



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



UNIVERSIDAD DE TALCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

PROYECTO DE TÍTULO

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE UN SERVICIO
INTEGRAL DE SALUD Y BIENESTAR PARA CANINOS
CONSIDERANDO LOS ASPECTOS ESTRATÉGICO,
TÉCNICO, ECONÓMICOS Y SOCIALES**

AUTOR:
JAVIERA BELÉN BECERRA BARRERA

PROFESOR TUTOR:
IRMA PEÑA YAÑEZ

CURICÓ - CHILE
AGOSTO DE 2021

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su encargado Biblioteca Campus Curicó certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Two circular official stamps and handwritten signatures in blue ink. The left stamp is from the 'DIRECCIÓN SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNIVERSIDAD DE TALCA' and the right stamp is from the 'SISTEMA DE BIBLIOTECAS CAMPUS CURICO'.

Curicó, 2022

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto se lleva a cabo una evaluación de factibilidad de un servicio integral de salud y bienestar para caninos, el cual presenta sus bases en un emprendimiento de corte y baño de canes. De esta manera, en el presente estudio se busca solucionar una problemática identificada en la comuna de Santa Cruz, la cual muestra un aumento de la demanda por servicios asociados a la atención de mascotas desde el área de salud hasta la parte estética, y la oferta de la zona no ha seguido el mismo camino, es decir, se ha estancado, lo que actualmente se refleja en un colapso.

La estructura de desarrollo se compone de tres grandes etapas, en primer lugar, se encuentra la realización de un diagnóstico a través de un estudio de mercado del sector de las mascotas a nivel nacional y local, para posteriormente a través de una contribución metodológica donde el macro es el *Design Thinking*, se abordará de manera completa el problema latente, para plantear los posibles servicios que los solucionarían, los cuales, se ponen a prueba a través de una validación de clientes, con la contribución de metodología *lean startup* desarrollo de clientes, para finalmente obtener la propuesta de valor y los servicios a ofrecer.

Posteriormente la segunda etapa parte con la elaboración de una propuesta de modelo y plan de negocios, la cual, se testeará con un rango más reducido de clientes a través de un *Focus Group*, lo que permitirá comprobar el entendimiento de la necesidad y tomar acciones correctivas para levantar el modelo de negocios final. A continuación, se aborda el plan de negocios que sustenta el proyecto, el cual, refleja los cuatro diversos lados de este, como lo son organizacional, mercado, operación, y financiero.

Finalmente, la última etapa considera el analizar la factibilidad técnica, económica y social de la implementación de los servicios propuestos, reflejando la clara viabilidad de este proyecto.

Javiera Belén Becerra Barrera (jbecerra16@lumnos.otalca.cl)

Estudiante Ingeniería Civil Industrial – Universidad de Talca

Agosto 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	2
1. Contextualización.....	3
1.1. Lugar de aplicación.....	3
1.2. Contextualización del problema	4
1.3. Problema	9
1.4. Objetivo general.....	12
1.5. Objetivos específicos	12
1.6. Resultados tangibles esperados.....	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA.....	14
2. Conceptualización del marco contextual, teórico y metodología.....	15
2.1. Marco contextual	15
2.2. Marco teórico.....	17
2.2.1. Análisis PESTEL.....	17
2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	19
2.2.3. Análisis FODA	21
2.2.4. Design Thinking	22
2.2.5. Brainstorming	24
2.2.6. Mapa de empatía.....	24
2.2.7. Mapa mental	25
2.2.8. Jobs to Be done.....	25
2.2.9. Lean startup metodología desarrollo de clientes	27
2.2.10. Modelo de negocios Lean Canvas	29

2.2.11.	Modelo de negocios Canvas	31
2.2.12.	Matriz QFD.....	34
2.2.13.	Flor de servicio	35
2.2.14.	Diagrama de flujo simple.....	37
2.2.15.	Mapa de experiencia o Service Blueprint	38
2.2.16.	Plan de negocios	39
2.2.18.	Estudio técnico, económico y social.....	40
2.3.	Diseño metodológico para el desarrollo del proyecto	41
2.3.1.	Situación inicial	42
2.3.2.	Modelo y plan de negocios.....	43
2.3.3.	Análisis de factibilidad	44
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MERCADO		46
3.	Estudio de mercado	47
3.1.	El origen e importancia de las mascotas	47
3.2.	Industria de las mascotas en el mundo.....	51
3.3.	Industria de las mascotas en Chile.....	56
3.3.1.	Normas y leyes entorno a los animales y mascotas en Chile	60
3.4.	Oferta nacional entorno a los servicios para mascotas	61
3.5.	Demanda nacional entorno a los servicios para mascotas	63
3.6.	Aplicación de herramienta PESTEL.....	64
3.6.1.	Factores políticos.....	64
3.6.2.	Factores económicos.....	67
3.6.3.	Factores socio-culturales	69
3.6.4.	Factores tecnológicos	71
3.6.5.	Factores ecológicos.....	73

3.6.6.	Factores legales.....	74
3.7.	Aplicación del análisis de las cinco fuerzas de Porter	76
3.7.1.	Poder de negociación de los proveedores.....	76
3.7.2.	Poder de negociación de los clientes	79
3.7.3.	Amenaza de nuevos competidores entrantes	80
3.7.4.	Amenaza de sustitutos	82
3.7.5.	Rivalidad entre los competidores	83
3.7.6.	Resumen de las cinco fuerzas de Porter	84
3.8.	Aplicación del análisis FODA	85
3.8.1.	Fortalezas.....	85
3.8.2.	Debilidades	86
3.8.3.	Oportunidades.....	87
3.8.4.	Amenazas.....	87
CAPÍTULO 4: IDENTIFICANDO EL CLIENTE Y LA PROPUESTA DE VALOR		89
4.	Caracterización del problema	90
4.1.	Identificación del cliente y la propuesta de valor	90
4.1.1.	Empatizar.....	90
4.1.2.	Definir.....	96
4.1.3.	Conclusiones de las primeras etapas	97
4.2.	Propuestas de servicios a prestar	98
4.2.1.	Idear	99
4.2.2.	Selección de servicio a prototipar.....	100
4.2.3.	Prototipar	102
4.3.	Ajuste de solución.....	107
4.3.1.	Testeo	107

4.3.2.	Conclusiones y aspectos relevantes	117
4.4.	Potenciales clientes y propuesta de valor.....	119
4.5.	Servicios a prestar	121
4.6.	Demanda potencial	122
CAPÍTULO 5: MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS		125
5.	Descripción del emprendimiento.....	126
5.1.	Modelo de negocios <i>Lean Canvas</i>	126
5.2.	<i>Focus Group</i>	130
5.3.	<i>Business Model Canvas</i>	131
5.4.	Plan de negocio	136
5.5.	Resumen ejecutivo	137
5.6.	Plan organizacional.....	138
5.6.1.	Descripción del emprendimiento.....	138
5.6.2.	Misión.....	139
5.6.3.	Visión	140
5.6.4.	Valores.....	140
5.6.5.	Objetivos generales.....	141
5.6.6.	Estructura organizacional	141
5.6.7.	Jornada laboral.....	143
5.6.8.	Descripción general de los servicios a prestar.....	145
5.7.	Plan de mercado.....	146
5.7.1.	Análisis del mercado	146
5.7.2.	Estrategia de servicio.....	147
5.7.3.	Estrategia de precio	148
5.7.4.	Estrategia de plaza	149

5.7.5.	Estrategia de promoción	150
5.7.6.	Demanda a satisfacer en la comuna de Santa Cruz	152
5.7.7.	Demanda a satisfacer en la comuna de San Fernando.....	156
5.8.	Plan de operación.....	161
5.8.1.	Descripción de los servicios asociados a la primera línea de negocios.....	161
5.8.2.	Descripción de los servicios asociados a la segunda línea de negocios	170
5.8.3.	Descripción de los servicios asociados a la tercera línea de negocios	176
5.8.4.	Capacidad inicial de los servicios.....	183
5.8.5.	Instalaciones actuales	186
5.8.6.	Ubicación sucursal San Fernando.....	190
5.9.	Plan financiero	193
5.9.1.	Mobiliarios y equipos actuales	193
5.9.2.	Inversiones para sostener comuna de Santa Cruz.....	194
5.9.3.	Inversiones para sostener comuna de San Fernando	196
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....		198
6.	Evaluación del emprendimiento	199
6.1.	Estudio técnico del emprendimiento.....	199
6.1.1.	Centros de trabajo nuevos	206
6.1.2.	Ajuste de centros de trabajo.....	208
6.2.	Evaluación económica	210
6.2.1.	Parámetros por considerar	210
6.2.2.	Inversiones.....	212
6.2.3.	Calendarios	213
6.2.4.	Ingresos.....	214
6.2.5.	Costos	214

6.2.6. Capital de trabajo.....	215
6.2.7. Valor desecho	215
6.2.8. Flujo de caja	216
6.3. Impacto social	223
6.3.1. Características generales de los emprendimientos	223
6.3.2. Indicadores de impacto social.....	227
CONCLUSIONES.....	233
BIBLIOGRAFÍA.....	237
ANEXOS.....	255

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodología de desarrollo del proyecto.....	45
Tabla 2: Beneficios de las mascotas parte 1	49
Tabla 3: Beneficios de las mascotas parte 2.....	50
Tabla 4: Número de empresas relacionadas a las mascotas por actividad económica	62
Tabla 5: Valor promedio del metro cuadrado en las capitales regionales	81
Tabla 6: Enfermedades asociadas a la alimentación casera	83
Tabla 7: Resumen de las cinco fuerzas de Porter	85
Tabla 8: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un servicio	101
Tabla 9: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de servicio.....	102
Tabla 10: Cantidad de personas acorde a cada segmento de clientes.....	122
Tabla 11: Demanda potencial de servicios	124
Tabla 12: Datos relevantes de la jornada laboral turno A	144
Tabla 13: Datos relevantes de la jornada laboral turno B.....	144
Tabla 14: Datos relevantes de la jornada laboral <i>Part Time</i>	144
Tabla 15: Precios por servicio y tamaño de can	149
Tabla 16: Porcentaje de adquisición de cada servicio	153
Tabla 17: Servicios, costos variables y margen de contribución.....	154
Tabla 18: Distribución de los servicios para alcanzar punto de equilibrio.....	155

Tabla 19: Curva de aprendizaje comuna de Santa Cruz.....	156
Tabla 20: Distribución de los servicios para alcanzar punto de equilibrio.....	157
Tabla 21: Curva de aprendizaje San Fernando.....	158
Tabla 22: Proyección de ventas en la industria de las mascotas	159
Tabla 23: Proyección de la población chilena	160
Tabla 24: Proyección de demanda de servicios.....	160
Tabla 25: Duración de los servicios	184
Tabla 26: Cantidad de personal turno A y B	185
Tabla 27: Cantidad de personal <i>Part Time</i>	185
Tabla 28: Capacidad del emprendimiento	186
Tabla 29: Simbología centro de estética y peluquería canina	187
Tabla 30: Simbología centro de caniles.....	188
Tabla 31: Simbología patio de juego.....	188
Tabla 32: Simbología espacio de entrenamiento.....	189
Tabla 33: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar el terreno	192
Tabla 34: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de terreno	193
Tabla 35: Mobiliarios y equipamiento con lo que se cuenta actualmente.....	194
Tabla 36: Personal Requerido para la comuna de Santa Cruz.....	195
Tabla 37: Personal Requerido para la comuna de San Fernando	196
Tabla 38: Alternativas de camiones	200
Tabla 39: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un camión.....	201
Tabla 40: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de camión.....	201
Tabla 41: Alternativas de generadores eléctricos	201
Tabla 42: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un generador eléctrico	202
Tabla 43: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de camión.....	202
Tabla 44: Alternativas de cámaras fotográficas	203
Tabla 45: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar cámara fotográfica	204
Tabla 46: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de cámara fotográfica	204
Tabla 47: Alternativas de computadores portátiles	205

Tabla 48: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar computador portátil	206
Tabla 49: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de computador portátil	206
Tabla 50: Simbología centro de oficinas	207
Tabla 51: Simbología baños	208
Tabla 52: Indicadores flujo de caja.....	217
Tabla 53: Puestos de trabajos generados	228
Tabla 54: Servicios de adiestramiento anuales.....	230
Tabla 55: Servicios de higiene y aseo	231
Tabla 56: Servicios de guardería	232

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cinco fuerzas de Porter	21
Ilustración 2: Etapas del Design Thinking	23
Ilustración 3: Mapa de empatía	25
Ilustración 4: <i>Value Proposition Canvas</i>	26
Ilustración 5: Lienzo <i>Lean Canvas</i>	31
Ilustración 6: Plantilla para lienzo modelo de negocios <i>Canvas</i>	34
Ilustración 7: Flor de servicios	37
Ilustración 8: Clasificación de categorías en diagrama de flujo simple	38
Ilustración 9: Interés a lo largo del tiempo	51
Ilustración 10: Interés por región	51
Ilustración 11: Número de mascotas por países	52
Ilustración 12: Facturación mundial.....	53
Ilustración 13: Tendencia de mascotas por segmento	57
Ilustración 14: Predominancia de animales en los hogares de los chilenos	58
Ilustración 15: Distribución porcentual de Pymes según los regímenes del 2018	66
Ilustración 16: Variación del PIB	68
Ilustración 17: Inflación pronosticada para el año 2023.....	68
Ilustración 18: Distribución porcentual de la población, por rangos etarios	69

Ilustración 19: Importancia de atributos en la decisión de compra	73
Ilustración 20: Diagrama de trámites asociados a la formación de una empresa	74
Ilustración 21: Trámites asociados a la formación de una empresa	75
Ilustración 22: Laboratorios de producción farmacéutica autorizados.....	78
Ilustración 23: Mapa de empatía adulto mayor	93
Ilustración 24: Mapa de empatía <i>Millennial</i>	94
Ilustración 25: Mapa de empatía Generación Z.....	95
Ilustración 26: Mapa de empatía dueño de clínica veterinaria	96
Ilustración 27: Mapa mental problemas de la zona	97
Ilustración 28: Diagrama de flujo simple	107
Ilustración 29: Aplicación del modelo de negocios <i>Lean Canvas</i>	130
Ilustración 30: Aplicación <i>Bussines Model Canvas</i>	136
Ilustración 31: Logo emprendimiento Dog's Time	138
Ilustración 32: Organigrama del emprendimiento.....	143
Ilustración 33: Diagrama de flujo simple estética y peluquería canina.....	163
Ilustración 34: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de baño de canes	167
Ilustración 35: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de corte de pelo	169
Ilustración 36: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de desparasitación de canes	170
Ilustración 37: Diagrama de flujo simple guardería y hotel canino	173
Ilustración 38: Diagrama de flujo simple adiestramiento canino.....	180
Ilustración 39: Centro de baño, desparasitado y corte de pelo canino	187
Ilustración 40: Centro de caniles para canes	187
Ilustración 41: Patio para canes	188
Ilustración 42: Espacio de entrenamiento.....	189
Ilustración 43: Espacio de estacionamiento.....	189
Ilustración 44: <i>Layout</i> actual del emprendimiento	190
Ilustración 45: Centro de oficinas.....	207
Ilustración 46: Baños	208
Ilustración 47: Centro de baño canino	209
Ilustración 48: Centro de desparasitado y corte de pelo canino	209

Ilustración 49: <i>Layout</i> sucursal San Fernando.....	210
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventas anuales de la industria de las mascotas	9
Gráfico 2: Ventas anuales asociadas a servicios para mascotas en la comuna de Santa Cruz	11
Gráfico 3: Distribución regional de empresas de servicios para mascotas.....	63
Gráfico 4: Ventas anuales en servicios para mascotas	64
Gráfico 5: Empresas dedicadas a la venta de artículos para mascotas por Región	76
Gráfico 6: Fluctuación de la cantidad de empresas en la Sexta Región	77
Gráfico 7: Empresas dedicadas a la venta de artículos para mascotas de la provincia de Colchagua	78
Gráfico 8: Distribución de empresas de servicios de mascotas por comuna de la Sexta Región	80
Gráfico 9: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda original.....	221
Gráfico 10: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda uno	222
Gráfico 11: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda dos.....	223

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Formula para calcular el tamaño muestral.....	110
Ecuación 2: Cantidad de habitantes que tienen perros	123
Ecuación 3: Margen de contribución.....	153
Ecuación 4: Margen de contribución ponderada	153
Ecuación 5: Punto de equilibrio Santa Cruz.....	155
Ecuación 6: Punto de equilibrio San Fernando	156
Ecuación 7: Regresión simple	158
Ecuación 8: Calculo de TREMA a través del modelo CAPM	211

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cantidad de personas por generación a nivel nacional	255
Anexo 2: Número de empresas de servicios de mascotas por región.....	255
Anexo 3: Porcentaje de personas mayores 25 años según nivel educacional del último año aprobado	256
Anexo 4: Porcentaje de representación etaria en las comunas objetivo	256
Anexo 5: Resultados de la ronda de entrevistas parte 1	256
Anexo 6: Resultados de la ronda de entrevistas parte 2	257
Anexo 7: Resultados de la ronda de entrevistas parte 2	257
Anexo 8: Resultados de la ronda de entrevistas parte 3	258
Anexo 9: Resultados de la ronda de entrevistas parte 4	258
Anexo 10: Resultados de la ronda de entrevistas parte 5	259
Anexo 11: Resultados de la ronda de entrevistas parte 6	259
Anexo 12: Resultados de la ronda de entrevistas parte 7	260
Anexo 13: Resultados de la ronda de entrevistas parte 8	260
Anexo 14: Resultados de la ronda de entrevistas parte 9	261
Anexo 15: Resultados de la ronda de entrevistas parte 10	261
Anexo 16: Resultados de la ronda de entrevistas parte 11	262
Anexo 17: Resultados de la ronda de entrevistas parte 12	262
Anexo 18: Resultados de la ronda de entrevistas parte 11	263
Anexo 19: Resultados de la ronda de entrevistas parte 13	263
Anexo 20: Resultados de la ronda de entrevistas parte 13	264
Anexo 21: Resultados de la ronda de entrevistas parte 14	264
Anexo 22: Resultados de la ronda de entrevistas parte 15	265
Anexo 23: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16	265
Anexo 24: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16	266
Anexo 25: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16	266
Anexo 26: Resultados de la ronda de entrevistas parte 17	267
Anexo 27: Resultados de la ronda de entrevistas parte 18	267
Anexo 28: Pirámide poblacional ciudad de Santa Cruz	268

Anexo 29: Pirámide poblacional ciudad de San Fernando.....	268
Anexo 30: Principales comentarios participante 1	269
Anexo 31: Principales comentarios participante 2	269
Anexo 32: Principales comentarios participante 3	270
Anexo 33: Principales comentarios participante 4	270
Anexo 34: Principales comentarios participante 5	271
Anexo 35: Principales comentarios participante 6	272
Anexo 36: Comprobación de disponibilidad de nombre	272
Anexo 37: Feriados correspondientes al año 2021	273
Anexo 38: Precios de la competencia por baño de perros	273
Anexo 39: Costos variables asociados a al servicio de baño de canes	274
Anexo 40: Costos variables asociados a al servicio de desparasitación de canes	274
Anexo 41: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 1 .	274
Anexo 42: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 2 .	274
Anexo 43: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 3 .	275
Anexo 44: Costos variables asociados a al servicio de corte de pelo canino	275
Anexo 45: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino común	275
Anexo 46: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino básico	275
Anexo 47: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino avanzado ..	275
Anexo 48: Costos fijos comuna de Santa Cruz	276
Anexo 49: Curva de aprendizaje año 1.....	276
Anexo 50: Curva de aprendizaje año 2.....	276
Anexo 51: Curva de aprendizaje año 3.....	276
Anexo 52: Curva de aprendizaje año 4.....	276
Anexo 53: Curva de aprendizaje año 5.....	277
Anexo 54: Curva de aprendizaje año 6.....	277
Anexo 55: Curva de aprendizaje año 7.....	277
Anexo 56: Curva de aprendizaje año 8.....	277
Anexo 57: Curva de aprendizaje año 9.....	277
Anexo 58: Curva de aprendizaje año 10.....	277
Anexo 59: Costos fijos comuna de San Fernando.....	278

Anexo 60: Tipos de cortes para canes según raza o condición	279
Anexo 61: Mapa de experiencia primera línea de negocio	280
Anexo 62: Mapa de experiencia segunda línea de negocio.....	281
Anexo 63: Mapa de experiencia tercera línea de negocio.....	282
Anexo 64: Alternativa 1 de terreno	283
Anexo 65: Alternativa 2 de terreno	283
Anexo 66: Alternativa 3 de terreno	283
Anexo 67: Contratación mensual año 1.....	283
Anexo 68: Contratación mensual año 2.....	284
Anexo 69: Contratación mensual año 3.....	284
Anexo 70: Contratación mensual año 4.....	284
Anexo 71: Contratación mensual año 5.....	284
Anexo 72: Contratación mensual año 6.....	285
Anexo 73: Contratación mensual año 7.....	285
Anexo 74: Contratación mensual año 8.....	285
Anexo 75: Contratación mensual año 9.....	285
Anexo 76: Contratación mensual año 10.....	286
Anexo 77: Costos anuales de insumos por servicio parte 1	287
Anexo 78: Costos anuales de insumos por servicio parte 2	288
Anexo 79: Calculo de la TREMA	289
Anexo 80: Mobiliario y herramientas requeridas parte 1	290
Anexo 81: Mobiliario y herramientas requeridas parte 2	291
Anexo 82: Balance de equipos	292
Anexo 83: Balance de obras físicas	292
Anexo 84: Calendario de depreciación parte 1.....	293
Anexo 85: Calendario de depreciación parte 2.....	294
Anexo 86: Calendario de valor libro Santa Cruz parte 1.....	295
Anexo 87: Calendario de valor libro Santa Cruz parte 2.....	296
Anexo 88: Calendario de valor libro San Fernando parte 1	297
Anexo 89: Calendario de valor libro San Fernando parte 2	298
Anexo 90: Calendario de venta de activos parte 1	299

Anexo 91: Calendario de venta de activos parte 2	300
Anexo 92: Calendario de inversiones parte 1	301
Anexo 93: Calendario de inversiones parte 2	302
Anexo 94: Costos	303
Anexo 95: Capital de trabajo	303
Anexo 96: Flujo de caja original parte 1	304
Anexo 97: Flujo de caja original parte 2	305
Anexo 98: Flujo de caja demanda uno parte 1	306
Anexo 99: Flujo de caja demanda uno parte 2	307
Anexo 100: Flujo de caja demanda dos parte 1	308
Anexo 101: Flujo de caja demanda dos parte 2	309
Anexo 98: Flujo de caja D0E0P1 parte 1	310
Anexo 103: Flujo de caja D0E0P1 parte 2	311
Anexo 104: Flujo de caja D0E0P2 parte 1	312
Anexo 105: Flujo de caja D0E0P2 parte 2	313
Anexo 106: Flujo de caja D0E1P0 parte 1	314
Anexo 107: Flujo de caja D0E1P0 parte 2	315
Anexo 108: Flujo de caja D0E1P1 parte 1	316
Anexo 109: Flujo de caja D0E1P1 parte 2	317
Anexo 110: Flujo de caja D0E1P2 parte 1	318
Anexo 111: Flujo de caja D0E1P2 parte 2	319
Anexo 112: Flujo de caja D0E2P0 parte 1	320
Anexo 113: Flujo de caja D0E2P0 parte 2	321
Anexo 114: Flujo de caja D0E2P1 parte 1	322
Anexo 115: Flujo de caja D0E2P1 parte 2	323
Anexo 116: Flujo de caja D0E2P2 parte 1	324
Anexo 117: Flujo de caja D0E2P2 parte 2	325
Anexo 118: Flujo de caja D1E0P1 parte 1	326
Anexo 119: Flujo de caja D1E0P1 parte 2	327
Anexo 120: Flujo de caja D1E0P2 parte 1	328
Anexo 121: Flujo de caja D1E0P2 parte 2	329

Anexo 122: Flujo de caja D1E1P0 parte 1	330
Anexo 123: Flujo de caja D1E1P0 parte 2	331
Anexo 124: Flujo de caja D1E1P1 parte 1	332
Anexo 125: Flujo de caja D1E1P1 parte 2	333
Anexo 126: Flujo de caja D1E1P2 parte 1	334
Anexo 127: Flujo de caja D1E1P2 parte 2	335
Anexo 128: Flujo de caja D1E2P0 parte 1	336
Anexo 129: Flujo de caja D1E2P0 parte 2	337
Anexo 130: Flujo de caja D1E2P1 parte 1	338
Anexo 131: Flujo de caja D1E2P1 parte 2	339
Anexo 132: Flujo de caja D1E2P2 parte 1	340
Anexo 133: Flujo de caja D1E2P2 parte 2	341
Anexo 134: Flujo de caja D2E0P1 parte 1	342
Anexo 135: Flujo de caja D2E0P1 parte 2	343
Anexo 136: Flujo de caja D2E0P2 parte 1	344
Anexo 137: Flujo de caja D2E0P2 parte 2	345
Anexo 138: Flujo de caja D2E1P0 parte 1	346
Anexo 139: Flujo de caja D2E1P0 parte 2	347
Anexo 140: Flujo de caja D2E1P1 parte 1	348
Anexo 141: Flujo de caja D2E1P1 parte 2	349
Anexo 142: Flujo de caja D2E1P2 parte 1	350
Anexo 143: Flujo de caja D2E1P2 parte 2	351
Anexo 144: Flujo de caja D2E2P0 parte 1	352
Anexo 145: Flujo de caja D2E2P0 parte 2	353
Anexo 146: Flujo de caja D2E2P1 parte 1	354
Anexo 147: Flujo de caja D2E2P1 parte 2	355
Anexo 148: Flujo de caja D2E2P2 parte 1	356
Anexo 149: Flujo de caja D2E2P2 parte 2	357

GLOSARIO

Grooming: técnicas de peluquería canina y felina que mantienen el buen estado del manto de perros y gatos, garantizando su bienestar higiénico y saludable y dándole un estilo acorde con su raza.

Erquilia: produce anemia, además de afectar a la médula ósea y al sistema inmunitario de los perros.

Endocarditis: inflamación de las válvulas cardíacas (o endocardio mural) por un agente infeccioso.

Hiponiquio: es el borde distal de la uña, compuesto por un vaso sanguíneo y un nervio, encargado de impedir que las bacterias, hongos o virus ataquen el lecho de la uña.

INTRODUCCIÓN

La industria de las mascotas se encuentra en auge en todo el mundo y dentro del plano nacional no es la excepción. Aproximadamente el 73% de la población posee una mascota, donde, el 52% corresponde a un can, pero el cariño por los animales no es solo hacia a los domésticos, sino que traspasa hasta los animales callejeros ya que un 39% está consciente de la difícil situación de estos y toma medidas para ayudar, mientras que los hogares que no tenían estaban 33% preocupados por estos. Este gran cariño, por las mascotas ha llevado a la industria a tendencias al alza, donde si toma como referencia el año 2012, en el cual se movían 421,5 millones de dólares, el pasado 2018 superó este valor totalizando alrededor de 800 millones de dólares y hacia el 2022 ya existen diversos pronósticos que señalan otro aumento sustancial en torno a los 1.152,6 millones de dólares.

Dadas las consideraciones anteriores, y el latente problema visualizado en la comuna de Santa Cruz, asociado al desborde de la oferta por la sobredemanda asociada a servicios de bienestar para las mascotas, que se lleva a cabo el desarrollo y evaluación de un emprendimiento que ofrezca un servicio integral de cuidado, salud y bienestar para canes. Donde cabe destacar que nace el emprendimiento inicial, que solo consideraba baño y corte de pelo a canes, el cual se desea formalizar y expandir. Para lo cual, en primera instancia se identifican las verdaderas necesidades de los habitantes de la zona, para posteriormente formular propuestas de servicios que vayan en su ayuda, las cuales se comprobaran con estos y se identificará la propuesta de valor y el servicio a prestar.

A continuación, se realiza el modelo de negocios, el cual se comprobó con los mismos clientes y se ajustó, para posteriormente levantar el plan de negocios, que muestra la conformación de los aspectos organizacionales, de mercado, operacionales y financieros del emprendimiento.

Finalmente, se realizan tres estudios que analizan la factibilidad desde el ámbito técnico con los requerimientos físicos del proyecto, el ámbito económico recursos monetarios e inversiones necesarias, hasta el ámbito social que refleja la contribución hacia la comunidad la implementación del emprendimiento.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se llevará a cabo la descripción de la temática a tratar introduciendo la problemática a cubrir, el objetivo general y los específicos que acompañan y aseguran el cumplimiento de este.

1. Contextualización

Este primer capítulo se llevará a cabo la definición y formalización del proyecto de mejoramiento, cuyo tema está centrado en la evaluación de factibilidad de implementar un servicio de estética canina emplazada en la comuna de Santa Cruz. De esta manera, este proceso iniciará con la identificación del lugar de aplicación, posteriormente se presentará la problemática que lo fundamenta, los objetivos y los resultados esperados al cumplir con estos.

1.1. Lugar de aplicación

El proyecto en cuestión se enmarca en el sector de cuidado, salud y bienestar canino. Específicamente en la actividad económica de “servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto actividades veterinarias)”, donde se busca ir en ayuda de las diversas problemáticas que presentan los dueños de mascotas, en cuanto a horas disponibles, confianza, calidad del servicio o economía, reconocidas en la ciudad de Santa Cruz. La zona cuenta con un total de 37.017 habitantes, acogiendo aproximadamente a un 4,14% de la población de la Región del Libertador General Bernardo O’Higgins (INE, 2019).

A su vez cabe destacar que el tiempo, los recursos y la realidad en que se posiciona el proyecto es limitante respecto a la cobertura a lograr, si bien se tiene conocimiento del problema y necesidad de Santa Cruz porque se conoce la realidad de la zona, sí se espera poder abarcar una cobertura geográfica mayor, solo circunscribirse a esta es muy poco, es así que basándose en estos requerimientos y limitantes se considera delimitar el estudio hacia las principales ciudades de la provincia de Colchagua.

Actualmente, la ciudad donde se identificó el problema cuenta con una sola peluquería canina que vio iniciada sus actividades hacia mediados del año 2017, en base al aumento de mascotas en los hogares y la preocupación por estos. Por otro lado, en la zona es posible encontrar otras tres diferentes veterinarias de las cuales dos cuentan con los servicios de estética o peluquería animal, las cuales se encuentran saturadas con el aumento de mascotas que solicitan el servicio.

1.2. Contextualización del problema

El mantener una higiene constante en las mascotas es muy importante ya que, este es el primer método para prevenir infecciones, parásitos y enfermedades futuras. Actualmente la limpieza y estética requerida por los animales representa un problema asociado a la falta de tiempo para llevar a cabo estas tareas, lo que no implica el descuido, sino que en la mayoría de los casos se realizan sacrificios solo para asegurar la salud de estos.

Situación que se vio agravada por la llegada de la pandemia derivada del desarrollo de la enfermedad ocasionada por el virus SARS-CoV-2, la cual vio su primer caso en diciembre del año 2019 en la ciudad de Wuhan, República Popular China. Si bien el primer caso se presentó en la fecha mencionada no fue hasta marzo del 2020 que se le declaró pandemia (Ferrer, 2020). Esta enfermedad epidémica mundial ha traído una serie de impactos que van desde la salud mental hacia el ámbito económico, los cuales se puede apreciar a continuación.

- **Sanitarios:** con el colapso de los sistemas hospitalarios de variados países, lo cual a su vez trajo la sobrepoblación en cementerios y saturación de servicios sanitarios (El Universo, 2020).
- **Salud mental:** han aumentado considerablemente los cuadros de estrés, ansiedad y preocupación (OECD, 2020). Sobre todo, en mujeres que, según el estudio realizado en la Universidad de Kent, estas al trabajar desde casa se ocupan más del cuidado de los niños que las que trabajan fuera. Esto implica mucha responsabilidad ya que están a cargo de su salud mental y la de todos los convivientes (Chung, 2020).
- **Socioeconómico:** la alta circulación viral y rapidez de propagación del virus, así como las medidas impuestas por los Gobiernos con el fin de controlar la enfermedad para evitar un colapso sanitario, ha afectado severamente a la economía de los países, así como al estilo de vida de sus ciudadanos (OECD, s.f.).
- **Educación:** a inicios de mayo de 2020 aproximadamente 1287 millones, un 90% del total de estudiantes del mundo, estaban afectados debido al cierre de instituciones

educativas, 182 países continuaban la interrupción total de los servicios de educación y 8 lo hacían parcialmente de modo local en distintas jurisdicciones (UNESCO, 2021).

- **Aislamiento:** restricciones instauradas en varias partes del mundo con el fin de controlar la expansión de la enfermedad del COVID-19, cerrando establecimientos no esenciales, así mismo, sugiriendo o en algunos casos limitando la salida de las casas solo a los trabajadores o para la adquisición de necesidades básicas como alimento o medicina (Fernández & Cardozo, 2020).

Si bien, es claro que el impacto a las personas traído por la pandemia es innegable, las mascotas también reciben una gran carga asociada. Según el estudio realizado por el Royal Veterinary College de Londres, apuntaría a que estas ayudan considerablemente a sobrellevar este momento difícil de la historia, por lo cual, también ha aumentado la preocupación por estos, ya que, se demuestra que sobre todo los perros tienen sentimientos y pueden absorber lo que sienten sus dueños, más aún si una persona depende emocionalmente de ellos (Bowen, García, Darder, Argüelles, & Fatjó, 2020).

En consideración a esta última parte del estudio es que los dueños de mascotas están muy intranquilos por estas, lo cual los hace incurrir en acciones para asegurar su bienestar y evitar el desarrollo de enfermedades o afecciones que afecten la salud del animal y en el peor de los casos determine el deceso de la mascota (Bowen, García, Darder, Argüelles, & Fatjó, 2020).

Ahora bien, es necesario mencionar que dentro de las principales afecciones y enfermedades que se pueden encontrar o diagnosticar a una mascota vienen de la mano de la mala higiene y cuidado que se les da, que con su evolución pueden significar hasta la muerte de este. Es así como, aquí se encuentran situaciones como:

- **Problemas de oídos:** por la forma de los canales auditivos de los perros son propicios a capturar fácilmente suciedad y humedad cuando son expuestos al aire libre, donde en particular se ven afectadas razas de orejas largas y flexibles. Este tipo de dolencias

pueden llegar a ser muy molestas debido a la sensibilidad de la zona y en el peor de los casos el animal puede desarrollar tumores (Purina, s.f.).

- **Problemas de piel:** este tipo de situaciones se deben a un sinnúmero de factores del lugar, característica del perro, cuidado y limpieza de este, en cuanto a estos dos últimos principalmente se producen por la humedad del animal, cambios de temperatura a los que no está acostumbrado, reacciones alérgicas a parásitos, champú inadecuado o mal cepillado del pelaje (Purina, s.f.).
- **Problemas de parásitos:** sin duda una de las molestias más comunes que adolecen a los animales viene de la mano de los parásitos que se le pueden adherir a la piel, los cuales son muy molestos causan picazón, inflamación, lesiones cutáneas, pérdida del cabello y en el peor de los casos derivar en enfermedades como: Sarna, Erquilia o la Tiña (Purina, s.f.).
- **Problemas dentales:** una pobre higiene dental en los animales puede desencadenar una serie de enfermedades de carácter graves y mortal, aquí se destacan la Endocarditis que causa el revestimiento del corazón y afecta las válvulas cardíacas, periodontitis la cual si se junta con la diabetes son una mezcla que solo empeora la salud del animal, ya que si empeora una la otra también lo hace y finalmente se puede romper la mandíbula del can la cual es un proceso lento y doloroso de sanado (Purina, s.f.).

Si bien el dueño responsable es consciente de la serie de problemas que puede traer el descuidar su mascota por lo que, asisten a los lugares de cuidado y limpieza de manera regular, existe una gran parte que tiene desconfianza en dejarlo en manos de desconocidos, así como también les afectan los altos costos de este tipo de servicios.

Sin duda, uno de los hitos más importantes que contribuyeron a la conciencia y mayor preocupación hacia los animales surgió con los hechos acontecidos a principios del año 2017, cuando se dio una golpiza con consecuencia de muerte a “Cholito”, canino que era común ver por la comuna de Recoleta, causando inmediata indignación que impulso la creación de la Ley de Tenencia Responsable de Mascotas (aprobada en agosto del mismo año), la cual

obliga al registro de todas las mascotas, apoya en programas de esterilización y se otorgan penas mayores a los responsables de abusar de animales (Ministerio de salud, 2017).

Como una de las principales cuentas positivas que trajo consigo la promulgación de la ley fue el registro exitoso de mascotas, las masivas esterilizaciones y la disposición masiva y de bajo costo de veterinarios en más de 250 comunas. Cabe destacar que aproximadamente el 66,9% de los animales inscritos están agrupados en cinco regiones (Metropolitana, Valparaíso, Biobío, Maule y O'Higgins) (Leal, 2020).

Por otro lado, es posible apreciar que a nivel nacional estos servicios enfocados en la salud y bienestar de los animales han ido instaurándose paulatinamente, con notable cambio post promulgación de la ley de tenencia responsable de mascotas, la cual implicó que surgieran diversos locales enfocados en el peludo de la familia, como estéticas, hoteles, veterinarias, locales de entrenamiento, venta de artículos y alimento a fin de consentir a este nuevo miembro de la familia.

En la actualidad, en la mayoría de los hogares chilenos es posible encontrar una mascota y cada día son más valoradas, ya que, traen consigo una serie de aspectos positivos que solo justifican el gran amor, cariño y dedicación para con ellos. En este punto en particular destacan aspectos como:

- **Compañía:** contar con una mascota en las casas ayuda a combatir el sentimiento de soledad, ya que su compañía estimula el contacto físico y la comunicación, que, aunque la persona es consciente de que el animal no podrá contestar a una conversación, siente ese grado de compañía y no se siente solo en casa. Esto se puede apreciar en mayor medida en los adultos mayores (Losada, s.f.). A su vez sí ahora las mascotas pueden desempeñar un papel muy positivo, brindando compañía a las personas que se encuentran aisladas y solas a causa de la pandemia.
- **Social:** aquí es donde juegan uno de los papeles más importantes por que contribuyen en el desarrollo educativo y social, ya que, les obliga a asumir responsabilidades y valores como respeto hacia los demás, aumentar la autoestima, mejoran la integración en la familia y desarrollan en los más pequeños la capacidad de cuidar a alguien.

Además, cabe destacar que el vínculo de protección que se genera entre niño y animal es uno de los más fuertes (Fundación Affinity, s.f.). Tener mascotas puede influir sobre el desarrollo de socialización, de establecer el vínculo de la confianza en las relaciones interpersonales y de tener una mayor participación en eventos comunitarios y apropiación de parques y otras áreas recreativas con su mascota (Wood, Giles-Corti, & Bulsara, 2005).

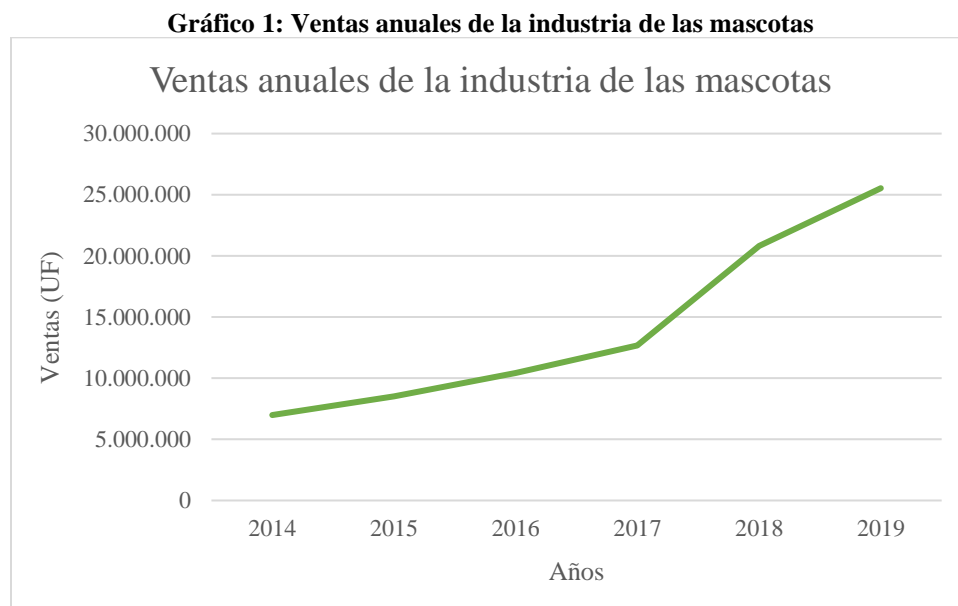
- **Miembro de la familia:** las mascotas son muy importantes para los chilenos el tener un perro o gato se ha hecho cada vez más común llegando a constituirse un miembro más de la familia para un número amplio de personas, así lo demuestra el estudio de realizado por GFK y Chile3D que lleva por nombre “*Los chilenos y sus mascotas*” donde se señala que el 73% de los hogares chilenos posee al menos una mascota, a su vez de este universo destaca que los perros son por lejos las mascotas más populares a nivel nacional con un 52% (CFK, 2018).
- **Salud:** sin duda uno de los aportes más importantes que presentan las mascotas viene dado de su contribución a la salud, existen diversos estudios que datan de los variados benéficos de las mascotas en este ámbito, como ayuda a niños con TDHA (el trastorno por déficit de atención e hiperactividad), donde los niños mejoran considerablemente las habilidades sociales, más intercambio, cooperación y participación voluntaria. También, tenían menos problemas de comportamiento (Schuck, Emmerson, Fine, & Lakes, 2013). La presencia de un animal de compañía más efectiva que la de un cónyuge para disminuir los efectos cardiovasculares de estrés al realizar tareas generadoras de ansiedad (Allen, Blascovich, & Mendes, 2002). Los adultos mayores dueños de mascotas presentan un deterioro más lento de su capacidad para realizar actividades de la vida diaria, en comparación con los no dueños de mascotas por más de un año, les ayudan a mantenerse activos, y proporcionándoles estructura y un sentido de propósito a sus días (Raina, Waltner-Toews, Bonnett, Woodward, & Abernathy, 1999). Por otro lado, se determinó que quienes ininterrumpidamente han tenido animales de compañía eran más saludables, y que las personas de este grupo habían realizado un 15% menos de consultas médicas (Headey & Grabka, 2007).

Como se pudo apreciar en estos cuatro principales puntos asociados a los beneficios de las mascotas, se han ganado su puesto como miembro de la familia y justifican claramente los esfuerzos que realizan los dueños por cuidarlos.

1.3. Problema

A nivel nacional es indiscutible que el interés, preocupación y tenencias segura de animales ha ido en aumento, como lo demuestra la encuesta Cadem realizada el año 2019, la cual lleva por nombre “El Chile que viene”, y refleja que el 73% de los chilenos posee mascotas, con un promedio de dos por hogar, lo que representa un aumento del 12% con respecto al año 2016. De la misma manera, presenta el alto consumo en productos asociados a las mascotas, disposición a pagar más por una buena alimentación, adquisición de ropa y atención estética y celebración de su cumpleaños representado en 85%, 79%, 63% y 35% de los encuestados respectivamente (Cadem, 2019).

Ahora, en cuanto al mercado de las mascotas se puede ver que este interés a movido a la población en la adquisición e incursión de más gastos asociados a la salud, cuidados, entretenimiento y alimentación de estos, como lo refleja el Gráfico 1, donde se aprecia un claro incremento presentado en el mercado de las mascotas en torno a sus diversos productos y servicios.



Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

A su vez, es necesario destacar que este aumento de las ventas, la preocupación, y el bienestar en si asociado a las mascotas, son en su mayoría impulsadas por tres grupos generacionales, siendo estos la Generación Z, *Millennials*, y adultos mayores (Cadem, 2019). Donde, en base a los censos realizados a nivel nacional se pudo comprobar que los primeros han disminuido en un 3%, los segundos han aumentado un 18% y los últimos un 70% (INE, 2018) (ver Anexo 1).

Por otro lado, si se interioriza en la realidad de la comuna de Santa Cruz se puede apreciar una gran falencia que presenta, la cual genera un descontento a los habitantes de dicha zona.

En primer lugar, cuenta con un solo centro dedicado exclusivamente a la estética animal, por lo cual, existen esperas prolongadas y ni pensar de ir sin agendar hora ya que es prácticamente imposible que atiendan ese mismo día. A su vez, se cuenta con dos veterinarias que prestan este servicio de peluquería en base a previa reservación y al igual que en la estética emplazada presenta bastante demora en las atenciones debido a que el servicio se presta solamente en la tarde y se recomienda realizar la reservación por teléfono ya que casi siempre se encuentran con las horas ocupadas.

Por otro lado, desde la pandemia el servicio de estética se ha reabierto intermitentemente debido a que se piensa que es un servicio solamente estético por lo cual se puede aplazar, lo cual complica a los dueños, como en el caso en particular de la autora de la tesis, debido a la raza y pelaje de uno de sus perros es necesario cortarles el pelo a entradas de verano de lo contrario comienza a tener un serie de complicaciones que perjudican la salud de este. En la misma mano de las situaciones impostergables se encuentra el corte de uñas, limpiezas de oídos, ojos y dientes, ya que todas estas situaciones pueden producir heridas e infecciones graves. De la misma manera, el caso de dueños con animales de gran tamaño que se les complica el traslado al sitio, que empeora completamente si la mascota es inquieta, desconfianza de dejarlo solo y ahora se le suma el miedo de salir debido a la situación actual no hace más que aumentar la preocupación e incertidumbre por el bienestar de este preciado miembro de la familia.

A continuación, en el Gráfico 2 es posible distinguir el aumento en la adquisición de servicios asociados a las mascotas en la comuna de Santa Cruz, lo que implicó que para el año 2019 se gastara casi cuatro veces más que en el año 2014. Esto en gran medida se puede explicar por el mayor interés de las personas en preservar a sus mascotas de la mejor manera posible.

Gráfico 2: Ventas anuales asociadas a servicios para mascotas en la comuna de Santa Cruz



Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

Ahora bien, si se considera el claro aumento en las ventas realizadas y la mayor tenencia de animales y preocupación por estos, es normal que la comuna no de abasto si la oferta que presenta no aumenta como lo hacen las ventas asociadas a este tipo de servicios, ya que como se mencionaba, existen desde el 2017 tres exponentes en la zona. Además, si a esto se le suma los estancos e intermitencia por pandemia solo una cosa en claro y viene de la suerte al conseguir una hora de atención para las mascotas.

Es así como, en un inicio se adquirieron implementos básicos pensados solo en la atención personal de las mascotas del hogar de la autora, donde posteriormente se corrió la voz comenzando a llegar vecinos por atención y no pasando una semana sin tener algún canino por atender. De esta manera, por la gran importancia que las personas les han dado al cuidado de mascotas en los últimos años se ve una clara oportunidad de negocio en este sector, además en la oferta nacional no existen lugares que brinden un servicio integral de limpieza, belleza y relajación para perros en la comodidad de los hogares.

1.4. Objetivo general

El objetivo general al que apunta la realización de este proyecto de mejoramiento es evaluar la factibilidad de la implementación de un servicio integral de salud y bienestar para caninos con el objetivo de ser insertado en el mercado actual considerando para ello los aspectos estratégico, técnico, económicos y sociales.

1.5. Objetivos específicos

Los objetivos específicos corresponden a aquellas metas concretas y medibles que se esperan alcanzar en un determinado plazo de tiempo, se encuentran estrechamente ligados al objetivo general y son los necesarios para la consecución de este. Es así como, para la realización de este proyecto se consideran los tres siguientes:

- Desarrollar la propuesta de valor y portafolio de servicios que responda de mejor forma que las alternativas actuales a las necesidades y requerimientos de él o los cliente identificados, de acuerdo con el diagnóstico, análisis del problema y estudio de mercado realizado.
- Desarrollar una propuesta de modelo y plan de negocios que permita generar las condiciones para que la propuesta de valor presentada llegue correctamente al cliente identificado y permita resolver el problema reconocido.
- Analizar la factibilidad técnica, económica y social de la implementación de la propuesta de valor y portafolio servicio levantado para él y/o los clientes identificados, a fin de determinar si el proyecto es viable de realizar.

1.6. Resultados tangibles esperados

Los resultados tangibles se desprenden de los objetivos planteados y corresponden al logro de estos, así como también, sirven para comprobar la resolución de la problemática planteada. Es así como, del proyecto se espera conseguir los siguientes resultados:

- Informe técnico del problema claramente identificado y contextualizado en sus aristas, teniendo en claro conocimientos de cada uno de los componentes que afectan y los actores que participan.
- Informe de identificación del cliente al cual apunta la problemática identificada, junto con la debida propuesta de valor sustentada en atender al cliente distinguido y complicación estudiada.
- Informe que incorpore la descripción detallada de la propuesta de él o los servicios que permitan cumplir con la propuesta de valor identificada para él o los clientes objetivo. En cuanto a servicio se espera levantar la propuesta a nivel de prototipo.
- Informe que detalle la propuesta de modelo de negocios en su nivel inicial y final en el cual se incorporen todos los elementos y mejoras necesarias en el proceso de testeo y validación realizado. Para conceptualizar la propuesta general del modelo de negocios se utilizará la metodología *Canvas* (Ostelwalder, 2011).
- Informe de plan de negocios en el cual se detalle las actividades y recursos necesarios para la implementación exitosa del modelo de negocios. Para este caso se utilizará la metodología de presentación y redacción de plan de negocios propuesta en el programa “el viaje del emprendedor”, correspondiente a la versión desarrollada por Unidad De Innovación De La Facultad De Ingeniera De La Universidad De Concepción (Robin, 2018).
- Informes de evaluación técnicas, social y económicos (con sus indicadores de rentabilidad), que permitan ver los principales requerimientos e impactos que traerá consigo la implementación del proyecto. Para la realización de las evaluación de las evaluaciones propuestas se tomará como referencia la metodología de “Proyectos de inversión, formulación y evaluación” de Sapag (Sapag, 2007).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describen las herramientas utilizadas para el desarrollo del proyecto. Así como también se define la metodología que permitirá cumplir con los objetivos planteados.

2. Conceptualización del marco contextual, teórico y metodología

En este capítulo se realizará la debida conceptualización del marco contextual donde se presentará una mirada amplia del sector a incursionar, de la misma manera se presentará el marco teórico que permitirá hacer las debidas distinciones y organizar las ideas claves, a través de recopilación de antecedentes, investigaciones y consideraciones teóricas que sustentaran el proyecto a realizar. Posteriormente, se definirá la metodología con la cual se abordará el desarrollo de una serie de etapas que permitirán alcanzar el objetivo principal que se persigue.

2.1. Marco contextual

Las mascotas son muy importantes para los chilenos el tener un perro o gato se ha hecho cada vez más común llegando a constituirse un miembro más de la familia para un número amplio de personas. El mercado de las mascotas es sin duda uno de los que más fuerza va ganando con el paso de los años, algo que se puede ver en el estudio de realizado por GFK y Chile3D que lleva por nombre “*Los chilenos y sus mascotas*” realizado entre los meses de enero y febrero del 2018 señala que el 73% de los hogares chilenos posee al menos una mascota, a su vez de este universo destaca que los perros son por lejos las mascotas más populares a nivel nacional con un 52% (CFK, 2018).

Por otro lado, afirma que los hogares que presentan una mascota manifiestan una preocupación mayor por los temas relacionados a la protección y cuidados de animales en general, en donde un 81% de los hogares está interesado en la protección de animales versus un 69% presenta esta preocupación aun sin tener un animal doméstico (CFK, 2018).

Al igual que se presenta un alza en las mascotas e interés por estas, también lo hacen las inversiones asociadas, como alimento, juguetes, veterinario y peluquería. En primer lugar, la tendencia en Chile es hacia alimentos premium para mascotas, lo que los hace superiores

son sus componentes, la mayor calidad y de fácil digestión lo que los hace consecuentemente más caros (El mercurio, 2019).

La consultora Euromonitor International estimó que para el año 2018, el mercado de mascotas en Chile sobrepasó la inversión anual de 800 millones de dólares, por lo que, de aquí a un par de años, se podría estar hablando de una cifra que supere los 1.150 millones de dólares para el año 2022 (Euromonitor Internacional, 2020). Ahora, en base a la compra de artículos en base a la encuesta Cadem se puede distinguir que el 85% de los dueños declara que su mascota tiene algún tipo de juguetes, el 63% declara el tener ropa y llevarlos a estéticas, un 35% le ha celebrado el cumpleaños alguna vez y finalmente el 48% declara llevarlos al veterinario mínimo una vez al mes (Cadem, 2019).

Ahora bien, es notable el interés de las personas para con sus mascotas, como se puede apreciar a su vez en el desarrollo de tiendas como peluquerías las cuales son centros profesionales especializados en higiene y estética que tienen como finalidad la preservación de la salud de nuestras mascotas, es decir, no sólo se ocupan de los cuidados propiamente estéticos, como pueden ser el peinado o el corte de pelo, sino que también se realiza una inspección al detalle de la salud del perro (Oliver, 2016).

Hoy hay cientos de estos locales repartidos por el país, dado que lavarlos, cepillarlos y cortarles las uñas es parte esencial de su higiene y bienestar, a su vez, algunos de estos cuentan con el servicio de atención a domicilio. Así como también hay una gran parte de veterinarias que imparten este servicio (Oliver, 2016).

Dentro de estos servicios destacan cuidados de uñas, dientes, pelaje, oídos, ojos y glándulas perianales, Todo esto permite tener una visión completa del estado externo del denominado mejor amigo del hombre, por lo que es un gran complemento de atención preventiva para su salud que permite identificar posibles molestias o síntomas (Mascotas, 2020).

Dentro de la peluquería canina es posible identificar una rama que va más allá de la higiene y estética, siendo esta el grooming canino, el cual trata de conjunto de técnicas de peluquería canina y felina que mantienen el buen estado del manto de perros y gatos,

garantizando su bienestar higiénico y saludable y dándole un estilo acorde con su raza (Press Latam, 2019).

2.2. Marco teórico

A continuación, se presentan las principales herramientas y metodologías que servirán en la correcta ejecución del desarrollo del proyecto permitiendo la solución de la problemática planteada. Estas abarcan desde el análisis de la situación actual entorno al mercado e industria donde se pretende incursionar, de la misma manera es posible encontrar otras orientadas en el desarrollo del servicio como tal desde su concepción hasta su operatividad. Posteriormente, se pueden identificar métodos orientados al planteamiento estratégico del servicio a fin de asegurar su continuidad en el tiempo, hasta finalmente dar con las herramientas que permitirán evaluar los impactos y viabilidad del proyecto como tal.

2.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PEST o PESTEL es una herramienta básica y eficaz que se utiliza para evaluar la situación actual de la empresa y de esta manera identificar las principales fuerzas externas (a nivel macro) que puedan afectar al negocio. Estas fuerzas pueden crear tanto oportunidades como amenazas.

De esta manera, los objetivos de este análisis están en: conocer los factores externos que afectan a la organización, identificar los factores externos que pueden cambiar en el futuro, explotar los cambios (oportunidades) o defenderse de ellos (amenazas) mejor que los competidores (Riquelme, 2020). Es resultado del análisis PEST es la comprensión global de los factores que rodean el negocio, empresa o proyecto, así como también comprobar el potencial de un nuevo mercado.

El acrónimo PEST hace referencia a los factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales y Tecnológicos que afectan a una compañía desde su macroentorno. El “EL” a el término PEST, dando lugar al término PESTEL, se añadió por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro, publicado en 1986, “*Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*” (Fahey

& Narayanan, 1986). Donde se hace referencia a los Factores Ecológicos y a los Factores Legales, ambos de creciente importancia en los últimos tiempos.

Ahora para entender de mejor manera los diversos factores que componen este análisis del macroentorno se presenta una breve descripción a continuación.

- **Políticos:** corresponden a los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros (Martín, 2017).
- **Económicos:** aquí se analizan los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas (Martín, 2017).
- **Socio-Culturales:** contempla elementos de la sociedad que puedan afectar el proyecto de negocio, como la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad (Martín, 2017).
- **Tecnológicas:** estas son algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías (Martín, 2017).
- **Ecológicas:** son los factores que están estrechamente relacionados con conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de

reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área (Martín, 2017).

- **Legales:** son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra el negocio, toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados (Martín, 2017).

2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión elaborada por el economista Michael Porter, introducidas en su primer libro “*Estrategia Competitiva*” (Porter, 1982). LA cual consiste en un modelo que analiza las fuerzas que intervienen en el mercado y mediante el que se puede situar una empresa respecto de las otras. El examen de cada fuerza revelará amenazas, pero también oportunidades. En definitiva, comprender las fuerzas que actúan en el entorno permitirá maximizar los recursos y superar a la competencia (Porter, 1982).

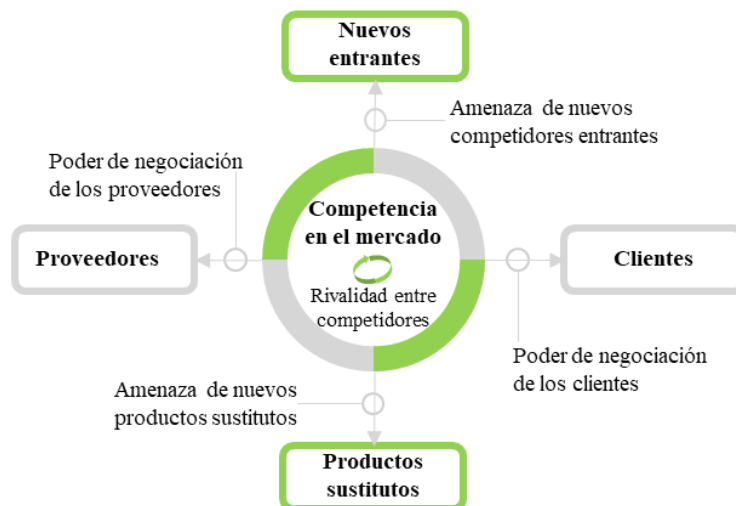
Las cinco fuerzas que describe Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. A continuación, se realiza una breve descripción de cada una de estas las cuales a su vez pueden ser visualizadas En el diagrama presentado en la Ilustración 1.

- **Poder de negociación de los clientes:** Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales (Porter, *Estrategia Competitiva*, 1982).
- **Poder de negociación de los proveedores:** cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí

se mide lo fácil que es para los proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación se tendrá (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** la amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. Las barreras más importantes que destaca Porter son economías de escala, diferenciación de producto, inversiones de capital, acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final, barreras legales de carácter obligatorio que varían en cada país, experiencia acumulada y movimientos de organizaciones ya sentadas (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).
- **Amenaza de nuevos productos sustitutivos:** un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Se debe estar siempre atento a las novedades del sector y a la influencia pueden tener sobre la organización (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).
- **Rivalidad entre los competidores:** este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costos fijos, entre otros factores (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).

Ilustración 1: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a (Porter, *Estrategia Competitiva*, 1982)

2.2.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a poder identificar y contrastar las fortalezas y debilidades, contra las oportunidades y amenazas que depara el mercado, siendo la base de diagnóstico de un plan de negocios, ya que sistematiza la información de la empresa y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite o competirá (Kong, 2018). De esta manera, el anacrónico FODA o DAFO hace referencia a los siguientes conceptos.

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria, empresa o negocio contienen para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la empresa o negocio útiles para alcanzar el objetivo.

- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la empresa o negocio que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Debido a su alto grado de importancia para la elaboración de un buen plan de negocios y la obtención del éxito en tu proyecto, es necesario considerar un conjunto de claves para su correcto desarrollo (Entrepreneur, 2020).

- Debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio (Entrepreneur, 2020).
- Este análisis consta de dos partes: una interna (las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control) y otra externa (as oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar en el mercado seleccionado) (Entrepreneur, 2020).
- Es necesario desarrollar todas las capacidad y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas (Entrepreneur, 2020).

2.2.4. Design Thinking

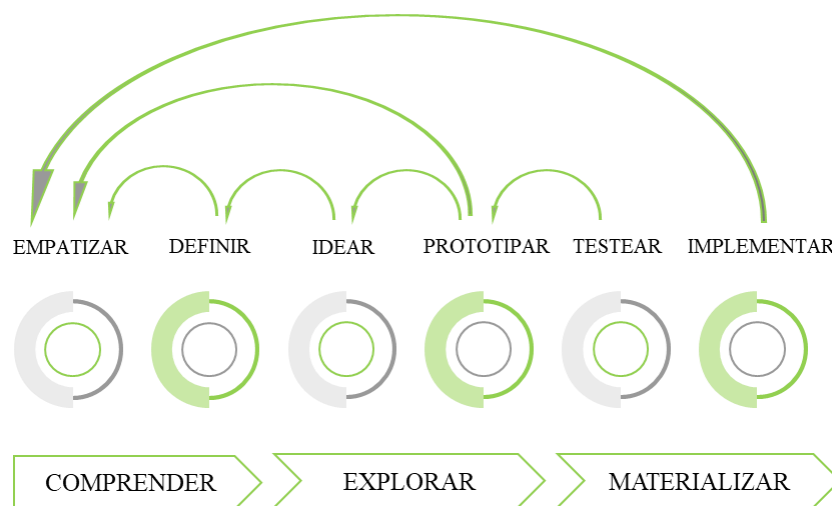
Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como "Pensamiento de Diseño" (Dinngo, s.f.).

El proceso de *Design Thinking* se compone de cinco etapas. No es lineal. En cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia delante, saltando incluso a etapas no consecutivas. Por lo que no tiene un esquema de trabajo definido e incluso puede llevarse a cabo sin orden específico (Russo, 2020). Comienza con la recolección de mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase.

A continuación, se realiza una breve descripción de las etapas que componen esta metodología, así como también en la Ilustración 2 se puede apreciar un esquema del modelo.

- **Empatizar:** el proceso de *Design Thinking* comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que se esté desarrollando, y también de su entorno (Dinngo, s.f.).
- **Definir:** durante esta etapa es necesario cernir la información recopilada durante la fase de empatizar y quedarse con lo que realmente aporta valor y lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificando problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador (Dinngo, s.f.).
- **Idear:** tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y se debe eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias (Dinngo, s.f.).
- **Prototipar:** es volver las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos a mejorar o refinar antes de llegar al resultado final (Dinngo, s.f.).
- **Testeo:** se vuelven las ideas realidad. Se prueban los prototipos con los usuarios implicados en la solución que se está desarrollando. Esta fase es crucial, y ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Así como también, se evoluciona de la idea hasta la solución (Dinngo, s.f.).

Ilustración 2: Etapas del Design Thinking



Fuente: Elaboración propia en base a (Russo, 2020)

En conclusión, el método del *Design Thinking*, el enfoque es establecer la necesidad de un producto o servicio mediante la comprensión de las necesidades y problemas del consumidor, en vez de presentarles algo que un diseñador pensó que sería bueno. De esta manera ayuda a los emprendedores a validar su idea antes de entrar en las fases más costosas del desarrollo.

2.2.5. Brainstorming

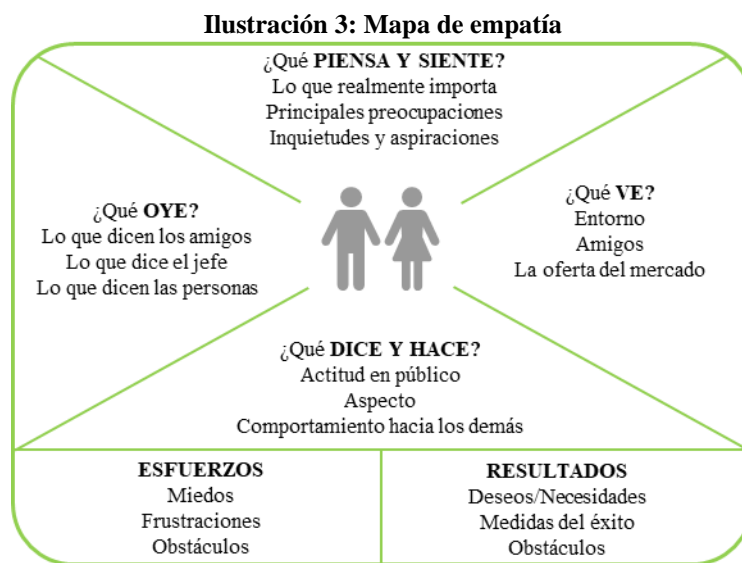
Es una técnica creativa, ideada en 1939 por Alex Faickney Osborn, que se basa en la lluvia de ideas sobre un tema en concreto. En particular esta herramienta ayuda a resolver problemas, generar soluciones innovadoras y superar el conformismo en un determinado trabajo o situación. En ocasiones, también puede ayudar a encontrar oportunidades de negocio ideales para implantar en una empresa (Leis, 2020).

Para utilizar esta técnica, basta con plantear el problema o lanzar una pregunta a los participantes y que estos vayan diciendo todo lo que se les ocurra sobre él. Todas estas ideas deben ser apuntadas.

2.2.6. Mapa de empatía

El mapa de empatía o “Perfilador de clientes extremadamente sencillo”, es una herramienta de punto de partida, que sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De manera, de concebir un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente orientara en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente (Ostelwalder, 2011).

Para emplear esta herramienta es necesario realizar seis preguntas, siendo estas: ¿Qué ve el cliente?, ¿Qué oye?, ¿Qué piensa y siente en realidad?, ¿Qué dice y hace el cliente? Y ¿Qué resultados obtiene el cliente?, posteriormente se esboza un perfil en una pizarra como la de la Ilustración 3.



Fuente: Elaboración propia en base a (Osterwalder, 2011)

2.2.7. Mapa mental

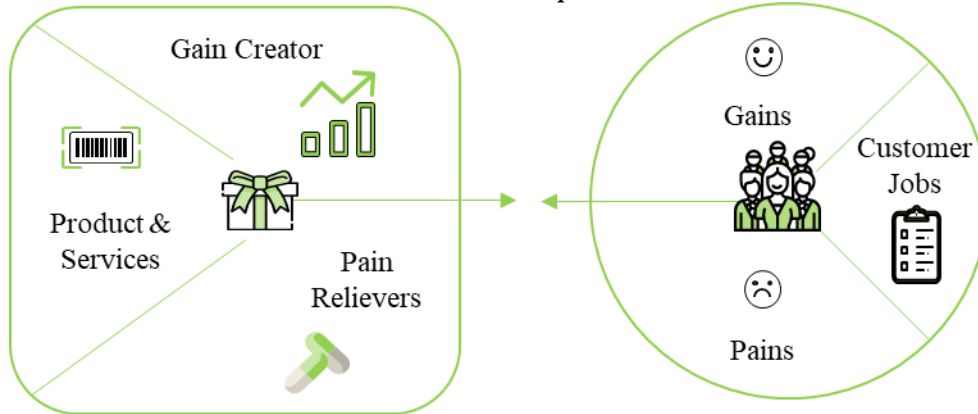
El mapa mental es una herramienta de estudio empleada para facilitar el aprendizaje que consiste en visualizar ideas en forma de esquemas, es decir, de un concepto se desprenden otras ramas con conceptos relacionados con el tema principal.

Esta técnica fue desarrollada por el experto en educación inglés, Tony Buzan, con el objetivo de sintetizar la información a la mínima expresión posible, evitando la redundancia y manteniendo las ideas claves, haciendo uso de la creatividad para plasmar los pensamientos derivados de un tema central, de una manera gráfica y dinámica (Colegio Iberoamericano, 2019).

2.2.8. Jobs to Be done

Se basa en la metodología *Value Proposition Design*, creado por Alexander Osterwalder, que principalmente está enfocada en los bloques propuesta de valor y segmentos de mercado del *Business Model Canvas* donde se trata de evitar llevar a cabo una propuesta de valor sin primero tener en cuenta al cliente. Para llevar a cabo esta relación ocupa una plantilla que relaciona estos dos bloques ver Ilustración 4.

Ilustración 4: *Value Proposition Canvas*



Fuente: Elaboración propia en base a (Ostelwalder, 2011)

Inicia con la exploración del problema, identificándolo en base a siete preguntas iniciales: ¿Cuál es la idea?, ¿Qué resuelve?, ¿Para quién?, ¿Cuáles son las soluciones actuales?, Nuevas soluciones implementables, ¿Qué se conoce del problema? y ¿Qué es necesario conocer? Posteriormente continua con la exploración del contexto, donde es necesario preguntarse por las soluciones actuales existentes y no existentes. En tercer lugar, se plantea el futuro de la industria donde se está incursionando cuestionando las tendencias y que se conoce del problema hoy en día, finalmente termina con que se gustaría conocer con la problemática.

A continuación, inicia el llenado de la sección derecha del *Value Proposition Canvas*, donde se selecciona el segmento del cliente, se identifican las tareas que se deben cumplir, se identifican las cosas que le duelen, se identifican las cosas que percibe como ganancia y finalmente se prioriza las tareas, dolores y ganancias.

- **Customer Jobs:** o tareas a cumplir son actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer.
- **Pains:** o dolores vienen dados por los resultados no deseados, problemas y características, que impulsan al cliente a pagar por algo.
- **Gains:** o ganancias, describen los beneficios y resultado que los clientes quieren obtener., se pueden identificar cuatro tipos de ganancias: requeridas, deseadas, esperadas e inesperadas.

Ahora de la sección izquierda presentada en la Ilustración 4, se completa el apartado del producto/servicio, el cual definen qué elementos del producto o propuesta de valor van a cubrir las frustraciones (*pains*), alegrías (*gains*) y trabajo del cliente (*Customer Jobs*).

- ***Products and service:*** todas aquellas características o funcionalidades que el producto/servicio debería cubrir para dar respuesta las necesidades o problemas que el cliente necesita resolver.
- ***Pain relievers:*** indica el cómo se aliviarán los dolores específicos de los clientes, aquí se describe como se pretende eliminar o reducir algunas cosas que molestan a los clientes.
- ***Gain creator:*** los creadores describen como los productos y servicios generan ganancias para los clientes, aquí se tiene el control de como mitigar los dolores del cliente.

Posteriormente se realiza el *fit* o ajuste de algo que se tenga en control, se hacen las conexiones entre ambas partes del *Value Proposition Canvas*, esta se realiza entre *gains* y *gains* y entre *pains* y *pains*.

2.2.9. Lean startup metodología desarrollo de clientes

En la manera tradicional, los proyectos se concebían en la oficina, se hacía un plan de negocios, se pedía financiación y se lanzaba el producto al mercado. *Lean Startup* rediseña el proceso haciéndolo mucho más eficiente, y reduciendo el riesgo asociado al lanzamiento de cualquier proyecto innovador (Russo, 2020).

El principio fundamental del desarrollo de clientes es realmente sencillo: los productos desarrollados por los creadores y/o propietarios de negocios salen los primeros a preguntar a los clientes, y lo hacen continuamente a fin de adquirir un conocimiento profundo de las necesidades del cliente y combinar ese conocimiento con un desarrollo de productos incremental e iterativo. La mezcla del desarrollo de clientes y *lean startup* aumenta considerablemente las probabilidades de éxito de los nuevos productos y de la empresa, al

tiempo que reduce la necesidad de inversiones anticipadas y elimina las pérdidas de tiempo, energía, dinero y esfuerzo (Blank & Dorf, 2013).

La metodología de desarrollo de clientes propuesta por Blank, presenta dos fases donde cada una tiene una señal de stop al final, un recordatorio para decidir si se ha aprendido lo suficiente para seguir adelante a la siguiente fase o es necesario pivotear.

- **Fase 1:** o descubrimiento de clientes, en este punto se crean hipótesis donde se comprueba la percepción que tiene el cliente del problema y su necesidad de resolverlo, así como también muestra el producto por primera vez a los clientes, confirmando que el producto resuelve con elegancia el problema o satisface la necesidad lo suficientemente bien como para convencer a muchos clientes a comprarlo.
- **Fase 2:** viene dada por la validación de clientes que trata de demostrar que el negocio que se identificó y confirmó en el descubrimiento de clientes puede convertirse en un modelo de negocio repetitivo y escalable que puede generar el volumen de clientes necesario para crear una empresa rentable.

Esta metodología utiliza el programa I-Corps se basa en aprender del cliente (*Customer Development*) este es la clave y cuanto más rápido y barato mejor, sobre todo, en tiempos presentes de continuo cambio y obsolescencia programada (Prim, 2018).

Para ello, la experimentación es la herramienta, que transforma las hipótesis iniciales en hechos, haciendo del aprendizaje el pilar sobre se construye el producto o servicio y el modelo de negocio. La experimentación consiste en enfrentar cuanto antes las ideas al mercado, en forma de prototipos, entrevistas o productos mínimos viables (MVP), para testar las hipótesis del negocio y convertirlas en hechos. En resumen, testar la propuesta de valor, lo antes posible.

En resumen, este método basado en construir, medir y aprender, ayuda al emprendedor que posee una idea, a desarrollar una manera de testarla, medirá los resultados comparándolos con los que ya tenía y sacará conclusiones acerca de qué necesita mejorar o ser cambiado.

2.2.10. *Modelo de negocios Lean Canvas*

Lean Canvas es una adaptación del “*Business Model Canvas*” o lienzo de modelo de negocio de Alex Osterwalder, que este describe en su libro “Generación de modelos de negocios” (Osterwalder, 2011). Esta es una herramienta de validación de modelos de negocio, donde la base central del modelo es que el producto NO es “el producto” de un startup, el “producto” es el modelo de negocios.

Para la aplicación de esta herramienta se recomienda bosquejar el primer *Canvas* plasmando la idea que se tiene en la cabeza en el momento para luego identificar cuáles son los elementos más arriesgados de la idea y, por último, salir a la calle y testar el modelo con otras personas. Por otro lado, es importante no investigar las respuestas correctas a fin de intentar completar todo, si algo no se sabe se deja en blanco, ya que, este es un modelo que evoluciona y si existen cuadros en blanco significa que son potenciales riesgos.

De la misma manera, es necesario ser conciso ajustándose a los recuadros ya que se busca que el modelo sea de una página, además de pensar en el presente ya que predecir el futuro es imposible y sobre todo hay que considerar siempre un enfoque centrado en el cliente, un simple ajuste en el segmento de clientes puede cambiar completamente un modelo de negocios.

Al igual que el *Business Model Canvas*, esta herramienta presenta nueve módulos, los cuales se pueden apreciar en el lienzo de la Ilustración 5.

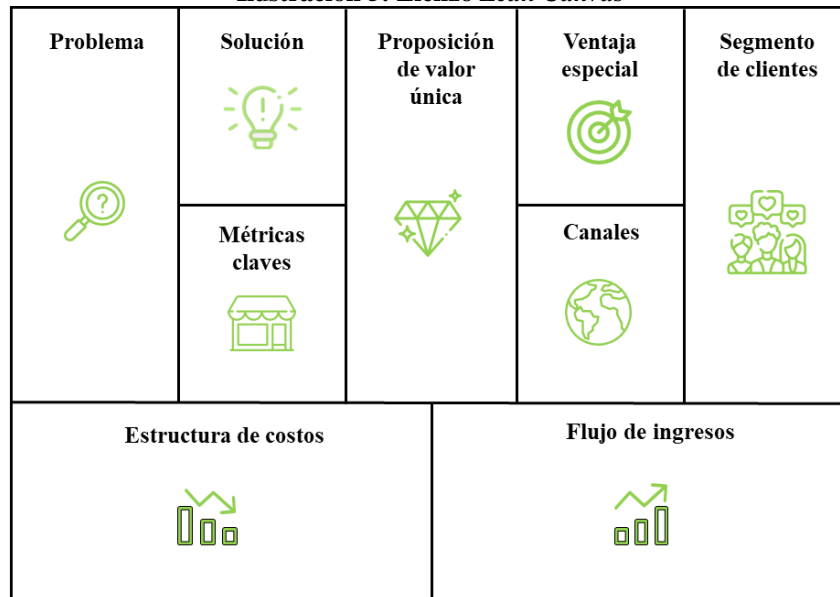
- **Problema:** describe el principal de los tres problemas que el segmento de clientes con que se está trabajando necesita resolver. O se puede reflexionar sobre los trabajos que los clientes necesitan realizar y de esta manera crear algo (Maurya, 2014).
- **Segmentos de clientes:** centrarse en el segmento de clientes con este tipo de problemas en mente. Resumiendo, las características del cliente prototípico (el objetivo es definir al *early adopter*, no al cliente habitual) (Maurya, 2014).
- **Proposición única de valor:** presenta el por qué se es diferente y por qué merece la pena que se preste atención. Existen tres claves para conseguir una PUV: ser diferente

asegurándose de que la diferencia ofrecida es relevante, buscar *early adopters*, centrarse en las ventajas finales y estudiar otras PUV (Maurya, 2014).

- **High concept:** en si no es un recuadro del modelo y no es obligación su inclusión, este se utiliza para transmitir de un plumazo la idea para facilitar su propagación, en caso de añadirlo va en el mismo cuadro que la proposición de valor (Maurya, 2014).
- **Solución:** es importante no volcarse aún en una definición completa de la solución, sino que se bosqueja la solución más sencilla que se podría crear para abordar cada uno de los problemas. Asignando una solución al problema en el último momento posible (Maurya, 2014).
- **Ventaja competitiva injusta:** es fácil concluir que ser el primero en hacer algo puede suponer en realidad una desventaja, pues se realizara el trabajo más duro y se mitigan de riesgos a potenciales emprendedores que quieran hacer lo mismo. Solo se podrá mantener la delantera de forma constante si se cuenta con una “ventaja competitiva injusta”, unos ejemplos de esta pueden ser: información privilegiada, avales de expertos apropiados, un *dream team*, autoridad personal, efectos de red a gran escala, comunidad, clientes ya existentes, posicionamiento en motores de búsqueda (Maurya, 2014).
- **Canales:** las startups fracasan por no haber construido un camino significativo hacia los clientes. Si bien existe una gran variedad de canales disponibles, algunos pueden resultar directamente inaplicables para un startup, mientras que otros pueden ser más viables en etapas posteriores de desarrollo de esta. Siempre es importante considerar las siguientes características en los canales tempranos: elegir canales gratuitos frente a canales de pago, canales *inbound* frente a canales *outbound*, canal directo frente a automatizado y canal directo frente a canal indirecto (Maurya, 2014).
- **Estructura de costos:** es necesario enumerar los costes operativos que se tendrán que afrontar para llevar el producto al mercado, ya que, es difícil calcular a cuánto ascenderán exactamente esos costos a largo plazo (Maurya, 2014).

- **Flujo de ingresos:** la definición de la estructura de precios es más un arte que una ciencia. Una técnica muy útil en una primera etapa es usar como referencia los precios de las alternativas de la competencia (Maurya, 2014).
- **Métricas clave:** siempre se puede medir hasta qué punto un negocio está marchando bien, gracias a algunas métricas clave. Estas métricas son fundamentales tanto para evaluar los progresos como para identificar puntos clave en el ciclo de vida del cliente. Uno de los modelos más usados son las métricas para piratas donde se incluyen cinco pasos adquisición, activación, retención, ventas y recomendación (Maurya, 2014).

Ilustración 5: Lienzo Lean Canvas



Fuente: Elaboración propia en base a (Ordoñez, 2016)

2.2.11. Modelo de negocios Canvas

Este modelo, se integra dentro de la metodología *lean-startup* que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado (Ostelwalder, 2011). Este se divide en nueve módulos los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

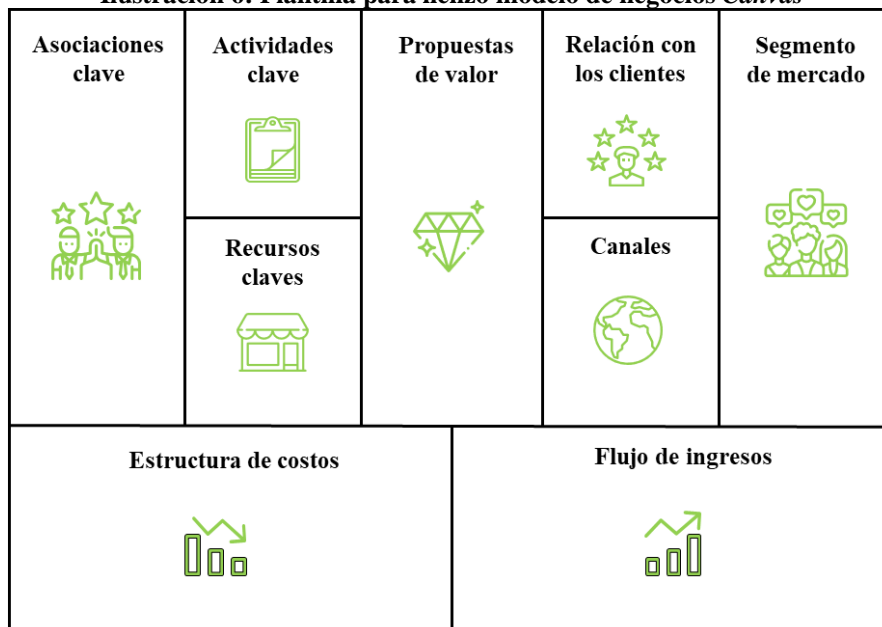
A continuación, se presenta una breve descripción de los nueve módulos que componen el modelo de negocios *Canvas*, y posteriormente en la Ilustración 6 se presenta una plantilla para realizar el lienzo del modelo de negocios *Canvas*, en donde se posicionan estos nueve pilares anteriores.

- **Segmentos de mercado:** corresponde a una o varias entidades o receptores a los cuales se dirigirá la empresa, ya sean grandes o pequeños. Aquí se apunta a responder dos preguntas ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
- **Propuestas de valor:** es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa, donde la finalidad está en solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Aquí las preguntas a las que apunta son: ¿Qué valor se proporciona a los clientes?, ¿Qué problema de los clientes se ayuda a solucionar?, ¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen?, ¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrece a cada segmento de mercado?
- **Canales:** los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. A su vez intenta responder a preguntas como: ¿Qué canales prefieren el segmentos de mercado?, ¿Cómo se establece actualmente el contacto con los clientes?, ¿Cómo se conjugan los canales?, ¿Cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son más rentables? y ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?
- **Relaciones con clientes:** se define el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Aquí responde cuatro preguntas: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿Qué tipo de relaciones se han establecido?, ¿Cuál es su costo? ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?
- **Fuentes de ingresos:** viene de lo que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado definido, donde cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de

fijación de precios diferente como: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

- **Recursos clave:** permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos, pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Aquí se intenta responder a una sola pregunta, ¿Qué recursos clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- **Actividades clave:** son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos, respondiendo a la pregunta ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- **Asociaciones clave:** alianzas que pueden surgir por diferentes motivos, normalmente se incursionan para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Este punto busca responder a ¿Quiénes son los socios clave? ¿Quiénes son los proveedores clave? ¿Qué recursos clave se adquieren de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?
- **Estructura de costos:** de definen los principales costos asociados al modelo de negocio, que vienen tanto de la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. De esta manera se intenta contestar a preguntas como ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes al modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Ilustración 6: Plantilla para lienzo modelo de negocios *Canvas*



Fuente: (Ostelwalder, 2011).

2.2.12. **Matriz QFD**

El proceso del DFC (Despliegue de la función calidad) o en inglés QFD (*Quality function Deployed*) empieza por estudiar y escuchar a los clientes con el objeto de determinar las características de un producto superior. Con base en las investigaciones de mercado, se definen las necesidades y las preferencias de los consumidores de un producto y, a continuación, se dividen en categorías llamadas requerimientos del cliente. (Chases, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Una de las herramientas del QFD es la casa de la calidad. La casa de la calidad es una técnica gráfica utilizada para definir la relación entre los deseos del cliente y el producto (o servicio). Además, la casa de la calidad cuenta con seis pasos básicos que se detallan a continuación (Heizer & Render, 2009).

- **“Qué” es lo que el cliente busca:** a través de los principales requerimientos del cliente frente al producto/servicio.
- **Estudio de los “Qué”:** para ello se requiere identificar las características, rasgos o atributos específicos que buscan los clientes y clasificarlos según importancia.

- **“Cómo” la empresa pretende cubrir las necesidades de los clientes:** para ello la empresa dispone de las principales formas en que la empresa cubre los requerimientos de estos.
- **Relación “Cómo” “Cómo”:** la matriz vincula lo que la empresa ofrece para satisfacer los requerimientos a través de una matriz con figuras ponderadas a través de relaciones positivas o negativas.
- **Relación “Qué” “Cómo”:** matriz que relaciona a través de figuras con ponderación las conexiones existentes entre los requerimientos de los clientes con lo que ofrece la empresa.
- **Estudio de los “Cómo”:** se ve como estos influyen ya sea negativa o positivamente en la relación de los requerimientos de los clientes.

2.2.13. Flor de servicio

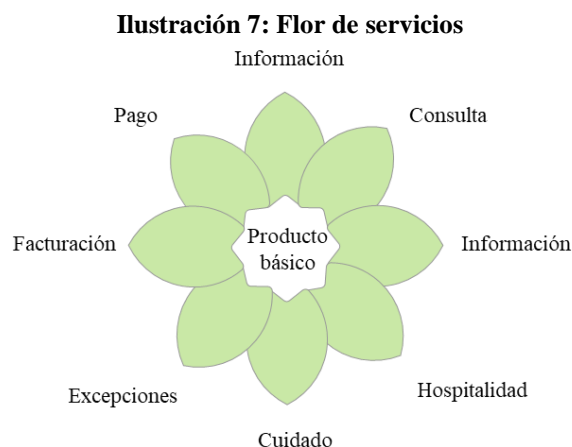
Flor del Servicio es una técnica efectiva que permite diferenciar a las empresas de su competencia a través de la utilización conjunta de los servicios complementarios del producto básico ya sea de mejora (añaden valor para los clientes) como de facilitación (necesarios para otorgarle presentación al servicio) (Lovelock & Wirtz, 2009). Los pétalos que conforman la flor son ocho (apreciables en la Ilustración 7), cada uno representando las siguientes formas complementarias de servicio:

- **Información:** el cliente o potencial cliente, para poder adquirir un producto o servicio, debe conocer de qué trata, que es lo que se ofrece con este, cuáles son sus características y especificaciones, donde se puede conseguir, cual es el costo, entre otros. La información se puede obtener mediante sitios de internet, folletos, anuncios, redes sociales, medios de comunicación, etc.
- **Consulta:** un cliente realiza una consulta cuando no tiene claro alguna parte del proceso de compra del producto, ya sea el precio, alguna característica, el proceso de cobro, entre otras. Los empleados se ven en la obligación de responder cualquier duda o pregunta que tenga el consumidor para cumplir con sus expectativas y demandas.

Estas se pueden realizar directamente en la empresa, por teléfono o por algún servicio en internet como las redes sociales.

- **Toma de pedidos:** se refiere al momento que un empleado de la compañía dispone para atender a un cliente. En esta toma se debe mostrar respeto y responsabilidad para dar una buena imagen de la empresa, además se debe realizar de forma rápida y precisa para optimizar el proceso. La toma de pedidos se puede realizar cara a cara con el empleado o, gracias a los avances tecnológicos, mediante maquinas o programas que lo faciliten.
- **Hospitalidad:** es uno de los valores y actitudes que debe demostrar el personal al momento de atender a los usuarios, demostrando tranquilidad, paciencia, amabilidad, gentileza y profesionalismo al momento de hablar con ellos. Demostrar cortesía revelará la verdadera imagen de la compañía ante los consumidores.
- **Atención:** se refiere al interés que demuestra la empresa ante las necesidades y expectativas que expresa el cliente. Si esta no se ofrece en una empresa, causaría muchas molestias e incomodidades a los usuarios de la marca. La atención se puede dar en cualquier ambiente o lugar de la compañía, es por ello que todos los empleados deben estar al pendiente de lo que necesitan los clientes.
- **Excepciones:** son los servicios que no están enmarcados dentro las leyes y políticas de la empresa, pero para complacer o ayudar a los clientes se pueden llevar a cabo. Las excepciones deben ser únicas, es decir, deben evitar repetirse ya que los clientes se acostumbrarían a ellas, y no son procedimientos que se deban realizar continuamente.
- **Facturación:** es el momento en el que se les muestra el costo total de la prestación de servicios o del precio de un producto al cliente, esta debe realizarse en el momento adecuado y explicándole bien al comprador por qué se le está cobrando ese monto. Nuevamente, aquí se deben aplicar valores de cortesía, atención y amabilidad al cliente, también debe ser totalmente transparente y clara, de forma que esté satisfecho con el cumplimiento del servicio.

- **Pago:** El pago es la totalización del servicio, por lo que debe realizar en armonía y con toda la información necesaria sobre el mismo por parte de ambos lados. Se puede realizar mediante el dinero en físico, transacciones bancarias, tarjetas de débito o crédito, cupones.



Fuente: Elaboración propia en base a (Lovelock & Wirtz, 2009)

2.2.14. Diagrama de flujo simple

La importancia de los diagramas de flujo radica principalmente en el contenido que aportan a una empresa para la comprensión de los procesos de logística interna, además ayudan a definir procedimientos y protocolos para un servicio eficiente, es así como *“un diagrama de flujo es un esquema que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. Los diagramas de flujo emplean rectángulos, óvalos, diamantes y otras numerosas figuras para definir el tipo de paso, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia. Pueden variar desde diagramas simples y dibujados a mano hasta diagramas exhaustivos creados por computadora que describen múltiples pasos y rutas”* (Lucidchart, s.f.).

Con la finalidad de realizar un diagrama de flujo simple, se requiere de las siguientes categorías presentadas en la Ilustración 8, en la que se encuentra acción visible referente a todo lo observado por el cliente, la acción invisible que es lo que el cliente no puede ver, pero de igual forma se conecta para complementar las anteriores, también se encuentra el servicio

esencial, que es la prestación principal de la empresa y los beneficios recibidos por los clientes referente al servicio.

Ilustración 8: Clasificación de categorías en diagrama de flujo simple



Fuente: Elaboración propia en base a (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

2.2.15. *Mapa de experiencia o Service Blueprint*

Los procesos de servicios tienen una estructura básicamente intangible. Por esta razón, resultan más difíciles de visualizar. Los mapeos de servicios clarifican las interacciones entre los clientes y los empleados y el soporte necesario que aportan las actividades adicionales y los sistemas tras bambalinas. Dado que los mapeos muestran las interrelaciones entre los roles de los empleados, los procesos operativos, la tecnología informática y las interacciones con los clientes, facilitan la integración de los procesos de dirección, operaciones y recursos humanos dentro de una compañía (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004).

No existe una única manera obligatoria de preparar un mapeo de servicio. Pero si existe una clara recomendación en usar un enfoque consistente en toda la organización. De esta manera, el desarrollo de un mapeo de servicio requiere la identificación de todas las actividades clave que participan en la prestación y producción del servicio y la especificación de los vínculos entre dichas actividades.

Un aspecto central de los mapeos de servicios consiste en distinguir entre lo que los clientes reciben y las actividades de los empleados y los procesos de apoyo, que los clientes no ven. Entre ambos aspectos yace lo que se denomina la línea de visibilidad. Los negocios con orientación operativa, en ocasiones, se concentran demasiado en el manejo de las actividades de soporte (tras bambalinas o *back office*) y descuidan la perspectiva del cliente de las actividades de contacto directo (escenario frontal o *front office*), lo cual no es nada bueno ya que como cualquier producto/servicio sin el cliente no es seguro que sobreviva (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004).

Finalmente, estos los mapeos de servicios brindan la oportunidad de identificar potenciales puntos de falla en el proceso, que representan un riesgo de que las cosas salgan mal y disminuya la calidad de servicio. También se pueden detectar los puntos del proceso donde los clientes tienen que esperar. Así se puede tomar acción en ambos descubrimientos.

2.2.16. Plan de negocios

El plan de negocios tiene innumerable variaciones según el autor que lo lleve a su aplicación, en este caso se considerará la versión presentada por CORFO, en su curso de nombre “El viaje del emprendedor”, dictada por los profesionales del área Diego Robin y Francisca Marzullo.

En sus cursos plan de negocios I y II lo presentan como un documento que describe la visión y los objetivos planteados por los emprendedores, a través de una historia centrada en el cliente y explica cuáles serán las estrategias y tácticas por emplear para alcanzar estos objetivos, de manera coherente, consistente y unificada. Los planes de negocio varían entre negocios, pero tienen una estructura común, abordando temas de mercado, planes financieros y operacionales, supuestos y riesgos sobre el negocio, entre otros (Marzullo, 2018).

El contenido se puede resumir en siete puntos relevantes que abarcan una historia coherente, consistente y unificada, centrada en el cliente, una definición clara sobre el mercado, los supuestos críticos del negocio, definición y mitigación de los riesgos asociados a la realización del negocio, el detalle de la ventaja competitiva y como se mantendrá en el largo plazo, presentar la experiencia y el historial del equipo que lo gestiona y la financiación que se busca (Robin, 2018).

De la misma manera, definen la estructura en base a secciones que permitirá alcanzar estos puntos mencionados anteriormente.

- **Resumen ejecutivo:** es una sección que resume quién es el equipo, qué hace la empresa, a dónde va, por qué va a dónde va y cómo llegará allí (Robin, 2018).

- **Plan organizacional:** cubre los detalles organizacionales del negocio, incluye información sobre la industria en general, del negocio, descripción de los productos y servicios y de cómo se organiza la empresa (Robin, 2018).
- **Plan de mercado:** define todos los componentes de la estrategia de mercado. Aquí se abordan los detalles del análisis de mercado, ventas, publicidad y campañas de relaciones públicas (Robin, 2018).
- **Plan financiero:** interpretación cuantitativa, son los medios para observar de manera realista el negocio en términos de rentabilidad, resumen de las necesidades financieras (Robin, 2018).
- **Documentos de respaldo:** registros que respaldan las declaraciones y decisiones en secciones previas (Robin, 2018).

2.2.17. Estudio técnico, económico y social

Para la evaluación de un proyecto es fundamental identificar todas las opciones y sus viabilidades como único camino para lograr disminuir al máximo la incertidumbre y ayudar a la aprobación de este, de esta manera es posible distinguir los pasos y acciones de la propuesta metodológica presentada por el autor Nassir Sapag Chaín (Sapag, 2007) en el libro *“Proyectos de inversión, formulación y evaluación”*. Este se destaca por un detallado análisis, tanto de la manera de formular, preparar y evaluar un proyecto para la creación de nuevas empresas, como de aquella que se debe realizar dentro de una empresa existente para mejorar una situación dada.

Es así como, el autor destaca que para poder recomendar la aprobación de cualquier proyecto es preciso estudiar un mínimo de tres viabilidades que condicionarán el éxito o fracaso de una inversión: la viabilidad técnica, la legal y la económica. Otras dos viabilidades, no incluidas generalmente en un proyecto, son la de gestión y la política. Acorde a estas dos, Sapag hace hincapié en que, si bien pueden estudiarse cada una en forma independiente, él las incorpora como parte de la viabilidad económica, aunque sólo en los aspectos que a esta corresponden.

- **Viabilidad técnica:** busca determinar si es posible, física o materialmente, “hacer” un proyecto, determinación que es realizada generalmente por los expertos propios del área en la que se sitúa el proyecto. En algunos casos, el estudio de esta viabilidad puede llegar, incluso, a evaluar la capacidad técnica y el nivel de motivación del personal de la empresa que se involucraría en el nuevo proyecto.
- **Viabilidad legal:** se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto, como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.
- **Viabilidad económica:** busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación.
- **Viabilidad de gestión:** busca determinar si existen las capacidades gerenciales internas en la empresa para lograr la correcta implementación y eficiente administración del negocio. En caso de no ser así, se debe evaluar la posibilidad de conseguir el personal con las habilidades y capacidades requeridas en el mercado laboral.
- **Viabilidad política:** corresponde a la intencionalidad, de quienes deben decidir, de querer o no implementar un proyecto, independientemente de su rentabilidad.

2.3. Diseño metodológico para el desarrollo del proyecto

Para el desarrollo metodológico se considera una contribución en base a distintas metodologías y herramientas identificadas con anterioridad a fin de profundizar la teoría y abordar de mejor manera el proyecto ya que la literatura tradicional propone el partir con el análisis de macroentorno, microentorno externo, FODA y si era necesario ahondar más sugería un análisis de mercado. Esta metodología ha quedado cada vez más obsoleta, debido a que cada vez es más personal la decisión de compra, por lo tanto, no ayudan completamente a entender el comportamiento de las personas y el porqué de sus compras. Además, cabe

destacar que la mayoría de las metodologías no son excluyentes, presentan puntos de convergencia en varios sectores, así como también, se puede aplicar una y luego la otra o hacer un mix de estas, la decisión simplemente está en quién las utilice.

De esta manera la metodología de solución que se considera realizar está compuesta por tres grandes etapas que nacen en torno a los objetivos específicos planteados, siendo estas: Situación inicial, modelo y plan de negocios y análisis de factibilidad. A continuación, se puede apreciar un resumen de la metodología a utilizar junto con los tiempos estimados de realización

2.3.1. Situación inicial

Para el objetivo número uno que busca desarrollar la propuesta de valor y portafolio de servicios correcto que permita satisfacer el requerimiento de él o los cliente identificados, de acuerdo con el diagnóstico y análisis del problema realizado. Se utilizará en primer lugar la herramienta de análisis PESTEL por que esta metodología permitirá evaluar la situación actual del futuro proyecto a implementar y de esta manera identificar las principales fuerzas externas que puedan afectar tanto positiva como negativamente su desarrollo. Posteriormente, se empleará la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter, la que permitirá complementar la información anterior, junto con la identificación de las distintas fuerzas que intervienen en el mercado donde se incursionará y de esta manera ver como se situará el proyecto respecto a las demás empresas existentes revelando las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta.

A continuación, se utilizará la herramienta de análisis FODA que permitirá comparar la situación actual como grupo y potencial emprendimiento, con la caracterización del medio externo realizado con los análisis anteriores. Así como también un levantamiento de información secundaria en torno al mercado nacional del sector de las mascotas.

Luego, se realizará la identificación correcta del problema partiendo con la metodología del *Design Thinking* y para responder a la primera y segunda parte de este modelo se utilizarán herramientas como Jobs to Be done, mapa de empatía y mental esto a fin de entender correctamente el problema a abordar, junto con el segmento objetivo.

Una vez teniendo en claro el problema que afecta y que necesita ser cubierto, se procede a la tercera y cuarta etapa del *Design Thinking* (idear y prototipar) esto a través de un *brainstorming*, la flor de servicios y diagrama de flujo simple, para plantear los posibles servicios a realizar, los cuales deberán ser corroborados en la siguiente actividad.

Posteriormente, se procede a la etapa de testeo del *design thinking*, la cual no hace referencia a como testear correctamente, por lo cual se realiza la aplicación de la metodología *lean startup* desarrollo de clientes versión específica I-corps, que se basa en la validación de clientes a través de hipótesis, lo que se realizará hasta alcanzar una solución que se ajuste al cliente que se apunta. Finalmente, se presenta tanto la propuesta de valor como el servicio a ofrecer.

2.3.2. Modelo y plan de negocios

Esta etapa gira en torno al segundo objetivo que es desarrollar una propuesta de modelo y plan de negocios que permita generar las condiciones para que la propuesta de valor presentada llegue correctamente al cliente identificado y permita resolver el problema reconocido. De esta manera, iniciará con el insumo resultante de la etapa anterior (la propuesta de valor), el cual permitirá levantar el modelo de negocios del emprendimiento, donde en primera instancia se utilizará *Lean Canvas*.

Esta herramienta permitirá tirar una primera propuesta de valor concreta considerando siempre el enfoque en los clientes, la cual más adelante se deberá testear con las personas a fin de ver si efectivamente se entendió la verdadera necesidad de estas. Posteriormente se aplicará el modelo de negocios *Canvas*, donde se presentarán los aspectos claves del emprendimiento y su relación entre sí.

Finalmente, se realizará el plan de negocios que sustente el proyecto a realizar, esto a través de una historia centrada en el cliente, donde se detallarán y describirán las estrategias y tácticas a emplear para alcanzar los objetivos del emprendimiento, de manera coherente, consistente y unificada, se partirá con la utilización del cadena de valor a fin de describir las actividades que generan valor en el servicio a prestar por el emprendimiento, así como

también se utilizará la metodología del plan de negocios del programa “El viaje del emprendedor”, para la implementación de este.

Y se incluirá una sección en torno a él o los servicios a prestar, donde se realizará el diseño lógico del servicio, esto a través las herramientas de diagrama de flujo simple y mapa de experiencia, así como también se realizará el cálculo de la capacidad que tendrá el emprendimiento a fin de presentar formalmente el servicio a entregar.

2.3.3. Análisis de factibilidad

La última etapa gira en torno al tercer objetivo (analizar la factibilidad técnica, económica y social de la implementación del servicio propuesto a fin conocer la viabilidad del proyecto). Comprende la realización de los debidos análisis de factibilidad e impacto que respalden la realización del proyecto.

De esta manera se plantea en primer lugar la realización de un estudio de la viabilidad técnica, que permita determinar la posibilidad, física de “hacer” el proyecto de emprendimiento planteado. Junto con esto se realizará es estudio de viabilidad legal, a fin de determinar existencia o inexistencia de trabas legales para llevar a cabo el proyecto.

Posteriormente, se llevará a cabo el estudio de viabilidad económica, a fin de definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, la rentabilidad de la inversión que demanda su implementación.

Finalmente, se plantea la realización de un estudio de impacto social, a través de la inclusión de diversos indicadores que permitan comprobar el aporte de la realización del proyecto a la comunidad de la zona y/o nivel país.

A continuación, en la Tabla 1 se puede visualizar el resumen de las etapas que conformaran el desarrollo del emprendimiento, junto con las actividades que compone cada una de estas y la duración estimada.

Tabla 1: Metodología de desarrollo del proyecto

Etapa	Actividad	Tiempo estimado
Situación inicial	Comprensión del entorno	5 semanas
	Identificación del problema	
	Identificación de servicios	
	Validación de hipótesis	
Modelo y plan de negocios	Diseño lógico y físico	4 semanas
	Modelo de negocios	
	Plan de negocios	
Análisis de factibilidad	Factibilidad económica	2 semanas
	Impacto social	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MERCADO

A lo largo del desarrollo del presente capítulo se da a conocer información del mercado de la industria de las mascotas. Esto a fin de presentar el sector donde se implementará el emprendimiento, así como también identificar los diversos factores que pueden afectar su correcto desarrollo tanto positivamente como negativamente.

3. Estudio de mercado

El estudio de mercado considera la descripción del contexto internacional y nacional en torno a los servicios destinados al cuidado, bienestar y salud de las mascotas. Además, se hace el detalle de las principales variables que afectan directamente su desarrollo. Todo con el fin de conocer, en mayor detalle el sector donde se incursionará.

3.1. El origen e importancia de las mascotas

En español la palabra mascota tiene tres acepciones, en tanto designa una persona, animal o cosa que sirve de talismán atrayendo buena suerte, un tipo de sombrero flexible, y un animal de compañía (RAE, s.f.). Por otro lado, en la lengua inglesa, mascota (*pet*) tiene diversas acepciones, pero aquella que se refiere al animal de compañía lo define como un animal típicamente domesticado o amansado, que es mantenido por placer o compañía (Oxford Learner's Dictionaries, s.f.).

El perro es sin duda una de las especies más antiguas en ser domesticada y adoptada como mascota por el ser humano. La domesticación de los animales ha devenido en un proceso gradual, que posiblemente comenzó en la Edad de Piedra (13.000 a. C). Aunque la primera evidencia de domesticación de animales se menciona en la ciudad bíblica de Jericó en Palestina unos 12.000 a. C, donde perros y cabras eran adoptados como mascotas. (Universidad de Antioquia, 2007).

Si bien con respecto al paso de los años se pensó que un requisito esencial para que un animal fuera mascota venía de la mano de la domesticación, pero es necesario recalcar que en la práctica esto no es tan simple, debido a que existen una serie de animales que según su instinto, procedencia o peligro en cuanto a extinción no se les puede realizar este entrenamiento ni mucho menos tenerlos en los hogares. En el caso de Estados Unidos cada estado tiene sus leyes acorde a que animales se puede poseer donde en la mayoría de los Estados el tener un primate es ilegal (Michigan State University College of Law, 2010).

Ahora en el plano nacional según la Ley de Caza proporcionada por el Servicio Agrícola y Ganadero, prohíbe la caza y captura de todas las especies de vertebrados e invertebrados que se encuentran informados y que pertenezca a las siguientes categorías (SAG, 2015):

- Pertenezcan a especies catalogadas en peligro de extinción, vulnerables, raras y escasamente conocidas (SAG, 2015).
- Puedan ser consideradas beneficiosas para la actividad silvoagropecuaria (SAG, 2015).
- Sean esenciales para la mantención del equilibrio de los ecosistemas naturales (SAG, 2015).
- Presenten densidades poblacionales reducidas (SAG, 2015).

En el caso de los anfibios y reptiles, casi la totalidad (de estos animales) presentes en Chile se encuentran protegidos por la Ley de Caza, evitando así la caza o captura de ellas. Por el lado de las aves y mamíferos, la mayoría están consideradas beneficiosas para el sector silvoagropecuario, fundamentalmente por su rol como controladores de plagas o para el equilibrio de los ecosistemas debido a su rol de predadores tope (SAG, 2015).

Llamativamente, y en particular en las ciudades, los animales de compañía no parecen realizar ningún trabajo útil a pesar de sus costos; lo que plantea una paradoja económica (Albert & Bulcroft, 1988). Desde una perspectiva darwiniana la tenencia de mascotas puede resultar aún más desconcertante, en tanto implica proveer de recursos a un miembro de otra especie (Archer, 1997). Sin embargo, las personas permiten a estos animales residir en sus hogares y se refieren a ellos como miembros de su familia (Albert & Bulcroft, 1988; Cain, 1985; Faver & Cavazos, 2008), y buscan activamente mantener esta relación realizando esfuerzos emocionales y financieros (Serpell, 1996). El estatuto de familia de estos animales es confirmado por la clase de cosas que la gente hace con ellos (Serpell & Paul, 2011).

En cuanto a los beneficios que proporcionan las mascotas, la asociación de fabricantes de alimentos para animales de compañía señala que existen variados planos como el físico,

social y emocional que pueden ser comprobados en las diversas investigaciones y estudios científicos existentes del tema en la red (ANFAAC, s.f.). Donde los más conocidos son la función como facilitadores en la terapia asistida motivacional y física de numerosas enfermedades, adicionalmente, la compañía de mascotas se ha reconocido como un factor protector contra enfermedades cardiovasculares y reductor del estrés de sus propietarios: son un soporte psicológico, reducen la sensación de soledad y permiten la interacción de sus propietarios con el medio social que los circunda (Universidad de Antioquia, 2007). A continuación, en la Tabla 2 y Tabla 3, se puede apreciar en más detalle los Beneficios que entregan estos.

Tabla 2: Beneficios de las mascotas parte 1

Beneficio	Descripción
Mayor supervivencia después de infarto	La presencia de un animal de compañía más efectiva que la de un cónyuge para disminuir los efectos cardiovasculares de estrés al realizar tareas generadoras de ansiedad (Allen, Blascovich, & Mendes, 2002).
Menor cantidad de consultas médicas	A través de estudio longitudinales se determinó que quienes ininterrumpidamente han tenido animales de compañía eran más saludables, y que las personas de este grupo habían realizado un 15% menos de consultas médicas (Headey & Grabka, 2007).
Empatía	Los adultos jóvenes que han tenido mascotas durante su infancia son más empáticos, tienen mayor propensión a elegir carreras ligadas a la ayuda, y están más orientados hacia valores sociales (Vizek-Vidović, Arambašić, Keresteš, Jagodić, & Vlahović-Štetić, 2001).
Soledad	Tener un animal de compañía fue asociado su vez a menores sentimientos de soledad en mujeres que viven solas (Zasloff & Kidd, 1994). Las mascotas ayudan a disminuir las alteraciones psicológicas, reducen la sensación de soledad e incrementan el sentimiento de intimidad, conduciendo a la búsqueda de la conservación de la vida en personas enfermas (Angulo, Glaser, Juranek, Lappin, & Regnery, 1995).
Confianza	Tener mascotas puede influir sobre el desarrollo de socialización, de establecer el vínculo de la confianza en las relaciones interpersonales y de tener una mayor participación en eventos comunitarios y apropiación de parques y otras áreas recreativas con su mascota (Wood, Giles-Corti, & Bulsara, 2005).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Beneficios de las mascotas parte 2

Beneficio	Descripción
Facilitación social	Estudios encontraron que un joven acompañado de un perro resultaba más exitoso para recibir ayuda y dinero de la gente, y también para obtener el número de teléfono de mujeres jóvenes (Guéguen & Serge, 2008).
Intervenciones asistidas por animales	Sesiones espontaneas o casuales cuando familiares, amigos o cuidadores llevan animales a visitar a las personas de edad avanzada (Stern, Pearson, & Chur-Hansen, 2011).
Terapia asistida con animales	Diseñada para promover la mejora física, social, emocional, y/o el funcionamiento cognitivo del humano (Connor & Miller, 2000).
Deterioro físico	Los adultos mayores dueños de mascotas presentan un deterioro más lento de su capacidad para realizar actividades de la vida diaria, en comparación con los no dueños de mascotas por más de un año, les ayudan a mantenerse activos, y proporcionándoles estructura y un sentido de propósito a sus días (Raina, Waltner-Toews, Bonnett, Woodward, & Abernathy, 1999).
Salud mental	La influencia positiva que tienen los perros en temas como la disminución del estrés y del cortisol que presentan las personas, propicia el aumento de la salud mental de los mismos (Polheber & Matchock, 2013).
Enfermedades alérgicas	Tener un perro o gato como mascota durante los primeros años de vida es un factor protector contra las enfermedades alérgicas, la exposición microbiana a temprana edad puede proteger contra enfermedades alérgicas por una posible variación de la respuesta inmune de linfocitos hacia el tipo no alérgico (Hesselmar, Åberg, Åberg, Eriksson, & Björkstén, 2001).
Compañía incondicional	En estados de depresión, estrés, duelo y aislamiento social, las mascotas se convierten en un acompañamiento incondicional, aumentando la autoestima y el sentido de responsabilidad, que necesariamente genera una mejor integración con la sociedad (Abrams, Albright, & Fine, 2015).

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es necesario recalcar que con los avances tecnológicos, mayor acceso a internet y en su consiguiente el incremento en la disponibilidad de información, se puede observar

que el vínculo persona-mascota adquiere un papel importante en los aspectos prácticos y psicológicos de la sociedad actual.

En este mismo sentido, según las tendencias globales de búsqueda relacionadas al cuidado de mascotas en específico de perros muestran un alza a través de los años donde el *peak* más alto se encuentra hacia fines de mayo del 2020, así como también que el continente americano es el principal origen en torno a las diversas búsquedas asociadas a los canes. A continuación, en la Ilustración 9 e Ilustración 10 es posible apreciar lo mencionado.

Ilustración 9: Interés a lo largo del tiempo



Fuente: (Google Trends, s.f.)

Ilustración 10: Interés por región

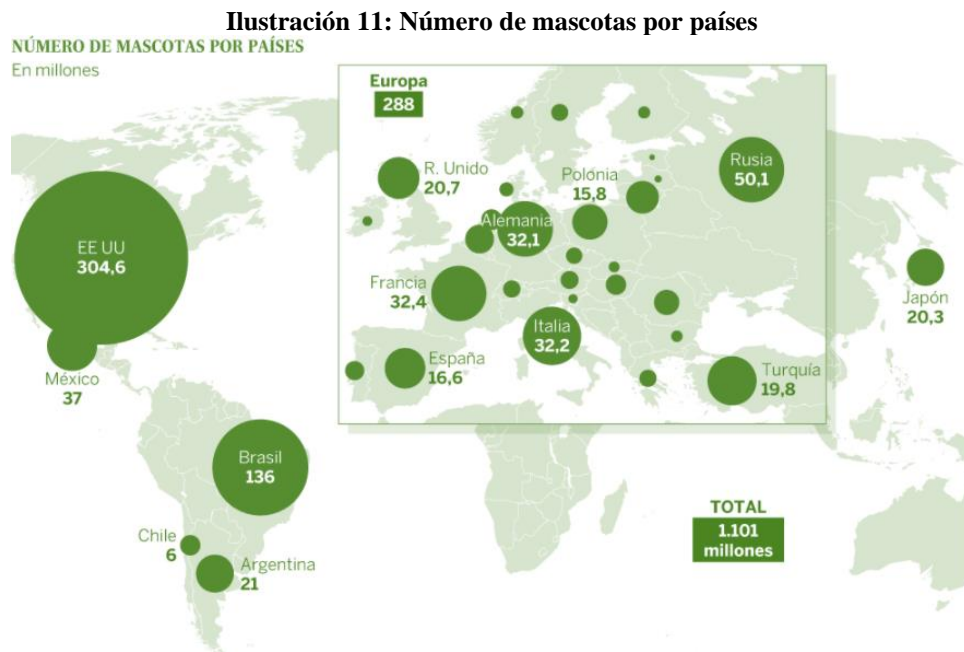


Fuente: (Google Trends, s.f.)

3.2. Industria de las mascotas en el mundo

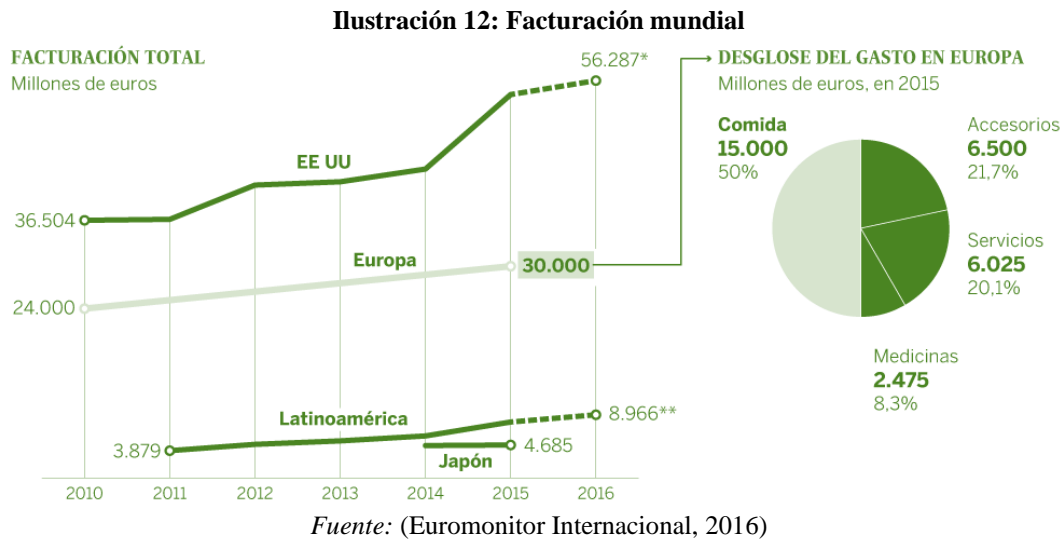
Más de mil millones de mascotas conviven con familias de Estados Unidos, Europa, parte de América Latina y Japón. El país que cuenta con la mayor cantidad de mascotas es Estados

Unidos aquí hay casi tantos animales domésticos (aproximadamente 305 millones) como número de habitantes (cerca de 324 millones). En segundo lugar, se encuentra otro país perteneciente al continente americano (Brasil) con alrededor de 136 millones de mascotas, de la misma manera en tercer lugar se puede visualizar a Rusia con 50,1 millones de mascotas. Cabe destacar que en Latinoamérica el negocio en torno a las mascotas no ha hecho más que empezar y solamente con la cuenta de países como: Brasil, México, Argentina y Chile contabilizan 200 millones (Euromonitor Internacional, 2016), a continuación, en la Ilustración 11 se puede apreciar el número de mascotas en diferentes países. Así como también es necesario el mencionar que la mayor parte de los países no tiene registros oficiales.



Fuente: (Euromonitor Internacional, 2016)

Ahora según estudios de Euromonitor realizados hacia el año 2015 mostraban las claras tendencias al alza radicadas en tratar a los animales de compañía como hijos promovió una industria que el año 2015 facturó más de 100.000 millones de euros solo en Estados Unidos, Europa, América Latina y Japón (ver Ilustración 12). Donde los europeos gastaron 30.000 millones de euros en sus mascotas, la mitad en comida y otro tanto en medicinas, accesorios y servicios (Euromonitor Internacional, 2016).



Estados Unidos principal exponente en cuanto a cantidad de mascotas, hacia el 2019 llegaba con un gasto cercano a los 96.000 millones, un 5,7% más que en el periodo anterior. Los cuales se distribuyeron principalmente en alimentación y tratamientos (36.900 millones), medicinas, compra de animales y accesorios (19.200 millones), productos y cuidados veterinarios (29.300 millones) y otros servicios (10.300 millones) (Bank, 2020).

Las ventas en este país asociadas a productos para el cuidado de mascotas aumentaron un 27,4% desde el inicio de la pandemia. Las tasas de crecimiento de las ventas de artículos de aseo personal como cepillos y peines, productos de aseo personal, champú y acondicionador han superado con creces el crecimiento del 3,2% generado por la categoría total de cuidado de mascotas (Pets International, 2021).

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 (Phillips-Donaldson, 2016).

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 en forma de productos y servicios, con el 64% de ellos buscando activamente productos con ingredientes totalmente naturales (Phillips-Donaldson, 2016).

Al pasar al plano europeo específicamente España, hay más perros que niños menores de 15 años. Desde hace varios años, la tendencia es clara: cada vez se tienen menos hijos y más mascotas. El incremento de la esperanza de vida, la soledad en las ciudades y otros factores han favorecido esta dinámica, que ha desembocado en la consolidación de un negocio sólido y estable, que atravesó la crisis sin dejar de crecer en ningún momento (De Las Casas, 2019).

Sólo la industria española de medicinas y alimentos para animales movió en 2018 más de 1.200 millones de euros, según datos de la Asociación Empresarial Española de la Industria de Sanidad y Nutrición Animal (Veterindustria, s.f.). 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 1.000 euros anuales. En la Unión Europea, el sector facturó 39.500 millones en 2018, con un incremento que supera el 2,5% respecto al año anterior (De Las Casas, 2019).

De la mano del crecimiento de los animales de compañía, también aumenta el gasto que sus dueños invierten en sus cuidados. En concreto, "la integración de la mascota como un miembro más de la familia genera una mayor demanda de productos y servicios que ayuden a su bienestar y faciliten la relación con sus propietarios", en el país hay alrededor de 5.000 tiendas especializadas y 6.000 clínicas veterinarias, explica Ignasi Solana, director general de la Asociación Española de la Industria y el Comercio del Sector del Animal de Compañía (Aedpac, s.f.).

