5 kg, 10 kg, ...)	38,89%	84
▼ Otro (especifique)	Respuestas 5,09%	11
Total de encuestados: 216		

P5

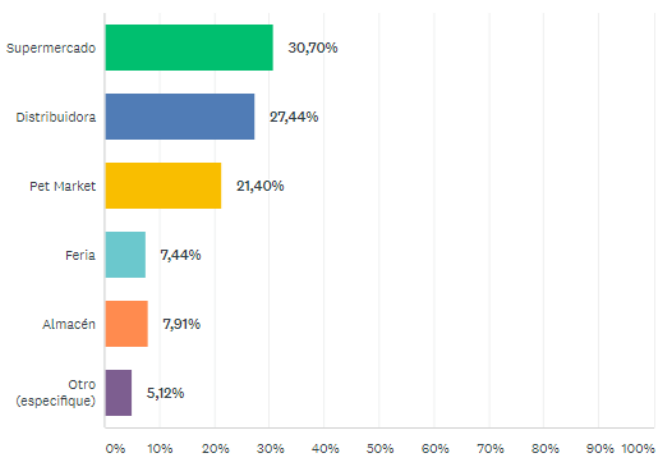


Personalizar

Guardar como ▼

¿En dónde compras alimento para tu mascota?

Answered: 215 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Supermercado	30,70%	66
▼ Distribuidora	27,44%	59
▼ Pet Market	21,40%	46
▼ Feria	7,44%	16
▼ Almacén	7,91%	17
▼ Otro (especifique)	Respuestas 5,12%	11
TOTAL		215

P6

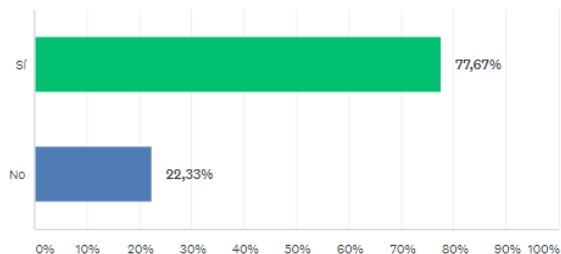


Personalizar

Guardar como ▼

Inviertes en tu mascota aparte de la alimentación?

Answered: 215 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA ▼

RESPUESTAS ▼

▼ Sí

77,67%

167

▼ No

22,33%

48

TOTAL

215

[Comentarios \(137\)](#)

Activar Windows

P7

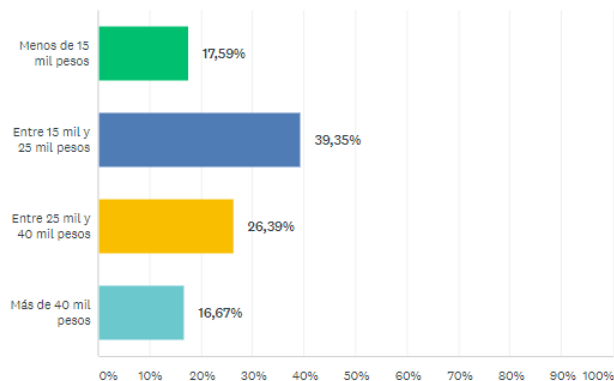


Personalizar

Guardar como ▼

¿Cuánto gastas mensualmente en tu(s) mascota(s)?

Answered: 216 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA ▼

RESPUESTAS ▼

▼ Menos de 15 mil pesos

17,59%

38

▼ Entre 15 mil y 25 mil pesos

39,35%

85

▼ Entre 25 mil y 40 mil pesos

26,39%

57

▼ Más de 40 mil pesos

16,67%

36

TOTAL

216

P8

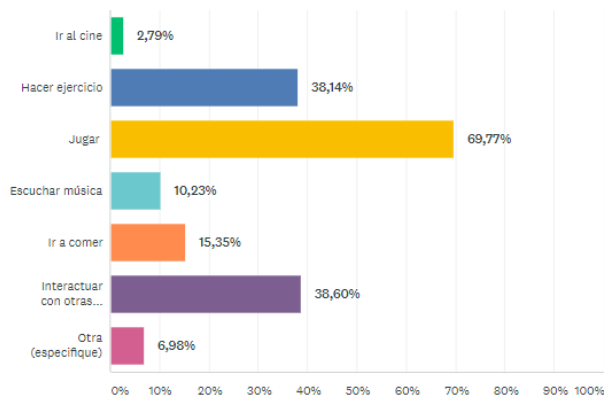


Personalizar

Guardar como ▼

¿Qué actividades realizas o te gustaría realizar con tu mascota? Puede elegir máximo 2 opciones.

Answered: 215 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Ir al cine	2,79%	6
▼ Hacer ejercicio	38,14%	82
▼ Jugar	69,77%	150
▼ Escuchar música	10,23%	22
▼ Ir a comer	15,35%	33
▼ Interactuar con otras personas y sus mascotas	38,60%	83
▼ Otra (especifique)	Respuestas 6,98%	15
Total de encuestados: 215		

P9

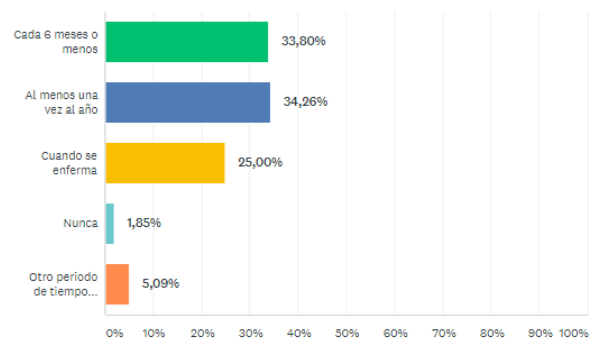


Personalizar

Guardar como ▼

Cada cuánto tiempo llevas a tu mascota al veterinario(a)?

Answered: 216 Skipped: 0



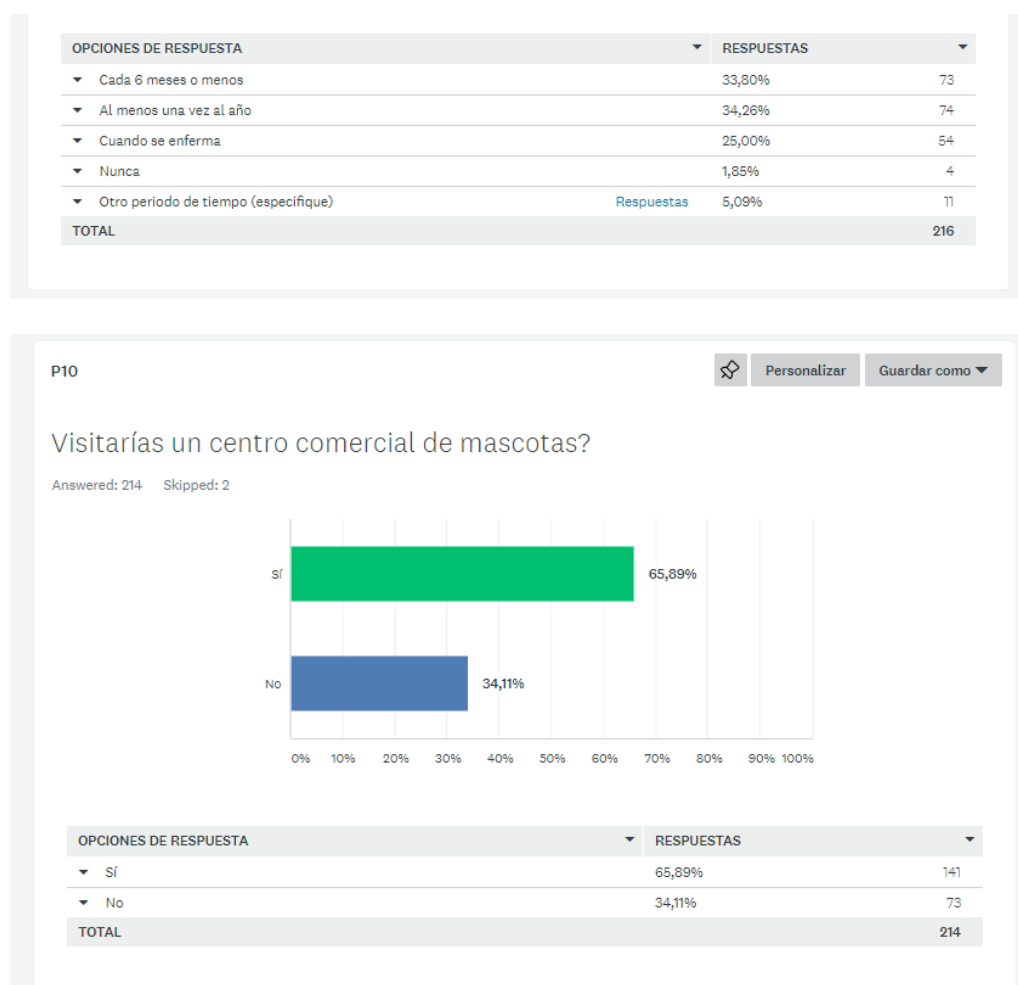


Figura 30. Respuesta de encuesta realizada por survey monkey
Fuente: Elaboración propia

Anexo E: Entrevistas locatarios para estudio de mercado

Primera Entrevista

Local: Pet Shop, peluquería y hotel canino

1. Nombre

Respuesta: Kenia Ríos.

2. ¿Cómo intenta diferenciarse de los demás locales para mascota?

Respuesta: Nosotros nos diferenciamos en que los clientes pueden estar cerca de la mascota y ver todo el proceso y trabajo que le hacemos, no es que lo apartemos de la

mascota como ocurre en otras peluquerías. Tampoco intentamos utilizar gotas tranquilizantes a menos que sea necesario.

3. ¿Cómo le ha afectado el estallido social en el negocio?

Respuesta: En nosotros no habido problema, atendíamos a puerta cerrada entonces no nos afectaba.

4. ¿Qué productos o servicios ofrece?

Respuesta: Peluquería felina y canina, hotel canino y venta de accesorios para mascotas.

5. ¿Cuánto tiempo pasó desde que se estableció para tener demanda estable?

Respuesta: Como un año un poco menos, mientras uno se va haciendo conocido.

6. Si empezara desde cero ¿Qué haría distinto?

Respuesta: Tratar de una mejor promoción al negocio para tener más clientes.

7. ¿Cuál es su horario de atención?

Respuesta: De las 9 hasta las 20 horas, con hora agendada.

8. ¿Cómo intenta captar la atención de sus clientes?

Respuesta: Con buena atención y hacerlos sentirlos bien, que tengan confianza a quien les están dejando su mascota.