En los países asiáticos los mercados son más pequeños, aunque crecen con rapidez. En el caso de China que sigue siendo una economía en auge, con una clase media en crecimiento. La gente de la nación vive vidas ocupadas. Según Allextreded (revista internacional sobre productos y comida para mascotas) los habitantes como una forma de apego emocional para equilibrar sus estilos de vida agitados, 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 / 19.000 millones de euros) y con un crecimiento visto 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 (Allestruded, 2018). Es por esto mismo que se estima que China podría crecer a un 14% entre 2020 y 2025 gracias al aumento de las mascotas entre la creciente clase media (Bank, 2020).

Por otro lado, Latinoamérica no se queda atrás en cuanto al crecimiento de este mercado aquí existen varios países que contribuyen a estos buenos números. Como lo es el caso de México, que, durante los últimos 10 años, la industria del cuidado de mascotas ha crecido pasando de 1,240 millones de dólares en 2012 a 1,988 millones en 2018 (Allestruded, 2019), es se debe en su mayoría a que los perros según los mexicanos han dejado de ser una simple mascota para convertirse en un miembro más de la familia, a quien además de alimentar y dar un techo, se le dan atenciones que antes no se consideraban tanto como tratamientos de relajación, comidas estilo gourmet, prendas exclusivas, entre otros aspectos (Ayala, 2019).

Aquí se destaca que el cambio se debe a la generación *Millennial* que es la que más gasta en este rubro, donde desembolsan hasta 3,500 pesos mensuales en alimento especial, ropa, accesorios, seguro de vida, guardería, cuidados médicos, medicamentos y hasta su cremación (Allestruded, 2019). En consideración a esto según estudios de Euromonitor estima que el país para 2022 alcance los 2,735 millones en este mercado (Euromonitor Internacional, s.f.).

En cuanto al mercado brasileño de mascotas abarca los rubros de *Pet Food* (alimentos balanceados para mascotas), *Pet Vet* (productos veterinarios) y *Pet Care* (equipos, accesorios, productos de higiene y belleza animal). 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 (Allestruded, 2019).

Según un informe de Euromonitor, el cambio en el estilo de vida de la sociedad tiene un impacto directo en estos resultados. Con el aumento en el número de hogares con una sola persona, menores tasas de natalidad y familias teniendo hijos cada vez más tarde, las mascotas se convirtieron en una opción de compañía. "El tratamiento del animal como miembro de la familia impulsa el crecimiento del mercado en volumen y, de forma más acelerada, por lo que la facturación está relacionada con que los consumidores eligen productos premium e invierten más en la salud y bienestar del animal", explica Caroline Kurzwell, analista de Euromonitor (Euromonitor Internacional, s.f.).

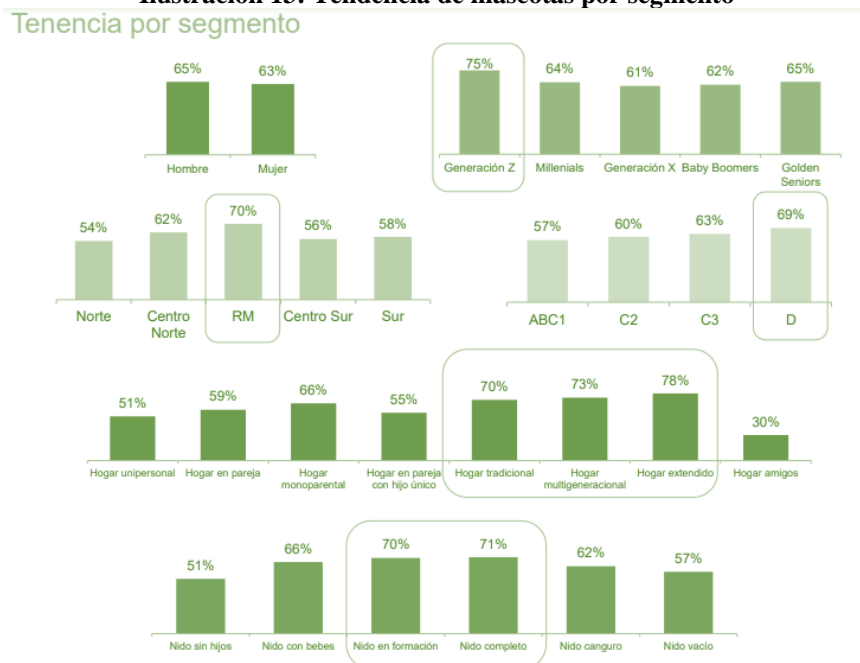
Ahora si se ingresa en la realidad del país cafetero (Colombia) el mercado de las mascotas ha ido creciendo en los últimos años. Según informes de Euromonitor estiman que este 2021 moverá US\$1.184,5 millones (\$4,3 billones) y que en los últimos cinco años el gasto en *'pet care'*, que agrupa tanto alimentos como productos (accesorios, salud y bienestar, suplementos y otros) se ha incrementado 63% (Euromonitor Internacional, s.f.). El informe también encontró que Colombia ocupa el cuarto lugar de consumo de productos para mascotas en Latinoamérica, por debajo de Brasil, México y Chile, con un crecimiento anual promedio del 13%, y que las categorías que descantan en consumo son comida, productos de cuidado y entretenimiento.

3.3. Industria de las mascotas en Chile

El mercado de las mascotas en Chile al igual que sus pares en el plano latinoamericano es prometedor, ya desde el año 2012 donde se movían 421,5 millones de dólares, ha venido experimentando una notable alza, es así que, la industria hacia el año 2018 superó los 800 millones de dólares con pronósticos bastante alentadores (alrededor de 1.152,6 millones de dólares) para el 2022 (Euromonitor Internacional, 2020).

En primer lugar, para poder identificar el porqué de los buenos números y tendencias positivas del sector es necesario realizar una radiografía nacional a fin de identificar la cantidad de mascotas que presenta, es de esta manera que según una encuesta de Adimark realizada el año 2018, indicaba que el 73% de los chilenos poseía una mascota, a su vez la mayor cantidad de estas se concentra en la Región Metropolitana, con la Generación Z. A continuación, en la Ilustración 13, se puede identificar las tendencias por cada segmento.

Ilustración 13: Tendencia de mascotas por segmento



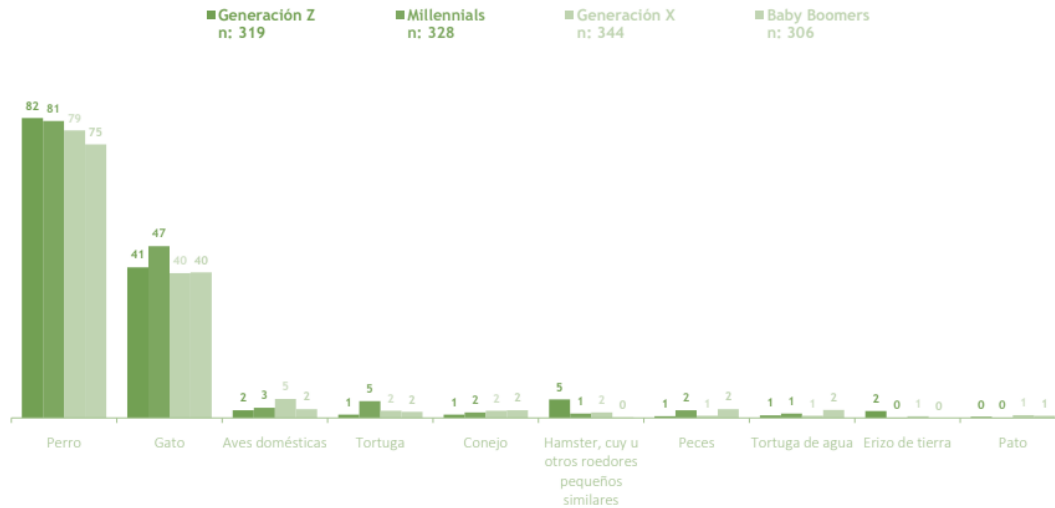
Fuente: (CFK, 2018)

A su vez en la encuesta se puede apreciar que hacia el año 2018 el gasto promedio mensual en mascotas era aproximadamente \$25.871, este incluía, veterinario, juguetes, accesorios, vacunas, servicios y guarderías. Así como también, que del total de familias que tenía mascotas el 39% estaba preocupado por los animales callejeros, mientras que los hogares que no tenían estaban 33% preocupados por estos.

Los animales domésticos ya son considerados parte de las familias según una encuesta de Cadem. El 65% afirma dormir con ellos y el 25% los lleva de vacaciones, una tendencia empujada por los *Millennials* y la Generación Z (Cadem, 2019). Aquí también destacan los fuertes lazos sentimentales que prácticamente todos consideran a su mascota como un miembro de la familia, así como también los perros y gatos, en ese orden, tienen predominancia en los hogares. La Ilustración 14 muestra la predominancia de animales en los hogares de los chilenos acorde a las diferentes generaciones.

Ilustración 14: Predominancia de animales en los hogares de los chilenos
Animal que más predomina en los hogares – Por generación

¿Qué animal o animales tienes? - R. Guiada y múltiple



Fuente: (Cadem, 2019)

Como se mencionaba anteriormente el vínculo con las mascotas es fuerte, lo que se comprobó en la encuesta Cadem del año 2019 donde: 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. Así mismo, 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).

A su vez, la alta presencia de mascotas en las casas contrasta con la curva descendente de las tasas de fertilidad en Chile. Según los datos del Banco Mundial, el promedio de hijos por mujer a nivel nacional bajó drásticamente en las últimas décadas, de 5 niños en 1960 a 1.6 en 2019 (Banco Mundial, 2019). Según la, presidenta de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica Mariane Krause, “*tener hijos ya no es un mandato tan arraigado y los jóvenes se dan la oportunidad de vivir otras experiencias antes de ser padres. Actualmente hay más restricciones, principalmente económicas*” (Krause, 2001).

De la misma manera Krause señala que en la necesidad de establecer vínculos, el ser humano requiere contacto cercano y las mascotas pueden adquirir el rol de "sustituto

temporal" o "definitivo" de los hijos. Asimismo, remarca la capacidad de las mascotas para forjar lazos afectivos con adultos mayores o personas con enfermedades (Krause, 2001).

Producto de esta concepción de miembro de la familia es que se desprende un alto impacto en el consumo de productos, el 85% de los dueños asegura que sus mascotas tienen juguetes y más de la mitad destaca que su mascota utiliza algún tipo de ropa y/o accesorio. Donde a su vez el 74% declara que es relevante para ellos que los productos no hayan sido testeados en animales (Cadem, 2019).

También es necesario mencionar que Internet y las RRSS también son tendencia en el mundo de las mascotas y el plano nacional no es la excepción, según la encuesta Cadem 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).

Ahora actualmente con la pandemia se pensaría que el mercado ha decaído, pero resulta que es completamente lo opuesto el impacto que se ha generado en la industria estos amigos peluditos ha sido positivo, ya que ha venido aumentando la tendencia en los hábitos de consumo, el distanciamiento social y el crecimiento del uso de Internet en casa. Gracias a esto, se ha proyectado un crecimiento continuo en el sector hasta el 2022 según la agencia especializada en consumo Euromonitor Internacional (Euromonitor Internacional, 2020).

La venta online de productos para perritos y gatitos ha aumentado un 50% durante la cuarentena, gracias a que las familias con mascotas están más comprometidas con su bienestar y se han dispuesto a comprar productos de calidad y certificados que mejoren su calidad de vida. Cabe destacar que el alza no está solo en los alimentos, sino que además en la arena para los gatos, los collares y arnés de paseo para perros; junto a productos de limpieza (Euromonitor Internacional, 2020).

3.3.1. Normas y leyes entorno a los animales y mascotas en Chile

En cuanto a la situación de los animales en el plano chileno según el artículo 566 del Código Civil señala que las cosas corporales se dividen en muebles e inmuebles. Acto seguido, el Artículo 567 señala que los muebles son las que pueden transportarse de un lugar a otro, sea moviéndose ellas mismas, como los animales (que por ello son llamados semovientes), sea que sólo se muevan por una fuerza externa, como las cosas inanimadas (Código Civil, 2000).

A su vez, en el Código Penal en su Art. 291 bis sanciona el maltrato o crueldad para con los animales, señalando expresamente: *“El que cometiere actos de maltrato o crueldad con animales será castigado con la pena de presidio menor en sus grados mínimo a medio y multa de dos a treinta unidades tributarias mensuales, o sólo con esta última”* (Ministerio de Justicia, 1874). Cabe destacar que uno de los principales detractores de esta ley era que quedaba a criterio de la autoridad judicial determinar las conductas que constituyen un “maltrato o crueldad”.

Por otro lado, en cuanto a los animales silvestres hacia el año 1996 surge la Ley 19 473 que regula el accionar indiscriminado de la población en torno a la caza, captura, crianza, conservación y utilización sustentable de animales de la fauna silvestre, aquí se estipulan una serie de artículos que regulan y sancionan en caso de incumplir con lo que esta menciona. De esta manera aquí se prohíben en todo el territorio nacional la caza o captura de ejemplares de la fauna silvestre catalogados como especies en peligro de extinción, vulnerables, raras y escasamente conocidas, así como la de las especies catalogadas como beneficiosas para la actividad silvoagropecuaria, para la mantención del equilibrio de los ecosistemas naturales o que presenten densidades poblacionales reducidas (Ministerio de Agricultura, 1996).

Toda esta situación cambio completamente a partir del 11 de septiembre del 2009, donde el aumento de la preocupación por protecciones legales hacia los animales impulsó a aprobación de la primera ley que establecía su categoría de seres vivos y parte de la naturaleza, la cual lleva por nombre “Ley 20.380 sobre Protección de Animales” (Ministerio de Salud, 2009).

Esta ley estableció la obligación del Estado de proteger el bienestar de las mascotas y animales de compañía. A su vez los principales aspectos que abarca son educación sobre protección animal, el transporte de los animales, acondicionamiento de lugares de espectáculos o exhibición de animales, experimentos con animales vivos, beneficio y sacrificio de los animales, junto con infracciones, sanciones y procedimientos.

Finalmente, hacia el año 2017, luego de un terrible hecho ocurrido en torno al caso de un perro que murió tras ser golpeado brutalmente, se formuló y aprobó la Ley de Tenencia Responsable de Mascotas o como es comúnmente conocida “Ley Cholito”. Esta se encuentra elaborada bajo tres ejes principales: control de la población animal, identificación y registro de animales de compañía y educación ciudadana. (Ministerio de salud, 2017).

A su vez, esta ley es un complemento a la “Ley sobre protección de Animales”, y tiene como objetivo garantizar a las mascotas alimento, hogar y buen trato. De la misma manera, que se le brinde cuidados veterinarios, librarlos de maltrato y respetar las normas de salud y seguridad pública como recoger y eliminar las heces.

En cuanto a las sanciones las personas que sean sorprendidas con una mascota sin inscripción deberán pagar una multa de entre 1 a 30 UTM, es decir, entre \$51.592 y \$1.547.760 CLP. En caso de reincidencia, ésta multa sería el doble. Si se comprueba maltrato animal, la persona podrá recibir una pena en prisión y la inhabilidad absoluta y perpetua para tener cualquier tipo de animal (Ministerio de salud, 2017).

3.4. Oferta nacional entorno a los servicios para mascotas

Como se pudo apreciar en el apartado 3.2 tanto en el plano internacional como en el nacional el mercado de las mascotas va en un innegable aumento, es así como en torno a este han surgido diversos productos y servicios enfocados en ellos. Dentro de estos últimos, la más reciente adquisición son las coberturas médicas desarrolladas por compañías aseguradoras para proteger a perros y gatos, principalmente.

En Chile actualmente existen cinco categorías de actividades económicas en las cuales se clasifican las diversas empresas orientadas a la alimentación, cuidado, bienestar y

salud de las mascotas, estas son: actividades de clínicas veterinarias, actividades de veterinarios, técnicos y otro personal auxiliar (prestados de forma independiente), venta al por menor de mascotas en comercios especializados, servicios (adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas), venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados.

Estas empresas al año 2019 alcanzaban un total de 7.669, aproximadamente 700 más que el año anterior y 55% más que el año 2014. A su cabe destacar que las relacionadas al ámbito alimenticio son las que mayores números presentan y se llevan aproximadamente el 60% de las existencias del año 2019 (4.618 empresas). A continuación, la Tabla 4 presenta la fluctuación que han presentado las empresas relacionadas a estas actividades desde el año 2014 al 2019.

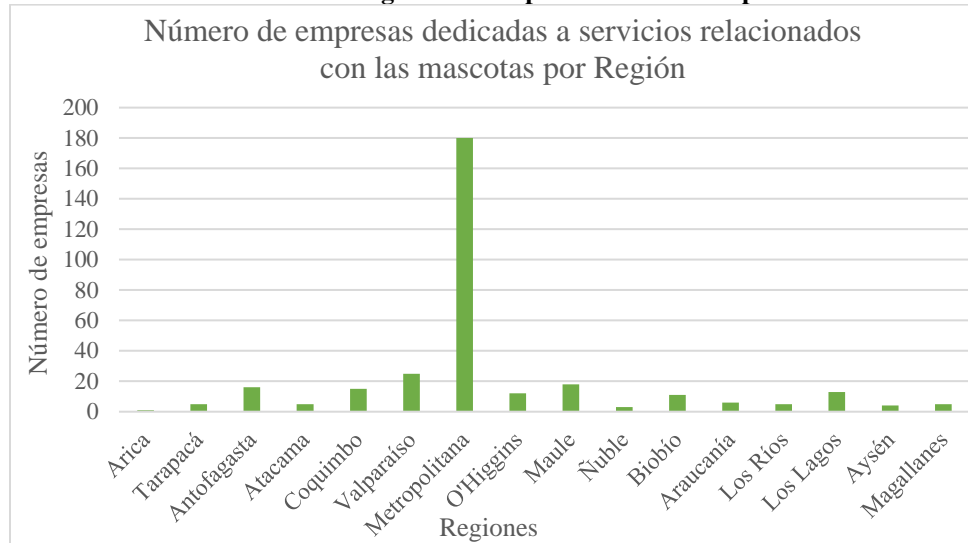
Tabla 4: Número de empresas relacionadas a las mascotas por actividad económica

Actividad económica	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Actividades de clínicas veterinarias	268	334	406	487	1.383	1.630
Actividades de veterinarios, técnicos y otro personal auxiliar, prestados de forma independiente	152	219	301	360	602	598
Venta al por menor de mascotas en comercios especializados	238	408	588	782	574	499
Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas	190	207	209	230	236	324
Venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados	2.578	2.812	3.117	3.494	4.194	4.618
Total	3.426	3.980	4.621	5.353	6.989	7.669

Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

Si bien existe una amplia gama de empresas distribuidas a lo largo del territorio nacional, es necesario enfocarse en la competencia directa con que se enfrentará el potencial servicio a ofrecer, la cual viene dada por las empresas que están bajo la categoría de servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas. Es así como, el Gráfico 3 presenta la distribución de estas a lo largo del país en el año 2019, donde se puede apreciar la clara concentración en la Región donde se encuentra la capital nacional (180 empresas), así como también que en la Región donde se emplaza la provincia objetivo presenta una baja concentración de estas (12 empresas). A su vez en el Anexo 2, se puede visualizar la fluctuación de que han tenido las diversas Regiones en cuanto a la cantidad de empresas a partir del año 2014.

Gráfico 3: Distribución regional de empresas de servicios para mascotas



Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

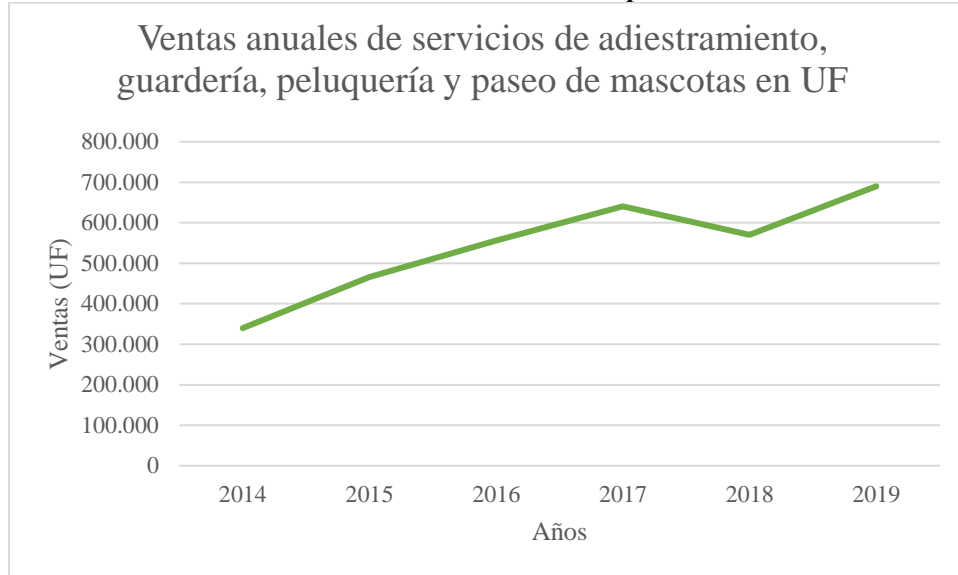
3.5. Demanda nacional entorno a los servicios para mascotas

La demanda por estos servicios se encuentra relacionadas estrechamente al fuerte vínculo que desarrollan los chilenos para con las mascotas y su consideración como miembro de la familia, que los lleva a consentirlos y mantenerlos de la mejor forma posible para evitar que este se estrese o en el peor de los casos muera.

Como se mencionaba en el apartado 3.3 el 73% de los chilenos dice poseer mascotas en sus hogares, si este valor se multiplica por total de habitantes (17.574.003), resulta una cantidad aproximada de 12.829.022 mascotas en Chile. A los cuales se les destina en promedio \$25.871, para consentirlos.

A su vez, en el Gráfico 4, es posible apreciar las variaciones en cuanto a las ventas percibidas por los servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas comprendidas entre los periodos temporales desde el 2014 hasta el 2019, donde es posible visualizar su tendencia al alza cercana al 49% (el primer año se obtuvo aproximadamente 339.889 UF y para finales del 2019 un total cercano a 700.000 UF), así como también una fluctuación hacia el año 2018, la cual podría ser explicada con la implementación de la ley de tenencia responsable, ya que con su puesta en marcha los dueños de las mascotas estaban bastante confundidos de como procedía esta, lo cual mermo las ventas hacia ese año.

Gráfico 4: Ventas anuales en servicios para mascotas



Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

3.6. Aplicación de herramienta PESTEL

Ahora con el fin de realizar un correcto análisis del mercado en que se pretende incursionar se realiza una identificación y reconocimiento de las tendencias y acontecimientos que van más allá del control del proyecto a manera de disipar en alguna medida la incertidumbre que genera el mercado inicial y que de no considerar podrían impactar claramente en su posterior desarrollo. Así pues, se procede a ejecutar el análisis PESTEL.

3.6.1. Factores políticos

En las últimas décadas Chile ha progresado considerablemente económicamente y en reducción de la pobreza, 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 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

Escenario que cambio considerablemente tras las protestas acontecidas en el año 2019 y partes del 2020 donde se cuestionó constantemente el marco político existente, y se demandaba un cambio en la dirección política-social nacional. Actualmente sus habitantes se

encuentran divididos de cara a la próxima elección de convenciones constitucionales previstas para mayo del presente año, las cuales decidirán a los encargados de la redacción de la nueva constitución política de la Republica.

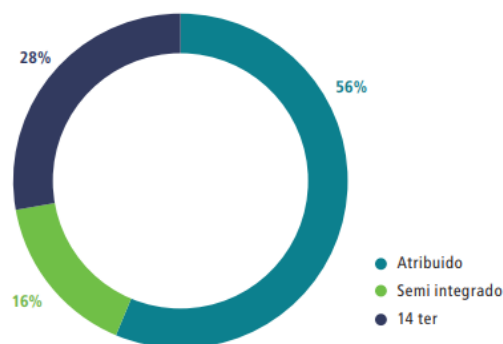
En cuanto a la política tributaria cabe destacar que es muy importante en el desempeño macroeconómico la cual reside en un sistema tributario moderno, con principios y reglas claras, fomenta la creación de un clima atractivo para los negocios, el emprendimiento y la creación de oportunidades. El sistema tributario de 2019 tiene dos regímenes principales (semi integrado y atribuido) y un régimen accesorio para micro, pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Hacienda, 2019). Dichos regímenes son de difícil administración, quiebran la equidad horizontal, generan arbitrariedades y tienen efectos regresivos.

El sistema semi integrado (cuya base es que solo 65% del impuesto pagado por la empresa constituye un crédito para los impuestos personales pagados por los dueños de dichas empresas) genera que todas las personas que reciben utilidades de una empresa de dicho sistema experimenten una sobretasa de 9,45% en su impuesto personal, sin considerar su capacidad contributiva (Ministerio de Hacienda, 2019).

Por otro lado, las Pymes pueden incorporarse a los dos sistemas principales (semi integrado y atribuido) además de un régimen Pyme del artículo 14 ter. Sin embargo, tal como puede apreciarse en la Ilustración 15, de acuerdo con la operación renta del año 2018, solo 290.312 Pymes (28%) se encuentran en el régimen especialmente establecido en su favor, por lo que hoy existen 755 mil emprendedores que no reciben los beneficios tributarios de dicho régimen.

Ilustración 15: Distribución porcentual de Pymes según los regímenes del 2018

Distribución porcentual de Pymes según los regímenes del sistema actual (2018)



Fuente: (Ministerio de Hacienda, 2019)

Si bien el escenario no se veía prometedor, el 23 de agosto de 2018 el gobierno ingresó al Congreso Nacional el Proyecto de Ley de Modernización Tributaria (MT) que tiene por objeto modernizar el sistema tributario y avanzar hacia una regulación más moderna, simple y equitativa, que promueva el crecimiento, la inversión, el ahorro, el emprendimiento y la creación de empleos.

De esta manera, el 24 de febrero de 2020 se publicó la ley 21.210 que moderniza la legislación tributaria nacional (Ministerio de Hacienda, 2020), inspirado en equidad y justicia en la distribución de los tributos, simplicidad normativa, certeza y seguridad jurídica, competitividad, estabilidad y recaudación. De la misma manera las principales medidas incorporadas van en el fortalecimiento del régimen Pro-Pyme (simplifican el régimen de tributación propuesto e incorporan nuevos beneficios), aquí se destaca: ampliación de umbral de ingresos, acceso al financiamiento, contabilidad simplificada.

A su vez, como parte de la política internacional de Chile en materias tributarias y con el objeto de promover el libre intercambio comercial, el país ha celebrado y mantiene vigentes 33 Convenios para Evitar la Doble Tributación y cinco Convenios de Intercambio de Información Tributaria (Ministerio de Hacienda, 2019).

3.6.2. Factores económicos

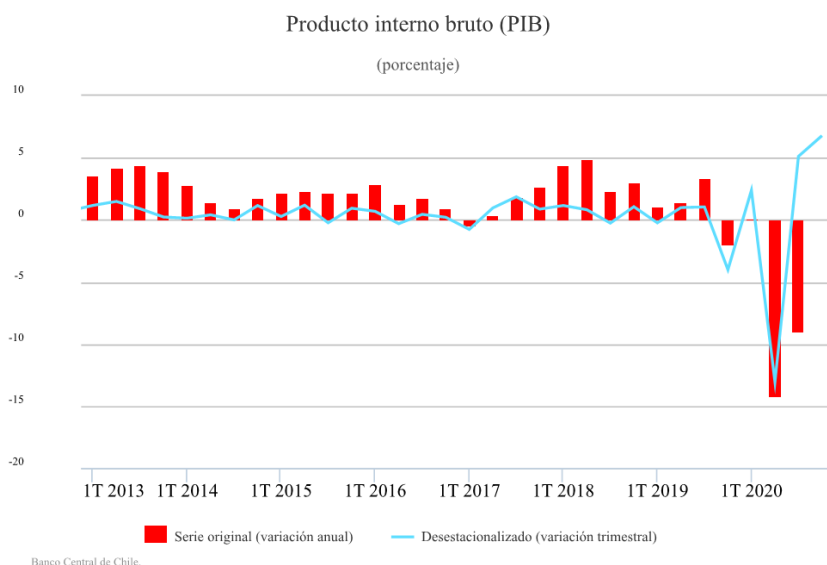
Los últimos escenarios nacionales son completamente distintos en cuanto a la dirección de la actividad económica nacional. De esta manera se pasó de un crecimiento anual de 4% en el 2018, en 2019 registró un crecimiento 1,1% y el 2020 tuvo una contracción del 5,8%.

Desde 2017 tanto la demanda interna como el PIB venían en aumento esto en gran medida a minería del cobre, los servicios personales y el comercio, a su vez se sumaba la recuperación de la minería, servicios empresariales y construcción, los cuales revirtieron la tendencia a la baja del año anterior. Si bien la economía chilena creció 4% lo hizo en un escenario complicado ya que para ese año iniciaba la guerra comercial entre China y Estados Unidos, lo que afectó la economía mundial (Banco Central, 2021).

Al pasar al año 2019, donde aún continuaba la guerra entre ambos países la economía chilena evolucionó positivamente durante sus tres primeros trimestres presentando un aumento en el PIB del 2,2%, permitiendo concluir su buen estado y determinar lo sana que era en su crecimiento. Escenario que cambió completamente en el cuarto trimestre cuando se presentaron una serie de protestas contra el gobierno, sus políticas y constitución regente desde el año 2003. Lo cual catapultó en una contracción del 2,1% del PIB con respecto al mismo trimestre del año anterior (Banco Central, 2021).

Ahora hacia el año 2020, el país sufrió nuevamente una contracción en el PIB, resultado explicado por la emergencia sanitaria asociada al Covid-19, donde se vio afectado el libre desplazamiento al interior del país, así como también el normal funcionamiento de los establecimientos productivos. Principalmente la caída se reflejó en el segundo trimestre con una reducción del 14,2%, a partir del segundo trimestre se apaleó un poco esta contracción con el levantamiento gradual de las medidas de control sanitario, las medidas económicas de apoyo a los ingresos de los hogares y el retiro de una parte de los fondos previsionales (Banco Central, 2021). A continuación, en la Ilustración 16 se muestra la evolución del PIB nacional.

Ilustración 16: Variación del PIB



Fuente: (Banco Central, 2021)

El Banco Central en su Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2021, destaca que la economía chilena ha ido avanzando en su proceso de recuperación tras el fuerte shock provocado por la pandemia, así como también, las perspectivas para el 2021 se han afianzado, apoyadas, por el mejor punto partida que dejó el desempeño de la economía a fines del 2020 y comienzos del 2021, el sostenido avance del proceso de vacunación, el mayor impulso externo y la continuidad de políticas expansivas. Se proyecta un crecimiento para el 2021 que sube a un rango de entre 6,0 y 7,0% (5,5 - 6,5% en diciembre), mientras que para el 2022 se mantiene entre 3,0 y 4,0%. Para el 2023, se ubica entre 2,5 y 3,5%. De la misma manera, estima que la inflación será del orden de 3% para el año 2023 (Banco Central, 2021), como se aprecia en la Ilustración 17.

Ilustración 17: Inflación pronosticada para el año 2023

RESUMEN PROYECCIONES
(promedio anual)

	2021(f)	2022 (f)	2023 (f)
PIB (%)	6,0-7,0	3,0-4,0	2,5-3,5
Cuenta corriente (% del PIB)	-0,9	-1,6	-2,4
Inflación total (promedio anual, %)	3,4	2,9	3,0
Inflación subyacente (p. anual, %)	3,0	2,8	3,0
Inflación en torno a dos años (%) ^(*)	-	-	3,0
Crecimiento mundial (%)	6,2	4,4	3,5
Precio del cobre (US\$cent/libra)	395	375	355

^(*) Corresponde a la inflación proyectada para el primer trimestre del 2023.

^(f) Proyección.

Fuente: (Banco Central, 2021)

Si bien se podría esperar que con la realidad actual los indicadores que marcan la economía chilena sigan disminuyendo, sobre todo con los aumentos de cuarentenas y restricciones nacionales el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica un aumento en el PIB nacional cercano al 6,2%, valor comprendido entre el rango que entregó el Banco Central en su último reporte (6% y 7%).

Por otro lado, es importante mencionar que según estudios de Euromonitor International, una persona en Chile puede llegar a gastar, en promedio, unos 44 dólares al mes en la alimentación de su mascota. Es así como los chilenos pueden destinar el 15% de sus ingresos mensuales, o un poco más, al cuidado de su perro o gato. Fácilmente una cifra que va desde los 35.000 a los 50.000 pesos, con lo cual el presupuesto anual estimado para mantener al regalón como el rey de la casa podría sobrepasar, sin problemas, los 420.000 pesos (Euromonitor Internacional, 2020).

3.6.3. Factores socio-culturales

En primer lugar, se pueden apreciar las características demográficas de la población chilena, la cual según cifras del último censo realizado en 2017 arrojó que existen una cantidad de 17.574.003 personas. De ellas, 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres. En cuanto a los inmigrantes la encuesta arrojó que aumentaron en un 66,7%, representando un 4,35% del total nacional, mientras que la población perteneciente a un pueblo originario o indígena alcanzó un 12,8% (INE, 2018). Del total de habitantes el 68,5% está comprendido en el rango etario de 15-64 años, como lo refleja la distribución porcentual de la población en grupos etarios de la Ilustración 18.

Ilustración 18: Distribución porcentual de la población, por rangos etarios



Fuente: (INE, 2018)

Por otro lado, en cuanto a la distribución en áreas rurales y urbanas, se presentó una disminución de la primera en un 1,2%, de esta manera hacia el 2017 solo el 12,2% se encuentra en zonas rurales. En la misma mano, ocurrió un aumento en la educación, donde el mayor crecimiento lo marcaron la educación superior, donde los mayores de 25 declaraban haber aprobado el último curso pasando de un 11,7% en 1992 a 29,8% en 2017. La distribución completa de los porcentajes de nivel educacional se puede apreciar en el Anexo 3.

En Chile la seguridad social es un derecho humano, donde se aseguran de dar protección a los individuos y sus hogares, acceso a la asistencia médica y garantías a la seguridad del ingreso. Para lo cual el Estado ha propiciado un conjunto de leyes, políticas, y medidas de protección social a las cuales les dio el nombre de Sistema previsional, que aplican en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia. Dicho sistema previsional está compuesto por cuatro componentes.

- 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.

En Latinoamérica, el mercado ha crecido a \$US 10.893 millones, siendo la región que presenta mayor avance, por encima de Asia y Europa, así lo evidencia el estudio realizado por Euromonitor Internacional. Para este año se estima un crecimiento del 2,2% en la tenencia de mascotas, y se calcula el crecimiento entre el 6 y el 8% anual para la industria de las mascotas. Donde los países que lideran el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13%, son Brasil, México, Chile y Colombia (Euromonitor Internacional, 2020).

Ahora en el plano nacional según encuestas Cadem el 73% de los chilenos afirman tener una mascota, lo cuales ya son considerados una parte de la familia, donde el 65%

asegura dormir con ellos y el 25% los lleva de vacaciones, esto impulsado por los *Millennials* y la generación Z los cuales están entre 13 y 35 años (Cadem, 2019).

En esta misma línea, Paola Mujica, médico veterinaria y miembro comisión de tenencia responsable de mascotas del Colegio Médico Veterinario, apuntó que en el país se está dando la denominada "tendencia a tener mascotas y cada vez menos hijos" (Mujica, 2019).

Las razones por las cuales una parte de nuestra sociedad prefiere tener mascotas en vez de hijos son variadas, en el artículo publicado por la Universidad de Antioquia muestra que la influencia positiva de las mascotas en la salud y bienestar de los seres humanos es bien reconocida y comprende los aspectos psicológico, fisiológico, terapéutico y sicosocial. Donde destaca la función como facilitadores en la terapia asistida motivacional y física de numerosas enfermedades, la compañía de mascotas como un factor protector contra enfermedades cardiovasculares y reductor del estrés de sus propietarios: son un soporte psicológico, reducen la sensación de soledad y permiten la interacción de sus propietarios con el medio social que los circunda (Universidad de Antioquia, 2007).

3.6.4. Factores tecnológicos

De acuerdo con un estudio desarrollado por Accenture en conjunto con Oxford *Economics*, la economía digital representa el 22,2% del PIB nacional, es decir, unos 55 mil millones de dólares, ubicando al país en el primer lugar del Índice de Valor Económico Digital para Latinoamérica por su nivel en adopción de tecnologías digitales, aceleradores y talento digital (accenture, 2018).

Esto en su mayoría se dio a que Chile fue relativamente ágil en la primera ola de tecnologías digitales, tiene el mayor índice de conectividad en la región y fue pionero en la virtualización de varios trámites, incluida la declaración de impuestos y facturación electrónica (Von Igel, 2020).

Aun así, de acuerdo con el Índice de Maduración Digital 2018 elaborado por PMG y la Cámara de Comercio de Santiago, mostraba que un 65% de las organizaciones se encuentran en un nivel análogo o inicial, mientras que un 25% poseen un nivel medio y solo

un 10% un nivel avanzado o digital. En el mismo estudio, pero del año 2020 reflejó que durante el año pasado el ecosistema empresarial local avanzó en comparación con los resultados de 2018, donde un 59% de las organizaciones se encuentran en un nivel análogo o inicial, mientras que un 33% poseen un nivel medio y solo un 8% un nivel avanzado o digital (IMDV, 2020).

Por otro lado, es importante destacar que desde el 2020 y se está atravesando uno de los momentos de transformación más grandes de los últimos tiempos, catapultados por la pandemia, donde ha impactado costumbres, creencias, valores y sistemas. Se puede apreciar un gran avance en adopción digital, forzado por la necesidad de adaptarse al contexto de la crisis sanitaria, sin embargo, aquellas dimensiones vinculadas a la cultura de las organizaciones no experimentaron avances significativos (IMDV, 2020).

Si bien se ha intentado pasar rápidamente a una transformación digital en las empresas, así como también se muestra su gran interés por reconvertirse y adaptarse para seguir operando los negocio, desde Corfo señalan la existencia de uno de los mayores desafíos por delante que es el potenciar las habilidades y competencias de capital humano que hacen posibles estos cambios al interior de las organizaciones (CCS, 2020).

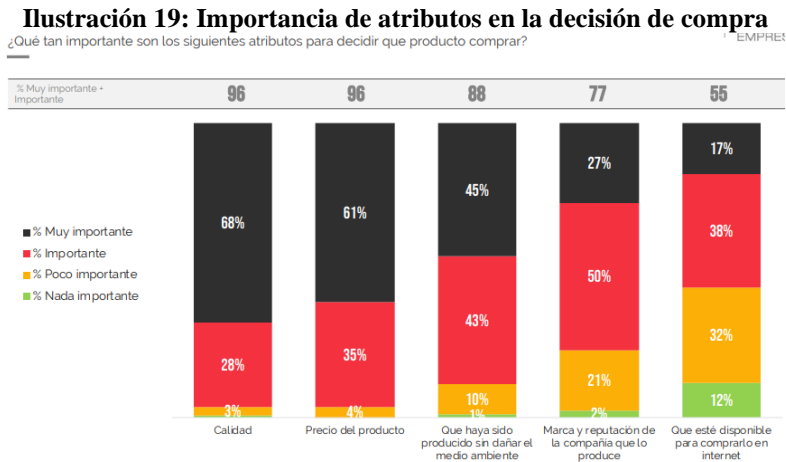
En cuanto a la inversión nacional en el sector históricamente Chile se ha sub-invertido en CTI (ciencias, tecnologías e innovación), pero el proyecto de ley de presupuestos para el año 2021 presenta un total de \$641.027.000 cifra que presenta un 9,23% menor que el año anterior, superando por un escaso 1,7% destinado al año 2014, lo que lleva a pensar que se retrocedieron siete años en la materia (Zahler & Balbontín, 2020).

El acceso a Internet en el hogar de los chilenos ha crecido desde 60,4% en 2012 a 87,4% en 2017, a pesar de tener cifras tan altas de acceso, muchas veces este es frágil, inestable y de mala calidad. Aquí se puede apreciar que, a pesar de tener amplia cobertura y acceso a Internet, todavía existen importantes brechas digitales de las que hay que hacerse cargo, incluso entre aquellos que dicen estar “conectados” (Subsecretaría de telecomunicaciones, 2018).

3.6.5. Factores ecológicos

A pesar de que Chile aún no cuenta con políticas suficientes para combatir la crisis climática con garantías, la preocupación de sus habitantes por el cambio climático y sus consecuencias se destaca como una de las más presentes a lo largo del mundo. Lo cual se puede reflejar en el estudio de *Climate and Public Opinions International Observatory*, elaborado en 30 países por la empresa francesa EDF e Ipsos, donde destaca que Chile es el país en el que más ha crecido la preocupación por el medio ambiente (EDF, 2020).

A su vez en el estudio de Acción Empresas sobre las nuevas pautas de consumo en el país, revela cómo la conciencia por el cambio climático está modificando las decisiones de compra, transporte y hábitos. Aquí se comprobó que el 45% de los chilenos cree que es muy importante que los productos que compra hayan sido fabricados sin dañar el medioambiente y el 61% que es igual de importante su precio. Sin embargo, más de la mitad (53%) estaría dispuesto a pagar 10% más por un bien o servicio que es responsable o sostenible, mientras que 36% de los sondeados, dice que podría pagar 20% más por la misma razón (Acción Empresas, 2019). A continuación, en la Ilustración 19 se puede apreciar la importancia de ciertos atributos en la decisión de compra.



Fuente: (Acción Empresas, 2019)

En el informe también se puede dar cuenta de que los cambios en hábitos de vida, formas de transportarse, tendencias de vestimenta, ocio e, incluso, alimentación. De hecho, con respecto a este último el 8% de los consultados dice ser vegetariano, el 1% vegano, el 4% otros (pescetariano, método Grez) y el 86% omnívoro. Un dato interesante es que el 39% declara

que alguien en su hogar cultiva frutas o verduras para consumo personal y el 30% siempre o casi siempre consume productos a granel (Acción Empresas, 2019).

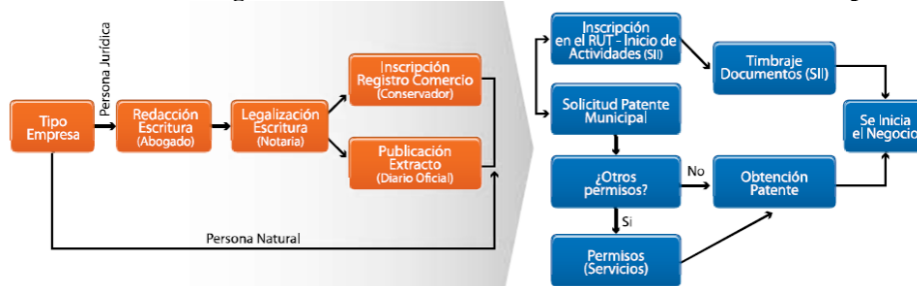
Bajo la misma línea de consumo eco-amigable surge lo que se denomina mascotas *Eco Friendlys*, donde se están incorporando a las mascotas a unirse en esta cruzada sustentable a través del uso de una serie de elementos y productos que siguen una línea ecológica y responsable con el medio ambiente, y que años atrás eran impensados que existieran incluso para las mismas personas. Los novedosos productos van desde: alimentos veganos para perros, *shampoo* de matico que posee certificación de cultivo 100% orgánico, un monitor de salud exclusivo para perros y gatos y urnas 100% biodegradable (Diario sustentable, 2017).

3.6.6. Factores legales

Los factores legales se tienen que ajustar al código del trabajo chileno, el cual establece las condiciones óptimas para cada trabajador, como, por ejemplo, tiempo de contratación, vacaciones, alimentación, salarios e indemnizaciones (Dirección del Trabajo, 2018). Por otra parte, establece la jornada de trabajo con tope máximo de 10 horas ordinarias diarias y máximo de 45 semanales distribuidas en no menos de 5 días ni más de seis. Así como, fija el sueldo mínimo en \$326.500.

Ahora con respecto al establecimiento de un local físico es necesario seguir una serie de trámites y plazos, los cuales tienen diferentes costos, principalmente costos de notarios y abogados para su validación, a continuación, en la Ilustración 20 e Ilustración 21 se presenta un resumen del proceso el cual seguir para la formación de una empresa en Chile, así como también, el desglose de los tramites, costos, plazos y lugares asociados a estos procesos.

Ilustración 20: Diagrama de trámites asociados a la formación de una empresa



Fuente: (SII, s.f.)

Ilustración 21: Trámites asociados a la formación de una empresa

TRÁMITE	COSTO	PLAZO	LUGAR
Escritura pública y protocolización	Costo variable dependiendo del tipo de sociedad y honorarios asociados	No tiene plazo	Notaría
Inscripción registro Comercio del Conservador de Bienes Raíces	Valor Base de \$5.500 aumentado en 2% del capital (\$50.000 a \$70.000 aprox.)	60 días desde la fecha de la Escritura Pública	Conservador de Bienes Raíces respectiva comuna
Publicación Diario Oficial	1 UTM o cero para empresas cuyo capital es inferior a UF 5.000	60 días desde la fecha de la Escritura Pública	Diario Oficial
Trámites SII	Cero	Inicio de Actividades: Dentro de los 2 meses siguientes a aquél en que comiencen sus actividades	SII – Unidad correspondiente a su domicilio

Fuente: (SII, s.f.)

Con respecto a los animales en Chile la primera y más básica ley que protege a los animales es el Código Penal, en su artículo 291 BIS señala: “El que cometiere actos de maltrato o crueldad con animales será castigado con la pena de presidio menor en sus grados mínimo a medio y multa de dos a treinta unidades tributarias mensuales, o solo con esta última” (Ministerio de Salud, 2009). Pero además hay varias leyes que protegen a los animales de distinta forma:

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

Por otro lado, la más reciente inclusión fue la ley 21.020 el pasado 2017, sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía (Ministerio de salud, 2017), la cual presenta cuatro focos a normar:

- Determinar las obligaciones y derechos de los responsables de animales de compañía.
- Proteger la salud y el bienestar animal mediante la tenencia responsable.

- Proteger la salud pública, la seguridad de las personas, el medio ambiente y las áreas naturales protegidas, aplicando medidas para el control de la población de mascotas o animales de compañía.
- Regular la responsabilidad por los daños a las personas y a la propiedad que sean consecuencia de la acción de mascotas o animales de compañía.

3.7. Aplicación del análisis de las cinco fuerzas de Porter

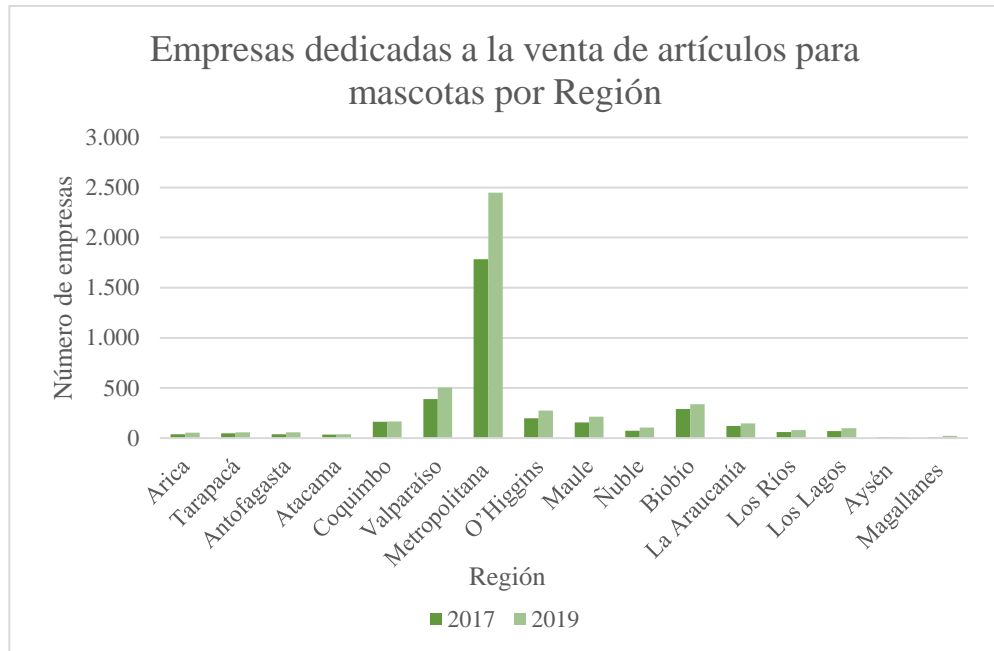
La aplicación de esta herramienta permitirá hacer un análisis global del contexto asociado al sector donde incursionará el proyecto para de esta manera enfocar las estrategias y acciones diferenciadoras a fin de posicionar una ventaja competitiva, al crear algo distintivo y de valor único para el cliente.

3.7.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son una parte vital de las empresas donde gran parte del presente y futuro de la nueva o existente empresa dependen de lo que estos proporcionan. La importancia reside en que gracias a lo que facilitan es que se puede prestar a los clientes el servicio o producto que esperan recibir.

Para la industria de las mascotas no es distinto, acorde a los distintos tipos de servicios o productos que se enfocan en los animales domésticos, es que existen variados proveedores, donde se destaca que los insumos destinados al cuidado y bienestar de estos tienen alta rotación y variada oferta en el mercado, dentro de estos es posible distinguir *shampoo* para diferentes aplicaciones o cuidados, accesorios, alimentos, collares, correas, juguetes, perfumes o ropa. Es así como en el Gráfico 5 se pueden apreciar un comparativo de la cantidad de empresas por región dedicadas a la venta de artículos para mascotas en los años 2017 y 2019.

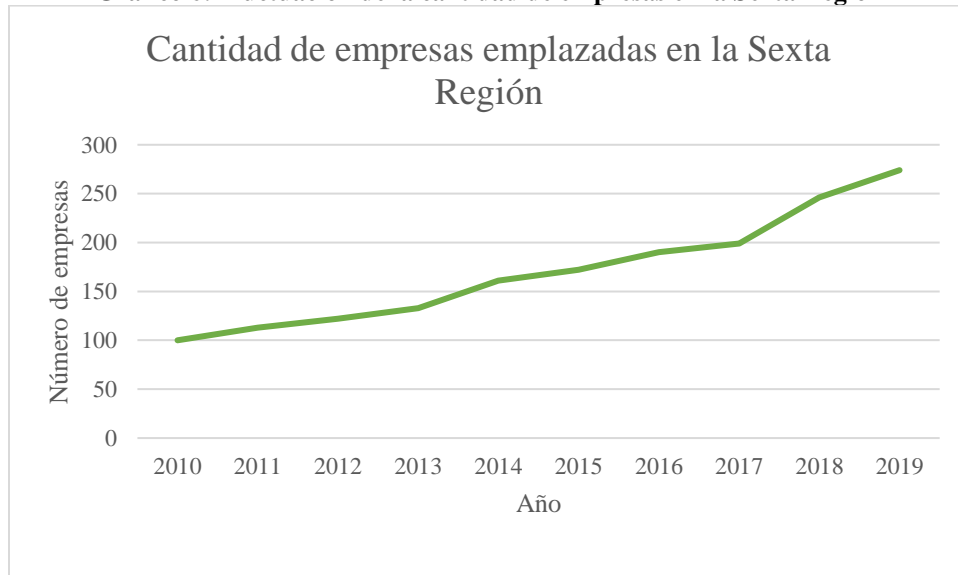
Gráfico 5: Empresas dedicadas a la venta de artículos para mascotas por Región



Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

Como se pudo apreciar en el Gráfico 5 a nivel nacional, con el paso al año 2019 hubo un aumento de la cantidad de empresas, en el caso especial de la Sexta Región esta aumentó aproximadamente un 38% (pasando de 199 a 274). En esta misma mano, el Gráfico 6, permite apreciar la tendencia al alza en la cantidad de empresas de esta Región en un periodo de diez años.

Gráfico 6: Fluctuación de la cantidad de empresas en la Sexta Región



Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

Ahora, en consideración de la ubicación donde se pretende atender a la necesidad latente es que se puede apreciar en el Gráfico 7, la cantidad de empresas proveedoras de artículos para mascotas que atienden la provincia de Colchagua, donde hacia el año 2019 existen un total de 79 empresas dedicadas a esta actividad económica.

Gráfico 7: Empresas dedicadas a la venta de artículos para mascotas de la provincia de Colchagua



Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

Por otro lado, en cuanto a los medicamentos, estos son solamente de producción nacional, donde la mayoría de los fármacos necesitan ser comprados por médicos veterinarios, la última actualización del registro de laboratorios nacionales autorizados daba cuenta de la existencia de solamente ocho como lo muestra la Ilustración 22.

Ilustración 22: Laboratorios de producción farmacéutica autorizados

N°	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: (SAG, 2019)

En cuanto a lo identificado es posible concluir que se cuenta con una gran variedad de oferta de artículos, alimentos y accesorios destinados a las mascotas, así como también que no existe una entidad que centralice los productos que se necesitan para ofrecer servicios destinados a las mascotas a menos que se quiera incursionar en una veterinaria. Es así que de esta fuerza se puede concluir que carece de poder, es decir, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que para la adquisición de cualquier insumo existen variados lugares donde ir.

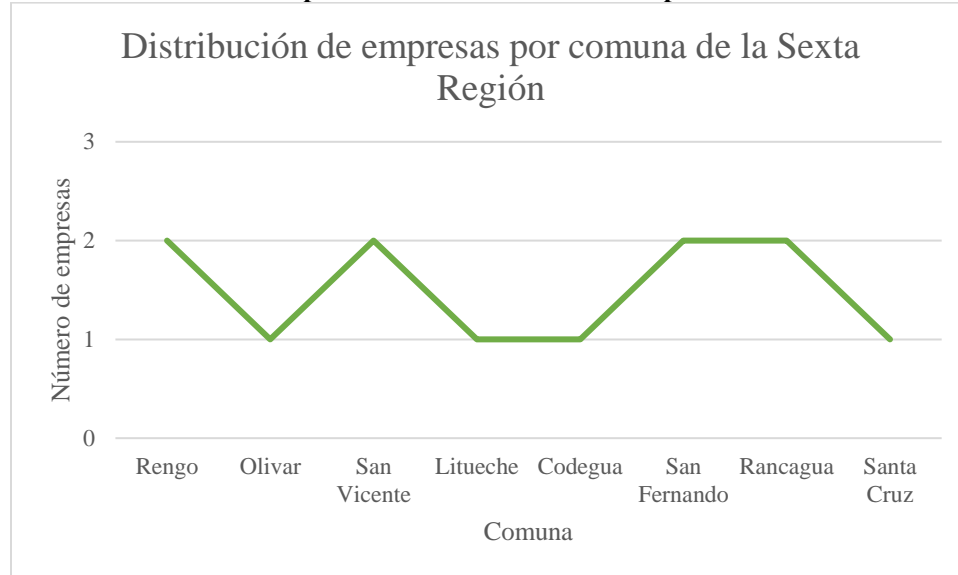
3.7.2. Poder de negociación de los clientes

Año a año los clientes o potenciales clientes van en aumento, donde los claros beneficiados son los negocios y claramente las mascotas, según estudios de Tiendapet.cl, la demanda por accesorios y alimentos para mascotas solo en la Región del Bío Bío creció un 40% en relación con el verano pasado (Cerde, 2017). Ahora, en cuanto al plano desde que se presentó la pandemia las ventas orientadas al cuidado de mascotas han aumentado en un 78%, donde una gran porción de este aumento viene a través de canales online (Reyes, 2020).

En cuanto a la oferta a nivel nacional donde suplir sus necesidades, es posible distinguir lo variada que es, así como también su agrupamiento en la categoría de servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas. Lo cual permite a los clientes la libertad de elegir donde llevar a sus mascotas, en base a los criterios que consideran importantes en la decisión de compra y adquisición, como se podía apreciar en el Gráfico 3, donde la mayor concentración de estos se encontraba en la Región Metropolitana (con 180 empresas).

Por otro lado, aunque existe una amplia gama de servicios a nivel nacional hay que considerar que existe una gran limitante a la hora de escoger uno la cual está relacionada a que estos locales no se encuentran distribuidos equitativamente en el plano nacional, de estas 324 empresas solamente doce se encuentran emplazadas en la Sexta Región, es así que, el Gráfico 8 refleja la distribución de estas, donde las comunas de Santa Cruz y San Fernando se llevan respectivamente una y dos empresas, lo cual repercute claramente en el poder de los clientes.

Gráfico 8: Distribución de empresas de servicios de mascotas por comuna de la Sexta Región



Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

Ahora en cuanto a la diferenciación que presentan, se puede apreciar que no varía considerablemente a nivel nacional, la mayoría se centra en velar por la economía del cliente, la comodidad de la mascota o la diversidad de servicios que ofrecen, mientras que un sector bastante menor se enfoca en la atención domiciliaria o servicio post venta.

De esta manera se puede apreciar la variedad en la oferta y baja diferenciación, lo que influye directamente en el aumento del poder de negociación de los clientes, el cual se ve mermado por los que no pueden acceder a productos de menor valor o realizar ellos mismos servicios especializados como correcto corte de uñas, cepillado de dientes, cortes de pelaje o limpiezas genitales de las mascotas. En base a esto, se puede decir que esta fuerza se encuentra en término medio.

3.7.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Al analizar los posibles entrantes es imperativo el identificar las barreras de entrada a fin de comprobar si estas se interponen al ingreso de nuevos competidores. Ahora en la industria relacionada a las mascotas es necesario realizar distinciones entre centros veterinarios y demás centros como guarderías, estéticas, tiendas de accesorios o de alimento, esto debido a que el primero cuenta con costos elevados, que requieren un alto nivel de especialización profesional y activos de gran valor. Lo cual complica bastante a los nuevos competidores.

En cambio, el resto de los centros no necesita un alto grado de especialización o grandes activos de gran valor, lo que implica que la amenaza de nuevos competidores siempre es latente. Aunque existe un punto el limitante a esta libre entrada la cual vendría por la localización de este tipo de centros, debido a que los precios de compra o arriendo de terrenos varía considerablemente por región, si la zona es céntrica, a las afueras de una ciudad o rural.

A continuación, la Tabla 5 muestra un claro ejemplo de la variación de precios en las capitales regionales hacia el año 2020, donde se puede apreciar que los extremos del país son más económicos si se desea adquirir una superficie céntrica, así como también un contraste bastante marcado en algunas ciudades como Valparaíso en cuanto al precio de la ubicación céntrica y de afueras (pasando de 11,98 a 1,99 UF). Cabe destacar que se incorporó los valores de las ciudades objetivo a fin de visualizar su monto con respecto al plano nacional.

Tabla 5: Valor promedio del metro cuadrado en las capitales regionales

Valor m ²		
Ciudad	Centro (UF)	Afueras (UF)
Arica	7,16	2,31
Iquique	6,93	2,75
Antofagasta	9,60	3,27
Copiapó	7,34	2,88
La Serena	11,07	2,84
Valparaíso	11,98	1,99
Santiago	32,98	10,23
Rancagua	11,98	3,03
Talca	11,10	2,17
Chillan	10,39	2,34
Concepción	10,08	2,78
Temuco	10,18	2,00
Valdivia	9,38	1,99
Puerto Montt	7,68	2,36
Coyhaique	6,49	2,12
Punta Arenas	6,01	1,66
San Fernando	9,79	3,11
Santa Cruz	6,06	2,06

Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2021)

Con relación a la lealtad de marca para con ciertos centros, es importante destacar que es super difícil obtenerla en el sector, como lo gozaría un centro veterinario, las posibilidades

de lograrla vienen de la mano de servicios personalizados, de alta atención que satisfagan al completo las expectativas de los clientes, lo que está directamente relacionado a la forma de prestar el servicio, la diferenciación de este y la propuesta de valor de los negocios. Por otro lado, es bien sabido que siempre se trata de acceder a los locales más cercanos o de buena recomendación que lleguen hacia los domicilios.

Es así como, la amenaza de nuevos competidores podría decirse que es media, justificada en la inversión necesaria para abrir estos centros (arriendo o compra de terreno), la necesidad de presentar una propuesta que atraiga clientes, versus la baja especialización requerida y la baja necesidad de grandes activos de valor y la cantidad de oferentes existentes.

3.7.4. Amenaza de sustitutos

Aquí los sustitutos dependen completamente del servicio a prestar, en el caso de los centros dedicados a la venta de alimentos un sustituto directo podría venir de la mano de la comida casera, lo cual es bastante contraproducente debido a que los animales no pueden consumir ni digerir correctamente cierto tipos de alimentos que consumen las personas, sin considerar las medidas y nutrientes que requieren las mascotas incorporadas en alimentos especializados.

En el mismo sentido de la alimentación casera existen cuatro riesgos latentes que afectan principalmente a las mascotas cuando se les prepara la comida, los cuales están asociados a reacciones alérgicas o infecciones bacterianas, gastritis, diarrea e inflamaciones de esófago. Así como también las mascotas muestran otras señales provocadas por una mala alimentación nivel muy bajo de energía, pérdida de apetito, problemas estomacales que se manifiestan de manera superficial con flatulencias constantes, problemas de sobrepeso e incluso problemas de audición (Generación M, 2019). A continuación, la Tabla 6 presenta estas enfermedades y sus principales síntomas y repercusiones.

Tabla 6: Enfermedades asociadas a la alimentación casera

Enfermedad	Síntomas	Causa
Gastritis	Reacción alérgica, infección bacteriana	Alimentos en mal estado, no frescos o caducados.
Diarrea	Constante defecación líquida	Alergias a alimentos.
Alergia	Problemas de respiración, picazón, piel enrojecida o descamación.	Depende de cada mascota, alimentos en general.
Inflamación de esófago	Dificultad al respirar y problemas al tragar	Comidas de textura dura, como huesos

Fuente: (Generación M, 2019)

A su vez, los que gozan de una alta gama de sustitutos son los accesorios y ropa para perros, los cuales siempre presentan la inclusión de un nuevo dispositivo u objeto que podría ser claro remplazo, como lo es el caso de los collares antipulgas, que desplazaron a los molestos y odoríferos *sprays* con el mismo propósito. Esto en parte es posible identificarlo debido a que la venta de accesorios para mascotas presenta una mayor cantidad de exponentes (4.618) como lo muestra la Tabla 4.

En cuanto a los servicios, como estética y peluquería podría venir de la mano de la realización por parte del propietario los cuidados, donde si no se cuenta con practica o cuidado suficiente la mascota podría presentar algún tipo de problema más allá de estético como, por ejemplo, un mal corte de uña podría causar un sangrado y molestias para caminar.

Es así que, como el centro de la investigación está asociada a la prestación de un servicio y no fabricación o venta de accesorios, es que se puede concluir que esta fuerza ejerce un bajo poder.

3.7.5. Rivalidad entre los competidores

Como se ha mencionado anteriormente, la industria relacionada a las mascotas ha venido en aumento y presenta una tendencia al alza en el futuro, asociada a la mayor preocupación por las mascotas, asegurándose de tenerlas en las mejores condiciones y de consentirlas constantemente.

A esto se suma que en Chile existe un variado número de empresas dedicadas a la venta de alimento, de accesorios, guarderías, veterinarias, peluquerías, hoteles o centros de

entrenamiento (7.669 empresas hacia el año 2019) (SII, 2020), haciendo que el mercado presente una alta oferta de cara al cliente, contando con costos variados, pero servicios bastante similares, dejando en las manos del cliente la elección.

Considerando la gran oferta presentada por el mercado y que la decisión de adquisición o compra la tiene el cliente en base a los criterios que este estima importantes, es que se puede concluir que la rivalidad es alta. Lo que implica una clara necesidad de captar y mantener a los clientes a través de un servicio atractivo y una oferta diferenciadora.

3.7.6. Resumen de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, en la Tabla 7 se presenta el resumen de cada fuerza de Porter, así como también a continuación, se realiza un pequeño resumen y justificación de la intensidad de cada una de estas en la industria de las mascotas.

- **Poder de negociación de los clientes:** esta fuerza es de carácter medio, radicado en la variada oferta y baja diferenciación entre los diversos centros, presentando una libertad a los clientes de adquirir servicios o productos donde ellos estimen convenientes acorde a sus realidades y preferencias, a su vez mermado por las distribuciones de los locales o la necesidad de especialización para tratar a las mascotas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** fuerza de baja intensidad debido a la gran cantidad de proveedores que presenta el mercado, dando clara libertad de acudir al que se estime conveniente.
- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** fuerza de carácter media, respaldada por la necesidad de inversión que se vuelve más alta si se desea un centro en calles o sitios concurridos o estratégicos, poca diferenciación entre los diversos locales presentes, la baja necesidad de especialización y activos de gran valor requeridos.
- **Amenaza de sustitutos:** esta fuerza presenta bajo nivel de intensidad, debido a la escasa sustitución que presentan los servicios enfocados en las mascotas y la opción

de realizar el cliente mismo los tratamientos a su mascota puede ocasionar problemas molestos como un simple corte de uñas.

- **Rivalidad de entre los competidores:** esta fuerza es de carácter alto, radicado en la poca diferenciación entre los oferentes y la gran cantidad de estos, generando un ambiente donde es necesario constantemente captar y mantener al cliente a través de atractivos en el servicio.

Tabla 7: Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Cinco fuerzas de Porter	
Poder de negociación de los clientes	Media
Poder de negociación de los proveedores	Baja
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Media
Amenaza de sustitutos	Baja
Rivalidad de entre los competidores	Alta

Fuente: Elaboración propia

3.8. Aplicación del análisis FODA

Ahora se procede a la implementación del análisis FODA, el cual permitirá identificar la posición como grupo y futuro emprendimiento con lo que actualmente se encuentra circulando en el mercado de las mascotas, de manera tal de obtener un diagnóstico para tomar decisiones de cómo proceder acorde a las diversas variables que puedan afectar tanto positiva como negativamente el proyecto. Es así que, se parte con el análisis interno (fortalezas y debilidades) a través de lo que ofrece la autora a sus clientes actuales y posteriormente se realiza el análisis externo (oportunidades y amenazas), con información de la industria en general.

3.8.1. Fortalezas

Estas presentan las destrezas con las que se cuentan y que permiten al emprendimiento marcar la diferencia frente a los demás competidores. De esta manera, en cuanto al mercado de los servicios de mascotas es posible identificar los siguientes puntos:

- **Compromiso con el bienestar y salud de las mascotas:** al ser consciente de que las enfermedades y problemas que trae consigo el descuido de las mascotas.

- **Conocimiento de servicios de higiene y estética canina:** lo que permite identificar de mejor manera cuales son las atenciones más urgentes de los canes.
- **Experiencia con mascotas hiperactivas o nerviosas:** permitiendo clamar las mascotas y evitar que se pongan más ansiosas sin uso de calmantes.
- **Conocimiento de tratamientos naturales para enfermedades cutáneas:** evitando el uso de medicamentos que en algunos casos son costosos.
- **Pequeña cartera de clientes:** a pesar de no ser un servicio formal se cuenta con clientes que acuden mensualmente por atención a sus mascotas.

3.8.2. Debilidades

Al contrario de las fortalezas las debilidades mostraran los diversos factores que posicionan al emprendimiento en un lugar desfavorable en consideración con el resto de la competencia, a continuación, se presentan los principales detractores.

- **Falta de reconocimiento y confianza por ser una empresa nueva en el mercado:** entorno a no tener una referencia o comentarios sobre los servicios que se ofrecen y resultados favorables o desfavorables.
- **Riesgo de capital de trabajo:** al no presentar trayectoria, imagen o marca en el mercado lo que puede alejar a los trabajadores.
- **Recursos económicos limitados:** debido a que está iniciando y no se cuenta con una amplia cartera de clientes, o historia crediticia con los bancos.
- **Falta de identificación del servicio:** como marca o página de contacto oficial para el negocio.

3.8.3. Oportunidades

Estas se presentan como todos los factores positivos que entrega el entorno y que pueden ser aprovechados por el emprendimiento pasando a ser fortalezas. Aquí se distinguen los siguientes puntos.

- **Mascotas como miembro de las familias:** las nuevas tendencias al elevado compromiso de las personas con las mascotas, así como los fuertes vínculos emocionales con estas influyen en la demanda por los servicios de cuidados por estas (CFK, 2018).
- **Alta posesión de mascotas a nivel nacional:** el 73% de los chilenos posee al menos una mascota en sus hogares (CFK, 2018).
- **Baja participación de las tiendas especializadas de la zona:** actualmente la ciudad de Santa Cruz no presenta un referente asociado a la atención no veterinaria de mascotas, lo que hace fluir a los clientes entre las tiendas disponibles.
- **Proyecciones del crecimiento del mercado de las mascotas:** las proyecciones anuales nacionales para el sector son bastante alentadoras (alrededor del 44%)
- **Posibilidades de alianzas con veterinaria:** lo que ayudaría a tener profesionales de la salud animal sin incurrir en gastos considerables.

3.8.4. Amenazas

Vienen dadas por las situaciones negativas externas al emprendimiento que pueden afectarlo y determinar su funcionalidad futura, lo cual las hace imperativas su identificación. De esta manera, las amenazas visualizadas se presentan a continuación.

- **Poca disposición de personal con experiencia en peluquería canina:** debido a que la zona no cuenta con una gran cantidad de centros dedicados a cuidados caninos no veterinarios, es posible que sea dificultoso encontrar personal calificado (Plaza, 2020).

- **Ingreso de nueva competencia:** como no se presentan barreras de entrada considerables es posible que incursionen nuevos exponentes (Bravo, 2020).
- **Atención personal por parte de los dueños:** surgida de la desconfianza de dejar sus mascotas con desconocidos, llevándolos a atenderlos ellos mismo en sus hogares (Purina, 2020).

CAPÍTULO 4: IDENTIFICANDO EL CLIENTE Y LA PROPUESTA DE VALOR

En el presente capítulo se realiza la identificación correcta del problema y el segmento al que se apunta. Por otro lado, se identifican los posibles servicios a impartir y se testean a fin de determinar el que finalmente se prestará, junto con la identificación de la propuesta de valor asociada.

4. Caracterización del problema

Como se menciona anteriormente, se utilizará la metodología *design thinking* como la macro que dictara los pasos a seguir, a la cual se le hará variaciones basadas en otras metodologías como *lean startup*, esto a fin de realizar una identificación lo más completa posible del problema, cliente y solución eliminando los vacíos que existen en estas metodologías. De esta manera se parte con la identificación correcta tanto del problema como del cliente al que se apunta, posteriormente se analizan los posibles servicios que atenderían las necesidades encontradas, para finalmente testarlos y obtener la prestación final junto con su correspondiente propuesta de valor validada por los clientes.

4.1. Identificación del cliente y la propuesta de valor

En este apartado se profundizará el problema identificado inicialmente a fin de comprobar si es el que necesariamente está afectando y las personas estarían dispuestas a pagar por su solución o en su defecto es parte del problema, por lo tanto, es necesario identificarlo de manera tal de abordarlo completamente.

4.1.1. Empatizar

La primera etapa del *design thinking*, viene dada por empatizar la cual ayudará a comprender las necesidades de los dueños de las mascotas, poniéndose en el lugar de ellos a fin de entender lo que realmente es importante y para quien es importante. De esta manera, se inicia con la exploración del problema a través de la metodología Jobs to Be done, para lo cual se realiza una mirada general de lo que está aconteciendo donde se utilizan siete preguntas enfocadas en el problema, apuntando a lo que se busca resolver y a quien se le resuelve esta necesidad.

Ahora, para dar solución a estas preguntas se considerará tanto el levantamiento de información secundaria que se hizo en el estudio de mercado (ver apartado 3, Estudio de mercado) donde se percibía que en los hogares de las Generaciones *Z* y *Millennial*, es posible encontrar una mayor cantidad de mascotas y concepción de miembro de la familia, así como

también el lazo especial de los adultos mayores con la compañía y apoyo que entrega un animal doméstico, más la experiencia personal vivida en primera persona y adicionalmente los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad de cuatro actores relevantes.

- **¿Cuál es el problema?:** problemas de salud en las mascotas asociado a la baja existencia de estéticas en la zona y falta de tiempo y conocimientos para su atención particular. Acentuación del problema con la pandemia debido a la intermitencia de apertura de los centros.
- **¿Cuál es la solución?:** servicio de cuidado y estética canina a domicilio, que atienda a los perros en los cuidados relacionados a cortes de pelo y uñas, baños preventivo, limpieza y desparasitación, diversas limpiezas en áreas delicadas como oídos o ano, además de la posibilidad de cuidar a canes por cierta cantidad de días en caso de que el dueño no pueda llevárselo a algún viaje.
- **¿Para quién?:** para todos los dueños de perros mayores de edad que buscan mantenerlos saludables y en condiciones óptimas. Nacientes de la tendencia de tratar a los animales como miembros de la familia.
- **¿Cuáles son las soluciones actuales?:** la zona existe una estética y dos veterinarias que imparten servicios de cuidado y peluquería canina (las cuales no presentan atención domiciliaria). Por otro lado, los usuarios podrían llevar a cabo las labores simples como bañado, en el caso de cortes y limpiezas específicas es necesario conocimientos asociados para no lastimar a los animales.
- **Nuevas soluciones implementables:** Se ve la posibilidad de hiper-personalización como lo que realiza Spotify, donde se tenga los detalles de cada perro (como una ficha veterinaria), que indique los tipos atenciones realizadas, alergias, enfermedades propensas, incomodidades, gustos de los canes y sugerencias de tratamientos acorde a lo realizado anteriormente, así como también la transmisión en vivo del tratamiento completo del animal que permita al dueño observarlo en todo momento.
- **¿Qué se conoce del problema?:** visualización en primera persona de falta de atención canina, lo que lleva adquirir implementos de estética a fin de atender las

necesidades impostergables de las mascotas, acercamiento de clientes nuevos que llegaban con la misma problemática haciéndose un tiempo para traer sus mascotas, pedidos nocturnos y/o domiciliarios.

- **¿Qué es necesario conocer?:** cantidad de mascotas, horarios libres para ir en atención, ubicaciones de los domicilios, disponibilidad de pagos, principales miedos y gustos de las mascotas, a fin de conocer las características relevantes para agrupar clientes, realizar paquetes que vayan acorde a las realidades de estos.

Como se mencionaba anteriormente esta identificación nace del levantamiento de información secundaria que se hizo en el estudio de mercado y de más la experiencia personal vivida en primera persona. Donde, se pudo apreciar el aumento del pensamiento y sentimiento asociado a ver a las mascotas como amigos, soporte, compañía y parte importante de la familia, más que el animal que cuida la casa y vive en el patio, cuya percepción es más profunda en ciertos grupos de la población (Generación Z, “*Millennials*” y adultos mayores).

A continuación, es necesario realizar una contextualización con una primera entrevista en profundidad de estos actores relevantes, a fin de levantar y enmarcar el problema que posteriormente permita llevar a cabo la confección de hipótesis que posibiliten la identificación correcta y lo más completa de este problema, el cliente afectado, junto con los principales elementos que caracterizan las relaciones de los dueños con sus canes y por lo cual estarían dispuestos a pagar.

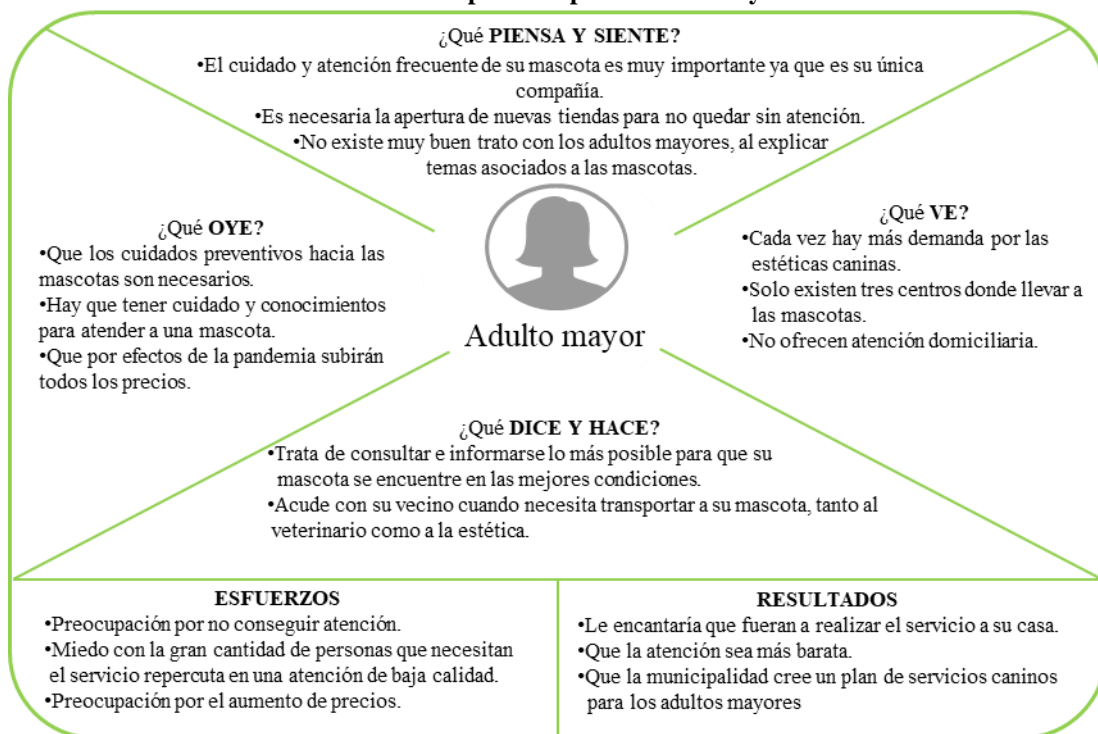
De esta manera, las entrevistas en profundidad se realizaron a los tres exponentes del segmento de personas que ya no consideran a sus mascotas como el animal doméstico que cuida la casa y duerme en el patio (adulto mayor, “*Millennial*”, Generación Z), a esto se le suma una cuarta entrevista realizada a uno de los dueños de las clínicas veterinarias de la zona a fin de tener una visión objetiva asociada a los cuidados de las mascotas de manos de un profesional del área, lo que claramente no es representativo, pero si dará el pie inicial para identificar lo que realmente está aconteciendo.

Es así como, para la entrevista realizada se utilizó la pauta que da la herramienta mapa de empatía (muestra que piensa, siente, dice, hace, ve, oye, esfuerzos y resultados de la

persona) a fin de visualizar el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes.

- Adulto mayor:** Demetria Ubilla, es una mujer de la tercera edad que llegó a vivir hace aproximadamente un año y medio a la zona, que expresa su gran cariño por su mascota, dice estar preocupada al 100% de está siendo su única compañía ya que todos sus hijos residen en la capital nacional lo que no permite que se vean tan seguido como le gustaría. Aquí señala lo complicado de la atención a su mejor amigo debido al colapso de las horas, intermitencia por la pandemia, así como también los grandes esfuerzos que hace al llevar a su perro a estos centros. A continuación, en la Ilustración 23 se puede observar todo lo comentado por esta persona.

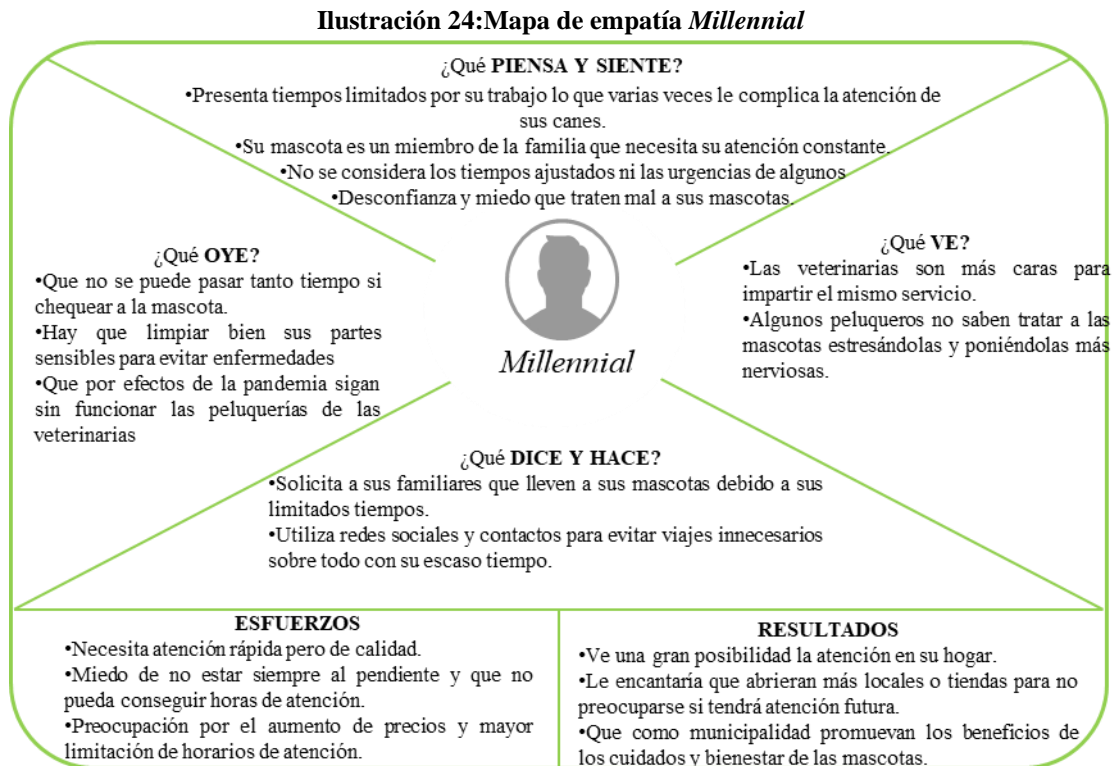
Ilustración 23: Mapa de empatía adulto mayor



Fuente: Elaboración propia en base a (Ostelwalder, 2011)

- Millennial:** Juan Pablo Paredes, adulto de 33 años posee dos canes en su casa los cuales son sus regalones como se mencionó anteriormente su relevancia viene dada por que esta generación junto con la más joven (generación Z) presentan una mayor interés y tenencia de mascotas. Este *Millennial* comenta que debido a su trabajo cuenta con escaso tiempo, por lo cual es necesario en algunos casos delegar a un

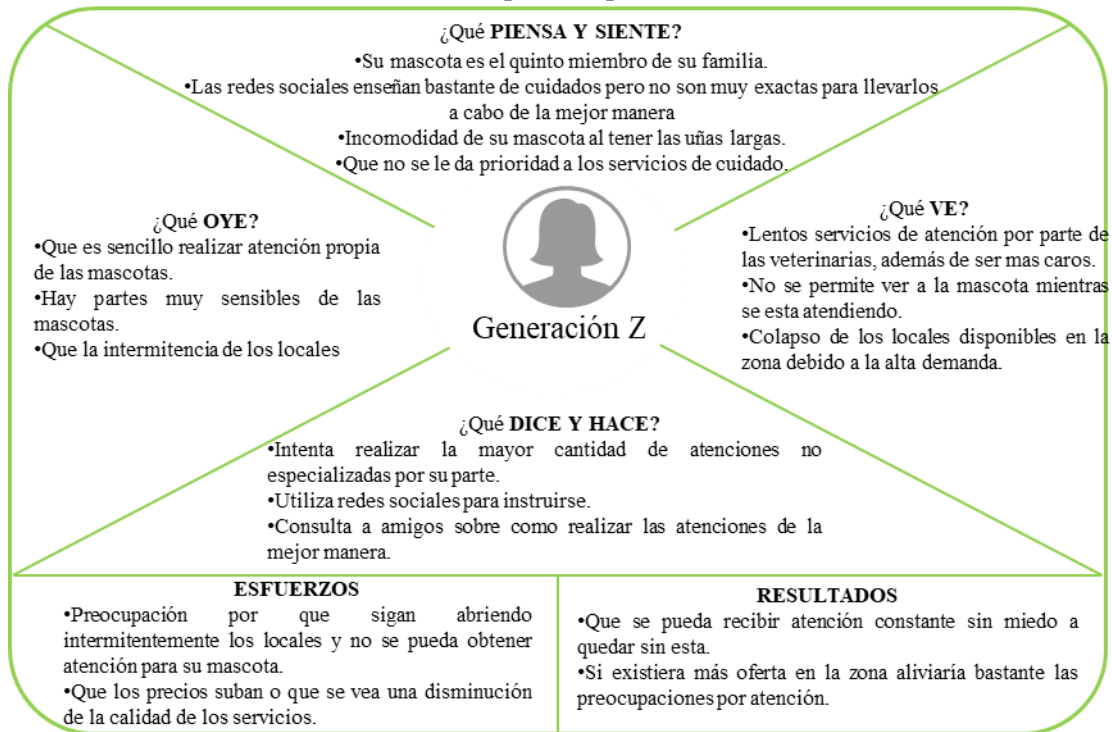
familiar el llevar a sus mascotas por atención, así como también cree que si la municipalidad promocionara más y diera cuenta de los beneficios de los cuidados y bienestar de las mascotas la zona contaría con más locales asociados. El mapa de empatía completo en la Ilustración 24.



Fuente: Elaboración propia en base a (Ostelwalder, 2011)

- **Generación Z:** Estefanía Paredes joven de 20 años que cuenta con un solo perro en su casa, el cual es el quinto miembro de su familia, dice siempre buscar en internet como cuidarlo de la mejor forma, juguetes, comidas caseras y ropa, así como en redes sociales sigue a varias páginas asociadas a mascotas. Destaca que asociado a la pandemia intento realizar el cuidado de uñas, limpieza de oídos y baño de su mascota, pero debido a sus nervios de hacerlo bien corto demás las uñas lo que le provoco demasiadas molestias a su perro, por lo que opto por no hacerlo más y dejárselo a alguien con experiencia. A continuación, en la Ilustración 25 se puede apreciar el mapa de empatía.

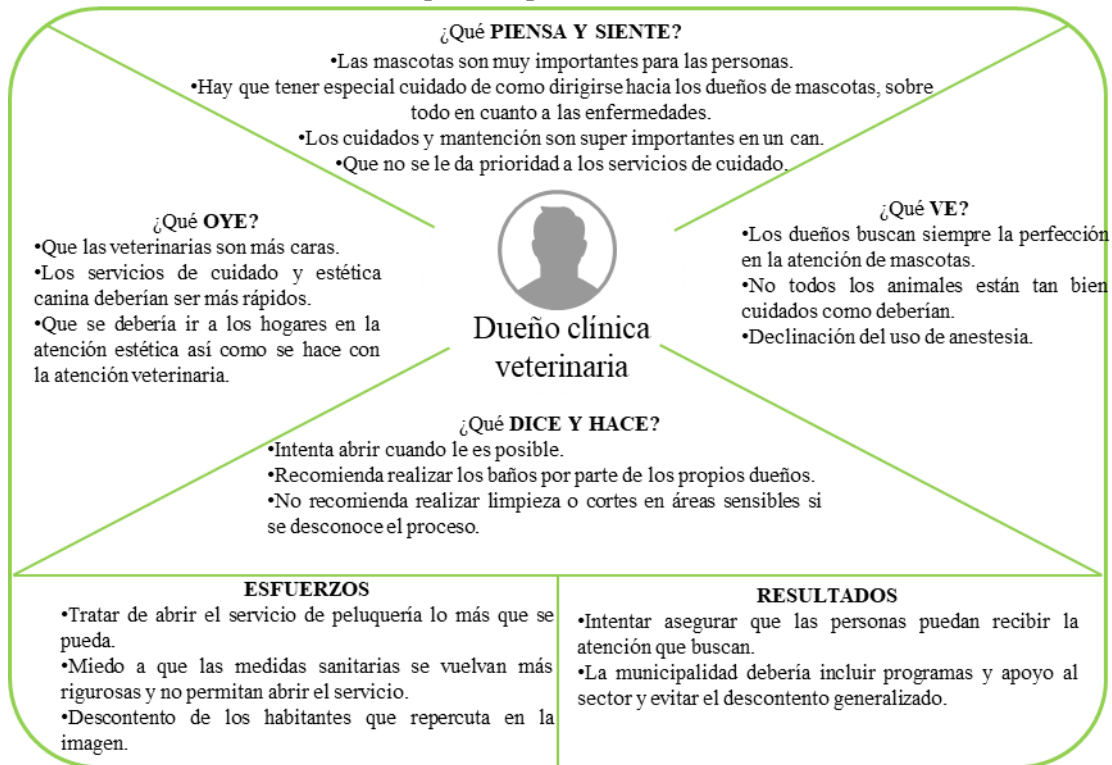
Ilustración 25: Mapa de empatía Generación Z



Fuente: Elaboración propia en base a (Ostelwalder, 2011)

- **Dueño clínica veterinaria:** Ricardo Barra, dueño de una de las tres clínicas veterinarias que presenta la zona, esta cuenta con servicio de peluquería el cual en la actualidad casi no se está prestando esto asociado a la pandemia, relata que aunque él no está relacionado directamente con los clientes y los peluqueros, que estos anteriores son bastante exigentes en cuanto a la atención, solicitan inmediatez, se enojan si no existe horas para el día y sobre todo solicitan no usar anestesias en sus mascotas para la atención ya que lo encuentran muy invasivo. Por otro lado, destaca que escucha que las personas piensan que las veterinarias son más caras, pero la gente no considera que los atienden profesionales del área capaces de hacer muchos tipos de atenciones. A continuación, en la Ilustración 26 se puede apreciar el mapa de empatía relacionado.

Ilustración 26: Mapa de empatía dueño de clínica veterinaria



Fuente: Elaboración propia en base a (Ostelwalder, 2011)

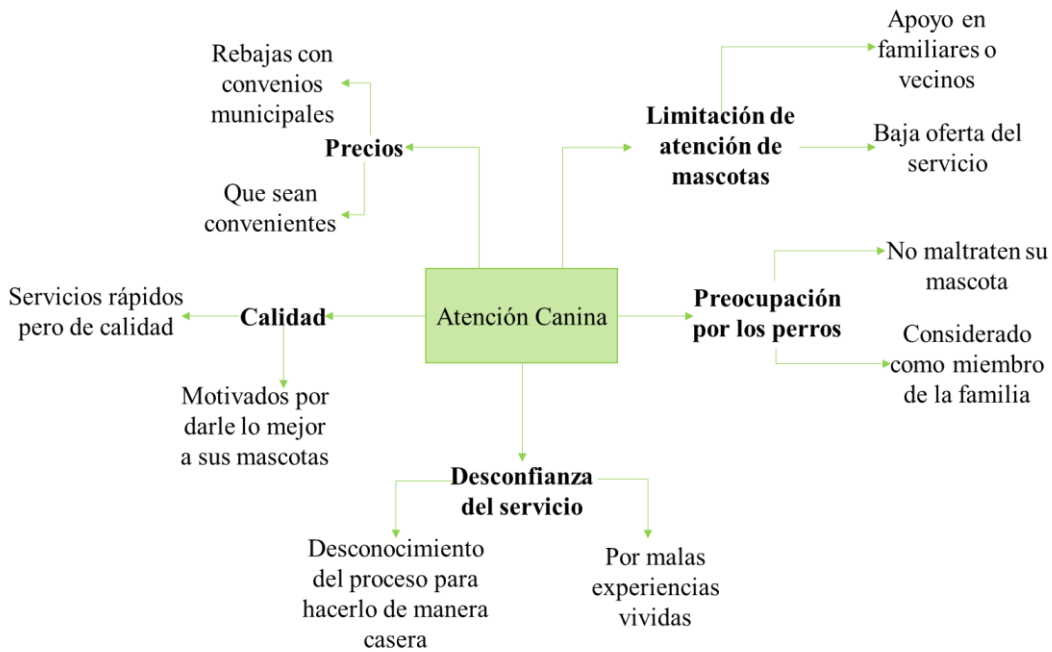
En vista de lo presentado en los mapas de empatía, es posible identificar que efectivamente existe una necesidad en la zona en cuanto a la oferta que esta presenta y las fluctuaciones debido a la pandemia solo han puesto en mayor evidencia la problemática que adolece a los dueños de mascotas. Si bien la opinión de todos los encuestado es super importante la que deja en clara evidencia los problemas es el testimonio del dueño de la clínica veterinaria, ya que al poseer un centro que imparte los servicios de cuidado y bienestar tanto veterinarios como no, se da cuenta de la limitada oferta existente y las cada vez mayores exigencias de los clientes en torno a la calidad, inmediatez y precios convenientes.

4.1.2. Definir

A continuación, es necesario filtrar la información recopilada durante la fase de empatizar, a fin de quedarse solamente con lo que en este caso adolece a los clientes, quedándose con lo que verdaderamente les aporta valor e identificando los principales problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

De esta manera, para realizar la síntesis se hará a través de la herramienta mapa mental que presenta las principales necesidades de los clientes que influyen en adquirir los servicios de atención a sus mascotas como: precio, calidad, tratamientos caseros, preocupación por los perros y la limitación de atención de mascotas, donde el principal foco del problema está asociado a la limitación de atención y lo que conllevaría el no atender correctamente a sus mascotas, esto se puede visualizar en la Ilustración 27.

Ilustración 27: Mapa mental problemas de la zona



Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Conclusiones de las primeras etapas

Posterior a la aplicación de las dos fases primeras fases en base a las herramientas visualizadas, se puede identificar que existe claramente un problema que está afectando a la comuna y existe bastante desconcierto en torno a este. Por lo cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La consideración de mascota como miembro de la familia impulsa a los dueños a acudir a los centros por atención que permita mantenerlos bien cuidados y saludables.

- La comuna de Santa Cruz no presenta una variada y extensa oferta asociada a los cuidados no veterinarios de las mascotas, lo que limita a los dueños sobre todo si necesitan atención urgente o rápida.
- El gran cariño que se desarrolla para con las mascotas genera una desconfianza de dejarlos en manos de cualquier persona, punto que también viene de la mano de las malas experiencias que han vivido en torno a malos tratos o poca paciencia con los adultos mayores.
- Consideración de que la municipalidad debería realizar una mayor campaña y programas de apoyos que permitan a la población acceder a los servicios, así como también que nuevos exponentes decidan incursionar en la zona.
- Si bien en redes sociales ayudan bastante y se muestran cuidados a las mascotas, no están simple como se ve él atender estéticamente un animal es necesario conocer los procedimientos para no repercutir en molestias o en el peor de los casos enfermedades.
- Existe una generalización asociada a los altos precios que solicitan las veterinarias por atender a las mascotas, en procedimientos no veterinarios.
- Es posible distinguir que los *Millennial*, la Generación Z y los adultos mayores son los que más preocupación, consideración y cuidados tienen con sus mascotas.

4.2. Propuestas de servicios a prestar

En consideración con lo apreciado en las primeras etapas del *design thinking*, se pudo comprobar que existen tres grupos marcados de la población (*Millennials*, Generación Z, adultos mayores) que presentan un problema que actualmente los afecta, es así que, basado en esta información, se levantarán las propuestas de servicios que apuntarán a la resolución de este conflicto que posteriormente se testearán y se procederá a definir el servicio que ofrecerá el emprendimiento.

4.2.1. Idear

Esta etapa tiene como principal objetivo la ideación de las alternativas de servicios que se podrían prestar con la materialización del emprendimiento. Aquí es sumamente importante el no quedarse solo con el primer pensamiento o boceto que llegue a la mente y eliminar los prejuicios de valor.

En consideración con esto se utiliza la herramienta *brainstorming*, la cual considera una lluvia de ideas entorno a un tema en específico en este caso a posibles alternativas de servicios. Es así que, se realizaron tres sesiones las cuales fueron conformadas por el dueño de la clínica veterinaria nombrada anteriormente, la dueña del futuro emprendimiento y un proveedor de artículos para mascotas (Joaquín Vergara), estas se llevaron a cabo en la clínica veterinaria donde cada participante presentaba sus puntos de vista en 5 minutos y posteriormente se debatían durante 10 minutos las opiniones anteriores para establecer el punto de partida de la próxima sesión.

Como resultado de la última sesión realizada se llegaron a cuatro posibles servicios implementables. A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de estos:

- **Servicio de estética y rehabilitación canina:** enfocado en masajes, peluquería y estética integral canina, donde se realicen baños, corte de pelo y uñas, cepillado, desparasitaciones, limpieza de ojos, dientes y zona genital. Así como también, se realicen sesiones masajes a los caninos para disminuir su estrés, rehabilitación tras lesiones, mantención de flexibilidad, mejorar circulación sanguínea sobre todo de canes de más edad.
- **Servicio de estética animal móvil:** este servicio considera realizar cortes de pelo y uñas, desparasitaciones, baños preventivos, de limpieza y estéticos, limpiezas de zonas sensibles, tratamientos preventivos contra parásitos intestinales y curación de heridas cutáneas. El cual se implementaría en los hogares de los clientes, de esta manera evitando que estos se desplacen hacia un centro, ayudando sobre todo a los dueños de mascotas que por disponibilidad de tiempo no pueden acudir en horarios comunes por este tipo de atención.

- **Guardería y hotel canino:** centrado en ofrecer un sitio donde los dueños de mascotas puedan dejarlas con plena confianza, preocupándose por su salud, seguridad y alimentación, mientras éstas estén en las instalaciones. Así como también la posibilidad de ofrecer servicios de entrenamiento donde se les enseñara comportamiento a las mascotas, como, por ejemplo: lecciones de no orinar dentro de las casas, no morder muebles y obedecer a los dueños.
- **Servicio de estética canina:** aquí se considera prestar servicios como corte de pelo y uñas, limpieza de zonas sensibles, baños preventivos, de limpieza y estéticos, tratamientos de desparasitación y de curación cutánea, que permita la interacción dueño-peluquero más allá de dejarlo en la tienda y recogerlo, sino que esté presente en toda la explicación y ejecución del proceso y de esta manera poder decidir sobre la marcha.

4.2.2. Selección de servicio a prototipar

En consideración a estos cuatro servicios identificados es necesario realizar una comparación para identificar cuál o cuáles de estos son los más convenientes y que traerán más beneficios para los clientes y para el emprendimiento en general, empujando a estos a adquirirlo y solucionar su actual problemática. Cabe destacar que esta selección se hace en consideración de lo investigado en el estudio de mercado, la experiencia personal vivida en primera persona y las entrevistas en profundidad, por lo que esto puede sufrir modificaciones y ajustes acorde a la información recopilada en la siguiente fase de testeo. Para llevar a cabo esta selección se utiliza la herramienta de factores ponderados, la cual permite encontrar la mejor opción en base a una serie de factores relevantes.

Es así que los criterios definidos para realizar la ponderación vienen dados por los tres siguientes:

- **Supervisión:** uno de los principales puntos a considerar es la desconfianza asociada a que los dueños de las mascotas no pueden acceder al lugar donde se les presta los servicios a las mascotas, solo indican como desean el servicio y deben volver o

esperar hasta que terminen. De esta manera si se puede realizar la supervisión del servicio tendrá una mejor calificación que de no poder.

- **Nivel de especialización:** la necesidad de contar con personal es super importante a la hora de evaluar el servicio ya que si un empleado no sabe cómo proceder correctamente repercutirá en ofrecer mal el servicio, lo que puede terminar con el descontento del cliente e incluso cancelación del servicio. A su vez la especialización requerirá invertir en sueldos más altos de personal lo cual afectaría considerablemente el nuevo emprendimiento, de esta manera se calificará con peor valor a los servicios que requieran mayor especialización.
- **Variados sub-servicios:** viene de la mano de la diversificación con la que cuenta cada uno de los servicios, a fin de poseer una amplia gama que vayan en ayuda de los clientes y satisfaga sus necesidades y expectativas, sin recurrir a otro lugar para atender a su mascota. Por lo tanto, mientras más sub-servicios presente mejor calificación obtendrá.

A su vez la Tabla 8, muestra la ponderación de cada criterio, donde se puede apreciar el principal foco en la supervisión, seguido de la variabilidad de sub-servicios y finalmente el nivel de especialización.

Tabla 8: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un servicio

Criterios	Supervisión	Nivel de especialización	Variados sub-servicios	Suma	Ponderación
Supervisión	-	5	4	9	43%
Nivel de especialización	2	-	3	5	24%
Variados sub-servicios	3	4	-	7	33%
Total				21	100%

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los criterios y su ponderación se proceden a realizar la matriz multicriterio a fin de seleccionar la mejor alternativa que ofrece el mercado, de este modo la Tabla 9 presenta dichas calificaciones y ponderaciones finales para las distintas alternativas.

Tabla 9: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de servicio

Criterios	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Supervisión	43%	1	7	1	7
Nivel de especialización	19%	2	3,5	7	5
Variados sub-servicios	38%	7	4	2,5	5
Total	100%	4,43	5,29	1,76	5,44

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 9 se puede concluir que la mejor alternativa de servicio es la propuesta por la 4 dando como ponderación final 5,44, además cabe mencionar que no se consideró el factor de seguridad y calidad ya que todos los servicios esperan ofrecer ambas.

4.2.3. Prototipar

Para la realización del prototipo o diseño preliminar en este caso del posible servicio a ofrecer se considera el insumo de servicio proveniente de la etapa anterior, es decir, el servicio de estética canino. Es así que, se proceder a su confección a través de dos herramientas (flor de servicios y diagrama de flujo simple) las cuales servirán para representar como se percibirá esta posible opción a implementar. En síntesis, observar cómo interactuarán los clientes y los beneficios que estos obtendrán de esta potencial propuesta.

De esta manera, se parte en primer lugar con la realización de la mencionada flor de servicios la cual permitirá diferenciar a las empresas de su competencia a través de la utilización conjunta de los servicios complementarios del servicio básico (peluquería canina). Lo que permitirá identificar lo que añade valor al cliente y ayuda a satisfacer las necesidades de este.

- **Información:** para transmitir toda la información relacionada con el servicio a los clientes se utilizarán las principales redes sociales (*Whatsapp* e *Instagram*), de esta manera se abordarán temas como diversos precios y promociones, ubicación, medios de contacto, variedad de *kits*, beneficios de los cuidados preventivos en las mascotas, buenas prácticas a la hora de los baños caseros, ciclos de desparasitación,

- **Consulta:** vienen dadas por las dudas relacionadas al servicio, en este caso se podrán hacer por las redes sociales, así como también directamente llamando al número telefónico que dispondrá el local. Sea cual sea el canal de contacto se priorizará el aclarar todas las dudas existentes a fin de preservar al cliente o futuro cliente.
- **Toma de pedidos:** este es uno de los principales fuertes con los que contará el servicio, para lo cual se realizará de forma rápida y precisa, siempre procurando el respeto y responsabilidad hacia los clientes, este se podrá hacer en el local físico, mediante contacto telefónico y redes sociales.
- **Hospitalidad:** aquí se centrará en poner toda la atención en las peticiones de los clientes, guiando en todos los procesos necesarios para acceder al servicio, con mucha paciencia y amabilidad a fin de demostrar confianza y profesionalismo.
- **Atención:** esta se dejará ver primeramente cuando el cliente se ponga en contacto con el servicio, así como también se presenciará al momento de atender las mascotas donde se procurará poner el máximo interés en las necesidades y expectativas de los clientes, a fin de evitar molestias e incomodidades que repercutan en la toma del servicio.
- **Excepciones:** vienen dados por las prestaciones que no ofrece la empresa, pero para complacer o ayudar a los clientes pueden llevarse a cabo, las cuales tiene características únicas, de esta manera se pretende la atención a pedidos especiales y permitan al cliente no declinar la atención.
- **Facturación:** esta se realizará de la forma más clara y transparente, detallando y explicando bien lo adquirido por el cliente y porque se le cobra ese monto a fin de que esté completamente satisfecho con el cumplimiento del servicio solicitado. De esta manera, para hacer entrega de boletas o facturas será imperativo el iniciar actividades como empresa en el SII.

- **Pago:** este se hace conociendo un claro detalle y concordancia de los servicios prestados por la empresa y percibidos por el cliente, el cual se podrá hacer por medio de dinero en físico o transacciones bancarias.

Ahora, con la aplicación de la herramienta denominada diagrama de flujo será posible apreciar la naturaleza y la secuencia de los pasos involucrados en la entrega del servicio a los clientes, de esta manera, entender completamente la experiencia asociada a este que tiene el cliente. En este caso permitirá de manera preliminar visualizar el proceso que se llevará a cabo para poder adquirir el servicio de peluquería canina (ver Ilustración 28). A continuación, se presentan las acciones visibles que incurren en este servicio.

- **Recibir contacto del cliente:** referente a la relación que se genera cuando la persona presenta interés por la contratación del servicio, esta puede darse de forma directa en el local de atención, a través de contacto telefónico o por medio de redes sociales (*Whatsapp* e *Instagram*). Se estima una duración promedio de diez minutos, donde se coordina el día de atención y de igual manera se responden dudas respecto a los servicios ofrecidos, horario de atención en el local, entre otros que puedan surgir al cliente.
- **Registrar del cliente:** se registrará la llegada del cliente y se tomarán datos de él como nombre, teléfono de contacto, correo y dirección, así como también asociado a la mascota como nombre, raza, edad, principales alergias, actitudes que lo pongan incomodo o en alerta, enfermedades o dolencias, última atención y cualquier consideración extra que se deba saber. Para esto se estima una duración de diez minutos.
- **Presentar servicios:** se exponen los diversos trabajos que ofrecen y registros fotográficos de algunos que ya han sido realizados a la fecha, a fin de que el cliente vea cuál de los estilos le interesan apreciando las terminaciones de estos, se estima un período de 15 minutos, en la que se explican descripciones generales.
- **Seleccionar el servicio:** se realiza una elección en base a fotografías referenciales de los servicios que se ofrecen y los registros fotográficos de clientes, aquí se vuelve a

explicar detalladamente lo que comprende el servicio que se tomará a fin de que el cliente comprenda completamente lo adquirido y sepa por que pagará. Para esto se estima una duración de diez minutos.

- **Solicitar medio de pago:** se explica las diversas modalidades de pago con las que se cuenta a fin de que el cliente escoja con la que más cómodo se sienta. Este proceso estima una duración de cinco minutos.
- **Registrar fotográficamente el proceso:** se toman fotos asociada a todo el proceso con previo consentimiento del cliente a fin de poder ser utilizadas para futuras referencias del trabajo realizado, se estima un periodo de duración asociado a la atención del can.

Otra de las categorías de acciones hace referencia a los servicios esenciales, que son los primordiales, detallados a continuación para el servicio.

- **Realizar atención canina:** aquí se lleva a cabo el tratamiento del can acorde a las especificaciones acordadas previamente con el cliente, siempre asegurando la comodidad y confortabilidad de la mascota a fin de que no se ponga nervioso y se pueda lastimar en el proceso. El tiempo estimado para que se lleve a cabo de forma correcta varia acorde al servicio en este caso si se toman todos tendría aproximadamente una duración de 120 minutos.
- **Revisar terminaciones:** una vez finalizado el proceso asociado al servicio adquirido por el cliente es necesario realizar una revisión de los detalles a fin de corroborar que todo quedo como debería estar, así de esta manera evitar descontentos o malos ratos, para esto se estima una duración promedio de 10 minutos.

Dentro de las categorías de acciones, se muestran los beneficios recibidos por el cliente, detalladas a continuación para el servicio.

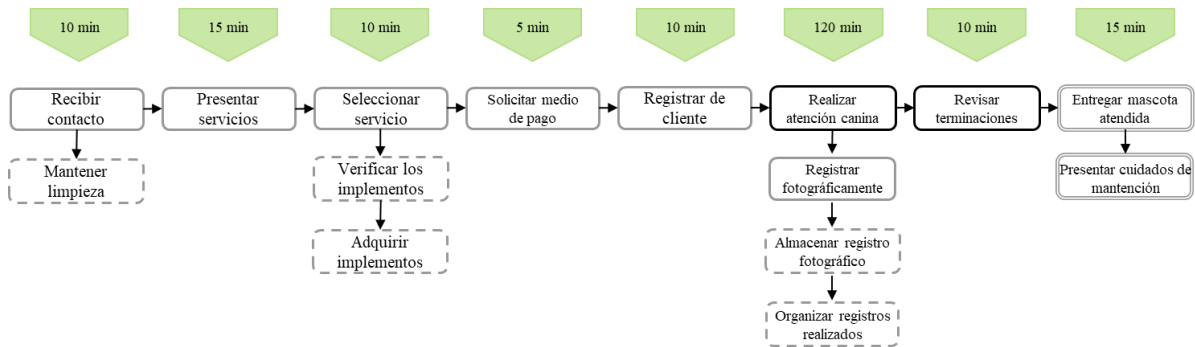
- **Entregar mascota atendida:** en esta parte se presenta el resultado final asociado a la prestación del servicio adquirido por el cliente, donde esté verifica el cumplimiento de lo acordado tiene una duración de diez minutos.

- **Presentar cuidados necesarios para la mantención de la mascota:** dado a que el principal foco es la preservación de las mascotas, es que se enseñan y dan *tips* asociados a buenas prácticas para preservarlos de la mejor manera, así como también acciones desconocidas que puedan estar dañando su salud. El tiempo estimado es de 15 minutos.

Finalmente son presentadas las acciones que, si bien apoyan al servicio esencial, no son visibles por los clientes.

- **Mantener limpieza del local:** es de suma importancia contar con un espacio de atención al cliente, baños, oficinas del personal, entre otros que se encuentre pulcro, ya que, esta es la primera impresión que se llevará del lugar.
- **Verificar los implementos de atención:** se contará con una base de datos que contenga y permita verificar todos los implementos necesarios para realizar la atención de los canes, donde se detalle el estado de estos, a fin de estar al tanto en caso de requerir solicitarlos con algún proveedor. Este proceso toma alrededor de dos minutos.
- **Adquirir implementos faltantes:** una vez identificada la falta o avanzado deterioro de algún tipo de implemento es necesario contactar proveedores a fin de adquirir estos faltantes, lo cual presentará un tiempo promedio de cinco minutos.
- **Almacenar registro fotográfico del servicio prestado:** todo el material fotográfico registrado tanto en el proceso como en el resultado final del proyecto es traspasado a un computador y acumulado para posteriormente ser organizado. Para esto se estima una duración de 20 minutos.
- **Organizar servicios realizados:** se requiere ordenar los servicios más significativos, con la finalidad de que puedan ser presentados más adelante a los clientes que soliciten referencias asociadas a atenciones realizadas, se estima un tiempo de 30 minutos.

Ilustración 28: Diagrama de flujo simple



Fuente: Elaboración propia en base a (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

4.3. Ajuste de solución

Una vez identificadas las posibles alternativas de servicios que podrían ir en ayuda de la insipiente necesidad que se está presentando los dueños de mascotas de la zona. Se procede a realizar un ajuste del potencial seleccionado a fin de que este apunte a lo que los clientes están realmente dispuestos a pagar, a través de la metodología *Lean Startup* desarrollo de clientes.

4.3.1. Testeo

En esta última etapa de la metodología *Design Thinking*, se procede a realizar pruebas con los usuarios finales a fin de obtener un *feedback*, que permita realizar conclusiones que muestren la ayuda que presenta la solución o las dificultades que experimentan las personas al interactuar con el servicio a fin de realizar mejoras apuntando a satisfacer completamente la necesidad actual.

Es así que, para la realización de este testeo se utilizará *Lean Startup* metodología desarrollo de clientes (Blank & Dorf, 2013), la cual considera el levante de una tesis de negocios basada en lo que se pretende ofrecer que sea atractiva para el cliente, es decir, propuesta de valor y segmento de cliente, a su vez para que esa tesis de negocios se dé y se sustente en el tiempo y finalmente pase a ser la propuesta de valor definitiva se realiza un despeje de las interrogantes que son supuestos, a través de hipótesis (levantadas en base a entrevistas y visualizaciones de la información secundaria realizadas) que permiten testear los elementos con los cuales se construyó la tesis del negocio.

Estas hipótesis se validarán con los clientes, para lo cual se realizan entrevistas, las que permitirán levantar los *learning* (aprendizajes sacados de la conversación) y los *insights* o elementos de cambio los cuales son difíciles de lograr, vienen dadas por las reflexiones que ayudarían a levantar nuevas hipótesis o alcanzar la claridad suficiente de los elementos significativos para el cliente que ayudaran a construir una buena propuesta de valor.

En consideración con esto la tesis de negocio viene dada por, centro que ofrece servicio integral de bienestar, salud y cuidado canino, a personas dueñas de mascotas con disponibilidad 24/7 con una relación precio-calidad conveniente y cumpliendo con las normas de calidad, seguridad y confianza que la mascota tiene en su casa.

El cliente vendría dado por *Millennials*, Generación Z, adultos mayores, a su vez la propuesta de valor giraría en torno a generar una experiencia de confianza y seguridad para la mascota, prevención y estética hiperpersonificada.

Por el lado de las hipótesis se levantaron en base a la información de primera mano, encuestas e información secundaria recopilada en las primeras fases de *Design Thinking*. A continuación, es posible apreciar las tres hipótesis planteadas:

- **Hipótesis 1:** en general los *Millennials*, Generación Z, adultos presentan una mayor actitud a tener perros como mascotas dado que para ellos, estos representan compañía, afecto y alegría la cual no es posible lograr con otras personas.
- **Hipótesis 2:** si los dueños de las mascotas presentan fuertes lazos de afinidad con ellos esto podría reflejarse en una mayor actitud a adquirir y pagar por servicios de cuidado y bienestar para los perros.
- **Hipótesis 3:** si los dueños de las mascotas presentan fuertes lazos de afinidad con ellos esto podría reflejarse en que elementos como la calidad del servicio, las medidas de seguridad brindadas al perro primarían por sobre el precio al momento de tomar la decisión de adquirir servicios de bienestar y salud para perros

- **Hipótesis 4:** los dueños de mascotas (en específico de perros) no se atreven a realizar las funciones de cuidado físico y atención al perro debido a que existe temor de cometer errores que puedan lastimar a la mascota.
- **Hipótesis 5:** el acceso a servicios de cuidado y bienestar para las mascotas (perros) se ve afectado por los horarios actuales de atención de las tiendas y locales que prestan estos servicios.

Una vez identificadas las hipótesis en torno a los clientes y servicio en general se procede a confeccionar el proceso que permitan transformar estas suposiciones en hechos constatados y verificados mediante el dialogo e interacción con los supuestos clientes. De esta manera, finalmente comprobar si la comprensión del problema del cliente y la solución propuesta encajan o es necesario realizar ajustes.

A continuación, se presentan las preguntas que se cuestionaran a los habitantes de las zonas donde se pretende incursionar (Santa Cruz y San Fernando). Las cuales, están divididas acorde a cada hipótesis planteadas a fin de llevar a cabo la comprobación del entendimiento del problema y solución apremiante.

- **Hipótesis 1:** ¿Quiénes componen tu familia?, ¿Qué posición presentas con respecto a tus hermanos?, En caso de vivir solo, ¿Por qué lo haces?, ¿Cómo llegó la mascota a tu casa?, ¿Qué es para ti tu perro?
- **Hipótesis 2:** ¿Qué significa para ti tu perro?, ¿Desde cuándo lo tienes?, ¿Dónde duerme tu perro?, ¿Cómo cuidas a tu perro?, ¿Cada cuanto lo llevas al veterinario?, ¿Cada cuanto llevas a tu perro a un servicio de cuidado y bienestar?, ¿Por los lleva o no a estos servicios?
- **Hipótesis 3:** ¿Qué tipos de cuidados se le das a tu perro?, ¿Quién está a cargo de realizar estos cuidados?, ¿Cada cuánto tiempo le das esos cuidados?, ¿Tienes considerado el costo de este tipo de servicios en tu presupuesto?, ¿Qué significa tu perro para ti?

- **Hipótesis 4:** ¿Desde hace cuánto tienes a tu perro?, ¿Como haces actualmente los cuidados físicos de tu perro?, ¿Con que frecuencia lo llevas a un lugar especializado?, ¿Qué te limita a realizar el procedimiento completo en tu casa?

Hipótesis 5: ¿Cómo se encarga de cuidar y atender a su perro? (por cuenta propia o lo lleva a algún lugar especializado), ¿Cuán frecuente acudes a estos servicios de cuidado y bienestar?, ¿Consideras que tu trabajo es una gran limitante en cuanto al acceso a los servicios de atención canina?, ¿Cuáles son las principales limitantes para atender a tu mascota?, Con respecto a la pregunta anterior ¿La oferta actual ha presentado alguna solución o simplemente debes ajustarte por tu cuenta?, ¿Cómo afecta los horarios y formas actuales de atención de esta oferta?, ¿Cómo compatibiliza los estos horarios con el tiempo disponible de las personas?

A su vez, para asegurar que las entrevistas sean realmente de valor es necesario que sea confiable y representativa del lugar de aplicación, para lo cual es primordial determinar el tamaño muestral que represente a la población total, cabe destacar que para que esta sea representativa tiene que estar integrada por personas con intereses similares al objeto de estudio, no tiene que ver, en este caso, con el tamaño. Además, si este es muy grande dará lugar a la pérdida de valiosos recursos como tiempo y dinero.

Ahora, para realizar el cálculo de este tamaño muestral es necesario recurrir a la Ecuación 1. Está a través de los parámetros descritos a continuación determinaran la cantidad de personas necesarias a encuestar.

Ecuación 1: Formula para calcular el tamaño muestral

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

Donde:

- n: tamaño de la muestra buscado.
- N: tamaño de la población.
- z: parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.

- e: error de estimación máximo aceptado.
- p: probabilidad de que ocurra el evento.
- q: probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

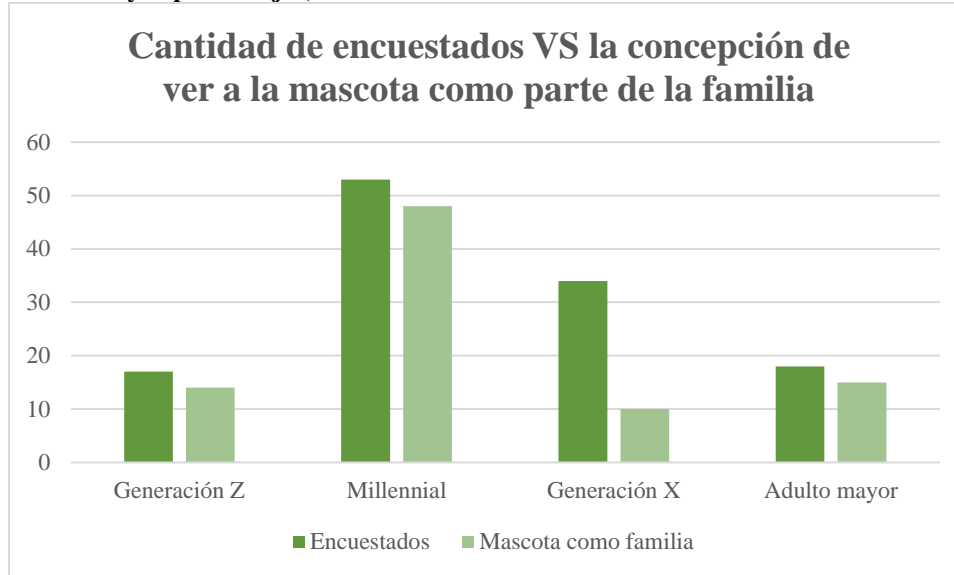
Cabe destacar que para el establecimiento del nivel de confianza la literatura común establece valores desde 90% a 99%, donde al acercarse hacia al último valor determina una menor incertidumbre asociada a los datos (Prel, Hommel, Röhrig, & Blettner, 2009). De esta manera, si se aplica dicha formula en consideración a los valores mencionados da un tamaño muestral entre 68 y 16.641.