9. Reflexionando sobre los elementos que explican lo exitoso de su negocio, ¿Qué factores considera relevantes?

Respuesta: Atención al cliente, la fidelización de los clientes.

10. Podría describir a sus clientes.

Respuesta: El tipo de mascotas más frecuentes son los puddu y maltés. De todas las edades desde un joven de 20 años que tiene su primera mascota hasta la señora que tiene 50 años y trae a su mascota que es el regalón de la casa.

11. ¿Cuáles fueron sus dificultades al comienzo de su emprendimiento?

Respuesta: Tratar de hacerse de clientes, que vengan seguidos y que agarren confianza.

12. Tiene algún problema en la actualidad que está intentando resolver.

Respuesta: No.

13. ¿Cómo proyecta su negocio en el futuro?

Respuesta: Que nos siga yendo bien y captar más clientes.

Segunda Entrevista

Local: La Bodeguita, distribuidora de alimentos

1. Nombre

Respuesta: Humberto Pérez

2. ¿Cómo intenta diferenciarse de los demás locales para mascota?

Respuesta: Me diferencio porque tengo desde las marcas más caras que son americanas, francesas, alemanas hasta las más “rasquitas” (económicas). Tengo las marcas baratas, pero también las más caras, entonces tengo el surtido global de todas las marcas.

3. ¿Cómo le ha afectado el estallido social en el negocio?

Respuesta: Acá, si soy en sincero no me afecto. Primero días tuve que cerrar a las 15 horas, pero la segunda semana habría igual nomás.

4. ¿Qué productos o servicios ofrece?

Respuesta: De todo lo que piden los clientes alimentos, accesorio, todo lo que sea relacionado con las mascotas.

5. ¿Cuánto tiempo pasó desde que se estableció para tener demanda estable?

Respuesta: Más menos 3 años, para recién decir que me iba bien.

6. Si empezara desde cero ¿Qué haría distinto?

Respuesta: No pondría frutos del país, todo lo relacionado con semillería y huesillos, etc.