Es así que debido al acotado tiempo para la realización de la entrevistas que se fijó el realizar un poco más de entrevistas en profundidad que el mínimo, de esta manera se llevaron a cabo 120, lo que implica un nivel de confianza del 92% y un error del 8%. Por otro lado, a fin de hacer más representativa la muestra a tomar, como se conoce el tamaño de la población (111.828 habitantes), se conoce su distribución etaria, se realizará la toma de encuestas de manera proporcionada, donde la Generación Z, representa el 13%, los *Millennial* el 44%, los Generación X el 29% y los adultos mayores el 14% restante (ver Anexo 4).

Los resultados de estas encuestas en profundidad se pueden apreciar entre el Anexo 5 y el ver Anexo 27, así como también, a continuación, en base a estos se realizan una serie de aprendizajes o conclusiones que permiten comprobar o desestimar las hipótesis planteadas anteriormente y con ello identificar qué es lo que está afectando a la población y encaminar el servicio a ofrecer contribuyendo a mejorar esta situación.

En torno a la hipótesis 1, se pudo apreciar que efectivamente la preocupación por las mascotas viene en su mayoría de los *Millennials*, ya que estos mencionan encarecidamente que su mascota es parte de la familia, su amigo, hijo y entretenimiento. De la misma manera, se destacan estos más jóvenes (Generación Z) al ser más cuidadosos con sus animales domésticos. Así como también, se apreció que la Generación X en su mayoría, siguen viendo a la mascota como el guardián o simple animal (ver Anexo 6)

En cuanto a la conformación de las familias y la preocupación de estas por sus mascotas, es posible apreciar que las parejas sin hijos y las familias conformadas por dos padres y hermanos son los que representan un mayor porcentaje (ver Anexo 7Anexo 6: Resultados de la ronda de entrevistas parte 2



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7), con aproximadamente un 23%, seguidos en tercer lugar de un 22% asociado a las familias con hijos únicos. De la misma manera, se comprobó que los hijos únicos y los hermanos menores son más propensos a tener y preocuparse más por sus mascotas (ver Anexo 8).

Ahora, de los encuestados que se encuentran viviendo solos o les gustaría irse a vivir solos se pudo comprobar que lo hacen en su mayoría como una forma de independizarse y buscar tranquilidad, que no es excluyente o implica que no quieren una mascota en sus vidas, sino que es todo lo contrario, demostraron mayor interés por adquirir una mascota luego de irse a vivir solos (ver Anexo 9).

Por otro lado, es posible apreciar que en cuanto a la forma de adquisición de su mascota lidera la adopción con un 38%, la cual puede venir reflejada con el cambio de mentalidad de los chilenos y su mayor empatía entorno a los animales (ver Anexo 11Anexo 10). Así como también, este cambio podría explicar la mayor disposición a la inscripción de sus mascotas la cual bordea el 78% (ver Anexo 11) y al creciente pensamiento de que este es un miembro más de la familia y verlo como hijo o reemplazo a este (ver Anexo 12).

Al pasar a la hipótesis 2, se identificó que en su mayoría las mascotas presentan una trayectoria no menor con sus dueños, ya que, el 43% afirma tenerla desde hace más de cinco

años en los hogares, así como también, el segundo lugar (36%) viene a consecuencia de la pandemia y el encierro asociado a esta, que impulso a las personas en adquirir una mascota, por lo que su tenencia no supera el año (ver Anexo 13).

Ahora, en cuanto al lugar donde duermen las mascotas es bastante importante conocer los resultados debido a que es una forma de comprobar que lo que nos mencionaban los encuestados era real o solo no querían quedar mal, de esta manera se comprobó que el 71% de los encuestado que poseía canes aludían a que estos viven dentro las casas (ver Anexo 14).

Por otro lado, se pudo apreciar que en cuanto al cuidado que les dan a sus mascotas se destaca una gran preocupación por su alimentación, por mantenerlo desparasitado, aseado, por preservar su integridad y consentirlo (ver Anexo 15). Asociado a este cuidado y preocupación por preservar las mascotas, se puedo comprobar que las idas al veterinario en su mayoría vienen impulsadas cuando el can se siente mal lo cual representa un 66% (ver Anexo 16). De la misma manera, se comprobó que de las idas a servicios de peluquería, belleza o estética el 57% lo realiza mensualmente y un 21% menciona no asistir nunca (ver Anexo 17).

En este mismo sentido, se apreció que en base a otros servicios destinados para las mascotas (distintos a veterinaria, peluquería/estética) los encuestados mencionan su interés por adquirir en su mayoría adiestramiento y celebración de cumpleaños para su can (ver Anexo 18).

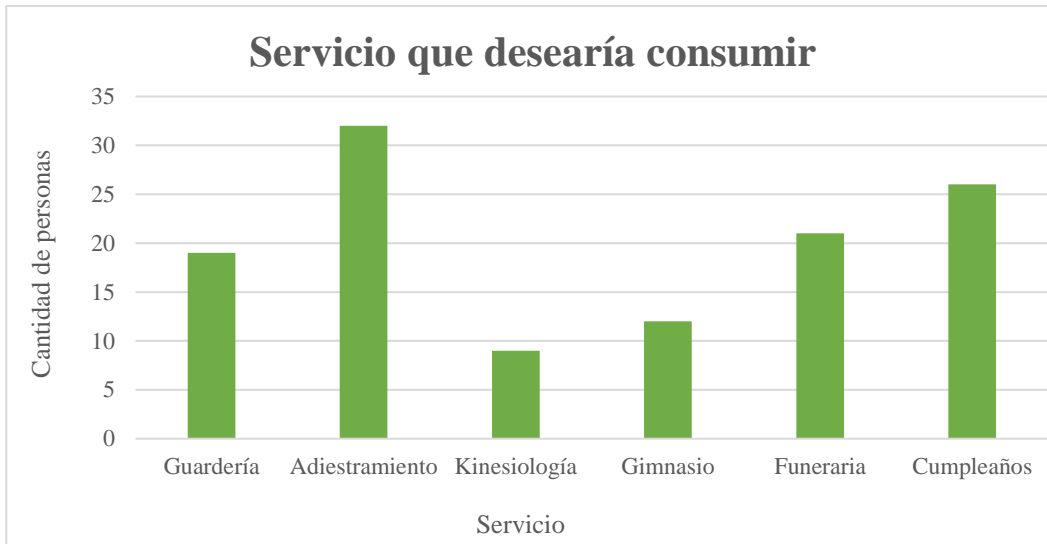
Por otro lado, se profundizó en el porqué de no adquirir este tipo de servicios de cuidado y bienestar animal, es de esta manera que se pudo comprobar que destacan cuatro ejes, el primero es porque consideran que es un gasto innecesario por un proceso que ellos pueden hacer perfectamente ellos mismos, luego es posible encontrar que la mascota es desconfiada, tiene a ponerse agresivo con los extraños o no le gusta que le toquen ciertas partes como las orejas o cola. En tercer lugar, se encuentra el desconocimiento de este tipo de servicios y/o funcionamiento de estos. Finalmente, en cuarto lugar, es posible apreciar el pensamiento asociado a que es un animal que se proporciona su propio aseo y no es necesario realizar este tipo de tratamientos (ver Anexo 19).

En cuanto a la tercera hipótesis, se pudo apreciar que efectivamente hay lazos fuertes entre las mascotas y sus dueños que se ven reflejadas en cómo ven estos últimos a sus canes, donde se destaca la concepción de miembro de la familia, amistad y compañía (ver Anexo 12) y los cuidados asociados a estos como alimentación y cuidados corporales (ver Anexo 15). En consideración a este último punto con los cuidados que se les da a las mascotas, se destaca que el 67% es por responsabilidad compartida entre el dueño o dueña de la mascota y un profesional especialista en cuidado físicos, de peluquería y/o estética, así como un 20% de los dueños se encarga ellos mismos de todo lo asociado a sus mascotas (ver Anexo 20).

En la misma mano, de los cuidados se pudo apreciar que la frecuencia en que se le dan estos depende del tipo, de esta manera, la alimentación es diaria, los paseos van desde nunca hasta todos los días, de los que comprar vitaminas lo hacen mensualmente, la desparasitación en promedio la realizan cada cuatro meses, el mantenimiento de su pelaje y aseo la mayoría lo realiza mensualmente, la compra de ropa y juguetes varía bastante dependiendo del estado de la que poseen o las ofertas que circulan y la atención veterinaria la mayoría concuerda en realizarla cada vez que el can se siente mal. Por otro lado, es de destacar que el 71% de los encuestados que afirmaron acudir a servicios de peluquería, belleza y estética consideran este gasto en su presupuesto (ver Anexo 21).

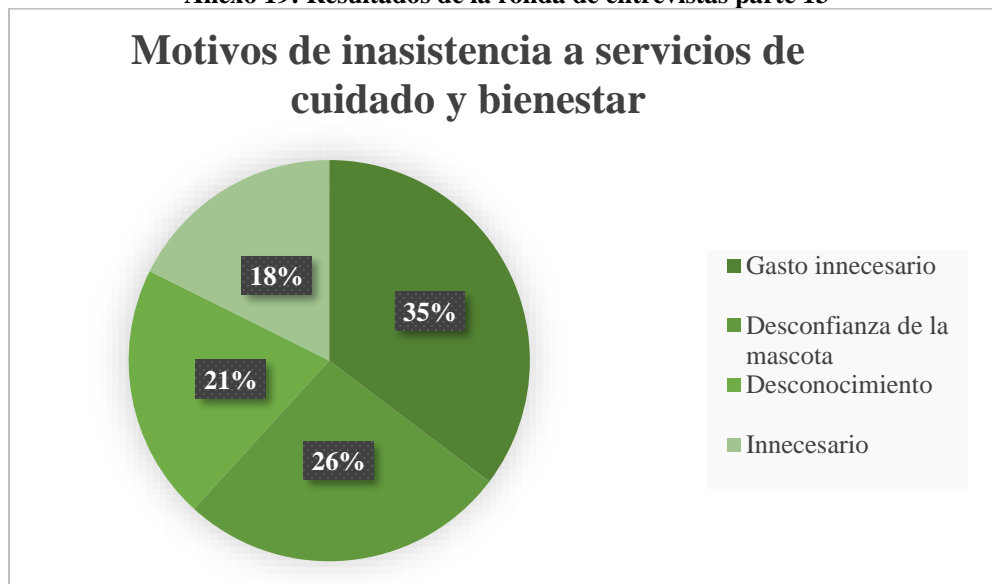
Ahora, con relación a la hipótesis 4, guarda relación a la atención por parte de los dueños de las mascotas, donde se puede apreciar que los periodos asociados estas relaciones tienen dos grupos completamente opuestos que totalizan el 79% de los encuestados asociados a tiempos muy largos de tenencia de sus mascotas y a tiempos muy cortos que no sobrepasan el año (ver Anexo 13), donde se destaca que su consecución viene en su mayoría asociada a adopción.

Por otro lado, al interiorizar en la forma de realizar los cuidados a los canes viene en su mayoría por responsabilidad compartida tanto al interior del hogar de la mascota como por atención especializada de peluqueros, estilistas o veterinarios (ver Anexo 20 Anexo 18: Resultados de la ronda de entrevistas parte 11



Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Resultados de la ronda de entrevistas parte 13



Fuente: Elaboración propia

Anexo 20). Y en torno a estos profesionales del área es posible también realizar la distinción de frecuencia en que se acude a estos, con respecto a los primeros se puede apreciar que se acude en su mayoría mensualmente (ver Anexo 17), mientras que las idas por atención asociadas al veterinario vienen más que nada por si el animal presenta alguna dolencia o malestar (ver Anexo 16).

En este sentido, de las atenciones por parte de profesionales las principales justificaciones que dan los dueños de mascotas están asociadas a que no disponen del tiempo suficiente para dedicar un buen cuidado a su can y a esto se le suma que desconocen el procedimiento, es importante de destacar que en cuanto al miedo por realizar estos procedimientos no es muy alto, sino que la exigencia de que hagan correctamente el servicio y el no poseer los implementos destacan sobre este, así como también, lo hace en los adultos mayores las limitaciones físicas asociadas a la avanzada edad que repercuten directamente en el tratamiento por parte de los dueños (ver Anexo 22).

Finalmente, en torno a la hipótesis 5 es posible recalcar nuevamente que la atención que se presta hacia las mascotas viene es compartida entre dueño, familiar y profesionales, donde, es importante mencionar que la mayoría concuerda que le gusta o gustaba al menos bañar una vez al mes por cuenta propia a su mascota, esto sin eliminar su atención regular con un profesional mayoritariamente mensual (ver Anexo 17), es como una forma de cuidarlo y demostrar su responsabilidad para con esta.

En torno a las principales dificultades asociadas a la atención de las mascotas se pudo apreciar (ver Anexo 22) que venía dada por el tiempo con el que cuentan los dueños, donde en una profundización se pudo apreciar que el trabajo de las personas es bastante influyente (41%), donde en varios casos estos locales cierran antes de que finalice su jornada de trabajo, no abren fines de semana o los días que podrían asistir no existen horas disponibles (ver Anexo 23). En esta misma mano, asociado al problema que trae consigo el trabajo para con la atención de las mascotas, se puede apreciar que trae a los dueños estrés, sentimientos de impotencia al no poder acceder, realizar peticiones de favores para llevar a sus canes, donde algunos destacan que les incomoda bastante realizar estos actos. Por otro lado, destacan las contra producciones asociadas a intentar realizar el procedimiento en casa, pero causando más daño que alivio (ver Anexo 24).

Continuando con la problemática traída por el tiempo hacia los dueños de mascotas que desean adquirir los servicios de atención estética, belleza o peluquera (ver Anexo 25), es posible distinguir que es casi imposible compatibilizar los horarios de trabajo con los que ofrece la oferta existente, ya que destacan durante la semana el tiempo disponible es el horario de colación, el cual es uno de los más peleados para llevar a las mascotas, el problema es que no alcanzan a recogerlo por lo que deben pedir a alguien que lo vaya a retirar, los fines de semana no se atiende por lo que ni consideran ese día pero si hacen el intento de realizar algo por su cuenta, otros optan directamente por solicitar ayuda para poder atender a sus mascotas, así como también algunos aprovechan el teletrabajo traído por la pandemia para estar pendiente a través del celular de lo que acontece en su trabajo mientras asisten a estos servicios (ver Anexo 26).

A su vez, con relación a los obstáculos que tienen los propietarios en la atención de sus canes, se pudo comprobar que la oferta actual presente en la zona en un 71% no ha realizado ninguna acción para ayudarlos en poder adquirir los servicios, mientras que un 27% afirma que le dieron soluciones temporales como, por ejemplo: posibilidad de traerlo más tarde o abrir un tiempo los fines de semana, las cuales se perdieron con el tiempo (ver Anexo 27).

4.3.2. Conclusiones y aspectos relevantes

Como se presentó anteriormente, la información recopilada fue agrupada y ordenada en diversos gráficos (ver del Anexo 5 al Anexo 27), los que permitieron describir las diversas respuestas de manera cuantitativa a fin de identificar el comportamiento asociado a las preguntas de interés en torno a las hipótesis planteadas. Es así que, de estas se pueden apreciar las siguientes conclusiones:

- **Propuesta de explicación para hipótesis 1:** plantea que los *Millennials*, Generación Z, adultos mayores presentan una mayor actitud a tener perros como mascotas y de manera responsable. Lo cual, en base a la estadística descriptiva de la muestra analizada permite comprobar que efectivamente estos segmentos presentan una mayor actitud, ya que, 81% pertenecen a estos segmentos, donde existe conciencia de

la inscripción de la mascota, junto con el pensamiento de que los canes son miembros de la familia.

- **Propuesta de explicación para hipótesis 2:** en esta se podía distinguir el supuesto asociado a los lazos de afinidad dueño-mascota los que influirían en la adquisición y pago del servicios para los perros. Este planteamiento inicial en base a la estadística descriptiva de la muestra analizada se pudo comprobar fácilmente, ya que, existe una gran capacidad de las mascotas para hacerse camino al corazón y pensamientos de las personas, donde el tiempo de tenencia ya paso a segundo plano, los lazos apreciables que se forjan indicarían una tendencia a formarse en un corto periodo de tiempo. donde se destaca la gran aseveración a que su mascota duerma en el interior del hogar, así como la gran preocupación por su integridad desde la alimentación hasta el estrés que pueda tener. Además, se destaca la afluencia a los servicios donde aproximadamente el 90% asiste a los que tienen relación con peluquería, belleza o estética canina, de los cuales la mayoría espera realizarlo mensualmente, pero debido al limitante del tiempo, recurren a favores y esfuerzos o postergan para el mes posterior.
- **Propuesta de explicación para hipótesis 3:** esta giraba en torno al supuesto de que los lazos llevarían a los dueños de las mascotas a inclinarse por elementos como la calidad del servicio y las medidas de seguridad por sobre el precio al momento de tomar la decisión de adquirir servicios de bienestar y salud para perros. Como se apreció en la explicación de la hipótesis 2 existen los fuertes lazos, donde el cuidado asociado a servicios como aseo es compartido entre ellos y un profesional. Aquí también es destacable que este gasto es considerado por una parte importante del universo encuestado y a su vez destacan la importancia de que se realice correctamente el servicio y que por sobre todo no sea contraproducente con su mascota y termine por perjudicar la salud de esta.
- **Propuesta de explicación para hipótesis 4:** plantea que los dueños de perros no se atreven a realizar las funciones de cuidado físico y atención al perro debido a que existe temor de cometer errores que puedan lastimar a la mascota. Donde, en base a

la estadística descriptiva de la muestra analizada, efectivamente una gran porción de los encuestados no se atreve a realizar estos servicios, pero no viene dado por el miedo principalmente (adultos mayores y una pequeña porción de mayores de edad como se aprecia en el Anexo 22), sino que, por el desconocimiento del proceso, limitación del tiempo y falta de los implementos necesarios para llevar esto a cabo. Por lo que tienen a preferir una responsabilidad compartida en la realización de estos servicios, esto implicando, solamente el baño por parte de los dueños.

- **Propuesta de explicación para hipótesis 5:** este último supuesto considera que el acceso a servicios de cuidado y bienestar para perros se ve afectado por los horarios actuales de atención de las tiendas y locales que prestan estos servicios. Este punto en base a la estadística descriptiva de la muestra analizada se puede apreciar que efectivamente es así, si se deja de lado, a los adultos mayores, ya que, para estos el problema viene dado por la avanzada edad y poca movilidad y fuerzas para realizar estas tareas. Ahora, hay un punto donde la gran mayoría converge y es sobre el estrés y preocupación que genera el no poder atender a sus canes. Así como también, la insatisfacción con la oferta, que no da solución sus limitados tiempos disponibles.

4.4. Potenciales clientes y propuesta de valor

En base a toda la información analizada y las conclusiones asociadas a cada hipótesis se procedió a realizar una tentativa de los potenciales segmentos de clientes y propuesta de valor asociada a estos. De esta manera, comprobar que tan cercanos se encuentran los servicios anteriormente mencionados en el apartado 4.2 y las modificaciones o cambios necesarios que lleven efectivamente a las personas a pagar por su adquisición.

En esta misma mano, se considerará los tres segmentos que presentan estos lazos especiales, que están más interesados y preocupados por la salud de sus perros.

- **Dueños de mascotas jóvenes:** personas dueñas de perros que no superan los 21 años, mayoritariamente se encuentran estudiando y son hijos únicos o menores entre sus hermanos, los cuales cuentan con la fuerte tendencia al cuidado y preocupación por sus mascotas, consideran a su mascota como un miembro más de la familia, nativos

digitales que siguen paginas asociadas a rutinas, salud y cuidados de las mascotas. Estos consideran dificultoso el atender a su mascota debido a que no cuentan con los implementos necesarios para llevar a cabo las tareas, así como también presenta limitaciones de tiempo a la hora de acceder a los servicios, pero en menor medida que el segmento siguiente. También se destaca su preocupación en cuanto a que traten bien a su mascota y realicen bien el servicio considerando la comodidad de la mascota. Tienen en promedio una ida mensual a los servicios peluquería, belleza y estética canina.

- **Dueños de mascotas maduros:** estos van desde los 22 hasta los 45 años, los cuales forjaron los fuertes lazos con sus mascotas debido al largo tiempo que ha permanecido con ellos y diversas razones como el reemplazo a los hijos que los lleva a la concepción de que es parte fundamental de la familia, por lo cual merece ser tratado como tal, preocupándose de su alimentación, salud y bienestar, para lo cual destinan un presupuesto mensual. Este segmento destaca por su ajetreada y acelerada vida, en torno al trabajo, estudios u otras actividades que consumen su tiempo lo cual los complica con el acceso a los servicios tanto de estética como se salud por la disponibilidad de horarios existentes, llevándolos a sumar estrés y sentimiento de culpa que puede incidir en sus actividades rutinarias, así como también el solicitar favores. Destacan su incompatibilidad actual con la oferta existente, así como también, una disponibilidad de acceder los fines de semana o en horarios posteriores a la salida del trabajo. Su frecuencia de asistencia a estos servicios en promedio es cada dos meses.
- **Adulto mayor:** dueños de mascotas mayores a 65 años los cuales ven en sus mascotas la compañía o el principal reemplazo que llenará el vacío posterior a la mudanza de los hijos, por lo que representan un pilar fundamental que les impide sentirse solos, estos tienen mayor disponibilidad de tiempo para atender a sus mascotas, se preocupan de que se encuentre bien de salud, lo alimentan bien, y cuidan su aseo. Una de sus características principales es que se encuentran jubilados o realizan trabajos que finalizan temprano. Por otro lado, consideran que las limitaciones físicas (destinan 100% la atención del can a un externo) y la solicitud de favores para llevar

a su mascota a servicios de belleza, peluquería o estética son sus principales problemas. Estos preferentemente, consideran que sería mucho más cómodo que atiendan a su mascota en sus casas o que las fueran a buscar y traer. Acceden cada dos o tres meses a estos servicios.

En cuanto a la propuesta de valor, esta se levantó al igual que los segmentos en base al análisis e identificación de los aspectos que son de interés o sensibles para cada uno de los clientes mencionados anteriormente. De esta manera, la tentativa de solución o ayuda que irá en contribución de la problemática actual apunta a lo siguiente.

“Brindamos un servicio de higiene, cuidado, prevención y protección dirigida a un miembro esencial de la familia como lo son los perros, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en el lugar en el que su familia humana lo necesite, asegurando nuestro compromiso por el respeto, cuidado y buen trato tanto por las mascotas como sus dueños”.

4.5. Servicios a prestar

Ahora, como manera de ejecutar la propuesta de valor levantada y que llegue a estos segmentos, es a través de los potenciales servicios mencionados anteriormente en el apartado 4.2.1, los cuales, fueron puestos a prueba en las entrevistas en profundidad a fin de poder retroalimentar estas propuestas iniciales, donde se apreció que existe un par que podrían encajar perfectamente en lo que está demandando, prefiriendo y presenta plena disposición a pagar en este momento la zona, a los cuales no habría que modificar mucho.

De esta manera, es posible identificar que existe una gran adhesión al servicio de estética animal móvil, con su fuerte en la atención domiciliaria, así como también, por tener un espacio físico como el servicio de estética canina. De la misma manera, se pudo vislumbrar, el interés latente por disponer de un espacio que cuide las mascotas mientras los dueños no se encuentren en sus hogares y no puedan llevarlos con ellos, que, aunque no es alta su demanda podría ser un servicio adicional, al igual que, como se apreciaba existe un interés un poco mayor por servicios de adiestramiento de mascotas.

Por lo tanto, la propuesta de servicio a levantar en el siguiente capítulo tomara como base esto a fin de crear un *mix* de servicios (baño, adiestramiento, corte, guardería y desparasitación) que le darán vida al futuro emprendimiento.

4.6. Demanda potencial

Como se menciona anteriormente la zona de estudio viene dada por la región del Libertador General Bernardo O’Higgins, específicamente la realidad presentada por las ciudades de Santa Cruz y San Fernando, las cuales totalizan un población de 111.828 habitantes, que se encuentran agrupados mayoritariamente entre los 15 y los 64 años, representando el 67,4% y 67% respectivamente del total cada ciudad (INE, 2018). En el Anexo 28 y Anexo 29 se puede apreciar las pirámides poblacionales de cada ciudad acorde a los diversos rangos etarios.

Por otro lado, acorde al análisis realizado se concluyó que los potenciales clientes que efectivamente estarían interesados en la adquisición de servicios asociados al cuidado y bienestar de las mascotas vienen dados por tres segmentos, siendo estos la dueños jóvenes, dueños maduros y los adultos mayores, los cuales varían sus rangos de edad entre los 18 y 21 años para los primeros, 22 y 45 años para los segundo, y mayores a 65 años para los últimos.

Ahora, acorde a los datos del INE y la zona geográfica de estudio, la cantidad de persona que se tendría en la zona de estudio para cada uno de los rangos se puede visualizar en la Tabla 10.

Tabla 10: Cantidad de personas acorde a cada segmento de clientes

Comuna	Sexo	Dueño joven	Dueño maduro	Adulto mayor
Santa Cruz	Femenino	872	6.449	2.687
Santa Cruz	Masculino	896	6.324	2.504
San Fernando	Femenino	1.888	12.129	3.601
San Fernando	Masculino	2.045	11.589	3.093
Total		5.701	36.491	11.885
Porcentaje de representación		13%	44%	14%

Fuente: Elaboración propia en base a (DataChile, s.f.; INE, s.f.)

En la misma mano, acorde a la información levantada hoy en día un 52% de la población que obedece al nicho o segmento uno tiene perro, mientras que para el segundo es un 58% y para el tercero un 48%, por lo tanto, si se toma este valor y se replica en la zona tal como lo muestra el ejemplo de la Ecuación 2, aproximadamente 2.965, 21.165 y 5.705 habitantes respectivamente acorde a cada segmento podrían tener un perro.

Ecuación 2: Cantidad de habitantes que tienen perros

$$\text{Cantidad de perros segmento uno} = 5.701 * 52\% = 2.965$$

Fuente: Elaboración propia en base a (DataChile, s.f.; INE, s.f.; CFK, 2018)

También, es posible apreciar que de estos dueños por segmento (dueños jóvenes, dueños maduros y los adultos mayores) respectivamente el 55%, 60% y 51% afirma que le compra ropa o accesorios, así como también, que el 80%, 88% y 83% incurre en gastos asociados a diversos juguetes y medios de entretenimiento, en esta misma mano, un 61%, 63% y 60%, respectivamente está llevando a sus mascotas por atención de algún servicio fuera del ámbito veterinario, como adiestramiento, guardería, peluquería o paseo de mascotas (CFK, 2018; Cadem, 2019; Euromonitor Internacional, 2020).

En base a esto, es posible apreciar que en la zona existe un total de 18.565 habitantes que estarían adquiriendo servicios para sus mascotas, pero también se puede apreciar que existen 11.269 adicionales que estarían dentro de la categoría de potenciales clientes, por el simple hecho de poseer un perro, ya que si a estos les parece que la propuesta de valor (ver apartado 4.4) es atractiva, probablemente quieran adquirir algún servicio.

Aquí es necesario considerar que de los clientes potenciales identificados, el número de servicios que adquieran estos podría crecer considerablemente si se considera que, en base a las entrevistas en profundidad realizadas, una persona lleva a su mascota a desparasitarla cada tres meses, el aseo o baño de esta lo realiza en promedio mensualmente y el corte de pelo en promedio también es cada tres meses, además, en base al estudio de mercado realizado cerca del 2% está tomando servicios de adiestramiento mientras que el 9% adquiere servicios de guardería y hotel canino. De esta manera, si se multiplica la cantidad de servicios que podrían realizar de cada tipo es posible apreciar que la demanda por los servicios bordearía los 599.934 como lo muestra la Tabla 11

Tabla 11: Demanda potencial de servicios

Comuna	Dueños de canes	Afluencia servicio de baño	Afluencia servicio de desparasitado	Afluencia servicio de corte	Afluencia servicio de adiestramiento	Afluencia servicio de guardería
Santa Cruz	10.819	129.833	43.278	43.278	206	974
San Fernando	19.015	228.177	76.059	76.059	361	1.711
Total	29.834	358.009	119.336	119.336	567	2.685
Potenciales servicios	599.934					

Fuente: Elaboración propia

Es así que, se puede concluir que la demanda latente en la zona y que podría presentar interés por adquirir servicios del emprendimiento, es bastante alta, por lo tanto, representaría una gran ventaja para el emprendimiento que se plantea.

CAPÍTULO 5: MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS

En el presente capítulo se realiza la confección e implementación del modelo y plan de negocios, a fin de generar las condiciones necesarias para que la propuesta de valor previamente identificada llegue a los clientes identificados y resuelva la problemática latente en la zona.

5. Descripción del emprendimiento

Esta etapa gira en torno al segundo objetivo que es desarrollar una propuesta de modelo y plan de negocios que permita generar las condiciones para que la propuesta de valor presentada llegue correctamente al cliente identificado y permita resolver el problema reconocido. Para lo cual parte con la confección del modelo de negocios, el cual se realiza en dos versiones, primeramente, a través de la metodología *lean Canvas*, la cual centra su atención en el emprendimiento de manera global. Posteriormente se realiza la aplicación del *Business Model Canvas*, donde, se aplican correcciones a través de un *Focus Group*. Finalmente se realiza el plan de negocios que permitirá visualizar de manera formal el emprendimiento sus objetivos y la manera de cumplirlos.

5.1. Modelo de negocios *Lean Canvas*

La implementación de esta herramienta requiere primeramente el contar con un par de insumos importantes, los cuales fueron identificados y comprobados a través de la última fase de la metodología *Design Thinking*, siendo estos, la propuesta de valor y los clientes. De esta manera, se realiza la descripción de los diversos componentes que forman parte de este modelo, así como también en la Ilustración 29, se puede apreciar visualmente el característico lienzo asociado.

- **Segmento de clientes:** corresponde a la agrupación de clientes en base a sus principales necesidades, comportamiento y atributos comunes, aquí es posible identificar tres tipos de clientes. En primer lugar, se pueden apreciar los dueños de mascotas jóvenes, los cuales van en un rango etario desde los 18 a los 21 años, mayoritariamente se encuentran estudiando, los cuales presentan fuertes tendencias a la preocupación y cuidado de sus mascotas, de la misma manera se destaca la utilización de redes sociales como acceso a contenido en torno a rutinas, salud y cuidados de estas, su principales problemas están asociados al desconocimiento de la realización del servicio e implementos para llevarlo a acabo, así como también en menor medida la limitación asociada al tiempo. Por otro lado, se encuentran los

dueños de mascotas maduros, estos comprenden el rango etario desde los 22 a los 45 años, se destaca el fuerte lazo creado con sus mascotas asociados a los largos tiempos de tenencia, o como por ser el remplazo a hijos, y por tanto miembro fundamental de la familia que debe ser cuidado como tal, presentan una ajetreada y acelerada vida, en base a esto es que se presenta su principal problema, siendo este, la falta de tiempo para acceder a los servicios, lo que le trae estrés y sobre preocupación. Finalmente, es posible encontrar al segmento de los adultos mayores, estos consideran a la mascota mayoritariamente como compañía, así como el encargado de llenar los vacíos del hogar y eliminar el sentimiento de soledad, sus principales características vienen de la mano de la gran disponibilidad de tiempo para atenderlos, la cual se ve opacada con las limitaciones físicas y solicitud de ayuda para acudir a los servicios para mascotas.

- **Problema:** aquí se plasma el principal problema que presentan los clientes actualmente y al cual el emprendimiento apunta a resolver. De esta manera, tal como se plasma en el apartado (1.3), este viene dado principalmente por la sobre demanda en torno a servicios de peluquería y estética canina de la zona debido a la escasa oferta de servicios destinados a las mascotas de la zona, también entorno a la percepción por parte de los clientes asociada a deterioro de la calidad de los servicios actuales. Por otro lado, es posible apreciar la incipiente y mayor preocupación por ciertos segmentos de la población en torno a la salud y bienestar de sus mascotas y las diversas limitaciones que presentan estos al acceso del servicio no resueltas por la oferta actual. Y finalmente, la preocupación por no poder llevar a su mascota cuando viaja.
- **Propuesta de valor:** para esta se llevó a cabo la agrupación de los segmentos a fin de levantar una que los abordará transversalmente, donde la principal diferencia en torno a estos vendrá asociada a los tipos de servicios y paquetes levantados y enfocados en cada uno. De esta manera, la creación de valor para los clientes viene dada por, la siguiente expresión: *“brindamos un servicio de higiene, cuidado, prevención y protección dirigida a un miembro esencial de la familia como lo son los perros, las 24 horas del día, los 7 días de las semana, en el lugar en el que su familia*

humana lo necesite, asegurando nuestro compromiso por el respeto, cuidado y buen trato tanto por las mascotas como sus dueños”.








- **Solución:** es la forma que el emprendimiento pretende remediar el descontento actual en torno a la atención canina. Aquí, se considera la prestación de servicios enfocados en el cuidado, prevención y bienestar en torno a los perros, ayudando a los dueños en sus diversas problemáticas asociadas al tiempo, desconocimiento, miedo y limitaciones físicas en la atención de su can, contribuyendo en evitar el estrés, sobre preocupación y sentimiento de culpa en los dueños. Para lo cual, se pretende ofrecer un servicio integral de atención canina, que abarque los servicios de estética, peluquería, guardería, adiestramiento y venta de artículos de limpieza para las mascotas.
- **Canales:** estos corresponden al contacto del emprendimiento con los segmentos de clientes identificados, dentro de los principales canales de contacto se considera la utilización de redes sociales como (Facebook, Instagram y WhatsApp), debido a que cada día los que cuentan con estas van en aumento, por lo cual estas permitan llevar una muestra de los diversos servicios con los que se cuenta, y también posibilitar la solicitud y reserva de atención, así como también se considera la implementación de una aplicación que permita al dueño simular estilos para su mascota. Por otro lado, como se considera un grupo etario mayor el cual no está tan familiarizado con la tecnología, se dispondrá del número telefónico asociado al WhatsApp para que estos puedan llamar, cabe destacar que también se podrá tomar el servicio directamente en el espacio físico (Tienda). También se pretende ocupar canales físicos como entrega de folletos, en los principales parques o plazas donde convergen los dueños de mascotas.
- **Flujo de ingresos:** vendrá dado por el cobro asociado a los diversos servicios o paquetes de estos, si bien se identificó que principalmente los segmentos de clientes están más que dispuestos a transar calidad por precio, se considera que el establecimiento de precios se hará simplemente en base a los materiales, adición y servicio propiamente tal que adquiera el cliente, aunque cabe destacar que

independiente de la elección de este se realizará de la mejor manera posible, asegurando plasmar esa calidad y profesionalismo que se plantea. El pago se podrá hacer a través de transferencias y pago en efectivo. Cabe destacar que se describirán en más detalle en el capítulo de evaluación económica.

- **Estructura de costos:** aquí se plasman los principales costos que viene dados con la implementación del modelo de negocios, donde cabe destacar que la creación, entrega del valor al cliente y las relaciones con estos generan un costo asociado, de esta manera, se pueden identificar los costos en torno a la formalización del emprendimiento, es decir, impuestos y permisos o patentes. Por otro lado, se consideran los costos fijos destinados a servicios básicos del local dispuesto, y costos variables como compra de insumos, combustible y publicidad. Cabe destacar que se describirán en más detalle en el capítulo de evaluación económica.
- **Métricas claves:** son sumamente importantes para medir el desempeño del emprendimiento, las cuales sirven para evaluar procesos o identificar ciclos de vida del cliente. Aquí se destacan principalmente por la cantidad de ventas mensuales en torno a cada servicio, de esta manera comprobar cuál es más seleccionado por los clientes, a fin de realizar modificaciones para hacerlos más atractivos o eliminación de alguno. Ahora, por parte de los clientes se evaluará mensualmente el porcentaje de nuevos, así como también, la frecuencia de adquisición de los clientes antiguos y tipo de servicios que toman, esto para comprobar la penetración del mercado, así como también tomar medidas que permitan fidelizar a este recurrente.
- **Ventaja única:** está asociada a la extensión de los horarios de atención, en la región y tal vez en el plano nacional no existe un servicio de este tipo que considere estos límites de horarios para atender a las mascotas y menos si se suma el ir al domicilio de estas (24/7). Así como también, se ofrecerá un amplio portafolio de servicios (guardería, adiestramiento, peluquería, estética y venta de accesorios).
Por otro lado, se considera la integración de una aplicación que permita al usuario el simular estilos y cortes para su mascota, en la cual podrá registrarse y acceder a promociones o descuentos, junto con crear un historia de atenciones realizadas a su

mascota. También, se considera la posibilidad de ofrecer consejos y *tips*, enfocados en cuidar correctamente a las mascotas, en el plano alimenticio, cuidado físico y emocional, si los clientes lo desean. Y finalmente se presenta el equipo que cuenta con sólida formación en áreas de peluquería, veterinaria, estética y adiestramiento.

Ilustración 29: Aplicación del modelo de negocios *Lean Canvas*

<p>Problema </p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa oferta de los servicios consistente en servicios de veterinaria, peluquería, venta de accesorios y alimento. • Sobre demanda de esta oferta de servicios de veterinaria y peluquería. • Percepción de deterioro de la calidad del servicio recibido por parte de los clientes. • Maltrato a perros que son inquietos. • Mayor preocupación de la población por el cuidado y bienestar de las mascotas. • Limitaciones de tiempo, desconocimiento y miedo para acceder a servicios de peluquería. • Preocupación por no poder llevar a su mascota cuando viaja. 	<p>Solución </p> <p>Propuesta integral de atención y cuidado a los caninos que consta de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de estética y rehabilitación canina, • Servicio de estética animal móvil. • Guardería y hotel canino. • Servicio de estética canina. 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Brindamos un servicio de higiene, cuidado, prevención y protección dirigida a un miembro esencial de la familia como lo son los perros, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en el lugar en el que su familia humana lo necesite, asegurando nuestro compromiso por el respeto, cuidado y buen trato tanto por las mascotas como sus dueños.</p>	<p>Ventaja especial </p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios de atención 24/7. • Atención domiciliaria. • Amplio portafolio de servicios a ofrecer, con integración de programa que permita apreciar como quedará el perro. • Higiene y seguridad de atención. • Equipo con sólida formación en las siguientes áreas (veterinaria, peluquería, estética, adiestramiento). 	<p>Segmento de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Dueños de mascotas jóvenes (entre los 18 y 21 años), con fuerte preocupación y cuidado de sus mascotas, presentan limitantes de tiempo y desconocimiento del proceso. • Dueños de mascotas maduros (entre los 21 y los 35 años), de fuertes lazos de afección con las mascotas, limitados por falta de tiempo para acceder a servicios. • Adultos mayores (mayores a 65 años), cuyas mascotas son su principal compañía, y se ven limitados por su condición física.
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios básicos. • Pago de impuestos y permisos. • Compra de insumos. • Combustible. • Promoción y publicidad. • Remuneraciones. • Recambio de equipos y herramientas. 		<p>Flujo de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de los servicios estéticos y de peluquería canina. • Forma de pago en efectivo y transferencias, percibido por la prestación de cada servicio. 		

Fuente: Elaboración propia en base a (Ordoñez, 2016)

5.2. Focus Group

Una vez levantado el *Lean Canvas*, es necesario realizar un pequeño testeó a fin de obtener un *feedback* por parte de los clientes y poder comprobar si el modelo de negocios planteado efectivamente cumple con lo que estos están demandando y les generaría valor e impulsaría en la adquisición de los servicios que se plantean. Para esto, se realizó un *Focus Group*, con 6 representantes de los segmentos de clientes identificados (ver apartado 4.4), donde, a partir del Anexo 30 al Anexo 35, se puede apreciar los principales comentarios asociados a cada participante.

Por otro lado, en base a este dialogo se obtuvo información muy importante y valiosa la cual se condensa en las siguientes conclusiones, las cuales ayudarán a ajustar el modelo de negocios y levantar el *Business Model Canvas*:

- **Horarios de atención:** es necesario contar con un horario extendido, pero no 24/7, salvo el servicio de guardería y hotel canino. Acorde a esto se realiza una modificación en el horario para los demás servicios, lo que implicaría apertura a las 8:00 am y cierre a las 00:00 am.
- **Canales de comunicación:** existe segmento que necesita efectivamente un canal de comunicación diferente a las redes sociales, porque no están familiarizados y no les gusta. Por lo tanto, se comprueba la necesidad de presentar diferentes canales enfocado en los segmentos, donde a los dos primeros se les llegará a través de redes sociales, mientras que, al tercero con métodos tradicionales, como publicidad en radio y carteles o flyers.
- **Medios de pago:** existe una necesidad de implementar un medio de pago adicional a los que se ofrecen (transferencia y efectivo) y que permita pagar con tarjeta. Es así que, se incluirá la opción de Transbank.
- **Preocupación por las mascotas:** se valoró mucho el hincapié en la preocupación por las mascotas, por lo tanto, el emprendimiento se marcará ese compromiso para con estas, a fin de que cuando vean el nombre relacionen al tiro con esta cualidad.
- **Búsqueda:** se visualiza su interés por un buen servicio, que la mascota no sufra, quede bien, sea cómodo, cumpla sus requerimientos y expectativas más que un bajo el precio por la prestación del servicio. Es así que, se toma la postura de adaptarse al cliente y no esté al emprendimiento como lo plantea la oferta actual.

5.3. *Business Model Canvas*

En base a las diversas conclusiones obtenidas en el *Focus Group* (ver apartado 5.2) en torno a la aceptación o de la primera propuesta de modelo de negocios traída por el *Lean Canvas* (ver apartado 5.1), se lleva a cabo la confección del *Business Model Canvas*, donde se

tomaron en cuenta estos resultados y se realizó las correspondientes correcciones y ajustes a fin de obtener el modelo de negocios del emprendimiento. Es así como, a continuación, se realiza una descripción de los nueve bloques que componen este modelo junto con el lienzo asociado en la Ilustración 30.

- **Segmento de clientes:** corresponde a la agrupación de clientes en base a sus principales necesidades, comportamiento y atributos comunes, aquí es posible identificar tres tipos de clientes. En primer lugar, se pueden apreciar los dueños de mascotas jóvenes, los cuales van en un rango etario desde los 18 a los 21 años, mayoritariamente se encuentran estudiando, los cuales presentan fuertes tendencias a la preocupación y cuidado de sus mascotas, de la misma manera se destaca la utilización de redes sociales como acceso a contenido en torno a rutinas, salud y cuidados de estas, sus principales problemas están asociados al desconocimiento de la realización del servicio e implementos para llevarlo a acabo, así como también en menor medida la limitación asociada al tiempo. Por otro lado, se encuentran los dueños de mascotas maduros, estos comprenden el rango etario desde los 22 a los 45 años, se destaca el fuerte lazo creado con sus mascotas asociados a los largos tiempos de tenencia, o como por ser el remplazo a hijos, y por tanto miembro fundamental de la familia que debe ser cuidado como tal, presentan una ajetreada y acelerada vida, en base a esto es que se presenta su principal problema, siendo este, la falta de tiempo para acceder a los servicios, lo que le trae estrés y sobre preocupación. Finalmente, es posible encontrar al segmento de los adultos mayores, estos consideran a la mascota mayoritariamente como compañía, así como el encargado de llenar los vacíos del hogar y eliminar el sentimiento de soledad, sus principales características vienen de la mano de la gran disponibilidad de tiempo para atenderlos, la cual se ve opacada con las limitaciones físicas y solicitud de ayuda para acudir a los servicios para mascotas.
- **Propuesta de valor:** para esta se llevó a cabo la agrupación de los segmentos a fin de levantar una que los abordará transversalmente, donde la principal diferencia en torno a estos vendrá asociada a los tipos de servicios y paquetes levantados y enfocados en cada uno. De esta manera, la creación de valor para los clientes viene

dada por, la siguiente expresión: *“brindamos un servicio de higiene, cuidado, prevención y protección dirigida a un miembro esencial de la familia como lo son los perros, disponible los 7 días de las semana, en el horario y lugar que su familia humana lo necesite, asegurando nuestro compromiso por el respeto, cuidado y buen trato tanto por las mascotas como sus dueños”*.

- **Canales:** estos corresponden al contacto del emprendimiento con los segmentos de clientes identificados, dentro de los principales canales de contacto se considera la utilización de redes sociales como (Facebook, Instagram y WhatsApp), debido a que cada día los que cuentan con estas van en aumento, por lo cual estas permitan llevar una muestra de los diversos servicios con los que se cuenta, y también posibilitar la solicitud y reserva de atención, así como también se considera la implementación de una aplicación que permita al dueño simular estilos para su mascota. Por otro lado, como se considera un grupo etario mayor el cual no está tan familiarizado con la tecnología, se dispondrá del número telefónico asociado al WhatsApp para que estos puedan llamar, junto con una llegada por la radio y *flyers*, cabe destacar que también se podrá tomar el servicio directamente en el espacio físico (Tienda). También se pretende ocupar canales físicos como entrega de folletos, en los principales parques o plazas donde convergen los dueños de mascotas.
- **Relación con los clientes:** aquí se presenta el detalle de los tipos de relaciones que presentara el emprendimiento con los segmentos identificados, las cuales tendrán puntos de convergencia como un vínculo cercano con estos, tratando de fidelizarlos, a base a trato amable, respeto, profesionalismo y centrado en sus necesidades. Para lo cual, será necesario el instruir al personal en su forma de dirigirse a los clientes procurando reflejar lo planteado. Ahora en cuanto al primer y segundo segmento (dueños de mascotas jóvenes y maduros) se incentivará el contacto a través de redes sociales y la aplicación de simulación mencionada, enviando ofertas, promociones, integración de nuevos servicios, *tips* y cuidados asociados a los perros. Para el tercer segmento (adultos mayores), se utilizarán llamadas previamente autorizadas por el cliente, así como también, cabe destacar que este tipo de cliente destaco en varias ocasiones la poca paciencia en explicarle las cosas por lo cual se tomará esta base y

se intentará no incurrir en estas malas prácticas asegurando su plena comprensión, repitiendo 1000 veces sus consultas de ser necesario.

- **Flujo de ingresos:** vendrá dado por el cobro asociado a los diversos servicios o paquetes de estos, si bien se identificó que principalmente los segmentos de clientes están más que dispuestos a transar calidad por precio, se considera que el establecimiento de precios se hará simplemente en base a los materiales, adición y servicio propiamente tal que adquiera el cliente, aunque cabe destacar que independiente de la elección de este se realizará de la mejor manera posible, asegurando plasmar esa calidad y profesionalismo que se plantea. El pago se podrá hacer a través de transferencias, pago en efectivo y Transbank. Cabe destacar que se describirán en más detalle en el capítulo de evaluación económica.
- **Recursos claves:** considera cuales son los activos más relevantes para permitir el funcionamiento del modelo de negocios. En primer lugar, es necesario el contar con recursos humanos que den vida y presten la ayuda a los clientes en sus necesidades, los cuales deben ser debidamente seleccionados asegurando que den con el perfil e imagen que pretende mostrar el emprendimiento. Luego, es posible encontrar los recursos físicos como herramientas, infraestructura, maquinas e insumos, los cuales deberán ser de buena calidad para evitar el recambio continuo, así como también para cumplir con las expectativas de los clientes. Posteriormente se encuentran los tecnológicos, que permitirán administrar las redes sociales y bases de datos de los clientes. Y finalmente se requerirán los recursos intelectuales como marca, información privada y bases de clientes.
- **Actividades clave:** corresponde a las acciones importantes que debe realizar el emprendimiento para permitir la funcionalidad del modelo de negocios. En primer lugar, se puede distinguir, la selección del personal, donde es necesario contar con personas comprometidas dispuestas a dar lo mejor de sí para cumplir las necesidades y expectativas del cliente, así como también tener ciertas características como un temperamento estable y paciente, que sienta el mismo amor por las mascotas que sus dueños, empáticos y sin prejuicios. Luego se puede encontrar, las retroalimentaciones

al personal y servicios, esto implica la realización de encuestas periódicas a los clientes, a fin de garantizar que se esté dando el buen trato y calidad comprometidas. También será necesario el estar constantemente renovando el contenido de las redes sociales a fin de demostrar la preocupación y compromiso y poder llegar a más público. Por otro lado, el contar con una buena higiene y limpieza es muy importante para mantener el servicio de calidad que se propone, y no repercuta en la percepción del cliente, para lo cual se realizara limpieza después de cada atención de un can, así como una general al final del día. Finalmente, en un futuro se plantea la posibilidad de generar relaciones con clínicas veterinarias en base a convenios que permitan asegurar completamente la salud de las mascotas.

- **Asociaciones clave:** vienen dadas por la red de proveedores y socios que contribuirán con el emprendimiento. En primer lugar, es necesario contar con alianzas con distribuidores y proveedores de insumos básicos para llevar a cabo las diversas atenciones a los canes, donde se buscará que el abastecedor destaque por su profesionalismo, responsabilidad y calidad. También se pretende buscar asociaciones con organizaciones sin fines de lucro que esté plenamente enfocadas en protección de las mascotas, que promuevan la adopción y su cuidado responsable. De la misma manera, como se plasmaba anteriormente se pretende dar consejos y *tips*, que permitan a los dueños realizar acciones que vayan a favor del buen cuidado, salud y bienestar de su mascota, por lo tanto, será necesario relacionarse con organizaciones en favor de los animales y veterinarias. Por otro lado, como se planteaba en un futuro se desea poder llegar a asegurar completamente la salud de las mascotas, para lo cual será necesario realizar alianzas con veterinarias que vayan en sintonía con la propuesta de valor que se plantea.
- **Estructura de costos:** aquí se plasman los principales costos que viene dados con la implementación del modelo de negocios, donde cabe destacar que la creación, entrega del valor al cliente y las relaciones con estos generan un costo asociado. De esta manera, se pueden identificar los costos en torno a la formalización del emprendimiento, es decir, impuestos y permisos o patentes. Por otro lado, se consideran los costos fijos destinados a servicios básicos del local dispuesto, y costos

variables como compra de insumos, combustible y publicidad. Cabe destacar que se describirán en más detalle en el capítulo de evaluación económica.

Ilustración 30: Aplicación Bussines Model Canvas

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de insumos de limpieza y estética canina. • Proveedores de maquinarias y herramientas de peluquería. • Organizaciones sin fines de lucro enfocadas en protección animal. • Veterinarias. • Municipalidad. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante de servicios y atención prestadas. • Mantenimiento y actualización de redes sociales e información en torno a las mascotas y servicios para estas. • Higiene y limpieza en ejecución y local. <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos (personal). • Recursos físicos (maquinas, herramientas, insumos e infraestructura). • Tecnología (redes sociales). • Recursos intelectuales (marca y base de clientes). 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Brindamos un servicio de higiene, cuidado, prevención y protección dirigida a un miembro esencial de la familia como lo son los perros, las 16 horas del día, los 7 días de las semana, en el lugar en el que su familia humana lo necesite, asegurando nuestro compromiso por el respeto, cuidado y buen trato tanto por las mascotas como sus dueños.</p>	<p>Relación con los clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculos cercanos a base de trato amable, profesional, respetuoso y priorizando sus necesidades. • Constante actualización por redes sociales, en torno a servicios, ofertas e información relevante. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenciales. • Uso de redes sociales y plataforma digitales, lo cual esta hablado con el diseño de implementación de marketing media. 	<p>Segmento de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Dueños de mascotas jóvenes (entre los 18 y 21 años), con fuerte preocupación y cuidado de sus mascotas, presentan limitantes de tiempo y desconocimiento del proceso. • Dueños de mascotas maduros (entre los 21 y los 35 años), de fuertes lazos de afección con las mascotas, limitados por falta de tiempo para acceder a servicios. • Adultos mayores (mayores a 65 años), cuyas mascotas son su principal compañía, y se ven limitados por su condición física.
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios básicos. • Pago de impuestos y permisos. • Compra de insumos. • Combustible. • Promoción y publicidad. • Remuneraciones. • Recambio de equipos y herramientas. 		<p>Flujo de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de los servicios estéticos y de peluquería canina. • Forma de pago múltiples (transferencias, efectivo y Transbank), percibido por la prestación de cada servicio. 		

Fuente: Elaboración propia en base a (Ostelwalder, 2011).

5.4. Plan de negocio

Una vez levantado el modelo de negocios, es necesario llevar a cabo la realización del plan de negocios que de vida al emprendimiento. Para esto, se tomará la versión presentada por CORFO, en el curso que lleva por nombre “El viaje del emprendedor”, dictada por los profesionales del área Diego Robin y Francisca Marzullo. (Marzullo, 2018; Robin, 2018). El cual plantea la cuatro grandes áreas, resumen ejecutivo, plan organizacional, plan de mercado y plan financiero.

5.5. Resumen ejecutivo

Actualmente la mascota se ha constituido una parte fundamental dentro de las familias de los chilenos, donde cualquier enfermedad o malestar influye directamente en el plano emocional de sus dueños. Por lo cual, existe una mayor afluencia a servicios como estéticas y peluquerías que se encarguen de su atención, a fin de prevenir el desarrollo de enfermedades graves, lo cual se ve perjudicado por limitaciones asociadas a los dueños, como falta de tiempo, incapacidad física, desconocimiento del proceso, miedo o desconfianza.

Es aquí donde entra la estética y peluquería canina Dog's Time, integrada por personal profesional en atención canina, comprometidos con la salud y bienestar de estos, para lo cual presenta una serie de servicios de calidad enfocados en acciones estéticas, peluqueras y de adiestramiento que vayan a favor de la buena preservación de los canes de la zona. Llegando a la comodidad de sus hogares con amplia continuidad horaria de atención. Con la vista en las tendencias e innovaciones del mercado de las mascotas tanto en el plano nacional como internacional, debido a que como cualquier rubro siempre es necesario el actualizarse constantemente a través la de implementación de nuevas técnicas y procesos, que permitan sorprender, atraer y mantener a los clientes, así como también darles lo mejor para sus canes.

En la misma mano, es necesario recalcar que, si bien el emprendimiento es plenamente consciente de la importancia de las mascotas, y recalca el buen trato, paciencia y calidad de atención por estas, también apunta al trato responsable, amable, profesional centrado en las necesidades y preferencias de los dueños de estas mascotas. De esta manera, busca el generar vínculos que influyan en la preferencia por este emprendimiento denominado Dog's Time.

Por otro lado, el emprendimiento apunta a ciertos segmentos que presentan mayor afinidad y tenencia responsable de mascotas, siendo estos los dueños jóvenes entre 18 y 21 años, los dueños maduros entre 22 y 45 años y los adultos mayores que vienen dados por las personas mayores a 65 años, con clara disposición a transar calidad y seguridad por precio, asegurándose de entregar un servicio hecho por un profesional especializado en el rubro utilizando productos de alta gama.

5.6. Plan organizacional

Este plan detalla la configuración administrativa de la empresa, presenta información detallada sobre cómo está organizado el emprendimiento para operar de manera efectiva y rentable, junto con la descripción de los productos y servicios.

5.6.1. Descripción del emprendimiento

Inicia con la presentación del emprendimiento el cual llevará por nombre “Dog’s Time”, junto con el lema “*Calidad y seguridad para el regalón del hogar*”. En la Ilustración 31, se puede apreciar la marca asociada al emprendimiento. Donde, fue necesario ingresar al Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI, s.f.) a fin de comprobar que no estuviera bajo la autoría de alguien, como se puede apreciar en el Anexo 36, la marca se encuentra libre, por lo cual, se procederá a inscribirla a fin de que nadie más pueda usarla.

Ilustración 31: Logo emprendimiento Dog’s Time



Fuente: Elaboración propia

Dog’s Time, es un emprendimiento enfocado en el cuidado integral de salud y bienestar de canes, el cual llevará la atención a la comodidad de los hogares, con extensos horarios de atención (15 horas continuas) y procurando prestar un servicio de calidad, así como también consentir a esas mascotas que los dueños no puedan llevar consigo. Será gestionado por su

dueña Javiera Becerra, quien cuenta con experiencia en salud de animales y cuidados físicos tanto peluqueros como estéticos asociados a los canes, presentando una pequeña cartera de clientes con sus escasos ocho meses de realización de estos servicios de manera informal, lo que impulso y permitió incursionar en la formalización del servicio.

De esta manera el emprendimiento se constituirá inicialmente como una EIRL, es decir, como una Empresa Individual Responsabilidad Limitada, la cual se levantará bajo el régimen de un día. La cual tendrá fines estéticos, de peluquería guardería y adiestramiento para canes abocando al cuidado, salud y bienestar de estos, donde en primera instancia se plantea tener tres líneas de negocios.

La primera enfocada en los servicios asociados al cuidados integral y estético del manto, extremidades, áreas sensibles y agentes externos (parásitos) de las mascotas, procurando la mantención y eliminación de estos últimos, a fin de preservar de la manera más saludable la vida de los canes. Mientras que la segunda línea, aboca a dar cobijo a mascotas cuando los dueños no pueden llevarlas consigo, de esta manera, se cuidaran procurando ejercitarlas, alimentarlas y asearlas a la espera de ser retiradas por su propietario. Y la tercera, se encarga de adiestrar a los canes a fin de que se puedan comportar, y evitar cualquier mala situación por agresividad de este o por que marque territorio al interior del hogar.

5.6.2. Misión

“Prestar un servicio de cuidado integral de salud y bienestar para caninos tanto en un espacio físico como domiciliario con extensos horarios de atención, con técnicas funcionales, atractivas, cómodas y actualizadas para las mascotas. Que permita suplir las necesidades de baño, corte, desparasitación, adiestramiento y guardería procurando que los materiales e insumos presenten altos estándares de calidad, a fin de que el cliente tenga la plena confianza de que su mascota será atendida con la seguridad, cuidado y profesionalismo que se merece. Así como también contar con un equipo comprometido y amante de los animales y su salud.”

5.6.3. Visión

“Ser una empresa líder en el rubro, de los servicios de cuidado, salud y bienestar de las mascotas, siempre enfocando los esfuerzos en estar a la vanguardia en la calidad de los servicios productos, tecnología y necesidades de los clientes y sus mascotas. De esta manera, cumplir con las exigencias de una sociedad que cada día aumenta su preocupación y se responsabiliza más por sus mascotas, creando valor en la confianza con los clientes y el profesionalismo alcanzado por el personal a lo largo del tiempo.”

5.6.4. Valores

El emprendimiento se regirá por una serie de principios éticos y profesionales (valores) los cuales guiarán a los servicios prestados, siendo estos el espíritu de “Dog’s Time”, es decir, la personalidad y el modo de proceder de este emprendimiento. A continuación, se describen los valores presentes:

- **Servicio al cliente:** la satisfacción de las necesidades del cliente en torno a sus mascotas será la principal meta del emprendimiento. Para ello se ofrecerá el servicio muy personalizado al cliente, a través de una escucha activa, para poder mejorar el servicio e incluso poder anticipar necesidades futuras del cliente.
- **Innovación:** aplicada en cada servicio, gracias tanto a las nuevas tecnologías como a la rápida incorporación de las nuevas tendencias en atención de mascotas.
- **Calidad:** entender que la calidad es un valor perdurable, y por tradición abocarse a ofrecer excelencia y profesionalismo en los servicios que se prestarán.
- **Confianza:** ofrecer dedicación y atención personalizada en favor de satisfacer las expectativas de los clientes. Donde, se asegurará que serán atendidos bajo altos estándares de seguridad para sus mascotas, en un ambiente limpio y libre de parásitos o residuos.