7. ¿Cuál es su horario de atención?

Respuesta: De 10 a 14 horas y de 17 a 21 horas.

8. ¿Cómo intenta captar la atención de sus clientes?

Respuesta: Hoy en día se usa más el internet, por Facebook principalmente. Antes era de voz en voz.

9. Reflexionando sobre los elementos que explican lo exitoso de su negocio, ¿Qué factores considera relevantes?

Respuesta: La atención al cliente, es lo principal para que el cliente vuelva.

10. Podría describir a sus clientes.

Respuesta: Tengo de todos los estratos sociales, por el sistema que tengo todo tipo de alimentos llega gente de escasos recursos, clase media y clase alta, tengo todos los estratos.

11. ¿Cuáles fueron sus dificultades al comienzo de su emprendimiento?

Respuesta: Estar lejos del centro me afectaba, cuando yo me instalé hace 20 años no había locales comerciales en esta alameda se suponía que todo el comercio estaba en el centro, nadie ponía un local en las 4 alamedas.

12. Tiene algún problema en la actualidad que está intentando resolver.

Respuesta: Quiero comprar mi local y la competencia.

13. ¿Cómo proyecta su negocio en el futuro?

Respuesta: Ya no me proyecto, estoy en el tope para la edad que tengo, estoy jubilado.

Tercera Entrevista

Local: Punto Vet, clínica veterinaria

1. Nombre

Respuesta: Valentina Mandiola

2. ¿Cómo intenta diferenciarse de los demás locales para mascota?

Respuesta: Entregando un buen servicio más que nada.

3. ¿Cómo le ha afectado el estallido social en el negocio?

Respuesta: Nos afectó harto igual, a veces había que cerrar a las 13 horas, 15 horas a medio día, entonces nos afectó harto y la gente también que venía con temor.

4. ¿Qué productos o servicios ofrece?

Respuesta: Consultas, vacunas, cirugías, venta de alimentos, medicamentos y venta de accesorios.

5. ¿Cuánto tiempo pasó desde que se estableció para tener demanda estable?

Respuesta: Como dos años, año y medio.

6. Si empezara desde cero ¿Qué haría distinto?

Respuesta: Realizar un mejor marketing.

7. ¿Cuál es su horario de atención?

Respuesta: De 10 a 13 horas y de 13:45 a 19 horas.

8. ¿Cómo intenta captar la atención de sus clientes?

Respuesta: A través de redes sociales últimamente Facebook, Instagram, también tenemos página web.

9. Reflexionando sobre los elementos que explican lo exitoso de su negocio, ¿Qué factores considera relevantes?

Respuesta: La calidad del servicio, hay muy buenos médicos acá, son tres cada uno con su especialidad.

10. Podría describir a sus clientes.

Respuesta: Los animales más frecuentes son los mestizos, puddu hay de todo. Vienen más mujeres que hombres y de edad de 20 hasta adultos mayores.

11. ¿Cuáles fueron sus dificultades al comienzo de su emprendimiento?

Respuesta: La alta inversión de equipos de cirugía y captar clientela.

12. Tiene algún problema en la actualidad que está intentando resolver.

Respuesta: Cuando hay marchas se reúnen cerca de la clínica, ese es un problema que tenemos en la actualidad.

13. ¿Cómo proyecta su negocio en el futuro?

Respuesta: Proyectos de crecimiento no tenemos, pero si nos gustaría captar una mayor clientela.

Cuarta Entrevista

Local: Feria, distribuidora de alimentos

1. Nombre

Respuesta: Cristian Enríquez

2. ¿Cómo intenta diferenciarse de los demás locales para mascota?

Respuesta: Ofrezco una mejor atención al cliente.

3. ¿Cómo le ha afectado el estallido social en el negocio?

Respuesta: Me ha ido mejor, mucho mejor.

4. ¿Qué productos o servicios ofrece?

Respuesta: Venta al detalle y venta al por mayor, comida gatos, perros, aves y conejo.

5. ¿Cuánto tiempo pasó desde que se estableció para tener demanda estable?

Respuesta: 4 años.

6. Si empezara desde cero ¿Qué haría distinto?

Respuesta: Sí haría muchas cosas distintas, porque en ese entonces no tenía recursos.