- **Responsabilidad:** hacia los canes durante todo el momento que se les brinda el servicio a estos, es decir, desde que inicia su atención hasta que se le devuelve a su dueño.
- **Comodidad:** las instalaciones y los procesos pensados en la plena comodidad de los canes y sus dueños, procurando su atención cuidadosa y lo menos invasiva posible a fin de que a la mascota no le disguste.

5.6.5. *Objetivos generales*

Así como la misión y visión constituyen las metas globales de la empresa, es fundamental definir los objetivos generales que reflejen dicha visión y los cuales imperativamente tienen que ser compartidos con los empleados para en la dirección adecuada y permita el crecimiento del emprendimiento.

- **Objetivos a corto plazo:** llegar a ser uno de los referentes en cuánto a servicios de peluquería, estética, adiestramiento y guardería de la ciudad de Santa Cruz con una cobertura mayor al 5%. En un plazo de dos años.
- **Objetivos a mediano plazo:** alcanzar cerca del 12% de cobertura que abarque las ciudades de San Fernando y Santa Cruz. En un plazo estimado de 5 años.
- **Objetivos a largo plazo:** crecer más a fin de abarcar más del 20% de la cobertura de ambas ciudades. Y apuntar en la atención domiciliaria al resto de la región. Lo cual se pretende en un horizonte de 10 años.

5.6.6. *Estructura organizacional*

Para asegurar el correcto funcionamiento y puesta en marcha del emprendimiento es necesario considerar cierto tipo de personal que se encargue de representar de la mejor manera, los ideales, objetivos y valores que se mencionan en los apartados 5.6.2, 5.6.3, 5.6.4. De esta manera, la jerarquía dentro del emprendimiento se puede apreciar en la Ilustración 32. Donde, es de destacar, que la dueña desea mantener un contacto estrecho con los demás participantes, a fin de que se desempeñen de la mejor manera posible, asegurando la

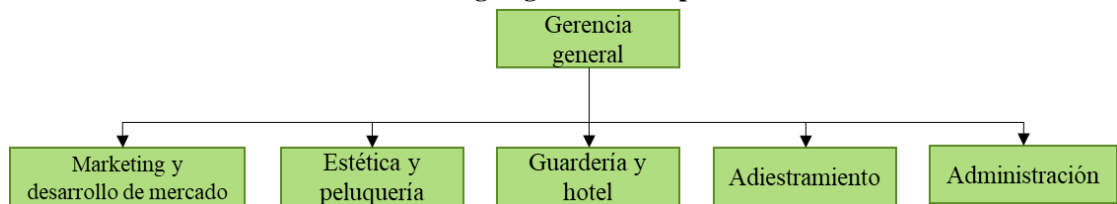
comodidad de estos y los clientes. De esta manera, los departamentos que se aprecian en el organigrama realizan las siguientes acciones.

- **Gerencia general:** encargado de coordinar la planificación estratégica, toma de decisiones, identificar las tendencias en el mercado de las mascotas, orden y control general de emprendimiento, con sus objetivos en la misma línea de las metas y propósitos de este. Este cargo lo tendrá la dueña del emprendimiento.
- **Marketing y desarrollo de mercado:** encargado del control de la actualización de redes sociales y contacto cercano con los clientes, así como también, de la aplicación de simulación de corte de la mascota. por otro lado, está en búsqueda constante de nuevas tendencias relacionadas a los animales, para poder adoptarlas prontamente y llevarlas a los clientes, sobre todo información relevante en torno a las buenas prácticas a favor del desarrollo saludable de las mascotas.
- **Estética y peluquería canina:** corresponde a la unidad de negocios uno, donde, profesionales del área está encargados de dar las atenciones a las mascotas en torno a cortes de pelo, baños y desparasitación canina, para ello estos presentan conocimientos tanto de peluquería como estética canina, gran cariño y aprecio por la integralidad y comodidad de las mascotas y sus dueños, así como también, experiencia en síntomas de potenciales enfermedades puedan desarrollar las mascotas. En esta área, se encuentran peluqueros, estilistas caninos y ayudantes de peluquería.
- **Guardería y hotel canino:** esta segunda línea de negocios se encarga de cuidar a los canes que por cualquier situación no los pueden cuidar sus dueños y requieren ayuda. Por lo tanto, el personal de esta área se dedicará a mantenerlos en espacios seguros, alimentados y sobre todo entretenerlos para que estos pasen buenos momentos mientras están en el recinto y a cargo del personal de Dog's Time.
- **Adiestramiento canino:** tercera línea de negocios que se enfoca en lecciones y sesiones que permitan corregir el comportamiento de las mascotas para evitar situaciones como mordeduras, destrozos o marcado de territorio al interior del hogar.

Aquí un profesional de área (adiestrador canino) se encarga de instruir a los canes en base a técnicas de adopción positiva, es decir, se le dará un premio por seguir un determinado comando.

- **Administración:** encargada de gestionar la contabilidad, de la contratación del personal que lleve a cabo los servicios, los procesos de pagos. Por otro lado, se encarga de mantener el inventario por lo que gestiona las compras de insumos, equipamiento y herramientas necesarias para llevar a cabo las prestaciones de cada línea de negocio.

Ilustración 32: Organigrama del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

5.6.7. Jornada laboral

Para poder definir la jornada laboral que deberá cumplir cada trabajador dentro de Dog's Time, es necesario conocer las legislaciones vigentes a fin de no sobrepasar ninguna a llevar norma. De esta manera, el código del trabajo establece un máximo de 45 horas semanales, las cuales deben ser distribuidas entre cinco o seis días y fija un máximo de 10 horas al día. Por otro lado, en cuanto a la jornada laboral parcial, menciona que esta no debe superar los dos tercios de la jornada ordinaria (15 horas semanales) (Ministerio del trabajo y previsión social, 2021).

De esta manera, para establecer la cantidad exacta de días a trabajar se utilizará como referencia el calendario del presente año (2021). Dicho año cuenta con diez feriados más 104 días entre sábados y domingos (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**Anexo 37), por lo tanto, los días laborables serán un total de 356. A su vez, como se plantea un extenso horario de atención es necesario considerar la implementación de dos turnos, que suplan esta necesidad horaria, definidos a continuación como turno A, turno B y

Part Time, los cuales se pueden apreciar sus características en la Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14 respectivamente.

Cabe destacar, que los trabajadores irán rotando con los turnos a fin de no generar descontentos dentro de ellos por la preferencia de alguno por uno solo, así como también, el domingo se considerará la contratación de un *Part Time*, para así permitir que los turnos A y B descansen y roten la siguiente semana.

Tabla 12: Datos relevantes de la jornada laboral turno A

Ítem	Información	Unidad
Días hábiles por año	303	Días/año
Turno laboral	De 8:00 a 12:00 y 12:30 a 16:00	Horas
Días hábiles por semana	6	Días/semana
Horas de trabajo por semana	45	Horas/semana
Horas de trabajo por día	7,5	Horas
Horas de trabajo por año	13,635	Horas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Datos relevantes de la jornada laboral turno B

Ítem	Información	Unidad
Días hábiles por año	303	Días/año
Turno laboral	De 16:00 a 20:00 y 20:30 a 00:00	Horas
Días hábiles por semana	6	Días/semana
Horas de trabajo por semana	45	Horas/semana
Horas de trabajo por día	7,5	Horas
Horas de trabajo por año	13,635	Horas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: Datos relevantes de la jornada laboral *Part Time*

Ítem	Información	Unidad
Días hábiles por año	52	Días/año
Turno laboral	De 10:00 a 14:00 - 15:00 a 18:30 – 19:00 a 21:30	Horas
Días hábiles por semana	1	Días/semana
Horas de trabajo por semana	10	Horas/semana
Horas de trabajo por día	10	Horas
Horas de trabajo por año	5.201	Horas

Fuente: Elaboración Propia

5.6.8. Descripción general de los servicios a prestar

Dog's Time, ofrecerá al mercado una amplia variedad de servicios enfocados en el cuidado, salud y bienestar de las mascotas, que van desde el cuidado temporáneo de la mascota hasta acciones estéticas que resalten su belleza. Como se mencionaba anteriormente, para realizar estas labores es necesario contar con el personal adecuado (ver apartado 5.6.6), los cuales siguen el proceso que se detalla más adelante en el plan de operaciones (ver apartado 5.8). De esta manera, la serie de servicios a prestar son los siguientes.

- **Baño:** este puede realizarlo cualquier tipo de personal con el que cuenta Dog's Time, debido a su baja complejidad y riesgo tanto para el perro como para el trabajador, aquí en general se incluirá baño sanitario, limpieza de orejas, ojos y zonas sensibles, corte de uñas, secado y perfumado del can.
- **Corte:** este lo llevará a cabo un estilista o peluquero canino debido a que presenta más complejidad y riesgo para la mascota. De esta manera, se ofrecerá un corte correspondiente a cada raza, corte de uñas y revisión general de la salud del can.
- **Desparasitación:** al igual que el baño este no representa una mayor complejidad, por lo cual cualquier funcionario destinado a prestar los servicios de Dog' Time puede realizarlo. Aquí, se realizará a través de la aplicación de productos especializados y se le suministrará pastillas para parásitos internos.
- **Entrenamiento:** este lo realizará un entrenador canino, ya que, esta tarea es especialmente complicada con perros que son agresivos. Es así que, se inculcará en el can obediencia y buenos modales a base de técnicas de adopción positiva.
- **Hotel/guardería:** este servicio va enfocado en el cuidado temporal de las mascotas mientras los dueños no puedan tenerlas, aquí se resalta que un requisito para poder dejarla será el contar con el chip de identificación, esto debido, a la rigurosidad de la ley de tenencia responsable y por si los dueños nunca vuelven. Aquí, se les dará techo, comida y paseo.

5.7. Plan de mercado

Este segundo plan, inicia con un análisis del mercado a fin de identificar el público objetivo, competencia y tendencias de la industria. A su vez, se realizan las estrategias de marketing *mix* a seguir en torno al precio, producto, plaza y promoción. Finaliza, con la identificación del porcentaje de demanda a abarcar.

5.7.1. Análisis del mercado

Esta primera parte del plan de mercado fue realizada en el Estudio de mercado presente en el capítulo 3, donde se puede apreciar como acercamiento inicial la gran importancia de las mascotas que radica principalmente bajo el alero de cuatro categorías, siendo estas compañía, salud, desarrollo social y el plano sentimental (ver Tabla 2 y Tabla 3), así como también, las consecuencias de su despreocupación.

Luego es posible apreciar, las grandes oportunidades que trae consigo el mercado de las mascotas, que ha sido el de los poco que la pandemia no ha afectado, todo lo contrario, aumento sus ventas, donde los pronósticos para el 2022 son al alza en un 44% con respecto al año 2018 (ver apartado 3.3). Esto se ve favorecido en el cambio de mentalidad y concepción de la mascota dentro de los hogares de los chilenos, el 73% tiene al menos uno en su hogar y de estos el 96% declara que es miembro de la familia (ver apartado 3.3).

En cuanto a los oferentes, hacia el año 2019 se identificaron 7.669 empresas dedicadas a las mascotas, donde solamente 324 son dedicadas a servicios en torno a las mascotas (ver Tabla 4), de las cuales en la Región de O'Higgins solamente hay 12 (ver Gráfico 3) y tres se encuentran emplazadas en la zona de estudio (ver Gráfico 8).

Ahora, por el lado de la demanda por servicios en torno a las mascotas se aprecia una clara alza desde 2014 a 2019 donde las ventas se incrementaron en aproximadamente un 49% (ver Gráfico 4), así como también, en la realidad de la zona de estudio también es posible apreciar esta tendencia, donde solamente en la comuna de Santa Cruz aumentaron casi cuatro veces al comprar el año 2014 y el 2019 (ver Gráfico 2).

Finalmente, se pudo apreciar que en la zona existen ciertos tipos de personas (dueños de mascotas jóvenes, maduros y adultos mayores) correspondientes a cierto rango etario que presentan mayor preocupación, interés y afinidad con las mascotas que los impulsa en la adquisición de servicio (ver apartado 3.3 y 4.4). De estos se desprende la demanda potencial, ya que, en la zona gran cantidad de gente que posee perro (29.834 habitantes), por lo tanto, podrían adquirir los servicios del emprendimiento (ver apartado 4.6).

5.7.2. Estrategia de servicio

Como se menciona en el apartado 5.6.8, Dog's Time, presentará una propuesta integral de atención, cuidado y bienestar para canes, a partir de tres líneas de negocios (baño, corte, desparasitación, entrenamiento y hotel/guardería), las cuales estarán dispuestas a los clientes en torno a poder visualizar completamente el proceso y que estos puedan comprobar que efectivamente los canes están recibiendo atención de calidad con insumos de calidad, se encuentran cómodos, no se utilizan técnicas agresivas en canes inquietos, la profesionalidad y compromiso con por el bienestar y salud de las mascotas.

De esta manera, la estrategia al servicio estará enfocada en la diferenciación de estos y generación de valor para los clientes. Donde, la percepción y sentimiento de único viene de la mano de los siguientes puntos.

- Prestación de un servicio integral, exclusivo y personalizado, con prestaciones que llegan a la comodidad de los hogares, como lo serían, baño, corte y desparasitación. En un ambiente cómodo, higiénico, con los implementos necesarios para prestar un servicio de calidad.
- Horarios de atención extensos pensados en los clientes que trabajan hasta tarde, los cuales tendrían una disposición de 15 horas, a partir de las 8:00 am.
- Integración de aplicación que permita a los clientes simular una gran variedad de cortes y estilos aplicables a su mascota, acorde a la raza y características relevantes de estas como, alergias.

- Se contará con un equipo con sólida formación en las áreas de peluquería, estética y adiestramiento canino.
- Disposición de enseñanza para los clientes mientras se lleve a cabo la prestación del o los servicios que haya tomado, o si este aprueba que se le envíen a través de redes sociales consejos asociados a buenas prácticas de cuidado, salud y bienestar para su mascota.

5.7.3. Estrategia de precio

Como se apreció en el apartado 4.3.2, los potenciales clientes y dueños de mascotas de la zona se encuentran preocupados porque a su mascota se le dé un servicio de calidad, que sea seguro, no maltrate a su can, que se les escuche y atiendan sus expectativas y necesidades, por sobre el precio que esperan que se les cobre.

Es así que, en primer lugar, es necesario el recalcar que Dog's Time utilizará insumos de calidad y mayor prestigio existentes para llevar a cabo los servicios, ya que como se identificó en el testeo realizado existe una inclinación indiscutible a preferir la mejor atención y de calidad para su mascota por sobre el precio de este, por lo cual, se considerará el establecerlos en un rango de 8 a 12% superior a la competencia presente en la zona, los cuales se encuentran separados acorde a el tamaño de los canes, así como también, para los servicios de adiestramiento fue necesario contactar actores del plano informal para poder establecer el precio que se cobra por este servicio en la zona. Todos estos valores se pueden apreciar en el Anexo 38.

En la misma línea, como una segunda justificación a esta determinación de precio, es posible identificar que, dentro del portafolio de servicios a ofrecer se incluyen características y cualidades que no está presentando la oferta actual o debidamente no existe este servicio en la zona, como lo es el caso de guarderías caninas o servicios de adiestramientos formales, que realicen prácticas de adopción positivas para inculcar buenos comportamientos en las mascotas.

Finalmente, con este establecimiento de precio superior basado en insumos de alto prestigio y puesta en escena de nuevos servicios en la zona, se piensa en el liderazgo en torno

a la calidad que primará en todas las prestaciones que se ofrecen. Cabe destacar que al igual de cómo se evidencio en los servicios ofrecidos por la competencia, el precio no es fijo por cada servicio, sino que, como cualquier prestación en torno a las mascotas, es primordial el considerar el tamaño y/o peso de la mascota, así como también, la cantidad de servicios que desea adquirir. A continuación, en la Tabla 15, se puede apreciar el listado de precios por cada uno de los servicios que se ofrecerán.

Tabla 15: Precios por servicio y tamaño de can

Servicio	Tamaño del can	Precio (CLP)
Baño	Pequeño	\$16.200
Baño	Mediano	\$20.509
Baño	Grande	\$26.989
Desparasitación	Pequeño	\$13.440
Desparasitación	Mediano	\$20.160
Desparasitación	Grande	\$25.760
Guardería (T1)	Pequeño	\$6.480
Guardería (T1)	Mediano	\$8.100
Guardería (T1)	Grande	\$8.910
Guardería (T2)	Pequeño	\$10.886
Guardería (T2)	Mediano	\$12.738
Guardería (T2)	Grande	\$13.316
Guardería (T3)	Pequeño	\$13.849
Guardería (T3)	Mediano	\$15.048
Guardería (T3)	Grande	\$15.713
Adiestramiento (C)	Pequeño	\$16.200
Adiestramiento (C)	Mediano	\$18.360
Adiestramiento (C)	Grande	\$20.520
Adiestramiento (B)	Pequeño	\$21.600
Adiestramiento (B)	Mediano	\$23.760
Adiestramiento (B)	Grande	\$24.840
Adiestramiento (A)	Pequeño	\$24.840
Adiestramiento (A)	Mediano	\$27.000
Adiestramiento (A)	Grande	\$29.160
Corte	Pequeño	\$14.549
Corte	Mediano	\$22.389
Corte	Grande	\$30.229

Fuente: Elaboración propia

5.7.4. Estrategia de plaza

Esta estrategia considera el proceso de cómo hacer llegar el portafolio de servicios que se presenta, a los clientes. Es así como, en base a las prestaciones definidas en el apartado 5.6.8,

el canal de distribución vendría dado por el directo, ya que, para atender a las mascotas o se acudiría con todas las herramientas, maquinas e insumos a la vivienda del cliente o se atenderán en las instalaciones de Dog's Time.

También, se contará con el uso de canales virtuales a través de redes sociales y llamadas telefónicas para enviar consejos a los clientes en torno a las buenas prácticas de salud, cuidado y bienestar de su mascota, al igual que, a través de estos medios se podrá agendar horas de atención que marcaran el orden de atención durante el día. Por otro lado, se implementará una aplicación que permita a los dueños simular cortes y estilos aplicables a su mascota, en la cual se podrá generar una cuenta asociada que lleve la historia de atención de la mascota y gustos del dueño.

5.7.5. Estrategia de promoción

Una de las partes más importantes en la adquisición de los productos o servicios es definir los medios por los cuales el cliente se informará y conocerá lo que se está ofreciendo, donde empezaran a crear sus expectativas respecto del emprendimiento. De esta manera, Dog's Time, basa su estrategia de comunicación en darse a conocer como el mejor prestador de servicios en torno al cuidado, salud y bienestar de canes, que llega a su hogar si estos lo deciden así.

En la misma mano, centrará su estrategia en reflejar y resaltar la importancia de los cuidados y las buenas prácticas en torno a la tenencia responsable de mascotas, para lo cual, hará uso de diversos medios a fin de ajustarse a los segmentos definidos (ver apartado 4.4). en primer lugar, se puede apreciar los medios pensados en cada segmento, así como también medios transversales que lleguen a todos.

- **Segmentos uno y dos:** los dueños de mascotas jóvenes y maduros son más afines y están en constante uso de las redes sociales, por lo cual, se plantea conocer el emprendimiento, a través de una publicidad y promoción por medio de estas. Así como también, presentarles una aplicación que les permita simular los cortes y estilos de su can, además de darles consejos personalizados en torno a su cuidado y buenas prácticas.

- **Segmento tres:** adultos mayores, que no están familiarizados con las redes sociales o tecnología en general, se plantea el uso de publicidad tradicional como *flyers*, radio o carteles en lugares estratégicos que estos frecuenten más, como, consultorios, hospitales o parques.

Por otro lado, es necesario el destacar que las recomendaciones y comentarios en torno a un servicio o producto siempre influyen en la compra o adquisición de este, por lo tanto, cobra valor esta estrategia denominada “boca oreja”, la cual Dog’s Time quiere aprovechar, por lo tanto, se empeñará en llevar a cabo los servicios de manera impecable cumpliendo con las expectativas de los clientes.

Como forma de estrategia promocional transversal a los segmentos se utilizará el vehículo como valla publicitaria, al cual se le pondrá el logo del emprendimiento, así como también características y datos claves, como lugar de las instalaciones, número telefónico, redes de contacto, horarios de atención y los nombres de las seis prestaciones planteadas.

Por otro lado, se pretende como estrategia inicial para captar clientes el realizar una serie de promociones, al incurrir por primera vez en alguna de las prestaciones que se ofrecen, las cuales se pueden apreciar a continuación.

- **Traslado:** no se cobra por ir al domicilio del cliente, solamente por el servicio que este adquiera.
- **Descuentos:** por la primera compra de accesorios de cuidado y limpieza para las mascotas se realizarán descuentos al azar entre el 25 y 50% de descuento.
- **Sorteo de un servicio gratuito a elección:** esto al bajar la aplicación, registrarse y compartir en redes sociales.
- **Creatividad:** se sortearán artículos de cuidado y limpieza y un servicio a elección a los que adquieran algún por primera vez un servicio de Dog’s Time y el nombre de su can sea el más ingenioso y no repetido.

- **Carnet Dog's Time:** se dispondrá un carnet de membresía VIP, que servirá para acceder a descuentos, como, por ejemplo, los que lleven cierta cantidad de servicios adquiridos, podrán tener descuentos o hasta uno gratuito, también se les impartirá una clase de cómo realizar correctamente los procesos de cada servicio.

Finalmente, el servicio post venta donde se pretende mantener contacto con los clientes, enviando promociones en torno a los servicios que ha adquirido, nuevas adquisiciones, encuestas de satisfacción y descuentos en general todo con pleno consentimiento de estos.

5.7.6. Demanda por satisfacer en la comuna de Santa Cruz

En cuanto a la definición de cuanta demanda abarcará el emprendimiento se realiza la división de las dos comunas, donde, se plantea el primer año poner en práctica la aceptación por parte de los clientes, de manera tal que se considera probar con los habitantes de la comuna de Santa Cruz, y a partir de finales del segundo año el considerar la demanda potencial de los habitantes de San Fernando.

Es así que, para el establecimiento de la demanda a abarcar de esta primera comuna, se utiliza como partida el método del punto de equilibrio cuando se tienen muchos productos en este caso servicios, donde se obtendrá la cantidad mínima de prestaciones a realizar para poder sostener los costos del emprendimiento considerando las instalaciones actuales, y en base a estos, se analizará y determinará el porcentaje de clientes a alcanzar.

De esta manera, en primer lugar, se identifican todos los servicios que llevará a cabo Dog's Time, los cuales son cinco distribuidos en tres líneas de negocios. La línea de negocio de estética y peluquería canina comprende los servicios de baño, desparasitaciones y cortes para canes, la segunda línea es de guardería y hotel canino, la cual comprende los servicios de cuidado canino en base a tres tramos, y la última línea corresponde al adiestramiento, que permite dar lecciones de comportamiento a las mascotas con diversos grados de dificultad. Cabe destacar que los servicios se encuentran divididos acorde al tamaño del can, así como también, el detalle de cada uno es posible apreciarlo en los apartados 5.8.1, 5.8.2 y 5.8.3.

A continuación, (ver columna dos de la Tabla 17) se identificó el costo variable que se incurre por la prestación de los servicios, el cual considera los insumos, materiales, mano

de obra y demás requerimientos para poder realizar cada uno de estos, los cuales se puede apreciar desde el Anexo 39 al Anexo 47, con su debida cantidad y valor asociado. Así como también, se toman en consideración los precios a cobrar establecidos en el apartado 5.7.3, para proceder a calcular el margen de contribución, como lo muestra la Ecuación 3 (los resultados se pueden apreciar en la cuarta columna de la Tabla 17).

Ecuación 3: Margen de contribución

$$\text{Margen de contribución} = \text{Precio del servicio} - \text{costos variables}$$

Fuente: Elaboración propia en base a (Da Silva, 2020)

Luego, es necesario identificar el porcentaje de adquisición de los diversos servicios que se ofrecerán, lo cual se hace en base a información recopilada del estudio de mercado, más las entrevistas en profundidad, de esta manera, en la Tabla 16, es posible apreciar la distribución asociada a los servicios de las tres líneas de negocio.

Tabla 16: Porcentaje de adquisición de cada servicio

Adiestramiento	Baño	Guardería y hotel	Desparasitación	Corte de pelo
2%	41%	9%	18%	30%

Fuente: Elaboración propia

A su vez, como se aprecia en la Tabla 17, existen al menos tres variantes por cada servicio, las cuales vienen de la mano de los tamaños de los canes, los cuales no presentan una clara distribución de tenencia por parte de sus dueños, es decir, no se sabría con exactitud cuál de estos se encuentra en que porcentaje en la casa de los clientes objetivos, es por esto que se decide sacar un promedio por servicio (ver columna 6 de la Tabla 17), para posteriormente aplicar el porcentaje de aceptación identificado en la Tabla 16 y realizar la promedio ponderado de este margen de contribución promedio como lo representa la Ecuación 4, a fin de obtener el margen de contribución ponderado.

Ecuación 4: Margen de contribución ponderada

$$\begin{aligned} \text{Margen de contribución ponderado} &= \$12.386 * 0,41 + \$5.381 * 0,19 + \\ & \$6.143 * 0,09 + \$17.342 * 0,19 + \$18.691 * 0,3 = \\ & \$12.549 \end{aligned}$$

Fuente: Elaboración propia en base a (Da Silva, 2020)

Tabla 17: Servicios, costos variables y margen de contribución

Servicio	Tamaño	Costo variable (CLP)	Precio por servicio (CLP)	Margen (CLP)	Margen Promedio (CLP)	Margen ponderado (CLP)	
Baño	Pequeño	\$4.529	\$16.200	\$11.671	\$12.386	\$12.549	
Baño	Mediano	\$8.652	\$20.509	\$11.857			
Baño	Grande	\$13.361	\$26.989	\$13.629			
Desparasitación	Pequeño	\$10.072	\$13.440	\$3.368	\$5.381		
Desparasitación	Mediano	\$15.062	\$20.160	\$5.098			
Desparasitación	Grande	\$18.082	\$25.760	\$7.678			
Guardería (P1)	Pequeño	\$2.348	\$6.480	\$4.132	\$6.143		
Guardería (P1)	Mediano	\$2.384	\$8.100	\$5.716			
Guardería (P1)	Grande	\$2.420	\$8.910	\$6.490			
Guardería (P2)	Pequeño	\$4.930	\$10.886	\$5.957			
Guardería (P2)	Mediano	\$5.323	\$12.738	\$7.415			
Guardería (P2)	Grande	\$5.716	\$13.316	\$7.600			
Guardería (P3)	Pequeño	\$7.771	\$13.849	\$6.078			
Guardería (P3)	Mediano	\$8.879	\$15.048	\$6.169			
Guardería (P3)	Grande	\$9.988	\$15.713	\$5.726			
Adiestramiento (C)	Pequeño	\$2.564	\$16.200	\$13.636			\$17.342
Adiestramiento (C)	Mediano	\$3.306	\$18.360	\$15.054			
Adiestramiento (C)	Grande	\$4.049	\$20.520	\$16.471			
Adiestramiento (B)	Pequeño	\$4.588	\$21.600	\$17.012			
Adiestramiento (B)	Mediano	\$5.330	\$23.760	\$18.430			
Adiestramiento (B)	Grande	\$6.073	\$24.840	\$18.767			
Adiestramiento (A)	Pequeño	\$8.097	\$24.840	\$16.743			
Adiestramiento (A)	Mediano	\$8.098	\$27.000	\$18.902			
Adiestramiento (A)	Grande	\$8.100	\$29.160	\$21.060			
Corte	Pequeño	\$3.695	\$14.549	\$10.854	\$18.691		
Corte	Mediano	\$3.698	\$22.389	\$18.691			
Corte	Grande	\$3.700	\$30.229	\$26.529			

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es necesario el llevar a cabo el cálculo de los costos fijos mensuales en los que debe incurrir el emprendimiento para permitir su correcto funcionar, dentro de estos se encuentran los asociados a la mantención de vehículo, los servicios básicos, la publicidad, planes telefónicos, remuneraciones, internet, patente comercial, útiles de aseo o combustible, estos suman un valor aproximado de \$6.523.304 y se puede apreciar su desglose en el Anexo 48.

Ahora, en conocimiento de los costos fijos (CF) y del margen de contribución ponderado (MCP) se realiza la división de estos para determinar cuál es la cantidad de

servicios a realizar que permitan alcanzar el equilibrio entre el dinero que entra y sale del emprendimiento, el cual, como se aprecia en la Ecuación 5 da un total de 509 prestaciones.

Ecuación 5: Punto de equilibrio Santa Cruz

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{MCP} = \frac{\$6.523.304}{\$12.549} = 509 \text{ servicios}$$

Fuente: Elaboración propia en base a (Da Silva, 2020)

Posteriormente, es necesario aplicar nuevamente el porcentaje de aceptación de los servicios (ver Tabla 16), para poder identificar qué cantidad de cada uno de estos se deberá realizar para alcanzar este equilibrio, los resultados se pueden apreciar en la segunda columna de la Tabla 18. A su vez, como se menciona anteriormente, se distribuyeron equitativamente, por lo tanto, si se separa esta cantidad por las variantes que ofrece cada servicio (como mínimo tres) es posible identificar que es necesario el realizar aproximadamente por cada variante del servicio la cantidad apreciable en la tercera columna de la Tabla 18.

Tabla 18: Distribución de los servicios para alcanzar punto de equilibrio

Tipo de servicio	Cantidad	Cantidad proporcional
Adiestramiento	10	2
Baño	210	70
Guardería	46	6
Desparasitación	92	31
Corte	153	51

Fuente: Elaboración propia

Esto implicaría que es necesario el abarcar cerca del 2,7% de la demanda mensual de la comuna de Santa Cruz para poder equiparar los costos con los ingresos por las prestaciones. Ahora, en cuanto a la capacidad del servicio establecida en el apartado 5.8.4, la cual fue definida con las condiciones mínimas para suplir la demanda horaria mencionada en propuesta de valor que se pretende ofrecer, es posible identificar que aún se pueden realizar 1.380 servicios, lo que traería alrededor de un 7,3% más de la demanda mensual de la zona, es decir, si se ocupa completamente la capacidad del servicio es posible abarcar aproximadamente el 10% de la demanda potencial mensual.

Finalmente, en base a esto se plantea el partir con el 51% de la capacidad general el primer mes (952 servicios) e ir aumentando el aproximadamente 1,6% los siguientes meses a fin de que al segundo año se alcance la capacidad máxima actual correspondiente al 6,9%

de la demanda anual (1.908 servicios mensuales), e ir siguiendo este mismo comportamiento mensual para el resto de los años a evaluar, hasta alcanzar al final de este periodo el 31,9% de la demanda de la comuna de Santa Cruz. A continuación, en la Tabla 19, se puede apreciar los porcentajes a abarcar año a año. Así como también, desde el Anexo 49 al Anexo 58, el aumento mensual mencionado.

Tabla 19: Curva de aprendizaje comuna de Santa Cruz

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
5,7%	6,9%	8,4%	10,2%	12,3%	14,9%	18,0%	21,8%	26,3%	31,9%

Fuente: Elaboración propia

5.7.7. Demanda por satisfacer en la comuna de San Fernando

Al igual que para la comuna de Santa Cruz, se utiliza el punto de equilibrio de multiproducto para determinar la cantidad mínima de prestaciones a realizar para poder sostener los costos del emprendimiento, y en base a estos, determinar el porcentaje de clientes de esta comuna a alcanzar.

De esta manera, es posible apreciar que se mantienen los costos variables, precios, y márgenes de contribución apreciables en la Tabla 17, pero no así los valores asociados a los costos fijos, ya que, como el emprendimiento se encuentra en el hogar de la autora, se pretende con el paso a esta comuna el abrir una sucursal que permita a lugares facilitar el acceso a servicios que no son pensados a domicilio como guardería y adiestramiento, de esta manera, cambian varios costos fijos como, servicios básicos, arriendo, publicidad, combustible. Es así como, los costos fijos para San Fernando suman un total de \$7.312.304 los cuales se aprecian en detalle en el Anexo 59.

Ahora, en conocimiento de los costos fijos (CF) que aplicarían a San Fernando y del margen de contribución ponderado (MCP), identificado en la Tabla 17, se realiza la división de estos para determinar cuál es la cantidad de servicios a realizar que permitan alcanzar el equilibrio, el cual, como se aprecia en la Ecuación 6 da un total de 583 prestaciones.

Ecuación 6: Punto de equilibrio San Fernando

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{MCP} = \frac{\$7.312.304}{\$12.549} = 583 \text{ servicios}$$

Fuente: Elaboración propia en base a (Da Silva, 2020)

Posteriormente, al igual que para la comuna de Santa Cruz, es necesario aplicar nuevamente el porcentaje de aceptación de los servicios (ver Tabla 16), para poder identificar qué cantidad de cada uno de estos se deberá realizar para alcanzar este equilibrio, los resultados se pueden apreciar en la segunda columna de la Tabla 20. A su vez, como se menciona anteriormente, se distribuyeron equitativamente, por lo tanto, si se separa esta cantidad por las variantes que ofrece cada servicio (como mínimo tres) es posible identificar que es necesario el realizar aproximadamente por cada variante de servicio la cantidad apreciable en la tercera columna de la Tabla 20, así como también, en la Tabla 28 se puede apreciar la capacidad máxima en torno a cada servicio.

Tabla 20: Distribución de los servicios para alcanzar punto de equilibrio

Tipo de servicio	Cantidad	Cantidad proporcional
Adiestramiento	12	2
Baño	240	80
Guardería	53	6
Desparasitación	105	35
Corte	175	59

Fuente: Elaboración propia

Esto implicaría que es necesario el abarcar cerca del 1,8% de la demanda mensual de la comuna de San Fernando para poder equiparar los costos con los ingresos por las prestaciones. Ahora, en cuanto a la capacidad del servicio definida en el apartado 5.8.4, la cual fue definida igual que la capacidad actual de las instalaciones del emprendimiento mencionadas para la realización del apartado 5.7.6 y descritas en profundidad en el 5.8.4, es posible identificar que aún se pueden realizar 1.314 servicios, lo que traería alrededor de un 4,1% más de la demanda mensual de la zona, es decir, si se ocupa completamente la capacidad general del servicio integral es posible abarcar alrededor del 5,9% de la demanda potencial mensual.

Finalmente, en base a esto se plantea partir al igual que con la comuna de Santa Cruz con el 50% de la capacidad el primer mes (952 servicios) e ir aumentando el aproximadamente 1,6% los siguientes meses a fin de que al segundo año se alcance la capacidad máxima actual (1.908 servicios), e ir siguiendo este mismo comportamiento mensual para el resto de los años a evaluar, hasta alcanzar al final de este periodo el 12,4% de la demanda anual de la comuna de San Fernando. A continuación, en la Tabla 21, se puede

apreciar los porcentajes a abarcar año a año. Así como también, desde el Anexo 49 al Anexo 56, se visualiza el aumento mensual mencionado, el cual es similar al de la comuna de Santa Cruz. Cabe destacar que, el año uno que se hace referencia aquí viene dado por el tercero del emprendimiento en general.

Tabla 21: Curva de aprendizaje San Fernando

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
3,3%	4,0%	4,8%	5,8%	7,0%	8,5%	10,2%	12,4%

Fuente: Elaboración propia

5.7.8. Justificación del levantamiento de curvas de aprendizaje

Los porcentajes de demanda que se muestran en la Tabla 19 y Tabla 21, corresponderían a un aumento de aproximadamente el 21% anual, el cual fue definido en base a las proyecciones de las ventas en la industria de las mascotas mediante la utilización de los datos históricos comprendidos entre el año 2014 y 2019, información presentada en el Gráfico 1, así como también plasmada para mayor comprensión en las primeras siete filas de la Tabla 22.

El pronóstico se realizó a través del modelo de regresión simple, el cual tiene la particularidad de proyectar el comportamiento de una variable, en este caso, como los datos tienen relación con las ventas en entorno a la industria de las mascotas esta fue la que se utilizó. A continuación, en la Ecuación 7 se puede apreciar la fórmula de este método, así como también, en la segunda columna de la Tabla 22, se puede visualizar los resultados asociados a esta proyección y finalmente en la tercera columna el porcentaje de crecimiento de la industria. Aquí, es posible destacar que el crecimiento promedio de la industria es del 21%, aunque podría comprender un valor un poco mayor debido a que la proyección es basada solamente en datos de empresas formales.

Ecuación 7: Regresión simple

$$y(x) = a + bx$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x * \sum y}{\sum x^2 - n(\sum x)^2} \text{ Fuente:}$$

$$a = \frac{\sum y - a \sum x}{n}$$

Donde, a es el punto de intersección de la línea de regresión con el eje y , b es la pendiente de la línea de regresión, mientras que x es el valor específico de la variable independiente. Todo esto, considerando que, la línea de regresión se entiende como el valor esperado que toma la variable y , dados los valores esperados de la variable x , el término constante a también puede entenderse como el valor promedio de y cuando x es cero. Igualmente, b puede entenderse como el cambio en y ante un cambio marginal en x (Sapag, 2007).

Tabla 22: Proyección de ventas en la industria de las mascotas

Año	Ventas (UF)	Crecimiento de la industria
2014	6.984.736	-
2015	8.516.206	21,9%
2016	10.432.285	22,5%
2017	12.684.361	21,6%
2018	20.808.997	64,1%
2019	25.532.639	22,7%
2020	37.711.708	47,7%
2021	41.915.578	11,1%
2022	46.793.810	11,6%
2023	51.672.042	10,4%
2024	56.550.274	9,4%
2025	61.428.506	8,6%
2026	66.306.738	7,9%
2027	71.184.970	7,4%

Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

Por otro lado, como otra manera de visualizar un posible aumento de la adquisición de servicios, es posible apreciar que se realizó la proyección de la población considerando los rangos etarios en los cuales se definieron los potenciales clientes. Al igual que la proyección anterior se utilizó la regresión lineal para llevar a cabo el cálculo correspondiente.

De esta manera, en las primeras diez filas de la Tabla 23, se aprecian los datos históricos en torno a la población chilena, mientras que en las diez siguientes se encuentran las proyecciones realizadas. Finalmente, en la tercera columna se presenta el porcentaje de crecimiento de la población chilena correspondiente a cada uno de estos años proyectados, donde, a su vez, es posible distinguir que en promedio se encuentra alrededor del 1,6%.

Tabla 23: Proyección de la población chilena

Año	Ventas (UF)	Crecimiento de la industria
2011	8.791.313	-
2012	8.950.477	1,8%
2013	9.109.641	1,8%
2014	9.268.804	1,7%
2015	9.427.968	1,7%
2016	9.587.132	1,7%
2017	9.746.295	1,7%
2018	9.905.459	1,6%
2019	10.064.623	1,6%
2020	10.223.786	1,6%
2021	10.382.950	1,6%
2022	10.542.114	1,5%
2023	10.701.277	1,5%
2024	10.860.441	1,5%
2025	11.019.605	1,5%
2026	11.178.768	1,4%
2027	11.337.932	1,4%
2028	11.497.096	1,4%
2029	11.656.259	1,4%
2030	11.815.423	1,4%

Fuente: Elaboración propia en base a (INE, 2018)

Ahora, para determinar la cantidad de servicios que traería esta proyección se realiza el mismo procedimiento planteado en el apartado 4.6, específicamente como lo refleja la Tabla 11. De esta manera, replicando lo mencionado se obtienen en suma de la proyección un total de 7.144.945 servicios, el detalle se puede apreciar en la Tabla 24.

Tabla 24: Proyección de demanda de servicios

Año	Dueños de canes	Baño	Desparasitado	Corte	Adiestramiento	Guardería
2021	35.436	425.231	141.744	141.744	673	3.189
2022	35.979	431.749	143.916	143.916	684	3.238
2023	36.522	438.268	146.089	146.089	694	3.287
2024	37.066	444.786	148.262	148.262	704	3.336
2025	37.609	451.305	150.435	150.435	715	3.385
2026	38.152	457.823	152.608	152.608	725	3.434
2027	38.695	464.342	154.781	154.781	735	3.483
2028	39.238	470.860	156.953	156.953	746	3.531
2029	39.782	477.379	159.126	159.126	756	3.580
2030	40.325	483.897	161.299	161.299	766	3.629
Total	338.479	4.061.743	1.353.914	1.353.914	6.431	30.463
Potenciales servicios		7.144.945				

Fuente: Elaboración propia

5.8. Plan de operación

En este cuarto plan se describe la ubicación en donde se emplazará el emprendimiento, también se presenta el detalle de como funcionarán cada uno de los servicios desde la parte lógica, así como también, se presenta la debida capacidad que estos dispondrán inicialmente.

5.8.1. Descripción de los servicios asociados a la primera línea de negocios

Como se menciona en el apartado 5.6.8, se llevará a cabo la prestación de seis servicios, los cuales están distribuidos en tres líneas de negocios, donde la primera se denomina estética y peluquería canina, y se destina a la limpieza y cuidado preventivo de los canes, la segunda está orientada hacia una guardería y hotel canino, que permita alojar a los canes mientras sus dueños no puedan cuidarlos y la última línea se encarga del adiestramiento de las mascotas, a fin de enseñar buenos comportamientos y disciplina.

Es así que, en primer lugar, se lleva a cabo la descripción detallada del funcionar y formalización de cada uno de los servicios asociados a la primera línea de negocio a través de una flor de servicio, diagrama de flujo simple y mapa de experiencia transversal para esta primera línea, y a continuación se desarrolla un diagrama de flujo de procesos de los servicios que la componen.

De esta manera, es posible identificar que la línea de negocios uno aborda tres servicios de estética y peluquería canina, los cuales se enfocan en el cuidado físico de la mascota a través cortes de pelo, baños y desparasitaciones. Ahora, si se recapitula un poco en el apartado 4.2.3, se pudo apreciar el funcionamiento de esta línea de negocios con el uso de dos herramientas, donde, cabe destacar que, es necesario realizar unas modificaciones asociadas al testeado realizado en el apartado 4.3.1, es así que, para la flor de servicios descrita, (ver apartado 4.2.3) se llevaron a cabo las siguientes acciones correctivas en torno a gustos de los clientes de la zona.

- **Información:** para este punto es necesario dividir la forma de llegada a los clientes debido a los segmentos que se pretende llevar, para los dueños de mascotas jóvenes y maduros, se mantiene el uso de redes sociales como medio de transmisión de

información relevante asociada al servicio de estética y peluquería canina, como precios, promociones, ubicación, funcionamiento del servicio, beneficios de los cuidados preventivos en las mascotas y buenas prácticas en torno a limpieza por parte de los dueños. Ahora, se hace la inclusión de *flyers* y promoción a través de radio para llegar adecuadamente al tercer segmento (adultos mayores).

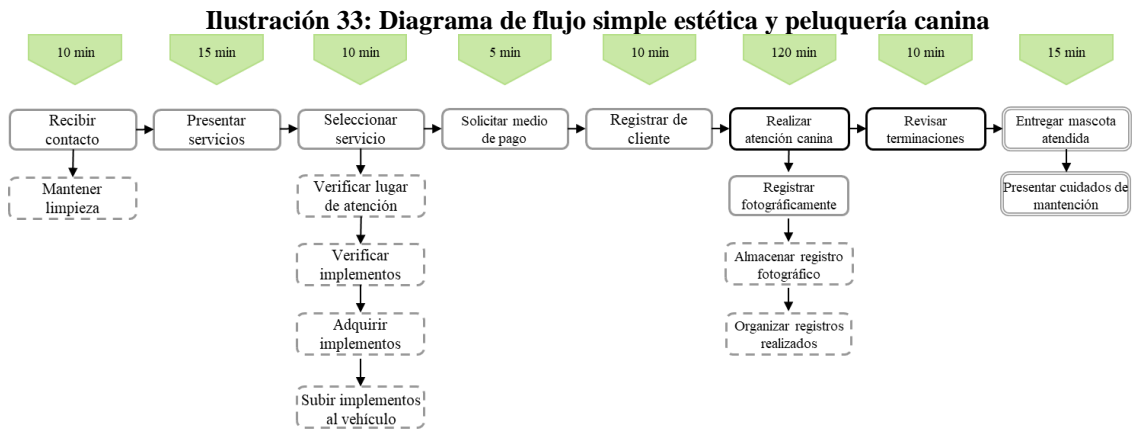
- **Consulta:** se mantiene lo descrito en este punto, es decir, se contestará a las inquietudes de los clientes a través de redes sociales, llamadas telefónicas y en las instalaciones, priorizando aclarar de la mejor manera sus dudas priorizando la preservación del cliente.
- **Toma de pedidos:** aquí también se mantiene lo reflejado anteriormente, de esta manera, se realizará de forma rápida y precisa, siempre procurando el respeto y responsabilidad hacia los clientes, este se podrá hacer en el local físico, mediante contacto telefónico y redes sociales.
- **Hospitalidad:** este punto mantiene lo descrito, es decir, centrado en poner toda la atención en las peticiones de los clientes, guiando en todos los procesos necesarios para acceder al servicio, con mucha paciencia y amabilidad a fin de demostrar confianza y profesionalismo.
- **Atención:** este punto al igual que el anterior mantiene su esencia, por lo tanto, parte cuando el cliente se pone en contacto con Dog's Time, luego al momento de atender a las mascotas donde se procura poner el máximo interés en las necesidades y expectativas de los clientes, a fin de evitar molestias e incomodidades que repercutan en la toma del servicio. Y finalmente, en el servicio post venta, demostrando interés por la satisfacción de los clientes y sus necesidades futuras.
- **Excepciones:** como se menciona anteriormente son las prestaciones no ofrecidas por Dog's Time, pero que se llevan a cabo exclusiva y preferentemente una única vez, a través de pedidos especiales que contribuyan a que el cliente no decline su compra.
- **Facturación:** aquí se comprobó que es imperativo el realizar lo descrito anteriormente, es decir, llevar a cabo una facturación clara y transparente, mostrando

lo que el cliente recibirá y por lo que deberá pagar, a fin de satisfacer la necesidad que lo hizo contratar el servicio. De esta manera, para hacer entrega de boletas o facturas será imperativo el iniciar actividades como empresa en el SII.

- **Pago:** para asegurar un pago correcto es necesario detallar claramente lo que se contrató y realizó por parte de Dog's Time y que tenga concordancia con lo que percibe el cliente. El pago en sí se podrá hacer por medio de dinero en físico, transacciones bancarias o con tarjetas de crédito o bancarias.

Ahora, en cuanto a la aplicación del diagrama de flujo simple, el cual muestra la naturaleza y secuencia de pasos involucrados en la entrega del servicio a los clientes, también es posible identificar un par de cambios, que aumentarían la satisfacción de las necesidades de estos, los cuales se encuentran descritos a continuación, así como también en la Ilustración 33.

De partir por las acciones visibles en torno a este servicio es posible identificar un solo cambio el cual viene dado por el registro del cliente, donde se añadirá el lugar en el cual el cliente desea atender a su mascota, ya que puede ser tanto en el local como en la casa de este. Para el caso de las categorías de servicios esenciales y beneficios recibidos por el cliente, se mantiene lo señalado en el apartado 4.2.3. Finalmente, para las acciones no visibles por el cliente, se añade un punto asociado a verificar el lugar de atención a fin de preparar el vehículo e implementos de ser necesario el ir a las viviendas de los clientes, lo cual, tardará en promedio dos minutos para revisar la localización y unos diez minutos para subir los implementos al vehículo.



Fuente: Elaboración propia en base a (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

Por otro lado, se pudo comprobar que esta línea de negocios y tipo de servicios cuentan con bastantes puntos de contacto con los clientes, por lo que, es imperativo el saber cómo interactuar de la manera más adecuada posible, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Para lo cual, se utilizará la herramienta de mapa de experiencia (ver Anexo 61), y cuyo alcance vendrá dado desde que el cliente contacta con la empresa hasta que se presta el servicio.

De esta manera, en primer lugar, es posible identificar la existencia de tres actos, abarcan la adquisición de servicios entorno a estética y peluquería canina.

- **Primer acto:** está enfocado en las actividades previas a la prestación de los servicios de estética y peluquería canina, las cuales son de toma de servicio y preparativos antes de realizar las atenciones a los canes acorde a las especificaciones de los dueños. Se parte con el contacto de los clientes hacia Dog's Time, intentando atender de la mejor manera posible, con tonos de voz y posturas corporales que reflejen interés hacia las necesidades de los clientes y les provoque comodidad, seguridad y confianza. Además, se realizan las presentaciones de los servicios de baño, corte y desparasitación, junto con respaldos fotográficos de estos y descripciones de cómo se realizan, para que posteriormente el cliente pueda seleccionar el que más le guste o atraiga, todo esto sumado a la debida asignación del personal a cargo, así como también las mantenciones de los equipos utilizados.
- **Segundo acto:** presenta dos actividades previas a realizar la atención del can y otra enfocadas plenamente en la atención de este. De esta manera, parte con volver a explicar que se le realizara a su can, asociado al servicio que eligió previamente, a fin de que el cliente comprenda cual será la prestación por la que está pagando y que es lo que debe recibir. A continuación, se procede a revisar el inventario para identificar los insumos que se utilizaran, y en caso de no disponer de estos solicitarlos a la brevedad. Posteriormente, se realiza la atención del can acorde a lo solicitado por el cliente, así como también, la debida mantención de las bases de datos utilizadas y reabastecimiento de insumos, herramientas o equipamiento solicitados.

- **Tercer acto:** este se orienta a las actividades que otorgará Dog's Time luego de la prestación del servicio al cliente, aquí al ser un servicio enfocado en la mascota, las operaciones que se prestan son enfocadas en orientar a los usuarios en torno a las buenas prácticas de tenencia responsable de sus mascotas, así como también, informar problemas, dolencias o afecciones que se apreciaron al can cuando se realizó la prestación del servicio.

Con relación a los potenciales puntos de fallas y tiempos de espera excesiva se pueden apreciar que en el servicio se identifican los siguientes:

- **Puntos de fallas:** se observa que los puntos de fallas encontrados apuntan a un tipo de actividad en concreto como lo es la atención del can y la mantención de herramientas, debido a que cualquier movimiento mal echo o inquietud del can puede repercutir en un error en la prestación de él o los servicios contratados, además, de que, una mala mantención de herramientas y/o equipamiento podría repercutir en realizar de mala manera el servicio.
- **Tiempos de espera:** se reconoce que los principales puntos donde existe este riesgo son producto de la explicación en detalle de los servicios que se ofrecen y la solicitud de insumos, herramientas o equipamiento faltante debido a la espera de llegada de estos, que puede ser retrasada por cualquier situación.

Por otro lado, profundizando en la línea de negocios de estética y peluquería se pueden adquirir, como se visualizó en el apartado 5.6.8, tres servicios, los que vienen dados por baño, corte y desparasitación canina. A continuación, se describe el funcionar de cada uno de estos a través del correspondiente diagrama de flujo de procesos. Cabe destacar que, esta herramienta permitirá describir el proceso denominado “Realizar atención canina”, el cual fue generalizado en el diagrama de flujo simple de la línea de negocio (ver Ilustración 33) correspondiente a la peluquería y estética canina, para presentar que la forma de adquisición de cualquiera de estos no variaría.

De esta manera, en primer lugar, se describe el servicio de baño de canes, el cual como se muestra en el diagrama de procedimiento de la Ilustración 34, inicia con la recepción

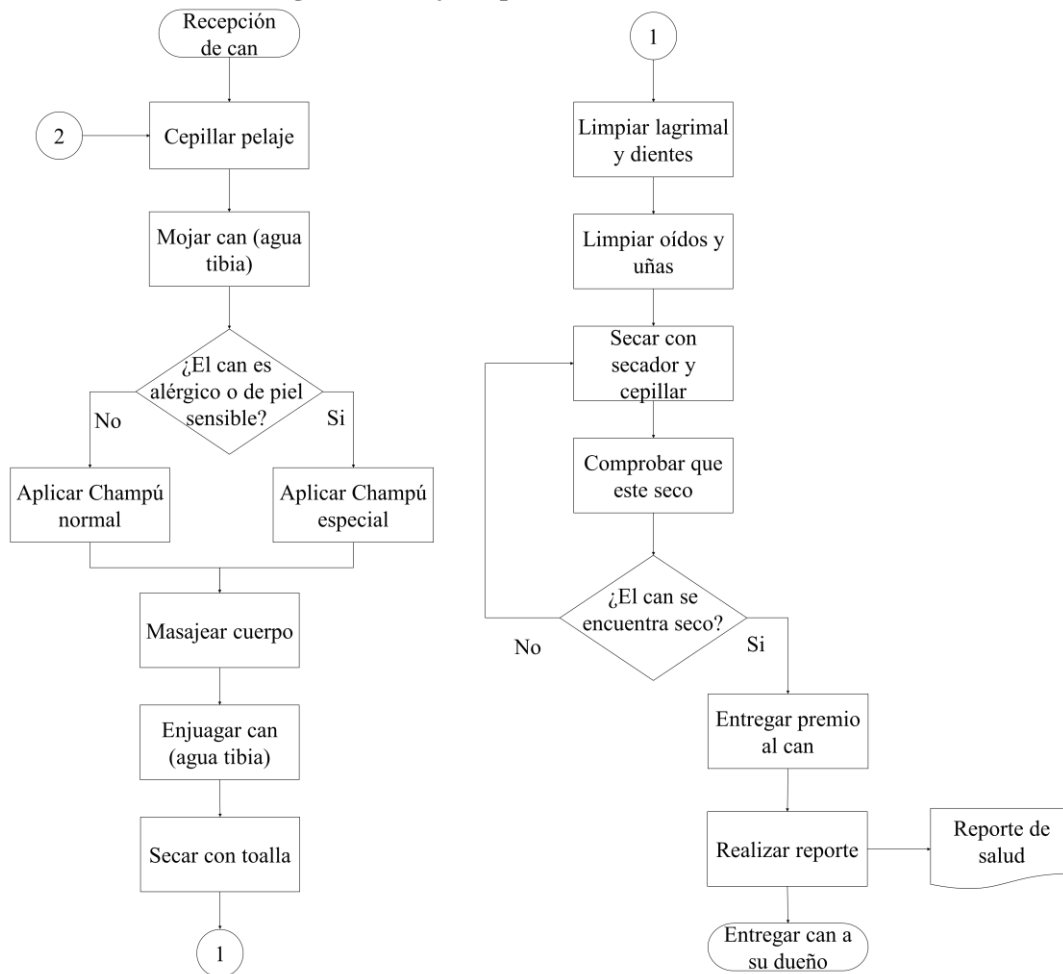
del can por parte de un funcionario de Dog's Time, junto con las especificaciones de los dueños acorde a problemas o dolencias crónicas que presente el can, como alergias o piel sensible. A continuación, se realiza el cepillado del perro el cual permite eliminar nudos o suciedad presente en el pelaje de este, posteriormente se moja al can con agua tibia, procurando hacerlo de la manera más cuidadosa en la cabeza de este para que no le entre demasiada agua a sus oídos e incomode al can, así como también, se vuelve a comprobar si es alérgico o de piel sensible para aplicar el *Shampoo* correcto y proceder a masajearlo desde la cabeza (cuidando las orejas) continuando con su lomo, pecho, patitas y resto del can.

Una vez realizado el masaje por todo el cuerpo, se procede a enjuagarlo con agua tibia, procurando eliminar completamente los residuos de *shampoo*. Llegado a este punto, se procede a realizar el primer secado con toalla, lo cual permite eliminar el exceso de agua que presenta el can, para poder iniciar el proceso de limpieza de lagrimales y dientes a través de algodones y cepillo respectivamente, posteriormente se limpian las orejas y uñas con algodón y toallas húmedas.

Casi finalizando el servicio, se realiza un segundo secado con secador cuya aire debe ser tibio y a una distancia mínima de 30cm del can, al mismo tiempo se realiza un cepillado completo. Finalmente, se comprueba que el can este seco, de no estar seco, se continúa cepillando y utilizando el secador. Ahora, si está completamente seco se procede a aplicar perfume, dar un premio a este (*snack* o galleta), y se realiza un reporte de los problemas asociados a la salud física de este mientras se preso el servicio, como manchas, granos, o heridas y se entrega el can a su dueño junto con el reporte.

En cuanto a el valor por esta prestación, este va en base al tamaño del can, el cual está dividido en tres categorías, pequeño, mediano y grande (el valor se puede apreciar en el apartado 5.7.3). Cabe destacar por la simplicidad de la prestación no es imperativo que la haga un estilista canino, por lo cual, la realizará el personal disponible en el momento.

Ilustración 34: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de baño de canes



Fuente: Elaboración propia

Para el servicio asociado a corte de pelo, es necesario que lo realice un estilista o peluquero canino debido a su complejidad y potencial riesgo de la mascota, si bien existen una serie de cortes para las mascotas, de diversas complejidades y habilidades requeridas, se pretende con el tiempo ir adquiriendo cada vez más y nuevos estilos o tendencias que surjan, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. De esta manera, en un principio se plantea ofrecer los tipos de cortes que se muestran en el Anexo 60, los cuales están clasificados por el nombre del corte, las razas o condición que debe tener el can para que se le pueda aplicar y una breve especificación de en qué consiste este.

Es así como, este servicio parte con la recepción del can junto con las debidas especificaciones del tipo de corte y problemas o alergias de este (ver Ilustración 35), De esta manera, sin importar la clase de corte que se escoja es necesario realizar un cepillado inicial

que permita desenredar el pelo de la mascota de forma tal de emparejarlo para poder conocer el volumen que se requiere rebajar y las zonas que son desiguales.

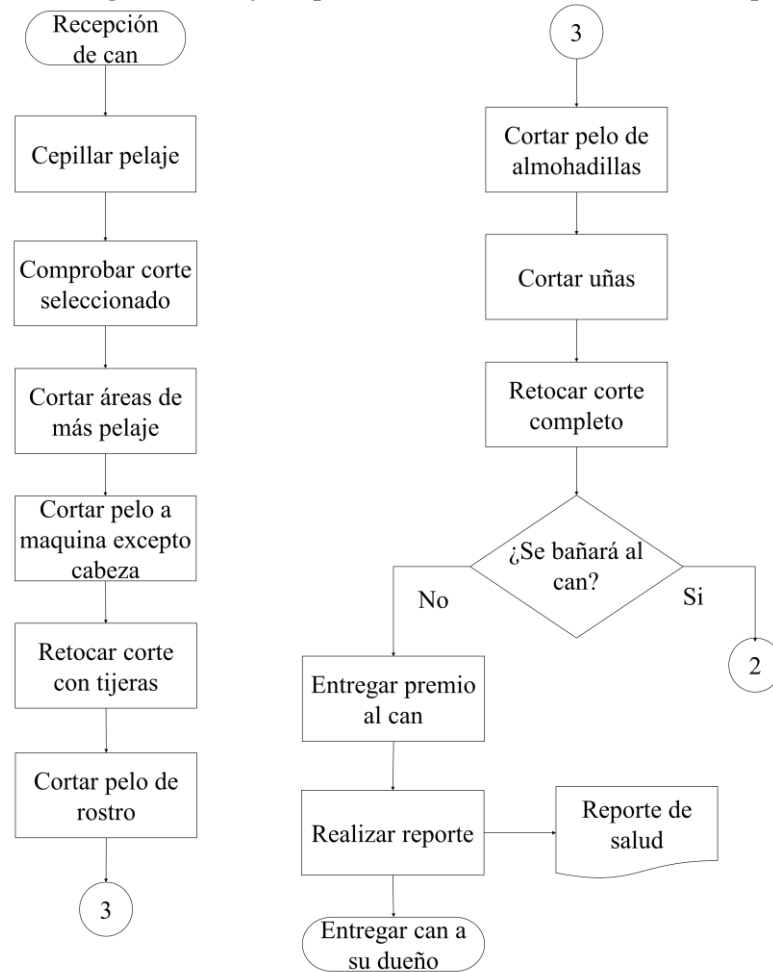
A continuación, se realiza el primer corte con ayuda de tijeras en las áreas donde el can presenta el pelo más largo, generalmente son el lomo y las patas traseras, para después pasar al cuello, pecho, patas delanteras y vientre. Posteriormente, se procede a ejecutar el segundo corte, este es a través del uso de la máquina, la cual no se debe usar en la cabeza del can, y debe ser pasada en sentido del pelaje del can, suave y sin hacer presión para evitar lo que se conoce como “machetes”, es decir, zonas disperejas, irregulares y más cortas que el resto del pelo. Después de utilizar la maquina es necesario el retocar con tijeras las áreas sensibles del can (genitales) y lugares que se dificulta el acceso con la máquina.