7. ¿Cuál es su horario de atención?

Respuesta: De 8:15 a 20:30 horario corrido.

8. ¿Cómo intenta captar la atención de sus clientes?

Respuesta: Con buena atención, que el negocio este ordenadito, bien limpiecito.

9. Reflexionando sobre los elementos que explican lo exitoso de su negocio, ¿Qué factores considera relevantes?

Respuesta: Que es un negocio familiar, también la cercanía con el cliente que pueden contarme sus problemas.

10. Podría describir a sus clientes.

Respuesta: Más mujeres que hombre y personas mayores, porque hago reparto a domicilio.

11. ¿Cuáles fueron sus dificultades al comienzo de su emprendimiento?

Respuesta: La envidia, mucha envidia.

12. Tiene algún problema en la actualidad que está intentando resolver.

Respuesta: La competencia, mucha competencia.

13. ¿Cómo proyecta su negocio en el futuro?

Respuesta: Bueno, tengo que seguir igual, pero no tengo expectativas de crecimiento, así como estoy me conformo, porque ya después es mucho trabajo.

Anexo F: Fórmula tamaño muestral

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracas

d = error máximo admisible

Anexo G: Tabla de conversión de CLP a UF y USD

Tabla 37. Conversiones de CLP a UF y USD

Tabla de conversión			
Año	(CLP/UF) Promedio		(CLP/USD) Promedio
2009	\$	21.008	\$ 560
2012	\$	22.622	\$ 486
2014	\$	23.954	\$ 570
2017	\$	26.570	\$ 649

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Regresión para estimar el crecimiento (M \$USD)

Regresión	
	Coeficientes
Intercepción	246,1666
Variable X 1	47,7978
Variable X 2	-48,9852
Variable X 3	44,5013

Fuente: Elaboración propia

Anexo H: Costo de arriendo del terreno, construcción y patentes municipales

Tabla 39. Valor de tipo de edificación según categoría en USD/m²

Categoría	TIPO DE EDIFICACIÓN (USD/m ²)								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	467,86	533,66	467,86	467,86	332,59	-	-	-	-
2	347,27	394,75	347,27	347,27	248,52	175,47	248,52	226,63	274,16
3	255,87	317,03	255,87	255,87	182,73	127,93	182,73	164,45	201,11
4	182,73	208,29	182,73	182,73	131,47	91,31	131,47	117,00	142,50
5	-	-	98,68	98,68	98,68	69,40	105,96	95,02	113,24

Fuente: Ministerio de vivienda y urbanismo

De acuerdo con la “guía técnica para determinar la categoría de las construcciones”, la clasificación de las construcciones es la siguiente:

A. Construcciones con estructura soportante de acero. Entrepisos de perfiles de acero o losas de hormigón armado.

B Construcciones con estructura soportante de hormigón armado, o con estructura mixta de acero con hormigón armado. Entrepisos de losas de hormigón armado.

C Construcciones con muros soportantes de albañilería de ladrillo confinado entre pilares y cadenas de hormigón armado. Entrepisos de losas de hormigón armado o entramados de madera.

D Construcciones de albañilería armada y construcciones con muros soportantes de albañilería de bloques o de piedra, confinados entre pilares y cadenas de hormigón armado. Entrepisos de losas de hormigón armado o entramados metálicos o de madera.

E Construcciones con estructura soportante de madera. Paneles de madera, de fibrocemento, de yeso cartón o similares, incluidas las tabiquerías de adobe. Entrepisos de entramados de madera.

F Construcciones de adobe, tierra cemento u otros materiales livianos aglomerados con cemento. Entrepisos de entramados de madera.

G Construcciones prefabricadas con estructura metálica. Paneles de madera, prefabricados de hormigón, yeso cartón o similares.

H Construcciones prefabricadas de madera. Paneles de madera, yeso-cartón, fibrocemento o similares.

I Construcciones de placas o paneles prefabricados. Paneles de hormigón liviano, fibrocemento o paneles de poliestireno entre malla de acero para recibir mortero proyectado.