Una vez finalizado el corte del cuerpo se procede a cortar el pelo del rostro, donde hay que tener especial cuidado con las vibrisas, ya que son muy importante para la detección de distancias, información de temperatura y proteger ojos de cuerpos extraños para el can. En la misma mano de los cortes, se lleva a cabo el del pelo entre las almohadillas del can cuidando no pasar a llevar estas anteriores y luego se procede a cortar las uñas de este dónde hay que tener cuidado de no cortar o pasar a llevar el hiponiquio.

Llegado a este punto, se procede a revisar el corte realizado a la mascota junto con los retoques necesarios para finalizar la prestación. De esta manera, se revisa si deberá bañar al can, si la respuesta es afirmativa se realiza el proceso descrito por la Ilustración 34, ahora, de ser negativo, se le entrega un premio al can (*snack* o galleta), y se realiza un reporte de los problemas asociados a la salud física de este que se identificaron mientras se prestó el servicio, como manchas, granos, o heridas y se entrega el can a su dueño junto con el reporte.

Por otro lado, el valor por este servicio al igual que el anterior, considera el tamaño del can, el cual está dividido en tres categorías, pequeño, mediano y grande (ver apartado 5.7.3).

Ilustración 35: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de corte de pelo



Fuente: Elaboración propia

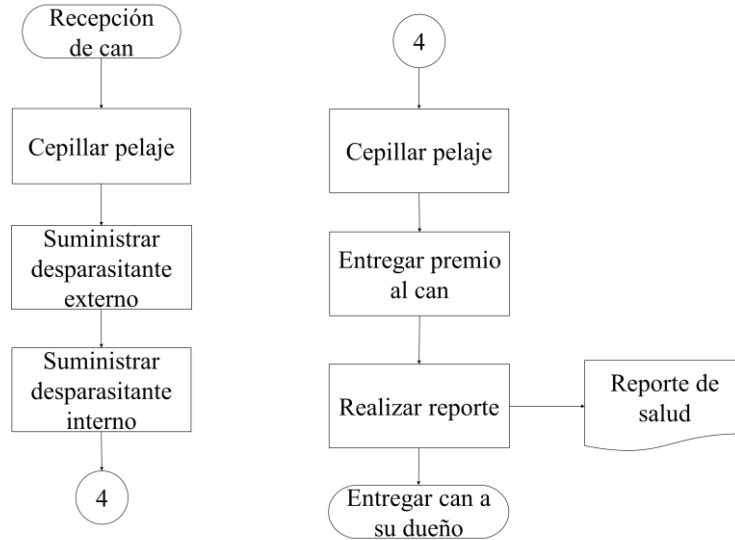
Finalmente, como se menciona el último servicio de esta línea de negocios viene dado por la desparasitación de los canes, prestación que no representa una mayor complejidad, por lo cual, cualquier funcionario destinado a prestar los servicios de Dog' Time puede realizarlo.

Inicia como los anteriores con la recepción del can (ver Ilustración 36), junto con la información relevante asociada a alergias o condiciones especiales. Luego se realiza el primer cepillado, el cual permite identificar de primera instancia la existencia de parásitos externos que pueda presentar el can. Posteriormente, se aplica el desparasitante externo, seguido del interno los cuales empiezan su efecto desde los primeros minutos de su aplicación.

A continuación, se realiza un segundo cepillado que permite eliminar parásitos muertos debido a la aplicación del producto. Para finalmente, entregar un premio al can, junto

con el reporte de problemas asociados a la salud física de este que se identificaron mientras se prestó el servicio y se entrega el can a su dueño junto con este reporte. Cabe destacar que, el precio del servicio de desparasitación es diferencial acorde al tamaño del can (se encuentra dividido en pequeño, mediano y grande) y se puede visualizar en el apartado 5.7.3.

Ilustración 36: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de desparasitación de canes



Fuente: Elaboración propia

5.8.2. Descripción de los servicios asociados a la segunda línea de negocios

Esta segunda línea de negocios gira en torno a la guardería y hotel canino, el cual permitirá alojar a los canes el tiempo que sea necesario, mientras sus dueños no puedan llevarlo consigo por cualquiera que sea el motivo, así como también, está pensada en las personas que no tienen con quien dejar a su can durante el día mientras están en el trabajo.

En primer lugar, se realiza la aplicación del diagrama de flujo simple, el cual ayuda a ver la naturaleza y pasos que se deben seguir para llevar a cabo una realización satisfactoria de este servicio de guardería y hotel canino para los clientes (ver Ilustración 37). A continuación, se presentan las acciones visibles que incurren en este servicio.

- **Recibir contacto del cliente:** este se presenta cuando la persona demuestra interés por la contratación del servicio, la cual puede ser de dos formas, a través de redes sociales y teléfono o directamente en el local de atención. Se estima una duración promedio de diez minutos, donde se coordina el día de atención y de igual manera se

responden dudas respecto a los tramos que se ofrecen, condiciones para poder tomar el servicio, entre otras que puedan surgir al cliente.

- **Registrar del cliente:** se registrará la llegada del cliente y se tomarán datos de él como nombre, teléfono de contacto, correo y dirección, así como también asociado a la mascota como nombre, raza, edad, principales alergias, actitudes que lo pongan incomodo o en alerta, enfermedades o dolencias, última atención y cualquier consideración extra que se deba saber. Para esto se estima una duración de diez minutos.
- **Presentar tramos de servicio:** se exponen los tres tramos que se consideran en el servicio, el primero es una tenencia de a lo más cuatro horas, con *snack* y juguetes incluidos, el segundo una duración de ocho horas que incluye un *snack* y una comida, más juguetes y finalmente el último considera un día entero (alojar en el recinto), e incluye tres comidas, un *snack* y juguetes. Cabe destacar, que las mascotas podrán disponer de un terreno amplio para correr y jugar. Este proceso considera un período de 5 minutos, en la que se explican descripciones generales.
- **Seleccionar el tramo:** se realiza una elección en torno lo descrito anteriormente, así como también, se vuelve a explicar detalladamente lo que comprende el tramo seleccionado a fin de que el cliente comprenda completamente lo adquirido y sepa por que pagará. Para esto se estima una duración de diez minutos.
- **Solicitar medio de pago:** se explica las diversas modalidades de pago con las que se cuenta a fin de que el cliente escoja con la que más cómodo se sienta, pudiendo ser por transferencia, efectivo y Transbank. Este proceso estima una duración de cinco minutos.

Otra de las categorías de acciones hace referencia a los servicios esenciales, que son los primordiales, detallados a continuación para el servicio.

- **Cuidar al can:** aquí se lleva a cabo el cuidado acorde al tramo seleccionado, y a las especificaciones acordadas previamente con el cliente, a fin de garantizar la comodidad y confortabilidad de la mascota asegurando que disfruten su estadía. El

tiempo estimado para que se lleve a cabo de forma correcta varía acorde al servicio en este caso el de mayor duración es de 24 horas.

- **Suministrar comida:** esto va acorde al tramo seleccionado, donde, el can recibirá comida, *snack* o ambas dependiendo de este. De esta manera, si se escogió el tramo uno, se le dará un *snack* a la mascota pasadas las dos horas de que llegó, ahora, si es el tramo dos, se le dará un *snack*, pasadas las dos horas de llegada y a la quinta hora se le dará una porción de comida acorde a su peso. Finalmente, si se escoge el tramo tres, se le dará tres comidas distribuidas en tres porciones a lo largo del día más un *snack* en la tarde o a medio día. Sin importar el tramo se dispondrá de suficiente agua para que beba cuando desee. Para esto se estima una duración promedio de 10 minutos.

Dentro de las categorías de acciones, se muestran los beneficios recibidos por el cliente, detalladas a continuación para el servicio.

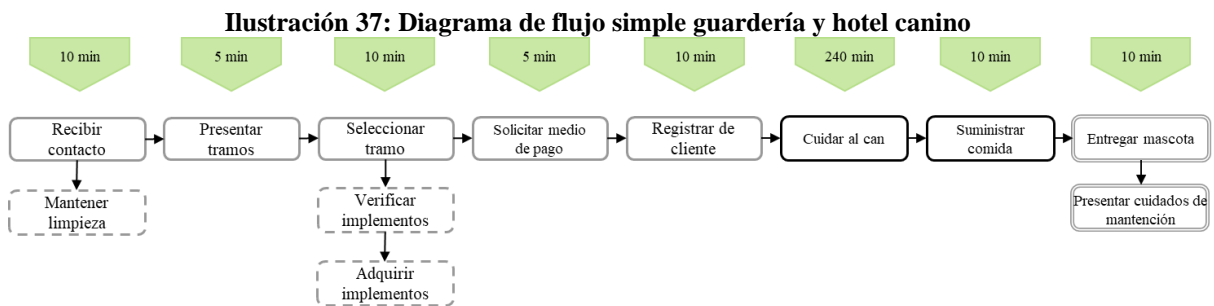
- **Entregar mascota:** en esta parte se hace entrega de la mascota al cliente para que se la lleve a su hogar, en caso de que el cliente vuelva antes de que termine el servicio y no se le haya suministrado el alimento o *snack*, se le dará esa porción al cliente de igual manera. Para esto se estima una duración de diez minutos.
- **Presentar cuidados necesarios para la mantención de la mascota:** dado a que el principal foco es la preservación de las mascotas, es que se enseñan y dan *tips* asociados a buenas prácticas para preservarlas de la mejor manera, así como también acciones desconocidas que puedan estar dañando su salud. El tiempo estimado es de 15 minutos.

Finalmente son presentadas las acciones que, si bien apoyan al servicio esencial, no son visibles por los clientes.

- **Mantener limpieza del local:** si bien, es de suma importancia contar con un espacio de atención al cliente, baños, oficinas del personal, entre otros que se encuentre pulcro, ya que, esta es la primera impresión que se llevará del lugar. También, es

necesario mantener limpio y sanitizado el espacio donde se alojarán las mascotas y demuestre el compromiso de Dog's Time para con estas.

- **Verificar los implementos de guardería:** se contará con una base de datos que contenga y permita verificar todos los implementos necesarios para permitir que los canes se queden en las instalaciones, donde se detalle el estado de estos, a fin de estar al tanto en caso de requerir solicitarlos con algún proveedor. Este proceso toma alrededor de cinco minutos.
- **Adquirir implementos faltantes:** una vez identificada la falta o avanzado deterioro de algún tipo de implemento es necesario contactar proveedores a fin de adquirir estos faltantes, lo cual presentará un tiempo promedio de cinco minutos.



Fuente: Elaboración propia en base a (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

Por otro lado, se realizará la aplicación de la flor de servicio, la cual dará la mejor configuración de servicios complementarios que permitan diferenciar a Dog's Time de las demás guarderías y hoteles caninos.

- **Información:** al igual que la línea de negocios uno se divide la forma de llegada a los clientes, de esta manera, para los dueños de mascotas jóvenes y maduros, se utilizan las redes sociales como medio de transmisión de información relevante asociada al servicio de guardería y hotel canino, como precios, promociones, ubicación, tramos del servicio, beneficios de dejarlos en lugares responsables y buenas prácticas en torno a su cuidado. Mientras que para el segmento de los adultos mayores se utilizarán *flyers* y promoción a través de radio para llegar adecuadamente a estos.

- **Consulta:** aquí se utilizarán las redes sociales, número telefónico y el mismo local para contestar a las inquietudes de los clientes, priorizando aclarar de la mejor manera sus dudas a fin de asegurar la preservación del cliente.
- **Toma de pedidos:** aquí también se mantiene lo reflejado anteriormente, de esta manera, se realizará de forma rápida y precisa, siempre procurando el respeto y responsabilidad hacia los clientes, este se podrá hacer en el local físico, mediante contacto telefónico y redes sociales.
- **Hospitalidad:** está centrado en poner toda la atención en las peticiones de los clientes, guiando en todos los procesos necesarios para acceder al servicio, con mucha paciencia y amabilidad a fin de demostrar confianza y profesionalismo.
- **Atención:** inicia cuando el cliente se pone en contacto con Dog's Time, luego cuando la mascota está en las instalaciones hay personal encargado de estar atento a cada una de estas, a fin de evitar que peleen o se lastimen y así evitar molestias e incomodidades que repercutan en la toma del servicio. Por otro lado, se preocupa por dar un servicio post venta de interés, enfocado en la satisfacción de los clientes y sus necesidades futuras.
- **Excepciones:** aquí las principales excepciones que se harán vienen de la mano de poder retirar a la mascota cuando el dueño quiera, así esta lleve cinco minutos en el centro.
- **Facturación:** esta parte es fundamental hacerla de la manera más clara y transparente, mostrando lo que el cliente recibirá y por lo que deberá pagar, a fin de hacer ver al cliente que efectivamente se le dio lo prometido. De esta manera, para hacer entrega de boletas o facturas será imperativo el iniciar actividades como empresa en el SII.
- **Pago:** al igual que la facturación para asegurar un pago correcto es necesario detallar claramente lo que se contrató y realizó por parte de Dog's Time y que tenga concordancia con lo que percibe el cliente. El pago en sí se podrá hacer por medio de dinero en físico, transacciones bancarias o con tarjetas de crédito o bancarias.

Finalmente, se lleva a cabo el mapa de experiencia de la línea de guardería y hotel canino, el cual al igual que el anterior (estética y peluquería canina), cuenta con bastantes puntos de contacto con los clientes, por lo que, este resulta muy útil para reconocer el interactuar de la manera más adecuada posible y que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El alcance de este vendrá dado desde que el cliente contacta con la Dog's Time hasta que se recoge la mascota (ver Anexo 62).

De esta manera, en primer lugar, es posible identificar la existencia de tres actos, abarcan la adquisición del servicio de guardería y hotel canino

- **Primer acto:** está enfocado en las actividades previas al cuidado ofrecido por el servicio de guardería y hotel canino, estas son toma de servicio y preparativos antes de que las mascotas se queden en las instalaciones por el tramo acordado y acorde a las especificaciones de los dueños. Se parte de la misma manera que con la línea de negocios anterior, es decir, con el contacto de los clientes hacia Dog's Time, intentando atender de la mejor manera posible, con tonos de voz y posturas corporales que reflejen interés hacia las necesidades de los clientes y les provoque comodidad, seguridad y confianza. Además, se lleva a cabo la presentación y descripción de los tramos que puede adquirir el cliente, junto con las características de cada uno de estos, para que posteriormente el cliente pueda seleccionar el que necesite, todo esto sumado a la debida asignación del personal a cargo, así como también las mantenciones de los equipos utilizados.
- **Segundo acto:** presenta dos actividades previas a realizar la atención del can y otra enfocadas plenamente en la atención de este. De esta manera, parte con la recepción del can y comentarios o peticiones en torno a la mascota que hagan su estadía más amena y entretenida, así como también se le muestra el lugar donde dormirá si es que esta toma el tercer tramo. A continuación, se procede a revisar el inventario para identificar los insumos que se utilizaran (como, por ejemplo, juguetes nuevos, cambio de platos o mantas rotas), y en caso de no disponer de estos solicitarlos a la brevedad. Posteriormente, se procede a llevar al can al área de juegos donde se le vigilará constantemente y se realizará las acciones solicitadas por los clientes, como, por

ejemplo, si el can es alérgico a algún material se eliminará este de la zona de juegos. Así como también, se llevará a cabo la debida mantención de las bases de datos utilizadas y reabastecimiento de insumos, herramientas o equipamiento solicitados.

- **Tercer acto:** este se orienta a las actividades que otorgará Dog's Time luego de la prestación del servicio al cliente, aquí al ser un servicio enfocado en la mascota, el personal a cargo de la mascota se encarga de orientar a los usuarios en torno a las buenas prácticas de tenencia responsable de sus mascotas, así como también, informar problemas, dolencias o afecciones que se apreciaron al can cuando estuvo en las instalaciones.

En relación con los potenciales puntos de fallas y tiempos de espera excesiva se pueden apreciar que en el servicio se identifican los siguientes:

- **Puntos de fallas:** se observa que los puntos de fallas encontrados apuntan a una indebida explicación de alergias o problemas del can, ya que, puede repercutir en algún accidente de salud con este. Además, el que se lleve a cabo una mala limpieza del equipamiento podría repercutir en el desarrollo de un problema o incomodidad del can.
- **Tiempos de espera:** se reconoce que los principales puntos donde existe este riesgo son producto la solicitud de insumos, equipamiento faltante debido a la espera de llegada de estos, que puede ser retrasada por cualquier situación.

5.8.3. Descripción de los servicios asociados a la tercera línea de negocios

La tercera y última línea de negocios abarca el adiestramiento canino, el cual permitirá enseñar a los canes cómo comportarse tanto al interior como al exterior de sus hogares, a como interactuar con niños, que cosas debe o no debe comer y de quien aceptar esa comida, a no destrozarse cosas, no marcar territorio por todos lados y una serie de trucos.

En primer lugar, se realiza la aplicación del diagrama de flujo simple, el cual ayuda a ver la naturaleza y pasos que se deben seguir para llevar a cabo una realización satisfactoria

de este servicio de adiestramiento canino para los clientes (ver Ilustración 38). A continuación, se presentan las acciones visibles que incurren en este servicio.

- **Recibir contacto del cliente:** inicia con el interés de la persona por tomar el servicio, el cual puede ser, a través de redes sociales, teléfono o directamente en el local de atención. Se estima una duración promedio de diez minutos, donde se coordina los días y sesiones de adiestramiento y de igual manera se responden dudas respecto a los a estas sesiones, que incluye cada una de estas, entre otras que puedan surgir al cliente.
- **Registrar del cliente:** se registrará la llegada del cliente y se tomaran datos de él como nombre, teléfono de contacto, correo y dirección, así como también asociado a la mascota como nombre, raza, edad, principales alergias, actitudes que lo pongan incomodo o en alerta, enfermedades o dolencias, ultimo adiestramiento y cualquier consideración extra que se deba saber. Para esto se estima una duración de diez minutos.
- **Presentar tipos de adiestramiento:** se exponen los tres tipos de adiestramiento a los que se pueden acceder, el primero considera un entrenamiento enfocado en los cachorros o comportamiento mínimo que debe tener un can dentro de un hogar para que no haga sus necesidades en cualquier parte, o ropa cosas (considera cinco sesiones de una hora). El segundo, es un entrenamiento básico, que permite al can entender quién manda, a responder y seguir con el uso de su correa, así como también, trucos como quedarse quieto, sentado o cómo comportarse con extraños cosas (considera siete sesiones de una hora). El último entrenamiento es avanzado, donde el can obedece sin correa, trae cosas a petición, se le enseña a interactuar con niños, a fin de que no sea brusco y sepa controlar su hiperactividad, así como también, no comer cualquier cosa que le tiren cosas (considera 8 sesiones de dos horas). Este proceso considera un período de 10 minutos, en la que se muestran videos de adiestramientos anteriores.
- **Seleccionar el tipo de adiestramiento:** se realiza una elección en torno lo descrito anteriormente, así como también, se vuelve a explicar detalladamente lo que

comprende el tipo de adiestramiento seleccionado, a fin de que el cliente comprenda completamente lo adquirido y sepa por que pagará. Para esto se estima una duración de diez minutos.

- **Solicitar medio de pago:** se explica las diversas modalidades de pago con las que se cuenta a fin de que el cliente escoja con la que más cómodo se sienta, pudiendo ser por transferencia, efectivo y tarjetas de crédito y débito. Este proceso estima una duración de cinco minutos.
- **Registrar videos del proceso:** se graban videos asociados a todo el proceso de adiestramiento con previo consentimiento del cliente, a fin de poder ser utilizadas para futuras referencias del trabajo realizado, se estima un periodo de duración asociado a la atención del can.

Otra de las categorías de acciones hace referencia a los servicios esenciales, que son los primordiales, detallados a continuación para la línea de negocio de adiestramiento.

- **Adiestrar al can:** aquí se lleva a cabo las sesiones de adiestramiento acorde al tipo escogido y a las especificaciones acordadas previamente con el cliente, a fin de garantizar la comodidad y confortabilidad de la mascota asegurando que aprendan de la mejor manera posible las lecciones que se le darán. El tiempo estimado para que se lleve a cabo de forma correcta varia acorde al servicio en este caso el de mayor duración es de dos horas por sesión.
- **Comprobar aprendizaje del can:** esto va acorde al tipo de adiestramiento que se tomó, de esta manera, el dueño de la mascota podrá comprobar como su can adquirió correctamente las lecciones dadas. Para esto se estima una duración promedio de 10 minutos.

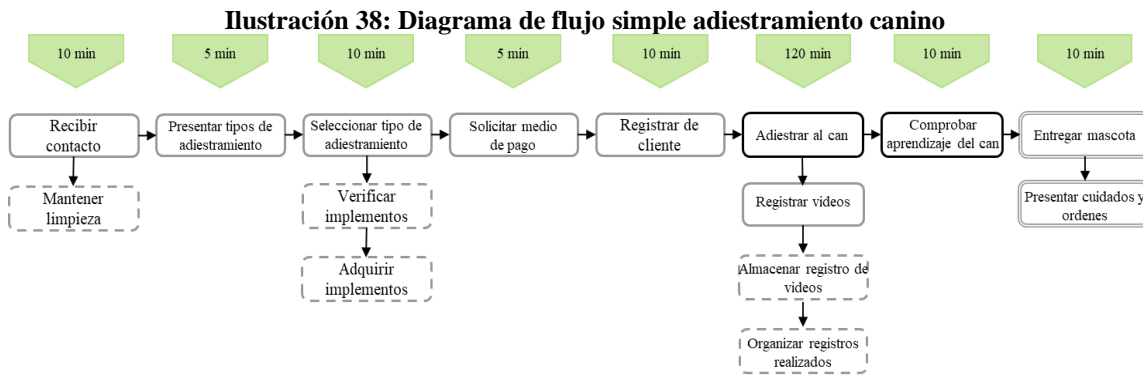
Dentro de las categorías de acciones, se muestran los beneficios recibidos por el cliente, detalladas a continuación para el servicio de adiestramiento canino.

- **Entregar mascota:** en esta parte se hace entrega de la mascota al cliente para que se la lleve a su hogar después de cada sesión de adiestramiento, junto con la descripción de lo aprendido en el día. Para esto se estima una duración de diez minutos.
- **Presentar cuidados y ordenes correctas para la mascota:** dado a que el principal foco es la preservación de las mascotas, es que se enseñan y dan *tips* asociados a buenas prácticas para preservarlos de la mejor manera, así como también mencionar la manera correcta de dar órdenes a los canes para evitar que estos se confundan y produzca un retroceso en las lecciones aprendidas. El tiempo estimado es de 15 minutos.

Finalmente son presentadas las acciones que, si bien apoyan al servicio esencial, no son visibles por los clientes.

- **Mantener limpieza del local:** si bien, es de suma importancia contar con un espacio de atención al cliente, baños, oficinas del personal, entre otros que se encuentre pulcro, ya que, esta es la primera impresión que se llevará del lugar. De esta manera, el tener un espacio limpio reflejara el compromiso de Dog's Time para con los clientes y sus mascotas.
- **Verificar los implementos de adiestramiento:** se contará con una base de datos que contenga y permita verificar todos los insumos necesarios para permitir que los canes puedan recibir las lecciones contratadas, donde se detalle el estado de estos, a fin de estar al tanto en caso de requerir solicitarlos con algún proveedor. Este proceso toma alrededor de cinco minutos.
- **Adquirir implementos faltantes:** una vez identificada la falta de algún tipo de insumo es necesario contactar proveedores a fin de adquirir estos faltantes, lo cual presentará un tiempo promedio de cinco minutos.
- **Almacenar registro de video del adiestramiento realizado:** todo el material fotográfico registrado tanto en el proceso como en el resultado final del proyecto es traspasado a un computador y acumulado para posteriormente ser organizado. Para esto se estima una duración de 20 minutos.

- **Organizar adiestramientos realizados:** se requiere ordenar los adiestramientos más recientes y significativos, con la finalidad de que puedan ser presentados más adelante a los clientes que soliciten referencias asociadas a atenciones realizadas, se estima un tiempo de 30 minutos.



Fuente: Elaboración propia en base a (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

A continuación, se lleva a cabo la implementación de la flor de servicio, la cual dará la mejor configuración de servicios complementarios que permitan diferenciar a Dog's Time de los demás centros de adiestramiento canino.

- **Información:** para los dueños de mascotas jóvenes y maduros, se utilizarán las redes sociales como medio de transmisión de información relevante asociada al servicio de adiestramiento canino, como precios, promociones, ubicación, tipos de adiestramiento, beneficios de enseñar comportamiento y maneras correctas de dar órdenes a los canes. Mientras que para el segmento de los adultos mayores se utilizaran *flyers* y promoción a través de radio para llegar adecuadamente a estos, así como también, incentivarlos a que realicen llamadas telefónicas para solucionar sus dudas.
- **Consulta:** aquí se utilizarán las redes sociales, número telefónico y el mismo local para contestar a las inquietudes de los clientes, priorizando aclarar de la mejor manera sus dudas relacionadas a cada tipo de adiestramiento y lo que aprenderá el can de estos, a fin de asegurar la preservación del cliente.
- **Toma de pedidos:** aquí también se mantiene lo reflejado anteriormente, de esta manera, se realizará de forma rápida y precisa, siempre procurando el respeto y

responsabilidad hacia los clientes, este se podrá hacer en el local físico, mediante contacto telefónico y redes sociales.

- **Hospitalidad:** presenta un enfoque centrado en prestar toda la atención en las peticiones de los clientes, guiando en todos los procesos necesarios para acceder al tipo de adiestramiento que estos desean, con mucha paciencia y amabilidad a fin de demostrar confianza y profesionalismo.
- **Atención:** inicia cuando el cliente se pone en contacto con Dog's Time y solicitan la información relevante a cada tipo de adiestramiento, luego es posible apreciarlo cuando la mascota está en las instalaciones, donde, un profesional del área se encargara de llevar a cabo el adiestramiento al can, priorizando las técnicas de adopción positiva, es decir, se le dará un premio (comida, mimos o juguete), por seguir el determinado comando. Por otro lado, se preocupa por dar un servicio post venta de interés, enfocado en la satisfacción de los clientes y sus necesidades futuras.
- **Excepciones:** aquí las principales excepciones que se harán vienen de la mano de poder presenciar el cómo se lleva a cabo el adiestramiento.
- **Facturación:** esta parte es fundamental hacerla de la manera más clara y transparente, mostrando el tipo de adiestramiento que el cliente recibirá y por lo que deberá pagar, a fin de hacer ver al cliente que efectivamente se le dio lo prometido. De esta manera, para hacer entrega de boletas o facturas será imperativo el iniciar actividades como empresa en el SII.
- **Pago:** al igual que la facturación para asegurar un pago correcto es necesario detallar claramente el tipo de adiestramiento que contrató y realizó por parte de Dog's Time y que tenga concordancia con lo que percibe el cliente. El pago en sí se podrá hacer por medio de dinero en físico, transacciones bancarias o con tarjetas de crédito o débito.

Finalmente, se lleva a cabo el mapa de experiencia de la línea de adiestramiento canino, el cual, al igual que las líneas de negocios anteriores, cuenta con bastantes puntos de contacto con los clientes, por lo que, hace imperativo el conocer cómo se debe interactuar de la manera

a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la mejor manera posible. El alcance de este vendrá dado desde que el cliente contacta con la Dog's Time hasta que se recoge la mascota (ver Anexo 63).

De esta manera, en primer lugar, es posible identificar la existencia de tres actos, abarcan la adquisición del servicio de guardería y hotel canino

- **Primer acto:** está enfocado en las actividades previas al cuidado ofrecido por el servicio de adiestramiento canino, estas son toma de servicio y preparativos antes de que se les de las lecciones a las mascotas acorde al tipo de adiestramiento seleccionado y en congruencia de las especificaciones de los dueños en torno a problemas, dolencias o inquietudes del can. Se parte con el contacto de los clientes hacia Dog's Time, en donde se intentará atender de la mejor manera posible, con tonos de voz y posturas corporales que reflejen interés hacia las necesidades de los clientes y les provoque comodidad, seguridad y confianza. Además, se lleva a cabo la presentación y descripción de los tipos de adiestramiento que puede adquirir el cliente, junto con las características de cada uno de estos, para que posteriormente el cliente pueda seleccionar el que necesite, todo esto sumado a la debida asignación del personal a cargo, así como también las mantenciones de los equipos utilizados.
- **Segundo acto:** presenta dos actividades previas a realizar la sesión de adiestramiento con el can y otra enfocada plenamente en la atención de este. De esta manera, parte con la ambientación del sitio donde se adiestrará al can, en donde se consideran los comentarios o peticiones en torno a la mascota recopiladas anteriormente. A continuación, se procede a revisar el inventario para identificar los insumos que se utilizaran, y en caso de no disponer de estos solicitarlos a la brevedad. Posteriormente, se procede a prestar las lecciones al can acorde al tipo de adiestramiento seleccionado y sesión que corresponda. Así como también, se llevará a cabo la debida mantención de las bases de datos utilizadas y reabastecimiento de insumos, herramientas o equipamiento solicitados.
- **Tercer acto:** este se orienta a las actividades que otorgará Dog's Time luego de la prestación del servicio (adiestramiento canino) al cliente, aquí al ser un servicio

enfocado en la mascota, el personal a cargo de esta se encarga de orientar a los usuarios en torno a como dar órdenes correctamente a los canes y que estos no se confundan en por culpa de su dueño, así como también, se les informará problemas, dolencias o afecciones que se le apreciaron al can cuando estuvo en las sesiones.

Con relación a los potenciales puntos de fallas y tiempos de espera excesiva se pueden apreciar que en el servicio se identifican los siguientes:

- **Puntos de fallas:** se observa que los puntos de fallas encontrados apuntan ala no comprensión de los dueños de como ordenar a sus mascotas, causando confusión en el can. O que dejen de asistir a las sesiones acordadas, dejando el entrenamiento incompleto y el can no adquiera y comprenda completamente la lección practicada.
- **Tiempos de espera:** se reconoce que los principales puntos donde existe este riesgo son producto la solicitud de insumos, faltante debido a la espera de llegada de estos, que puede ser retrasada por cualquier situación.

5.8.4. Capacidad inicial de los servicios

Para establecer la capacidad que tendrá el emprendimiento se considera en primer lugar, lo que se menciona en la propuesta de valor, es decir, largos horarios de atención, los siete días de la semana asegurando el respeto, buen trato y cuidado de los canes. Más las instalaciones con las que se cuentan actualmente (ver apartado 5.8.5).

De esta manera, como se refleja en la descripción de las tres líneas de negocio (apartados 5.8.1, 5.8.2 y 5.8.3), cada servicio presenta la duración asociada a este, donde cabe destacar que estos tiempos estimados permiten asegurar la calidad, preocupación y realizar correctamente la atención o cuidado de los canes. A continuación, en la Tabla 25, se puede distinguir el resumen de la extensión de estos.

Tabla 25: Duración de los servicios

Línea de negocio	Servicio	Tamaño del can	Duración (h)
Estética y peluquería	Baño	Pequeño	0,75
Estética y peluquería	Baño	Mediano	1
Estética y peluquería	Baño	Grande	1,5
Estética y peluquería	Desparasitación	Pequeño	0,5
Estética y peluquería	Desparasitación	Mediano	0,5
Estética y peluquería	Desparasitación	Grande	0,5
Estética y peluquería	Corte	Pequeño	1
Estética y peluquería	Corte	Mediano	1,5
Estética y peluquería	Corte	Grande	2
Guardería y hotel	Guardería (T1)	Pequeño	4
Guardería y hotel	Guardería (T1)	Mediano	4
Guardería y hotel	Guardería (T1)	Grande	4
Guardería y hotel	Guardería (T2)	Pequeño	8
Guardería y hotel	Guardería (T2)	Mediano	8
Guardería y hotel	Guardería (T2)	Grande	8
Guardería y hotel	Guardería (T3)	Pequeño	24
Guardería y hotel	Guardería (T3)	Mediano	24
Guardería y hotel	Guardería (T3)	Grande	24
Adiestramiento	Adiestramiento (C)	Pequeño	0,5
Adiestramiento	Adiestramiento (C)	Mediano	0,5
Adiestramiento	Adiestramiento (C)	Grande	0,5
Adiestramiento	Adiestramiento (B)	Pequeño	1
Adiestramiento	Adiestramiento (B)	Mediano	1
Adiestramiento	Adiestramiento (B)	Grande	1
Adiestramiento	Adiestramiento (A)	Pequeño	2
Adiestramiento	Adiestramiento (A)	Mediano	2
Adiestramiento	Adiestramiento (A)	Grande	2

Fuente: Elaboración propia en base

Ahora, con relación a los trabajadores, tal como se muestra en el apartado 5.6.7, se contará con dos turnos los cuales permitirán dar esta extensión horaria que se plantea, la cual irá desde las 8:00 am hasta las 00:00 am de lunes a viernes y los domingos desde las 10 am hasta las 21:30 pm. De esta manera, como se está partiendo y además se está incluyendo servicios que no existen en la zona hasta el momento (guarderías caninas o adiestramiento de canes formales), se plantea cubrir con un especialista en cada uno de los servicios ofrecidos en base a los turnos A, B y *Part Time* (ver Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14). Por lo tanto, tal como lo muestra la Tabla 26, se requiere un total de diez personas distribuidas en el turno A y B.

Tabla 26: Cantidad de personal turno A y B

Servicio	Cantidad turno A	Cantidad turno B	Sueldo (CLP)	Total
Baño	1	1	\$390.000	\$780.000
Desparasitación	1	1	\$390.000	\$780.000
Corte de pelo	2	1	\$620.000	\$1.240.000
Guardería y hotel	1	1	\$680.000	\$1.360.000
Adiestramiento	1	1	\$390.000	\$780.000
Administración	1	1	\$500.000	\$1.000.000
Marketing	1	-	\$700.000	\$700.000
Dueña	1		\$1.200.000	\$1.200.000
Total	8	6	\$4.870.000	\$7.840.000

Fuente: Elaboración propia en base

En la misma mano, del personal requerido para llevar a cabo el funcionamiento del emprendimiento, se puede apreciar en la Tabla 27, la cantidad de personas *Part Time* requeridas por cada servicio.

Tabla 27: Cantidad de personal *Part Time*

Servicio	Cantidad	Sueldo (CLP)	Total
Baño	1	\$195.000	\$195.000
Desparasitación	1	\$195.000	\$195.000
Corte de pelo	1	\$310.000	\$310.000
Guardería y hotel	1	\$340.000	\$340.000
Adiestramiento	1	\$195.000	\$195.000
Administración	1	\$250.000	\$250.000
Total	6	\$1.485.000	\$1.485.000

Fuente: Elaboración propia en base

Por otro lado, para ver la capacidad que podrán atender estas personas y en general el emprendimiento, es posible apreciar que un mes en promedio trae 30 días de los cuales 26 se atenderá 15 horas y 4 (correspondiente a los domingos) se atenderá diez. Lo que da un total de 430 horas por cada servicio al mes de disponibilidad.

A continuación, se distribuye equitativamente la cantidad de cada variante de servicio acorde a las horas que se aprecian en la Tabla 25, dando la capacidad máxima de servicios de cada tipo que se pueden realizar. Por ejemplo, para el caso del servicio de baño de canes acorde a la cantidad de horas que se aprecia en la Tabla 25, la realización de los tres tipos de estos tomaría alrededor de 3,25 horas, de esta manera, si se divide la cantidad de horas disponibles (430) por este valor anterior, equitativamente, daría una capacidad de 132 baños

de canes pequeños, 132 de canes medianos y 132 de canes grandes tal como lo muestra la Tabla 28.

Tabla 28: Capacidad del emprendimiento

Tipo de servicio	Disponibilidad mensual (h)	Cantidad de servicios por variante	Capacidad máxima de servicios
Adiestramiento	430	35	315
Baño	430	132	396
Desparasitación	430	286	858
Corte de pelo	430	95	285
Guardería y hotel	430	6	54
Total			1.908

Fuente: Elaboración propia en base

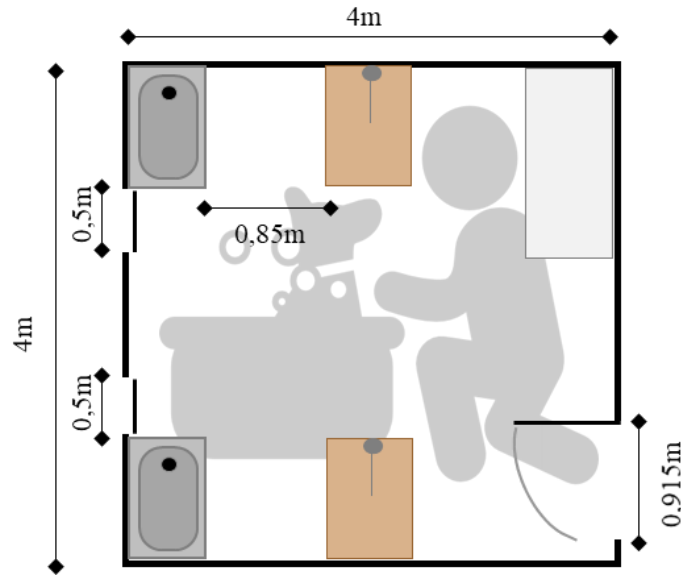
Con respecto a la línea de negocio de guardería como se plantea en la descripción del servicio, no se mantendrán todo el tiempo en los caniles a las mascotas, por lo cual es necesario contar con un espacio donde puedan jugar, correr o simplemente olfatear, el cual debe ser como mínimo de 10 m² para que un can pueda jugar con libertad y no se sienta estresado.

5.8.5. Instalaciones actuales

Como se menciona a lo largo del desarrollo de este proyecto actualmente se está llevando a cabo la atención de canes en torno a servicios de baño y corte de pelo, en las cercanías de la ciudad de Santa Cruz (aproximadamente 15 minutos del centro), donde, se cuenta con una serie de equipamiento, insumos y estructura que es necesario describir, de manera tal, de apreciar cómo se encuentra la disposición de las instalaciones en este momento (ver Ilustración 44).

En primer lugar, como lo muestra la Ilustración 39, se dispone de un espacio donde se puede bañar, desparasitar y cortar el pelo a los canes, el cual cuenta con bañeras, mesas de secado y un armario para guardar insumos, en la Tabla 29 se puede apreciar la simbología de este centro.

Ilustración 39: Centro de baño, desparasitado y corte de pelo canino



Fuente: Elaboración propia en base

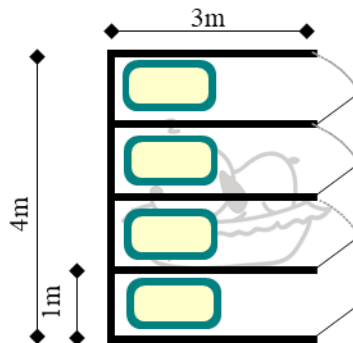
Tabla 29: Simbología centro de estética y peluquería canina

Identificación	Objeto	Largo (cm)	Ancho (cm)
	Bañera	100	70
	Mesa de secado	100	80
	Armario de insumos	140	80

Fuente: Elaboración propia en base


Luego, es posible identificar los caniles para perros los cuales consideran un espacio total de 12 m², dividido en cuatro secciones con capacidad para un perro cada una, como se aprecia en la Ilustración 40, de la misma manera, en la Tabla 30, se puede apreciar la simbología asociada.

Ilustración 40: Centro de caniles para canes



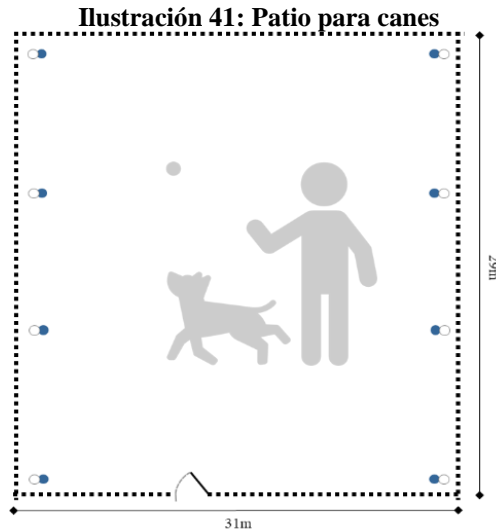
Fuente: Elaboración propia en base

Tabla 30: Simbología centro de caniles

Identificación	Objeto	Largo (cm)	Ancho (cm)
	Cama	100	70


Fuente: Elaboración propia en base

En tercer lugar, se puede identificar un espacio de alrededor de 900 m², y su simbología (ver Ilustración 41 y Tabla 31), el cual presenta en toda su extensión pasto, el cual se encuentra debidamente cercado, el cual se pretende utilizar para dejar a los canes correr y jugar.



Fuente: Elaboración propia en base

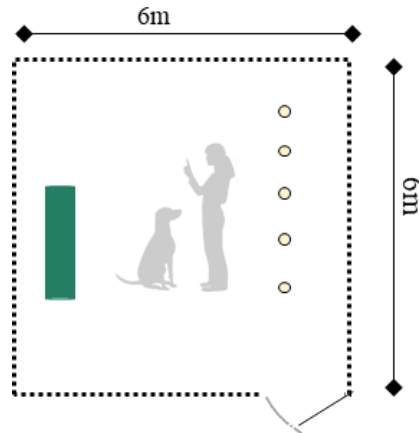
Tabla 31: Simbología patio de juego

Identificación	Objeto	Radio (cm)
	Bebedero	14

Fuente: Elaboración propia en base

Posteriormente, se puede encontrar otro espacio al igual que el anterior está compuesto por pasto, el cual abarca 36 m² (ver Ilustración 42), que se utilizará para adiestrar a los canes. La simbología se puede apreciar en la Tabla 32.

Ilustración 42: Espacio de entrenamiento



Fuente: Elaboración propia en base

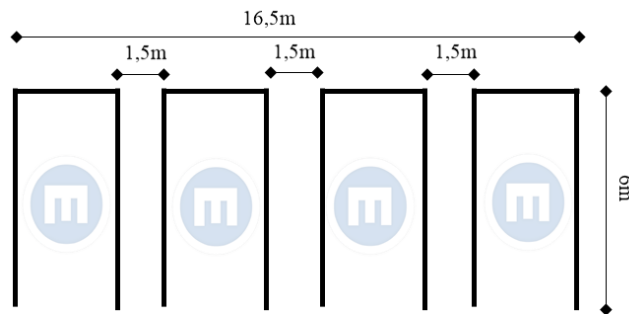
Tabla 32: Simbología espacio de entrenamiento

Identificación	Objeto	Largo (cm)	Radio (cm)
	Túnel	220	40
	Varas de agilidad	100	2

Fuente: Elaboración propia en base

Por otro lado, se puede encontrar un último espacio que permite estacionar vehículos, el cual tiene una capacidad de cuatro y posibilidad de expansión, en la Ilustración 43 se puede apreciar su distribución.

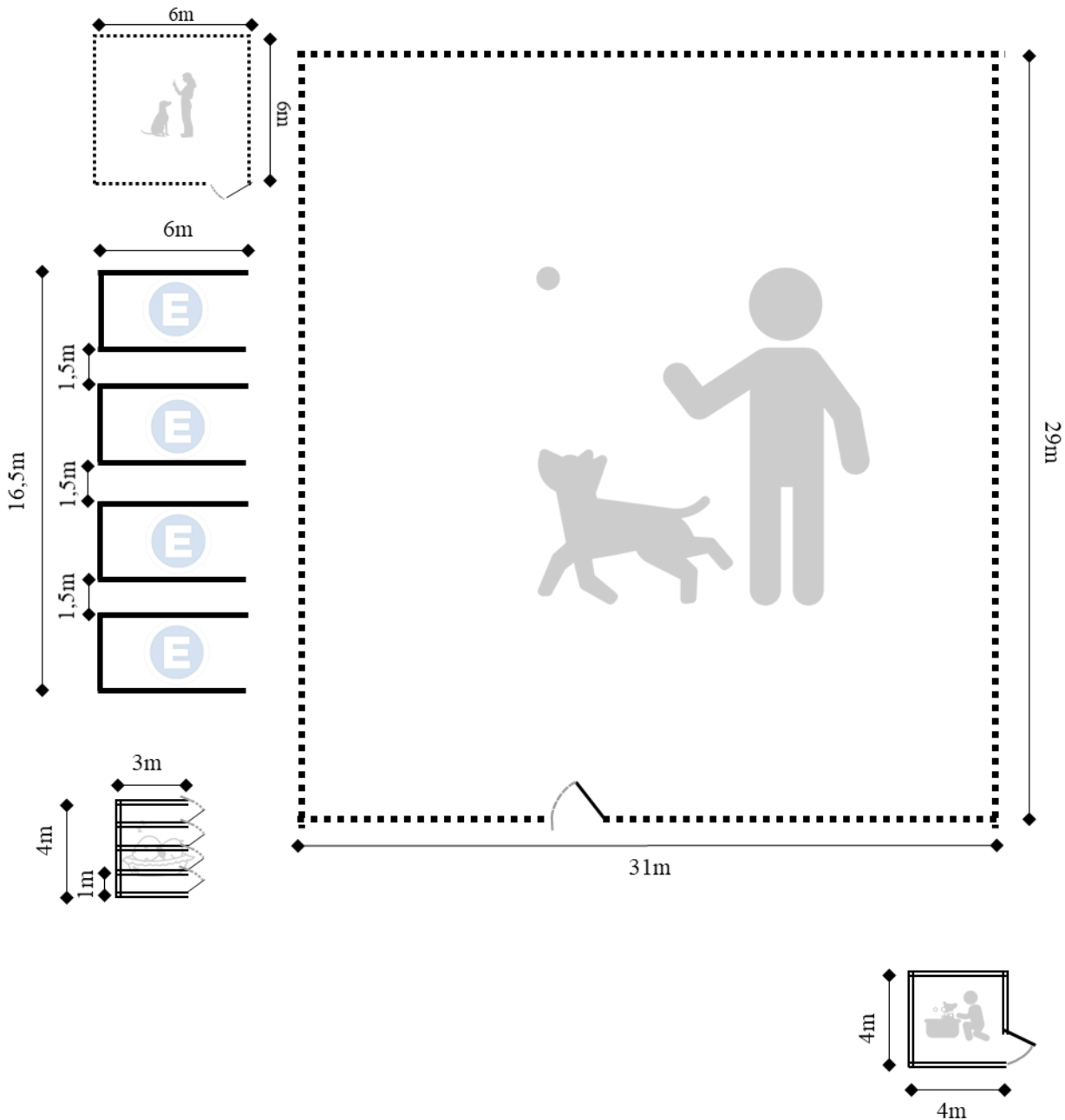
Ilustración 43: Espacio de estacionamiento



Fuente: Elaboración propia en base

Finalmente, cabe destacar que los espacios identificados fueron construidos por familia cercana, a su vez, estos presentan posibilidad de expansión debido a la extensión del terreno. Por lo tanto, de necesitar más infraestructura se considerará los costos asociados a el levantamiento de los espacios actuales.

Ilustración 44: *Layout actual del emprendimiento*



Fuente: *Elaboración propia en base*

5.8.6. *Ubicación sucursal San Fernando*

Considerando el segmento objetivo al que se pretende apuntar, el cual viene dado por las comunas de Santa Cruz y San Fernando, es necesario realizar un pequeño análisis a fin de decidir donde se abrirá otra tienda física que permita generar más comodidad a los habitantes

de esta última comuna, sobre todo en servicios que no son a domicilio como el adiestramiento y guardería.

En primer lugar, podemos apreciar que los costos de compra en las dos comunas son bastante diferentes, para el caso de Santa Cruz el precio del metro cuadrado va desde las 2,06 UF hasta 6,06 UF, mientras que, para San Fernando, los valores se encuentran entre 3,11 y 9,79 UF (SII, 2021). Ahora, para el caso de arriendo para la primera comuna el precio parte desde los \$10.500 por metro cuadrado de construcción y 1.400 el metro cuadrado de tierra agrícola, mientras que, por el lado de San Fernando, los costos de arrendar van desde los \$13.000 por metro cuadrado de construcción y 2.000 el metro cuadrado de tierra agrícola (SII, 2021).

Ahora, como se plantea iniciar con la misma capacidad que la que actualmente se posee, es necesario comprobar la cantidad de terreno necesario, de esta manera al sumar las instalaciones y espacios identificados en el apartado 5.8.5, los cuales consideran un mínimo de 36 m², de construcción y 351 m² de terreno sin construir. Por lo cual se procede a buscar espacios que cuenten con un mínimo de este espacio y con claro potencial de expansión.

La primera ubicación, considera un costo de arriendo de \$2.862.000, cuenta con 1.000 m², cuenta con galpones de madera que suman 200 m² con conexiones a servicios básicos, ubicado en la salida sur de San Fernando en el Anexo 64, se puede apreciar el terreno con la construcción.

A continuación, como alternativa dos se encuentra una parcela en el sector de sector Miravalles, 40 minutos de la ciudad de Rancagua, 4 Kilómetros de Los Lingues y a 13 km de San Fernando, cuenta con una extensión de 1.500 m², no construidas y su precio de arriendo es de \$850.000. En el Anexo 65, se puede apreciar la extensión del terreno.

Ahora, como tercera opción, se considera un terreno de aproximadamente 2500 m², ubicado cerca de la salida norte de San Fernando, el cual tiene un valor aproximado de \$1.500.000 el arriendo y no cuenta con ninguna instalación, este se puede apreciar en el Anexo 66.

De esta manera, una vez identificado los potenciales lugares de apertura del centro, se lleva a cabo la selección de la ubicación a través de la herramienta de factores ponderados, la cual permite encontrar la mejor opción en base a una serie de factores relevantes. Es así como los criterios definidos para realizar la ponderación vienen dados por los tres siguientes:

- **Tamaño del terreno:** como se plantea un potencial aumento de la demanda bajo la curva de aprendizaje mencionada en el 5.7.7, es necesario el considerar que el terreno seleccionado pueda permitir la expansión de las instalaciones. De esta manera si se puede realizar una expansión tendrá una mejor calificación que de no poder.
- **Precio:** otro punto importante es considerar es el precio asociado a la nueva adquisición debido a las limitaciones de todo emprendimiento en cuanto al uso eficiente de los recursos económicos, Por lo tanto, mientras más alto el precio que presente peor calificación obtendrá.
- **Cercanía de la ciudad:** como se plantea el abrir esta sucursal para poder transportar mayor comodidad a la ciudad de San Fernando, es necesario que la ubicación se encuentre cerca. De esta manera se calificará con peor valor a los que se encuentran más lejanos de la ciudad.

A su vez la Tabla 33, muestra la ponderación de cada criterio, donde se puede apreciar el principal foco en la supervisión, seguido de la variabilidad de sub-servicios y finalmente el nivel de especialización.

Tabla 33: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar el terreno

Criterios	Tamaño	Precio	Ciudad	Suma	Ponderación
Tamaño	-	4	3	7	33%
Precio	3	-	3	6	29%
Cercanía a ciudad	4	4	-	8	38%
Total				21	100%

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los criterios y su ponderación se proceden a realizar la matriz multicriterio a fin de seleccionar la mejor alternativa que ofrece el mercado, de este modo la Tabla 34 presenta dichas calificaciones y ponderaciones finales para las distintas alternativas.

Tabla 34: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de terreno

Criterios	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Tamaño	33%	7,0	4,2	4,1
Precio	29%	2,2	7,0	4,4
Cercanía a ciudad	38%	7,0	1,0	7,0
Total	100%	5,6	3,8	5,3

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 34 se puede concluir que la mejor alternativa de servicio es la propuesta por la 1 dando como ponderación final 5,6. Por lo tanto, al pasar los dos primeros años del emprendimiento se procede a incurrir en estos costos asociados a la apertura de un local en la comuna de San Fernando, el cual considera partir con las mismas características que el emprendimiento actual en cuanto a capacidad máxima.

Por otro lado, es necesario destacar que la pandemia trajo lo que se conoce como aforo en los locales, por lo tanto, si se quiere atender una gran cantidad de público va a ser necesario el contar con un local bastante amplio o en su defecto realizar una buena gestión de reservas para poder evitar que se junte gente (ventaja que trae la ubicación seleccionada). Así como también, es necesario destacar que otra consecuencia que ha traído esta enfermedad global, es que la gente extraña el salir de su hogar y mientras más lejos mejor, lo que podría implicar aglomeración en el local.

5.9. Plan financiero

En este último plan se ven aspectos relacionados a costos que se deben incurrir para poder en funcionamiento Dog's Time, para lo cual presenta las debidas inversiones que hay que realizar para poder ajustar la capacidad a la demanda que se pretende abarcar.

5.9.1. Mobiliarios y equipos actuales

Los mobiliarios que se poseen actualmente vienen en su mayoría enfocados al cuidado físico de los canes en torno a servicios de estética y peluquería, los cuales en la Tabla 35, se describen según el servicio al que apuntan, el nombre del mobiliario o equipo, una breve especificación, la cantidad y el costo asociado.

Tabla 35: Mobiliarios y equipamiento con lo que se cuenta actualmente

Servicio	Bien	Especificación	Cantidad	Valor estimado
Baño	Bañera	De concreto cubierta con cerámica, de dimensiones 1x0,7m	2	\$420.000
Baño	Secador	Con boquillas intercambiables	1	\$70.000
Baño, desparasitado, corte	Cepillo	Uno para pelo corto y otro para pelo largo	2	\$12.000
Baño	Quita nudos	Peine elimina nudos	2	\$18.000
Baño, desparasitado, corte	Mesa con abrazadera	Para poner lazos que permiten el secado de la mascota	2	\$50.000
Baño	Guante masajeador	Se usa para aplicar el <i>shampoo</i>	2	\$17.980
Corte	Corta uñas	-	1	\$4.000
Corte	Lima	-	2	\$2.500
Corte	Maquina	Con peines intercambiables.	1	\$55.000
Corte, desparasitado, baño	Peine	-	1	\$3.600
Corte	Kit de tijeras	Tijeras curvas y rectas	1	\$26.000
Guardería	Canil	Espacios acondicionados para que duerman las mascotas. Dimensión total 12 m ² .	4	\$750.000
Guardería	Camas	acolchadas y peludas de dimensiones 1x0.7m	4	\$40.000
Adiestramiento	Túnel	Para entrenamiento o entretención de perros con largo de 2.2 m y de diámetro 0,8 m	1	\$9.000
Total				1.478.080

Fuente: Elaboración propia

5.9.2. Inversiones para sostener comuna de Santa Cruz

Como se puede apreciar en la curva de aprendizaje (ver Tabla 19) y en la definición de la demanda a abarcar inicialmente (ver apartado 5.7.6), parte con la realización de 952 servicios,

y va en un aumento del 1,6% mensualmente, por lo cual, va a llegar un punto en que será necesario de disponer de mayor cantidad de personal, insumos, mobiliarios e infraestructura que soporte este aumento. De esta manera, al enfocarse en el primer requerimiento, como se aprecia en la Tabla 36 es necesario añadir un total de 61 personas que permitan alcanzar sin problemas la demanda pronosticada. A su vez, en desde el Anexo 67 al Anexo 76 se aprecia los meses en que estos son requeridos y por consiguiente donde se procederá a su contratación.

Tabla 36: Personal Requerido para la comuna de Santa Cruz

Personal	Cantidad
Adiestramiento	0
Baño	17
Guardería	22
Desparasitado	0
Corte	17
Administración	3
Marketing	2
Total	61

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los insumos requeridos por cada servicio, (los cuales fueron mencionados en el apartado 5.7.6), y al planteamiento de este aumento de la demanda en torno al 1,6% mensual, es necesario incurrir en mayores cantidades año a año y poder suplir esta necesidad latente. De esta manera en al final del décimo año se espera requerir una cantidad que abarca los \$555.884.161, (el detalle de estos se puede apreciar en el Anexo 77 y Anexo 78).

Por el lado del mobiliario e infraestructura faltante, como se añade más personal es necesario poseer una mayor cantidad de equipamiento, como máquinas para cortar pelo, bañeras o implementos de peluquería canina, así como también, el debido espacio que albergue a esa gente. De esta manera, es posible identificar que la cantidad a incurrir al primer año consideran un valor de \$36.294.240 (ver Anexo 80, Anexo 81, Anexo 82, Anexo 83, Anexo 92 y Anexo 93).

Como se puede apreciar para el servicio de adiestramiento canino, no será necesario incurrir en expansión de este ya que con el periodo de evaluación no alcanza a superar la capacidad, esto se debe a que en el mes que más se requiere este servicio considera un total de 126 servicios, y la capacidad inicial, como se aprecia en la Tabla 28, es de 315 servicios

mensuales, de esta manera, no es necesario el destinar más espacio ni personal. Caso similar ocurre con la guardería y hotel canino.

5.9.3. Inversiones para sostener comuna de San Fernando

Para el caso de la comuna de San Fernando se realiza el mismo ejercicio aplicado en el apartado 5.9.2, el cual contiene su propia curva de aprendizaje (ver Tabla 21) y su determinada demanda (ver apartado 5.7.7) la cual se empezará a abastecer a partir del tercer año, iniciando con la realización de 952 servicios, e ir ajustándose la cantidad de personal, insumos, mobiliarios e infraestructura a un aumento del 1,6% mensualmente. Es así como, al comprobar la necesidad de personal durante el periodo a evaluar será necesario el contratar 38 personas de las distintas especialidades (ver Tabla 37), las cuales desde el Anexo 67 al Anexo 74, se puede apreciar específicamente los meses en que estas son requeridas.

Tabla 37: Personal Requerido para la comuna de San Fernando

Personal	Cantidad
Adiestramiento	0
Baño	10
Guardería	12
Desparasitado	0
Corte	11
Administración	3
Marketing	2
Total	38

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los insumos requeridos por cada servicio, como presenta un aumento de servicios similar a la comuna de Santa Cruz, es posible identificar que coincidirán en el costo de los insumos hasta el año 8, ya que, como se menciona anteriormente esta demanda empieza a abastecerse en el tercer año de iniciar el emprendimiento. De esta manera, al final del octavo año (decimo del periodo de evaluación por el desfase que trae la comuna de San Fernando) se espera requerir una cantidad que abarca los \$379.782.815, (el detalle de estos se puede apreciar en el Anexo 77 y Anexo 78).