Las construcciones también pueden tener más de 1 categoría, por ejemplo, caso tales como: placa y torre, edificios respecto de sus estacionamiento o subterráneos. Existen 5 tipo

de categoría de acuerdo con las características de cada construcción, como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 40. Tabla de categorías de construcción

TABLA DE CATEGORÍAS		
CÓDIGO	NOMBRE	PUNTAJES SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS
1.	Superior	20 o más puntos
2.	Media Superior	13 a 19 puntos
3.	Media	6 a 12 puntos
4.	Media inferior	0 a 5 puntos
5.	Inferior	*

Fuente: Ministerio de vivienda y urbanismo

*Vivienda social

Tabla 41. Costos de construcción por sección (USD)

Sección	Área (m ²)	Categoría	Tipo de edificación	Costo unitario (USD/m ²)	Costo de construcción (USD)
A	300	1	B	\$ 533,66	\$ 160.098,63
B	200	3	H	\$ 164,45	\$ 32.890,85
TOTAL					\$ 192.989,48

Fuente: Elaboración propia

Calculo de Derechos Municipales

Tipo de Permiso*
seleccione uno

☐ Obra Nueva / Ampliación ☐ Obra Menor
☐ Modificación de Proyecto ☐ Demolición

Materialidad Principal* ☐ A. Acero / C. Ladrillo / D. Piedra ☐ B. Hormigón Armado
☐ E. Madera / G. Prefabricados Metálicos (Metalcón)
☐ F. Adobe ☐ H. Prefabricados Madera ☐ I. Placas o Paneles

Superficie Construida*
m2

Monto Derechos a Pagar

\$ 0

Figura 31: Muestra la herramienta utilizada para el cálculo de derechos municipales.

Fuente: ARQ+DOM, arquitectura y permisos de edificación

Tabla 42. Cotizaciones valor propiedades en venta ciudad de San Felipe.

Cotización	Valor USD	Metros Cuadrados	USD/m2
1	\$ 123.113,96	360	\$ 341,98
2	\$ 478.776,52	1460	\$ 327,93
3	\$ 437.738,53	913	\$ 479,45
4	\$ 300.945,24	720	\$ 417,98
5	\$ 2.303.752,79	6000	\$ 383,96
		Promedio =	\$ 390,26

Fuente: Elaboración propia, cotización web

Tabla 43. Costos de derechos municipales a pagar por la construcción

Sección	Monto derechos a pagar (USD)
A	\$ 1.283,68
B	\$ 481,30
Total	\$ 1.764,98

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Costos totales de construcción canal físico

	Costo (USD)
Adquisición del terreno	\$ 195.130,14
Costo de construcción	\$ 192.989,48
Derechos municipales	\$ 1.764,98
Total	\$ 389.884,60

Fuente: Elaboración propia

Anexos I: Fuentes de Ingreso

Tabla 45. Cotizaciones arriendos San Felipe USD/m2

Cotización	Arriendo mensual (USD)	Metros cuadrados (m ²)	USD/m ²
1	\$ 4.787,77	330	\$ 14,51
2	\$ 667,80	31	\$ 21,54
3	\$ 11.784,68	500	\$ 23,57
4	\$ 2.356,94	130	\$ 18,13
5	\$ 1.178,47	30	\$ 39,28
		Promedio =	\$ 23,41

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Ingresos del proyecto por línea de negocio USD

		Año 2019		
Fuente Ingreso	M ²	Ingreso fijo (USD)	Ingreso variable (USD)	
Clínica veterinaria	79	\$ 22.220,20	\$	38.487,96
Estética y spa	53	\$ 14.928,63	\$	38.487,96
Food truck's	18	\$ 5.055,79	\$	-
Farmacia veterinaria	20	\$ 5.662,49	\$	38.487,96
Funeraria	23	\$ 6.347,83	\$	38.487,96
Sala de ventas	58	\$ 16.328,49	\$	38.487,96
Total		\$ 70.543,43	\$	192.439,78

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Estimación de ingreso por local en la Provincia de San Felipe

Número locales actuales	45
Locales centro de mascotas	5
Mercado total 2019 (USD)	\$ 12.829.318,58
Ingreso por local (USD)	\$ 256.586,37

Fuente: Elaboración propia

Anexos J: Estructura de Costos

Tabla 48. Total, inversiones en USD

	Valor (USD)
Compra terreno	\$ 195.130,14
Construcción edificación	\$ 192.989,48
Patentes de construcción Municipales	\$ 1.764,98
Sistema de Información (ERP)	\$ 936,00
Notebooks	\$ 1.846,71
Capital de Trabajo	\$ 52.182,80
Constitución Sociedad	\$ 647,72
Imprevistos	\$ 2.609,14
Total, Inversión	\$ 448.106,97

Fuente: Elaboración propia

Hay que considerar que el sistema de información cotizado cuenta con 5 usuarios y 7 aplicaciones integradas, se comprarán 5 notebooks. Para el cálculo de capital de trabajo se usó el criterio para mantener operativo el centro de mascotas por 3 meses; también para la parte de constitución de la sociedad se tenía que pagar el 1 % del capital de trabajo.

Tabla 49. Remuneraciones totales

Cargo	Cantidad	Sueldo Anual
Administrador	1	\$ 19.698,23
Secretaria	1	\$ 10.669,88
Jefe de Operaciones	1	\$ 15.594,44
Jefe de Ventas	1	\$ 15.594,44
Jefe de Finanzas	1	\$ 24.622,79
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 15.594,44
Personal de Higiene	2	\$ 13.132,16
Personal de Mantenimiento	1	\$ 6.566,08
Guardias	2	\$ 13.132,16
Contratista de Eventos	1	\$ 11.490,64
Generador de Contenidos	1	\$ 6.566,08
Asistente de Publicidad	1	\$ 6.566,08
Contador	1	\$ 16.415,19
Asistente de Psicóloga (o)	1	\$ 6.566,08

Personal Servicio al Cliente	2	\$	13.132,16
Total	18	\$	195.340,82

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50. Costos fijos totales

	Costo Fijo Anual	
Remuneraciones totales	\$	195.340,82
* Patente Municipal	\$	260,91
Publicidad	\$	1.805,67
Gastos consumos básicos	\$	2.872,66
Insumos	\$	8.207,60
Total	\$	208.487,66

Fuente: Elaboración propia

* La patente municipal es el 0,5 % del capital de trabajo.

Tabla 51. Costos variables totales

	Costo Variable Anual	
Costo variable Transbank	\$	4.127,98
Costo fijo Transbank	\$	218,87
Total	\$	4.346,85

Fuente: Elaboración propia

Anexos K: Cálculo tasa de descuento y WACC para el proyecto

$$E(r_i) = r_f + \beta [E(r_m) - r_f]$$

Donde:

$E(r_i)$: Es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i o K_e .

r_f : Rendimiento de un activo libre de riesgo.

β : Cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado.

$E(r_m)$: Rendimiento del mercado.

El rendimiento de un activo libre de riesgo corresponde a las curvas de rendimientos de los bonos emitidos por el Banco Central de Chile y la Tesorería General de la República; se decidió utilizar la tasa promedio del año 2019, ya que esta no posee anomalías presentadas por eventos situacionales, finalmente esta corresponde a 2,9 %.

Mientras la cantidad de riesgo con respecto al portafolio de mercado es el beta desapalancado, que se encarga de medir la volatilidad del mercado respecto a sus activos y de evaluar el grado de riesgo, este valor corresponde 1,19 que corresponde a un promedio de los bancos más importantes del país.

Finalmente, el IPSA acumula una rentabilidad de 6,5 % real desde el 2010, por lo cual, ese porcentaje representa el rendimiento del mercado.

Remplazando los datos en la ecuación se obtiene:

$$E(r_i) = 2,9 \% + 1,19 [6,5 \% - 2,9 \%] = 7,18 \%$$

Por lo tanto, se espera una rentabilidad del 7,18 % sobre la inversión.

Ahora para el cálculo del WACC se utilizó la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{K_e * E}{(E + D)} + \frac{K_d * (1 - T) * D}{(E + D)}$$

Donde:

K_e : 7,18 %

E : USD\$ 134.432,09

D : USD\$ 313.674,88

K_d : 2,87 %

T : 27 %

Reemplazando los datos en la fórmula el WAAC es de 5,65 %.

Anexos L: Parámetros para evaluación financiera

Tabla 52. Tasa de interés de corto y largo plazo correspondientes al año 2019

	Tasa interés corto plazo	Tasa interés largo plazo
Enero	6,28%	3,24%
Febrero	6,78%	3,23%
Marzo	6,80%	3,18%
Abril	6,33%	3,04%
Mayo	5,65%	2,90%
Junio	5,41%	2,78%
Julio	5,60%	2,55%
Agosto	5,68%	2,38%
Septiembre	4,99%	2,17%
Promedio	5,95%	2,83%

Fuente: Elaboración propia, datos Banco Central de Chile

Pasando las tasas mensuales promedio a tasas de interés anual se obtiene 6,11 % para el interés a corto plazo y de 2,87 % para el interés a largo plazo.

Anexos M: Flujo de caja proyecto puro

Tabla 53. Flujo de caja proyecto puro.

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
• Ingreso por Ventas	\$ 275,198.73	\$ 287,414.24	\$ 299,629.76	\$ 311,845.27	\$ 324,060.79	\$ 342,143.38	\$ 361,234.98	\$ 381,391.90	\$ 402,573.56	\$ 425,142.75	
- Costos Operacionales	\$ -107,352.20	\$ -107,535.43	\$ -107,718.66	\$ -107,901.90	\$ -108,085.13	\$ -108,268.36	\$ -108,451.59	\$ -108,634.82	\$ -108,818.05	\$ -109,001.28	
= Utilidad Bruta	\$ 167,846.53	\$ 179,878.81	\$ 191,911.10	\$ 203,943.38	\$ 215,975.66	\$ 233,875.02	\$ 252,783.39	\$ 272,757.08	\$ 293,755.51	\$ 316,141.47	
- Gastos de Administración y Ventas	\$ -105,482.31	\$ -112,634.01	\$ -119,785.71	\$ -126,937.41	\$ -134,089.11	\$ -141,240.81	\$ -148,392.51	\$ -155,544.21	\$ -162,695.91	\$ -169,847.61	
= EBITDA (Utilidad Operacional)	\$ 62,364.22	\$ 67,244.80	\$ 72,125.39	\$ 77,005.97	\$ 81,886.55	\$ 86,767.13	\$ 91,647.71	\$ 96,528.29	\$ 101,408.87	\$ 106,289.45	
- Pérdida del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
• Venta de Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Depreciación	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	\$ -5,318.20	
- Interés de L.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Interés de C.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Utilidad Antes de Impuesto	\$ 57,046.02	\$ 61,926.60	\$ 66,807.19	\$ 71,687.77	\$ 76,568.35	\$ 81,448.93	\$ 86,329.51	\$ 91,210.09	\$ 96,090.67	\$ 100,971.25	
- Impuesto a la renta (27%)	\$ -15,402.42	\$ -16,720.18	\$ -18,037.94	\$ -19,355.70	\$ -20,673.46	\$ -21,991.22	\$ -23,308.98	\$ -24,626.74	\$ -25,944.50	\$ -27,262.26	
= Utilidad Después de Impuesto	\$ 41,643.59	\$ 45,206.42	\$ 48,769.25	\$ 52,332.07	\$ 55,894.89	\$ 59,457.71	\$ 63,020.53	\$ 66,583.35	\$ 70,146.17	\$ 73,708.99	
• Pérdida del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
• Depreciación	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	\$ 5,318.20	
• Interés de L.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
• Interés de C.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Cuota Préstamo L.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Cuota Préstamo C.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
INVERSIÓN	\$ -393,315.03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,846.71	\$ -	\$ -	\$ -32,890.95	
- Capital Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Capital de Trabajo	\$ -52,182.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Imprevistos	\$ -2,609.14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
• Recup. del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
• Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Flujo de Caja Antes de Financiamiento	\$ -445,106.97	\$ 46,961.79	\$ 50,524.61	\$ 53,639.29	\$ 56,753.97	\$ 59,868.65	\$ 62,983.33	\$ 66,098.01	\$ 69,212.69	\$ 72,327.37	
• Crédito de L.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
• Crédito de C.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Flujo Neto de Caja	\$ -445,106.97	\$ 46,961.79	\$ 50,524.61	\$ 53,639.29	\$ 56,753.97	\$ 59,868.65	\$ 62,983.33	\$ 66,098.01	\$ 69,212.69	\$ 72,327.37	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54. Criterios de evaluación proyecto puro.

Valor Actual Neto, VAN	\$ 495.976,83
Tasa Interna de Retorno, TIR (%)	17,70%
PayBack (años)	6,62

Fuente: Elaboración propia