Por el lado del mobiliario e infraestructura faltante, al igual que para el caso de la comuna de Santa Cruz, como se añade más gente es necesario a su vez poseer mayor cantidad de equipamiento, como máquinas para cortar pelo, bañeras o implementos de peluquería

canina y espacio que albergue esta serie de adquisiciones. De esta manera, es posible identificar que la cantidad a incurrir al primer año consideran un valor de \$70.599.990, cabe destacar que este alcanza un valor más elevado debido a que es necesario invertir en remodelación de la infraestructura actual de la localización determinada (ver Anexo 80, Anexo 81, Anexo 82, Anexo 83, Anexo 92 y Anexo 93).

Como se puede apreciar para el servicio de adiestramiento canino, no será necesario incurrir en expansión de este ya que con el periodo de evaluación no alcanza a superar la capacidad, esto se debe a que en el mes que más se requiere este servicio considera un total de 86 servicios, y la capacidad inicial del emprendimiento, como se aprecia en la Tabla 28, es de 315 servicios mensuales, de esta manera, no es necesario el destinar más espacio ni personal. Caso similar ocurre con la guardería y hotel canino.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En el presente capítulo se lleva a cabo el debido análisis de los ámbitos técnicos, económicos y sociales en torno a la implementación del servicio integral de salud y bienestar el cual dará cuenta de la viabilidad de su realización.

6. Evaluación del emprendimiento




Esta última etapa se enfoca en el tercer objetivo que era el analizar la factibilidad técnica, económica y social de la implementación de la propuesta de valor y portafolio servicio levantado para él y/o los clientes identificados, a fin de determinar si el proyecto es viable de realizar. Para lo cual inicia con un estudio técnico a fin de identificar las principales herramientas y/o equipos, esenciales para la realización de los servicios a prestar. Posteriormente, ingresa al plano económico reconociendo los principales puntos que están sujetos a valorizar y que son necesarios para levantar el emprendimiento. Finalmente, se realiza un estudio de impacto social que permite a través de una serie de indicadores ver el aporte que traería a la comunidad y dueños de canes.

6.1. Estudio técnico del emprendimiento

Para poder llevar a cabo los diversos servicios enfocados en los canes es necesario incurrir en una serie herramientas y/o equipos, los que son una parte esencial para la realización de estas prestaciones. Es así que, a continuación, se presentan la debida selección que se realizó en torno a estos.

En primer lugar, es necesario considerar el medio de transporte que permitirá el llevar los servicios de baño, corte y desparasitado a los hogares de los solicitantes, donde, cabe destacar que se pretende ofrecer la mayor comodidad a los clientes, por lo tanto, se escogerá un vehículo de tamaño moderado que permita realizar la prestación dentro de este. De esta manera, en la Tabla 38, se puede apreciar las alternativas seleccionadas.

Tabla 38: Alternativas de camiones

Modelos	2017 Hyundai HD 78 3.0	2013 Chevrolet NQR 919	2016 Chevrolet NPR 816
Camiones			
Precio (CLP)	\$18.690.000	\$16.690.000	\$15.690.000
Consumo (km/l)	6,75	6,25	6
Combustible	Diesel	Diesel	Diesel
Vida útil (años)	10	9	8
Color	Blanco	Blanco	Blanco

Fuente: Elaboración propia en base a (chileautos, 2020)

Los criterios que se usaran para evaluar las alternativas de camiones son los siguientes, cabe mencionar que el tipo de combustible no se considerara ya que las tres opciones utilizan el mismo.

- **Precio:** debido a la necesidad del camión que permita llevar el servicio con todos los implementos, insumos y equipamiento a los hogares de los clientes, es preciso encontrar los mejores valores en el mercado y que satisfagan las necesidades de traslado. Aquí obtendrá una mejor calificación las opciones más económicas.
- **Consumo:** se refiere a la cantidad de combustible consumido por kilómetro recorrido, por lo que mientras menos consuma ahorrará costos y obtendrá una mayor calificación.
- **Vida útil:** el tiempo que podrá ser utilizado es fundamental, ya que estas inversiones son a largo plazo, y no sería rentable comprar un vehículo que a los dos años deje de funcionar y haya que invertir en otro nuevo, por lo tanto, será mejor evaluado mientras mayor sea su vida útil.

Ahora, en la Tabla 39, se muestra la ponderación de cada criterio, donde se puede apreciar el principal foco en el precio, seguido del consumo y vida útil.

Tabla 39: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un camión

Criterios	Precio	Consumo	Vida útil	Suma	Ponderación
Precio	-	4	5	9	43%
Consumo	3	-	3	6	29%
Vida útil	2	4	-	6	29%
Total				21	100%

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los criterios y su ponderación se proceden a realizar la matriz multicriterio a fin de seleccionar la mejor alternativa que ofrece el mercado, de este modo la Tabla 40 presenta dichas calificaciones y ponderaciones finales para las distintas alternativas.

Tabla 40: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de camión




Criterios	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Precio	43%	2,73	3,06	3,25
Consumo	29%	2,81	3,04	3,17
Vida útil	29%	2,70	3,00	3,38
Total	100%	2,75	3,04	3,26

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 40, se puede concluir que la mejor alternativa es la propuesta por el camión Chevrolet NRP 816 del año 2016, dando como ponderación final 3,26.

En el mismo sentido del realizar la prestación en el hogar de los clientes es que surge la necesidad de contar con generador eléctrico que permita el funcionar de las herramientas de corte de pelo, secador o calentadores de agua, De esta manera, se consideran las siguientes alternativas (ver Tabla 41).

Tabla 41: Alternativas de generadores eléctricos

Modelos	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Camiones			
Precio (CLP)	\$386.990	\$350.280	\$316.990
Consumo (l/kW)	1,44	1,1	1,1
Combustible	Gasolina	Gasolina	Gasolina
Vida útil (años)	10	9	8
Ruido (dB)	92	95	66

Fuente: Elaboración propia en base a (Sodimac, s.f.)

Los criterios que se usaran para evaluar las alternativas de generadores son los siguientes, cabe mencionar que el tipo de combustible no se considerara ya que las tres opciones utilizan el mismo.

- **Precio:** es relevante a la hora de la elección, debido a que los recursos económicos son limitados, por lo que se trata de buscar el más conveniente en la gama de productos ofrecidos en el mercado, pero que cumpla con lo solicitado. Aquí obtendrá una mejor calificación las opciones más económicas.
- **Consumo:** se refiere a la cantidad de combustible consumido por kW generado en una hora, de esta manera, mientras menos consuma ahorrará costos y obtendrá una mayor calificación.
- **Ruido:** los animales son sensibles a los ruidos y un equipo que genere este en exceso producirá ansiedad en el can y se complicaría la atención, por lo tanto, será mejor evaluado el que produzca un menor ruido.

Ahora, en la Tabla 42, se muestra la ponderación de cada criterio, donde se puede apreciar el principal foco en el consumo, seguido del ruido y finalmente del precio.

Tabla 42: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un generador eléctrico

Criterios	Consumo	Ruido	Precio	Suma	Ponderación
Consumo	-	4	5	9	43%
Ruido	3	-	3	6	29%
Precio	2	4	-	6	29%
Total				21	100%

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los criterios y su ponderación se proceden a realizar la matriz multicriterio a fin de seleccionar la mejor alternativa que ofrece el mercado, de este modo la Tabla 43 presenta dichas calificaciones y ponderaciones finales para las distintas alternativas.

Tabla 43: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de camión

Criterios	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Consumo	43%	3,25	2,73	3,06
Ruido	29%	3,17	2,81	3,04
Precio	29%	3,38	2,70	3
Total	100%	3,26	2,75	3,04

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 43, se puede concluir que la mejor alternativa es la propuesta por la número 1.

Por otro lado, como se plantea el mostrar registro de video o fotos a los clientes de las prestaciones pasadas, es fundamental el poseer cámaras que permitan capturar las experiencias de trabajo. Es así como, para poder realizar la elección de esta se presenta la Tabla 44 Tabla 44 que contiene las opciones que serán analizadas y sus especificaciones técnicas.

Tabla 44: Alternativas de cámaras fotográficas

Marca y modelo	Nikon D5300	Sony α6600	Canon EOS rebel T7i
Cámara			
Precio (CLP)	\$449.990	\$1.009.990	\$849.990
Megapíxeles	24	24,2	24,2
Pantalla (pulgadas)	3,2	3,0	3,0
Estabilizador de imagen	No	Sí	No
Peso (gramos)	480	503	532

Fuente: Elaboración propia en base a (Sony, 2020), (Canon, 2020) y (PCFactory, 2020)

Ahora en cuanto a los criterios que se usaran para evaluar las alternativas de cámaras vienen dados por tres:

- **Precio:** es relevante a la hora de la elección, debido a que el dinero es un recurso limitado para cualquier emprendedor, por lo que se trata de buscar el más conveniente en la gama de productos ofrecidos en el mercado, pero que cumpla con lo solicitado. Aquí obtendrá una mejor calificación las opciones más económicas.
- **Megapíxeles:** es un factor relevante, debido a que mientras mayor número de estos tenga una cámara, se podrá ampliar la imagen a un mayor tamaño sin perder la nitidez de esta. De esta manera, obtendrá una mejor calificación la alternativa que presente mayor cantidad de estos.
- **Pantalla:** mientras mayor tamaño tenga, le permitirá al fotógrafo apreciar de mejor manera las imágenes capturadas en el transcurso de la implementación del jardín y así eliminar las capturas con las que no se sienta conforme para volver a fotografiar

hasta obtener el resultado deseado. Aquí obtendrá una mejor calificación las opciones de pantalla más grande.

Ahora, en la Tabla 45, se muestra la ponderación de cada criterio, donde se puede apreciar el principal foco en el precio, seguido de los megapíxeles y el tamaño de la pantalla.

Tabla 45: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar cámara fotográfica

Criterios	Precio	Megapíxeles	Pantalla	Suma	Ponderación
Precio	-	5	4	9	42%
Megapíxeles	2	-	4	6	29%
Pantalla	3	3	-	6	29%
Total				21	100%

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los criterios y su ponderación se proceden a realizar la matriz multicriterio a fin de seleccionar la mejor alternativa que ofrece el mercado, de este modo la Tabla 46 presenta dichas calificaciones y ponderaciones finales para las distintas alternativas.

Tabla 46: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de cámara fotográfica

Criterios	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Precio	42%	5,13	2,29	2,72
Megapíxeles	29%	3,31	3,34	3,34
Pantalla	29%	3,48	3,26	3,26
Total	100%	4,12	2,88	3,06

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 46, se puede concluir que la mejor alternativa es la propuesta por la cámara fotográfica Nikon D5300, dando como ponderación final 4,12.

Como ultimo equipo requerido, viene los computadores que permitirán almacenar los datos de los clientes, sus mascotas, los insumos faltantes, renovaciones de equipamiento o sueldos del personal. Por lo tanto, es necesario contar con buenos equipos que permitan desempeñar las labores correctamente, a continuación, en la Tabla 47, se pueden apreciar los posibles computadores a adquirir.

Tabla 47: Alternativas de computadores portátiles

Marca y modelo	HP 340S G7	Lenovo S145	ASUS X420FA-EK019T
Computador portátil			
Precio (CLP)	\$729.990	\$599.990	\$678.990
Procesador	i5	i7	i5
Pantalla (pulgadas)	14	14	14
Almacenamiento	256GB	256GB	512GB
Memoria RAM	8GB	8GB	8GB

Fuente: Elaboración propia en base a (HP, 2020), (Paris, 2020) y (PC Factory, 2020)

Los criterios que se utilizarán en la evaluación de las alternativas de computadores portátiles son las siguientes, cabe destacar que no se consideran ni RAM las opciones presentan la misma.

- **Precio:** es relevante a la hora de la elección, debido a que los recursos económicos son limitados, por lo que se trata de buscar el más conveniente en la gama de productos ofrecidos en el mercado, pero que cumpla con lo solicitado. Aquí obtendrá una mejor calificación las opciones más económicas.
- **Procesador:** es importante porque es el componente central del computador, que se encarga de la gestión de las tareas y es por lo que, a mayor modelo, mejor es el rendimiento. De esta manera, a mejor procesador mayor calificación.
- **Almacenamiento:** es relevante a la hora de resguardar cosas como: los servicios realizados o el inventario de requerimientos de los servicios. Aquí obtendrá una mejor calificación las opciones que cuenten con mayor capacidad de almacenamiento.

Ahora, en la Tabla 48, se muestra la ponderación de cada criterio, donde se puede apreciar el principal foco en el precio, seguido de los megapíxeles y el tamaño de la pantalla.

Tabla 48: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar computador portátil

Criterios	Precio	Procesador	Almacenamiento	Suma	Ponderación
Precio	-	5	5	10	48%
Procesador	2	-	3	5	24%
Almacenamiento	2	4	-	6	28%
Total				21	100%

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los criterios y su ponderación se proceden a realizar la matriz multicriterio a fin de seleccionar la mejor alternativa que ofrece el mercado, de este modo la Tabla 49 presenta dichas calificaciones y ponderaciones finales para las distintas alternativas.

Tabla 49: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de computador portátil

Criterios	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Precio	48%	2,75	3,35	2,96
Procesador	24%	5,00	6,00	5,00
Almacenamiento	28%	2,50	2,50	5,00
Total	100%	3,22	3,75	4,02

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 49, se puede concluir que la mejor alternativa es la propuesta por el computador portátil marca ASUS modelo X420FA-EK019T, dando como ponderación final 4,02.

6.1.1. Centros de trabajo nuevos

Como se menciona en el apartado 5.8.5, se cuenta con una serie de instalaciones que dan vida a los centros actuales del emprendimiento. Es así que, en primer lugar, para que las instalaciones actuales puedan permitir la cabida de personal, en base a los cargos y responsabilidades definidas anteriormente, se requiere contar con oficinas y baños.

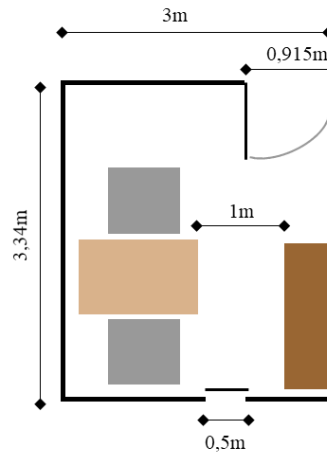
Ahora, para la definición de las medidas, es necesario tomar en consideración las ordenanzas de la dirección del trabajo y las sugerencias que se establecen acorde a los espacios individuales según el área de desempeño a nivel internacional en el caso que a nivel nacional no esté estipulado y no se interpongan con estas.

- **Dimensiones mínimas por persona:** los metros mínimos por persona son 1m², aunque según estudios realizados a eficiencia del trabajo los espacios óptimos vendrían desde 2m² en adelante (lambdatres, 2020).

- **Escritorio:** para aprovechar cada centímetro de una oficina, por lo general se establece un tamaño estándar de 130cm de ancho y 90cm de profundidad, con altura de 70cm.
- **Baños:** según el artículo 21 del Decreto Supremo N°594, de 2000, del Ministerio de Salud, establece que todo lugar de trabajo debe estar provisto de servicios higiénicos, de uso individual o colectivo, que dispondrán como mínimo de excusado y lavatorio. Establece que, con una cantidad menor a diez trabajadores, es necesario un baño y un lavatorio, pero a su vez como existen trabajadores de ambos sexos dentro de la empresa es obligación instalar otro baño.

Como lo muestra la Ilustración 45, se contará con dos oficinas similares donde una será destinada al personal de administración, mientras que la otra será para *marketing*, a su vez, en la Tabla 50 se puede apreciar la simbología de este centro.

Ilustración 45: Centro de oficinas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 50: Simbología centro de oficinas

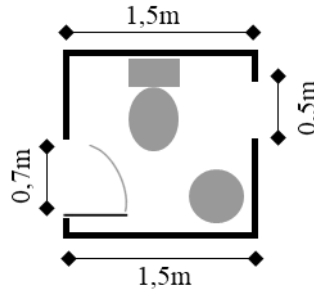
Identificación	Objeto	Largo (cm)	Ancho (cm)
	Butaca	78,1	80
	Mesa de secado	130	90
	Armario de insumos	170	50

Fuente: Elaboración propia en base

Por otro lado, para el caso de los baños requeridos se consideran las especificaciones de cantidad y tamaño estipuladas en artículo 21 del Decreto Supremo N°594, de 2000, del

Ministerio de Salud, por lo tanto, los dos baños serán similares y se pueden ver en la Ilustración 46, así como también, su simbología en la Tabla 51.

Ilustración 46: Baños



Fuente: Elaboración propia

Tabla 51: Simbología baños

Identificación	Objeto	Largo (cm)	Ancho (cm)
	Inodoro	80	40
	Lavamanos	47	36

Fuente: Elaboración propia en base

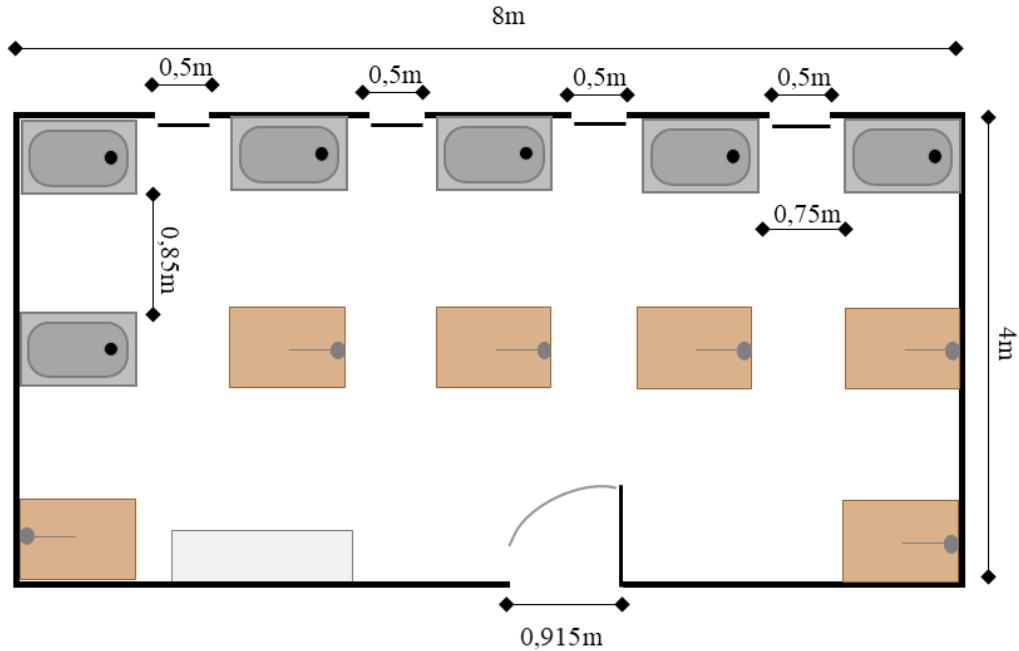
6.1.2. Ajuste de centros de trabajo

Así como fue necesario realizar un ajuste inicial a las instalaciones actuales para crear un nuevo centro (oficina), al plantear un aumento de la demanda (ver apartado 5.7.6 y 5.7.7) es necesario el expandir las instalaciones en un futuro, por lo que, es imperativo visualizar el cambio apreciable e identificar si se puede expandir sin requerir nuevas inversiones en terreno.

De esta manera, si se considera abastecer la demanda que se plantea al año diez, es necesario realizar modificaciones al *layout*. De esta manera, es posible apreciar que el centro de Centro de baño, desparasitado y corte de pelo canino, apreciable en la Ilustración 39, se debe expandir, para lo cual se plantea, solamente dejar en el espacio de este los servicios de desparasitado y corte de pelo, mientras que levantar otra infraestructura que permita realizar el baño a los canes. A continuación, en la Ilustración 47, se puede ver la disposición del centro de baño de canes y en la Ilustración 48 la disposición del centro de desparasitado y corte de pelo de canes. Cabe destacar que se realizara la inversión de la infraestructura al

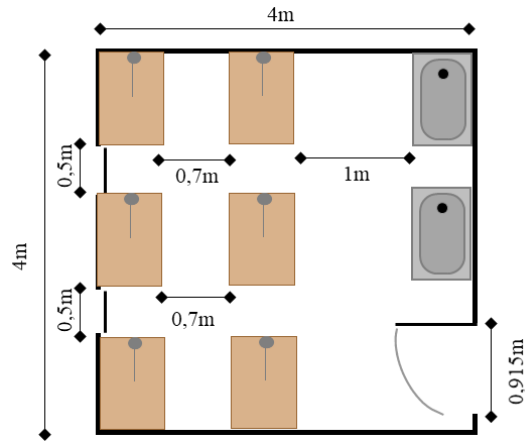
momento de sobrepasar la capacidad inicial, pero su mobiliario se ira adquiriendo cuando sea requerido.

Ilustración 47: Centro de baño canino



Fuente: Elaboración propia

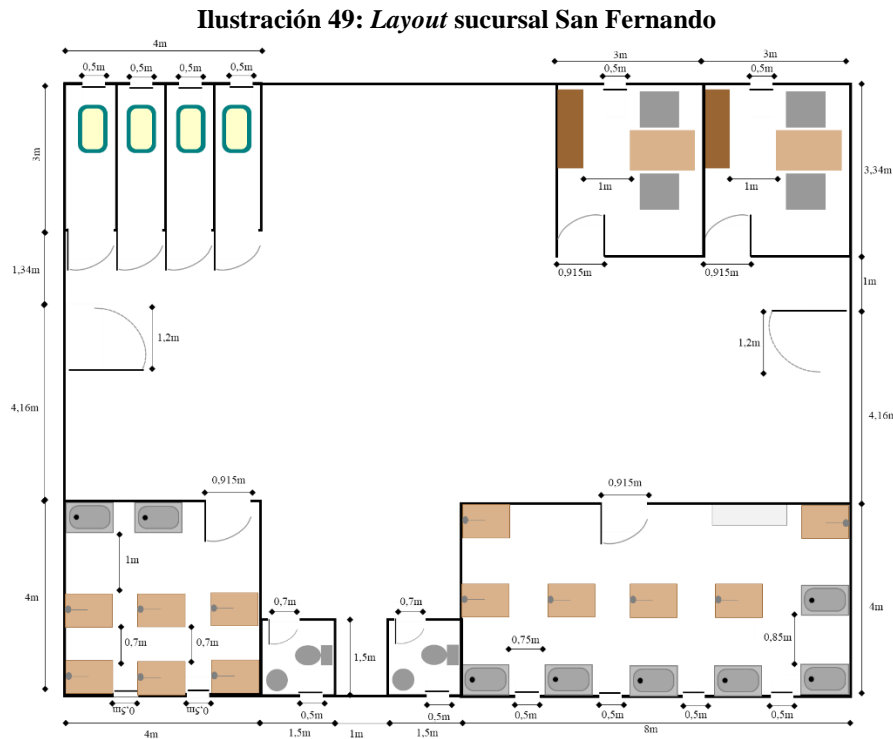
Ilustración 48: Centro de desparasitado y corte de pelo canino



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para el caso de la sucursal de San Fernando, se pretende de un principio realizar la separación planteada a la sucursal actual, así cuando esta aumente la demanda no será necesario separar centros, a su vez, también se adquirirán los mobiliarios acorde al aumento de la demanda particular de la zona.

Finalmente, se espera llegar a tener el siguiente *layout* en la infraestructura que presenta el terreno en estos momentos (ver Ilustración 49)



Fuente: Elaboración propia

6.2. Evaluación económica

En este apartado se lleva a cabo el proceso que identifica, mide y valoriza, equipos herramientas e insumos necesarios para poder llevar a cabo la implementación del proyecto, así como también da cuenta de la viabilidad de su realización

6.2.1. Parámetros por considerar

En primer lugar, para poder hacer que las proyecciones de la evaluación económica se acerquen a la realidad es necesario establecer ciertos parámetros, los cuales, se encuentran amparados en las leyes a nivel país y requerimientos o características propias del tipo de servicio a ofrecer.

De esta manera, se parte estableciendo el horizonte de evaluación, el cual, vendrá dado por diez años, en base a lo mencionado por Sapag en su libro: “*Proyectos de Inversión*,

Formulación y Evaluación”, donde menciona: “*El horizonte de evaluación depende mucho de las características de cada proyecto. Si es uno al que se le augura una vida útil finita y conocida de, por ejemplo, cinco, ocho, o 15 años, lo mejor será construir un flujo de caja a ese plazo. Pero si el proyecto pretende mantenerse en el tiempo, hay una convención, no escrita, que hace usar un período de evaluación de diez años. Los beneficios que pueden esperarse después del décimo año se reflejan en el valor de desecho del proyecto. Este valor se anota como beneficio del proyecto en el último momento del flujo*” (Sapag, 2007).

Ahora en relación con lo mencionado sobre la importancia de definición de los parámetros considerados son, se pueden apreciar los siguientes en el desarrollo de esta evaluación:

- **Tasa de impuesto a la renta de primera categoría:** impuesto que grava las rentas provenientes del capital, además de otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicios, etc. La tasa del impuesto a la renta de primera categoría a aplicar viene dada por un 27% (SII, 2020).
- **Tasa de retorno esperado mínimo aceptable (TREMA):** es un porcentaje que por lo regular determina la persona que va a invertir en el proyecto. Esta tasa se usa como referencia para determinar si el proyecto le puede generar ganancias o no. En este caso, se utilizará el modelo CAPM por las siglas en inglés de valoración de los activos de capital (Sapag, 2007). De esta manera, La TREMA se calcula en base a la Ecuación 8, donde R_f es la tasa libre de riesgo, R_m es la tasa de retorno esperado para el mercado y β corresponde a la beta despalancado.

Ecuación 8: Calculo de TREMA a través del modelo CAPM

$$TREMA = R_f + \beta u(R_m - R_f)$$

Fuente: Elaboración propia en base a (Sapag, 2007)

De esta manera la TREMA a utilizar corresponde a un 6,78%, calculado en base a un beta de 1,02% (Infront Analytics, 2020), una tasa libre de riesgo de un 2,8% (Banco central, 2021) y una tasa de retorno esperado del mercado correspondiente a 6,7% (Banco central, 2021). En el Anexo 79 se aprecia en detalle cómo se tomaron esos valores.

- **Curva de aprendizaje:** como se menciona en el apartado 5.7.6 y 5.7.7, se seguirá una línea de aprendizaje que suma mes a mes el 1,6% más de demanda y crecer de manera estable.

6.2.2. Inversiones

Para poner en marcha el emprendimiento, es necesario realizar una serie de inversiones que van desde personal hasta equipamiento, que permitan realizar la prestación de los servicios, los cuales se pudieron visualizar en detalle en el plan financiero (ver apartado 5.9).

Mobiliarios y herramientas: aquí se encuentran todos los muebles y artículos requeridos para las oficinas, los baños y demás centros de trabajo, los que les permiten su normal desarrollo. A continuación, en el Anexo 92 y Anexo 93

- Anexo 80: Mobiliario y herramientas requeridas se puede apreciar en detalle cada uno de estos con sus respectivos costos, los cuales totalizan un valor de \$5.173.820 (para cada ciudad).
- **Equipo:** aquí se consideran los equipos mencionados en el apartado 6.1, como lo son los camiones y generadores eléctricos. Que permitirán llevar y prestar los servicios en los hogares de los clientes, estos abarcan un valor de \$16.076.990, para cada ubicación (Santa Cruz y San Fernando) y se puede visualizar su detalle en el Anexo 82.
- **Construcción:** para poder realizar la cantidad de servicios mencionada es necesario contar con más infraestructura. Para el caso de Santa Cruz esta fue descrita en el 6.1.1 y 6.1.2, mientras que para la ciudad de San Fernando es necesario remodelar e invertir en divisiones, las cuales tomaran la forma apreciable en la Ilustración 49. De este modo las obras alcanzan un valor de \$65.543.609, (el detalle en Anexo 83), cabe destacar que las tres últimas filas se enfocan en la localización actual (Santa Cruz) y el resto para San Fernando, así como también, que los valores seleccionados y referenciados en el Anexo 83 fueron extraídos del Ministerio de vivienda y urbanismo de Chile (Minvu, 2021).

6.2.3. Calendarios

Ahora, como se mencionaba en el apartado 6.2.1, se tiene contemplado un horizonte de evaluación de diez años, por lo que será imperativo tener una guía del comportamiento de los diferentes activos. En base a esto, se elaboraron un total de cuatro calendarios que recopilan la información más relevante a considerar (calendarios de inversiones, venta de activo, valor libro y depreciación), estos se pueden visualizar entre los Anexo 84 y Anexo 93.

Primero, es posible apreciar el calendario de depreciación (ver Anexo 84 y Anexo 85), el cual ayuda a visualizar el desgaste de la vida útil o pérdida de valor de un bien o activo con el paso del tiempo. Aquí, es necesario mencionar que para el caso de Santa Cruz se

apreciara hasta el año diez, mientras que para San Fernando solamente hasta el año ocho (se comienza a tomar la demanda de esta zona a partir del tercer año).

Luego, en el Anexo 86 y Anexo 87 es posible apreciar el calendario de valor libro para Santa Cruz, mientras que en el Anexo 88 y Anexo 89 se muestra el para San Fernando, y permite conocer el valor actualizado del bien, en consideración del uso de este o del paso del tiempo, es decir, es el valor a tener en cuenta si se quiere vender o enajenar un bien. Cabe destacar que el calendario de valor libro y depreciación fueron calculados según los datos entregados por el servicio de impuestos internos sobre la vida útil fijada para los bienes físicos (SII, 2003).

Del mismo modo, como tercer calendario se encuentra las ventas de activos (ver Anexo 90 y Anexo 91), este corresponde al valor por el cual el activo se venderá, al final de su vida útil, cabe destacar que la mayoría de estos no se venderán, ya que, como se puede apreciar, casi no tienen valor al finalizar su vida útil, esto debido al ritmo en que se usan. Ahora, igual como se menciona anteriormente, para el caso de San Fernando las ventas corresponden desde el primer al octavo año.

Finalmente, se encuentra el calendario de inversión, el cual muestra los costos en los que hay que incurrir para la compra o recambio de activos post vida útil o por aumento de la demanda, a continuación, en el Anexo 92 y Anexo 93 se pueden apreciar todas inversiones realizadas por la empresa ya sea en equipos, herramientas o mobiliario. Cabe destacar, que las inversiones para San Fernando corresponden desde el primer año al octavo, pero se ven reflejadas desde el tercero en adelante.

6.2.4. Ingresos

Las formas de percibir ingresos son variadas, ya que, como se menciona anteriormente, se contará con tres líneas de negocios que agrupan las cinco clases de servicios (Adiestramiento, baño, desparasitación, corte de pelo, hotel y guardería canina) con sus respectivas diversificaciones dependiendo del tamaño del can (grande, mediano y pequeño) o como el caso del adiestramiento, hotel y guardería canina que presentan más variantes asociadas al

tramo que seleccione el cliente, acorde a la edad del perro o tipo de entrenamiento que desea que este aprenda.

Con respecto a los precios por los que se cobrará, es posible identificarlos en el apartado 5.7.3 (ver Tabla 15), los cuales se encuentran en promedio en un 8% superior a la competencia. A su vez, cabe destacar que como se plantea una curva de aprendizaje, los ingresos y costos verán su variación acorde a esta.

6.2.5. Costos

La totalidad de costos en los que se incurrirá se pueden apreciar en el Anexo 94, donde se presenta el desglose acorde a cada año del periodo de evaluación planteado. Aquí, se dividen en dos grandes categorías, las cuales se describen a continuación.

- **Costos variables:** son aquellos que dependen del nivel de producción (costo de los envases, mano de obra, materias primas, etc. (Sapag, 2007). Es así que, aquí se puede encontrar, los insumos necesarios para llevar a cabo los diversos servicios ofrecidos, como, por ejemplo, *shampoo*, perfume o talco, para el caso del baño de canes.
- **Costos fijos:** estos corresponden a los costos que se deben incurrir en un determinado periodo y no dependen del nivel de producción (Sapag, 2007). De esta manera, aquí se encuentran las remuneraciones, arriendo, patente, publicidad y demás que se pudieron apreciar en la Anexo 48 y Anexo 59, dependiendo de la comuna.

6.2.6. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad necesaria de recursos que necesita una empresa para realizar sus operaciones con normalidad. Es decir, los activos para que una compañía, sea capaz de hacer sus funciones y actividades a corto plazo (Sapag, 2007).

Es por esto que, además de invertir en bienes inmuebles, es necesario que, en la puesta en marcha de la empresa, se invierta en capital de trabajo, en un valor que permita asegurar el financiamiento de todos los recursos de operación que se consumen en los diversos servicios que se pretenden ofrecer.

De esta manera, se realiza el cálculo del capital de trabajo a través del método del déficit acumulado máximo, ya que, es más exacto (comparado con periodo desfase o método contable), además de considerar la posibilidad real de que durante el periodo de desfase se produzcan tanto estacionalidades en la producción, ventas o compras de insumos, como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados.

Se calculó para cada mes del primer año del flujo de caja, los ingresos y egresos proyectados durante este periodo de tiempo y de esta manera, se determinó la cantidad equivalente al DAM. Cabe destacar, por la naturaleza de los servicios se deben pagar una terminada la prestación.

Es así, como lo refleja el Anexo 95, el capital de trabajo calculado es igual a \$0 debido a que en ningún mes inicial es posible superar los ingresos con los costos planteados.

6.2.7. Valor desecho

El valor desecho es un beneficio que no constituye ingreso pero que debe estar incluido en el flujo de caja de cualquier proyecto, ya que es el valor de desecho de los activos remanentes al final del período de evaluación. Generalmente, los proyectos se evalúan en un horizonte de tiempo distinto de la vida útil real o estimada, siendo el valor de desecho lo que representa el valor que tendría el negocio en ese momento (Sapag, 2007).

Para llevar a cabo el cálculo se utilizaron dos métodos, el primero es el económico, el cual representa el valor al cual la empresa estaría dispuesta a vender el proyecto, para lo cual se utiliza el promedio de los flujos netos de los años con escasa o menor inversión, posteriormente se le resta el promedio de la depreciación de tales años y el resultado es dividido por la TREMA (6,78%), de este primer método se obtuvo un valor de desecho de \$1.392.611.325.

Por otro lado, se realizó el cálculo a través del método contable, el cual es más conservador y se recomienda el uso cuando no existe información del mercado o es difícil de obtener: De esta manera, para su aplicación se considera la suma de los valores contables (o valores libro) de los activos al final del periodo de evaluación, lo que da como resultado un valor de desecho de \$12.889.827.

Ahora, como se puede describió con anterioridad al realizar el cálculo se aprecia una gran diferencia entre uno método y otro, ya que para el primero el valor presente toma un valor muy elevado, lo cual es bastante incierto de que pueda ocurrir, dando cabida a que sea más probable que ocurra la valorización como se presenta en el método contable, es decir, la venta o liquidación de los activos. Por lo tanto, se aplicará este para el levantamiento del flujo de caja original y las variaciones traídas por el análisis de sensibilidad.

6.2.8. Flujo de caja

Corresponde al reporte financiero el cual permitirá diferenciar ingresos y egresos de dinero en el periodo de evaluación que se haya estimado, además de que este permitirá tener una visión clara de los recursos en efectivo en el corto y largo plazo. Esta información es clave cuando se ve una oportunidad de inversión y se quiere ser precavido. Además, permite mejorar el control de las finanzas y eso otorga una importante ventaja al momento de tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa, porque esa “tranquilidad” permite tener una perspectiva más racional de las cosas (Sapag, 2007).

Por otro lado, es necesario mencionar que a partir de este flujo de caja se desprenden diversos indicadores que permiten medir la rentabilidad del proyecto en cuestión como lo son (el valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación beneficio costo y el periodo de recuperación del capital). En este caso se usarán los siguientes:

- **Valor actual neto (VAN):** mide en valores monetarios, los recursos que aporta el proyecto por sobre la rentabilidad exigida a la inversión y después de recuperada toda ella (Sapag, 2007).
- **Tasa interna de retorno (TIR):** mide la rentabilidad de un proyecto como un porcentaje y corresponde a la tasa que hace al valor actual neto igual a 0 (Sapag, 2007).
- **Período de recuperación de la inversión (PRI):** que mide en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluido el costo del capital involucrado (Sapag, 2007).

De esta manera, en consideración a lo anterior se procedió a realizar el flujo de caja del futuro emprendimiento, el cual se puede apreciar en dos partes en el Anexo 96 y el Anexo 97, el cual, sigue las curvas mencionadas en el apartado 5.7.6 y 5.7.8, .Cabe destacar, que este flujo levantó considerando recursos propios.

Los resultados de los indicadores principales para ver la factibilidad del proyecto se visualizan en la Tabla 52.

Tabla 52: Indicadores flujo de caja

Indicadores	
VAN	\$825.252.506
TIR	68,1%
PRI	3,5

Fuente: Elaboración propia

- **VAN:** cómo se puede apreciar este indicador presenta un valor positivo de \$825.252.506, lo cual quiere decir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y por lo tanto se podría aceptar el proyecto.
- **TIR:** este indicador alcanza un valor del 68,1%el cual es muy superior a la TREMA estimada, lo que indica que el proyecto tiene una alta viabilidad.
- **PRI:** sin duda el periodo de retorno de la inversión es algo que preocupa en demasía a la hora de invertir en algún proyecto, en este caso se puede apreciar que dicho periodo es casi al cuarto año, por lo tanto, toda inversión realizada se recupera antes del final de este.

Como se puede apreciar los tres indicadores reflejan la clara viabilidad de realización del proyecto, esto puede deberse en su mayoría a que se poseen gran cantidad de las instalaciones para llevar a cabo las prestaciones (ver apartado 5.8.5), de la misma manera ocurre con los mobiliarios o herramientas (ver apartado 5.9.1), lo que se ve reflejado en el bajo VAN positivo de los primeros años comparado con los años posteriores.

6.3. Análisis de sensibilidad

Con el fin de ayudar en la toma de decisiones y prepararse para posibles cambios sobre todo en escenarios no favorables para el emprendimiento, es que se realiza un análisis de sensibilidad el cual buscará determinar el impacto en la rentabilidad del proyecto, al existir un cambio en las variables como precio, demanda y eficiencia.

Este tipo de sensibilización se puede realizar a través de un análisis unidimensional (se aplica a una sola variable) o multidimensional (examina los resultados que se producen por la incorporación simultánea de dos o más variables relevantes) (Sapag, 2007).

6.3.1. Análisis de variación de la demanda

La primera sensibilización que se realiza se lleva a cabo a través de un análisis unidimensional en torno la demanda, esto debido a que, es imprescindible para poder alcanzar el éxito la aceptación de los dueños de mascotas. En primer lugar, es necesario el recordar se presentó una curva que se pretende abastecer durante el periodo de evaluación y que se encuentra presente en la Tabla 19 y en la Tabla 21, donde se alcanzaba la capacidad máxima del emprendimiento al segundo año (Santa Cruz) y para San Fernando al segundo año también pero correspondiente al cuarto de evaluación.

Ahora, los dos escenarios planteados entorno a esta variable consideran en el primer escenario el alcanzar esta capacidad máxima de emprendimiento al año 4 para Santa Cruz, y abarcando un total del 12,3% de la demanda de esta zona. San Fernando también alcanzará su máxima capacidad al cuarto año de su partida (correspondiendo al sexto del periodo de evaluación) y llegando a satisfacer el 5,5% de esta ciudad. De esta manera, es posible identificar que el primer indicador cae aproximadamente un 61% lo que traería un VAN de \$320.968.960, la tasa interna de retorno cae a 50,5% y finalmente el periodo de retorno de la inversión aumenta a 4,2 años (el flujo de caja completo se puede apreciar en el Anexo 98 y Anexo 99).

Como segundo escenario, se plantea para el caso de Santa Cruz alcanzar la máxima capacidad al octavo año lo que alcanzaría para abastecer el 8,4% de la demanda de la zona,

por otro lado, en San Fernando también alcanzaría la capacidad máxima en el octavo año (ultimo de evaluación debido al desfase) lo que abarcaría el 3,8% de la demanda de esta zona. Al realizar esta variación, es posible apreciar que el VAN cae alrededor del 84% con respecto al flujo original lo que trae un valor de \$133.897.363, la tasa interna de retorno disminuye hasta 29,5% y periodo de retorno de la inversión aumenta a 6,1 años (el flujo de caja completo se puede apreciar en el Anexo 100 y Anexo 101).

6.3.2. Análisis multicriterio

Como se reconoce la importancia de la demanda en el proyecto acorde a los resultados obtenidos del apartado anterior, es necesario destacar que no solamente el emprendimiento puede ser afectado por una variable a la vez, por lo tanto, se plantea a su vez el realizar la incorporación de dos variables más de manera simultánea que permitan generar un *mix* de posibles escenarios a los cuales se puede enfrentar el emprendimiento a lo largo de su vida.

De esta manera, a los tres escenarios antes levantados (base, variación de demanda uno y variación de demanda dos), se le incorpora la sensibilización de las variables de precio y eficiencia de los trabajadores. A continuación, se describen las consideraciones de los 27 escenarios visualizados.

- **Demanda O (D0):** como se menciona en el apartado 6.3.1, la demanda original o base, considera las curvas de la Tabla 19 y en la Tabla 21, alcanzando la capacidad máxima al cabo del segundo y cuarto año de evaluación respectivamente para Santa Cruz y San Fernando.
- **Demanda uno (D1):** primera variación de demanda que considera el alcanzar la capacidad máxima del emprendimiento al cuarto y sexto año de evaluación respectivamente para Santa Cruz (totalizando el 12,3% de la demanda de la zona) y San Fernando (abarcando un 5,5% de la demanda de la zona).
- **Demanda dos (D2):** segunda variación de demanda que plantea alcanzar la capacidad máxima correspondiente al emprendimiento al cabo del octavo y décimo año de

evaluación respectivamente para Santa Cruz (abarcando un 8,4% de la demanda de la zona) y San Fernando (totalizando el 3,8% de la demanda de la zona).

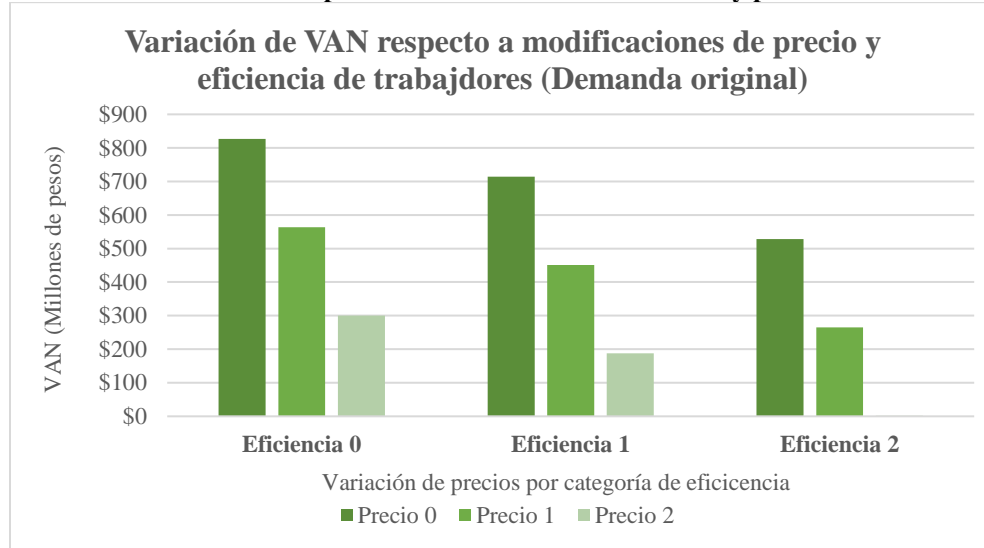
- **Eficiencia O (E0):** considera que los trabajadores cuentan con una disponibilidad mensual de 430 horas donde realizan sus labores de manera que les permite llegar a la capacidad máxima de servicios mensuales definidas Tabla 28.
- **Eficiencia uno (E1):** disminución de la eficiencia al 90% lo que implicaría alcanzar un máximo de 387 horas de trabajo efectivo al mes, a esta se responderá con la contratación de personal que permita alcanzar la demanda estimada.
- **Eficiencia dos (E2):** segunda disminución de la eficiencia, pero esta vez al 80% dando como resultado alrededor de 344 horas de trabajo efectivo por parte del personal, a esta variación se responderá con la contratación de personal adicional que permita alcanzar la demanda estimada.
- **Precio O (P0):** valor original por el que se cobraran los diversos servicios acorde al tamaño del can, el cual se puede apreciar en la Tabla 15.
- **Precio uno (P1):** considera una disminución del 5% del precio.
- **Precio dos (P2):** segunda disminución del precio, esta vez en torno al 10%.

Ahora, para entender de mejor manera los 27 escenarios levantados se dividieron en tres grupos, en torno a la primera variable sensibilizada (demanda O, demanda uno, demanda dos). Estos se pueden apreciar desde el Anexo 102 al Anexo 149.

De esta manera, en el Gráfico 9 se puede apreciar la variación que presentaría el VAN al aplicar las diversas eficiencias y precios a la demanda original. Aquí, es posible observar que el peor de los escenarios (eficiencia y precio dos) trae consigo un VAN de \$1.750.339, una tasa interna de retorno de 6,9% la cual sería muy cercana a la TREMA definida (6,78%) y un periodo de retorno de la inversión de aproximadamente 9,9 años.

El debido desglose de ingresos, costos inversiones y demás partes del flujo de caja de los nueve escenarios plasmados en el Gráfico 9, se encuentran desde el Anexo 102 al Anexo 117.

Gráfico 9: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda original

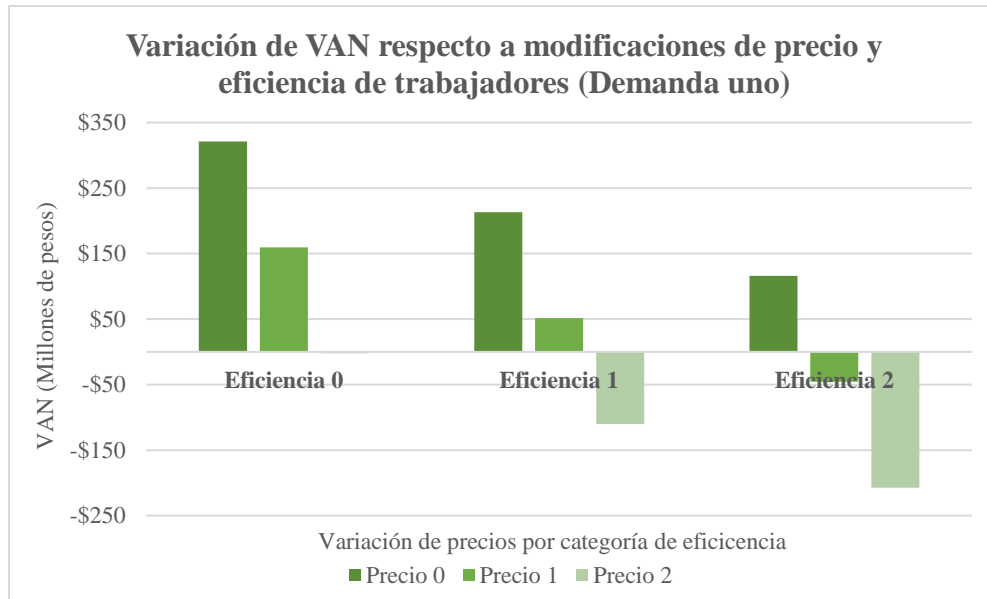


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en torno a la demanda uno y sus variaciones de eficiencia y precio, es posible apreciar que el VAN ya comienza a hacerse negativo tal como lo muestra el Gráfico 10, el primer caso se aprecia al mantener la eficiencia 0 y aplicar el precio dos, trayendo como consecuencia un VAN de -\$2.433.179, una tasa interna de retorno inferior a la TREMA de aproximadamente 6,4% y un periodo de retorno de alrededor de 10,1 años. Así como también en el peor de los casos un VAN de -\$207.227.774.

Para apreciar el detalle del resumen presentado en el Gráfico 10 es posible encontrar desde el Anexo 118 al Anexo 133, los flujos de caja de los nueve escenarios.

Gráfico 10: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda uno

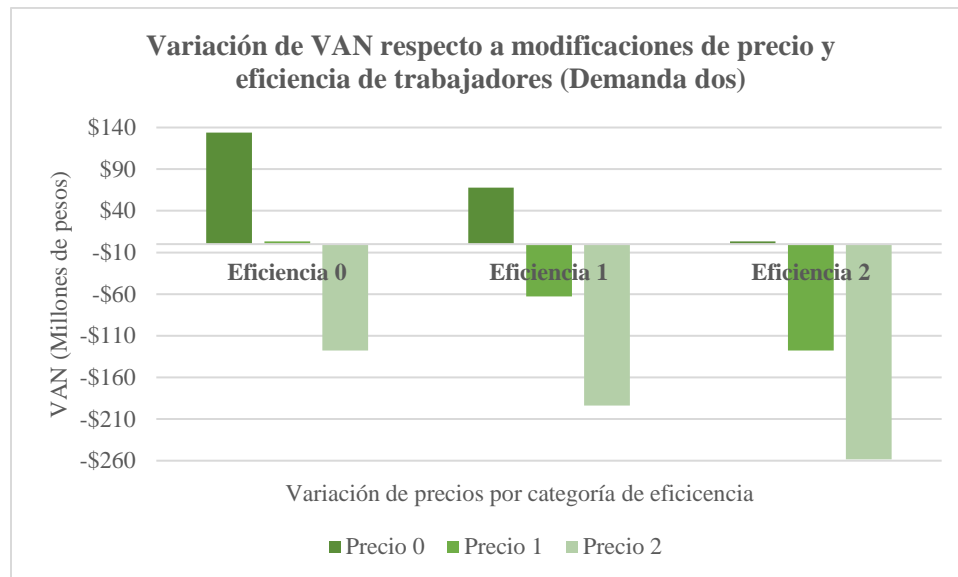


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en torno a las variaciones de precio y eficiencia aplicadas a la demanda dos, se aprecia que existen cuatro de nueve escenarios donde el VAN es positivo los cuales se reflejan en el Gráfico 11, estos cuentan con una tasa interna de retorno mayor a la TREMA (el más bajo esta con 0,7%, sobre esta) y el periodo de retorno de la inversión más alto se sitúa en los 9,8 años aproximadamente. En cuanto a los otros cinco escenarios se puede comprobar que el VAN más bajo esta en -\$256.038.260, la tasa interna de retorno más alta alcanza los -7,5% y ninguno presenta un periodo de retorno de la inversión inferior a 14 años.

El debido desglose de ingresos, costos inversiones y demás partes del flujo de caja de los nueve escenarios plasmados en el Gráfico 11, se encuentra a partir del Anexo 134 al Anexo 149.

Gráfico 11: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda dos



6.4. Impacto social

En este apartado se revisa los efectos que traerá para los dueños de mascotas y comunidad en general llevar a cabo la implementación del emprendimiento.

6.4.1. Características generales de los emprendimientos

En primer lugar, es necesario el identificar los motivos de porque emprender de los chilenos, donde a través del “*reporte nacional de Emprendimiento o Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*”, (GEM Chile, s.f.) es posible apreciar, que en el plano nacional hay una inclinación a emprender radicada en la escasez de alternativas laborales y/o dificultad de conseguir trabajo, en segundo lugar es posible apreciar los emprendedores que dicen querer marcar diferencia en el mundo, luego se encontraban los que querían incrementar los ingresos o ganar rentas más altas y finalmente los motivados por tradición familiar. En esta misma mano, es posible identificar que el 71% de los emprendedores se encuentran entre los rangos etarios de los 25 a los 45 años.

Ahora, con respecto a la cantidad de emprendimientos, según resultados de la Encuesta de Microemprendimiento (EME) 2019, arrojó que existen 2.057.903 personas microempendedoras en el país, 61,4% hombres y 38,6%, mujeres. En este punto, salta a la vista que la participación de la mujer es aún bajo, pero si se mira el lado positivo, ha ido en

aumento si se comparan cifras del 2010 con el pasado 2019, aumento la participación de estas en un 17%, ayudado por políticas públicas y acciones que han avanzado en equidad en el número de emprendedores y emprendedoras en Chile (GEM Chile, s.f.).

En este mismo sentido, pero pasando al territorio nacional es posible verificar que las regiones que tienen una mayor proporción de personas microempendedoras que trabajan por cuenta propia son La Araucanía (89,8%), Los Ríos (87,9%) y O'Higgins (87,8%), las que presentan niveles por sobre el promedio nacional (84,6%) (INE, 2020).

Al interiorizar en la caracterización económica de los emprendimientos nacionales da cuenta de que estos se desempeñan principalmente en las actividades económicas de comercio (28,4%), servicios (28,0%) e industrias manufactureras (12,1%) (SII, 2019).

Por otro lado, al verificar la cantidad de emprendimientos que inicia actividades en el SII, lo cual les permite determinar la formalidad del negocio o actividad económica es posible apreciar que la mayor parte la mayor parte no tiene, donde, las mujeres son en un 6,6% superior a los hombres en estas prácticas. De esta manera, 7,1% de los emprendimientos por mujeres inicio actividades como persona jurídica, un 35,6% como persona natural y 57,2% no posee inscripción. Mientras que por el lado de los hombres el 12,9% inicio actividades como persona jurídica, un 36,5% como persona natural y 50,6% no posee inscripción.

En este mismo sentido las regiones con mayor porcentaje de microemprendedores no inscritos son La Araucanía (68,5%), Los Ríos (64,6%), Coquimbo (60,5%) y Tarapacá (59,9%). Por otra parte, la Región de Magallanes tiene el menor porcentaje de microemprendedores no registrados ante el SII (26,6%) (SII, 2019).

Por otro lado, es posible apreciar que Chile en particular presenta varias instituciones que ayudan a potenciar emprendimientos las cuales ayudan desde el acceso a financiamiento, asesorías, talleres de capacitación o cursos gratuitos. Entre las más relevantes es posible identificar a (Emol, 2020):

- **Corfo (Corporación de Fomento de la Producción):** entidad clave en el desarrollo de startups, emprendimientos e innovación a partir de herramientas e instrumentos,

que incluyen financiamiento para pequeños empresarios, talleres y cursos, y hasta eventos para emprendedores como es el caso de Startup Chile.

- **Sercotec (Servicio de Corporación Técnica):** promueven y apoyan iniciativas pensadas especialmente para micro y pequeñas empresas, especialmente para fortalecer los procesos de gestión. Durante este semestre de pandemia, han realizado una serie de talleres, cursos y plataformas de financiamiento para ayudar a las pymes.
- **Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo):** juega un papel relevante en la creación de cursos, talleres y programas que contribuyan a la generación de empleo y para adquirir conocimientos para el mundo laboral, en especial lo tenga relación con las Tecnologías de información.
- **Fosis (Fondo de Solidaridad e Inversión Social):** a diferencia de los fondos anteriores, se enfoca en emprendedores en situación de vulnerabilidad. Cuenta con tres tipos de programas enfocados a emprendimiento, trabajo o habitación social.
- **Conicyt (Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica):** esta institución busca fomentar el fortalecimiento de la base científica y tecnológica del país, y a todos los proyectos relacionados con esta área.
- **Conadi (Corporación Nacional de Desarrollo Indígena):** aunque no está enfocada exclusivamente en emprendimientos, esta organización promueve, gestiona y ejecuta proyectos que favorezcan el desarrollo integral de las personas y comunidades indígenas dentro del país.
- **FIA (Fundación para la Innovación Agraria):** promueve especialmente la cultura y los procesos de innovación en el área agraria. En este sentido, apoya iniciativas, como también trasfiere información y resultados de proyectos o programas innovadores.
- **Inapi (Instituto Nacional de Propiedad Industrial):** está pensada especialmente para ayudar a las organizaciones en la protección de la propiedad industrial y gestión del conocimiento.

- **Indap (Instituto de Desarrollo Agropecuario):** esta organización se enfoca en fortalecer a los pequeños agricultores y cuenta con acciones de fomento productivo, orientadas al fortalecimiento del capital humano y financiero.
- **ProChile (Dirección de promoción de Exportaciones):** contribuye al desarrollo económico del país por medio de su promoción en el exterior y de la internacionalización sostenible de empresas nacionales de distintos tamaños.
- **Senadi (Servicio Nacional de la Discapacidad):** la organización cuenta con el Concurso Nacional de Proyectos para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad que apoya el microemprendimiento de sus beneficiarios.
- **Senama (Servicio Nacional del Adulto Mayor):** cuenta con el Fondo Nacional del Adulto Mayor, que apoya el microemprendimiento de sus beneficiarios.
- **Sernatur (Servicio Nacional de Turismo):** apoya con programas y financiamientos a las pymes relacionadas al área turística de Chile.

Finalmente, es posible apreciar que los emprendimientos sin importa el tipo trae consigo una serie de beneficios tanto para la persona que decide incursionar en este ecosistema como a nivel local o país.

- **Generación de empleo:** ya que no solo trae consigo una forma de suplir necesidades o abordar una oportunidad propia, sino que puede generar puestos de trabajo. Aquí, cabe destacar que, las cifras no son muy altas en las etapas iniciales de estos, ya que tan solo el 1% del universo ha generado más de 20 empleos, un 11% entre 6 y 19, un 62% entre 1 y 5 empleos y el restante 26% no ha generado. Cabe destacar, que la mitad de los emprendedores proyectan liderar un negocio con 1 a 5 personas (INE, 2020).
- **Aporte a la economía:** en conjunto las pymes en el plano nacional aportan alrededor del 20% del PIB.

- **Trabajar en lo que se desea:** al trabajar en algo que le gusta a la persona y le hace feliz, los sentimientos de estas se hacen más positivos y estables. Aportando una mayor estabilidad emocional, además de una disminución del riesgo de padecer ansiedad o depresión a causa del trabajo (Hernández, 2017).
- **Libertad financiera:** trae consigo una persona la capacidad para poder vivir de la rentabilidad de sus inversiones, de los ingresos procedentes de sus activos o de sus ahorros (INE, 2020).
- **Flexibilidad de horarios y lugar trabajo:** al ser el dueño trae consigo la posibilidad de acomodar los horarios a la conveniencia de este, aunque, cabe destacar que inicialmente los emprendedores gastan muchas horas, pero con el paso empiezan a compatibilizar (INE, 2020).
- **Mayores ingresos económicos:** ya que no es excluyente de tener otro trabajo, por lo cual se pueden ver claramente incrementados los ingresos sobre todo si se compatibilizan bien los tiempos, por otro lado, el emprendedor establece los precios a su conveniencia pero que no haga desistir a sus clientes (INE, 2020).

6.4.2. Indicadores de impacto social

Uno de los indicadores que se utilizaran para medir el desempeño social del emprendimiento están ligados a la capacidad de generar empleo de este, como se menciona anteriormente, no es mucha la cantidad de empleos que generan los emprendimientos en etapas iniciales (26% genera entre 1 y 5). En torno a esto, es posible preciar de la Tabla 26 y Tabla 27 que el emprendimiento pretende partir un total de 21 personas (sin considerar a la dueña), lo cual, ya lo posiciona dentro del porcentaje del 1% (generación de más de 20 puestos de trabajo).

Ahora, cabe destacar que eso se espera para el primer año de iniciado el emprendimiento, ya que, con el paso de los años aumenta la cantidad de personal requerido, además, cabe destacar que a partir del tercer año se abrirá un local en la comuna de San Fernando, el cual partirá con la misma cantidad de personal que en Santa Cruz, lo que implicaría 21 personas más en el tercer año sumadas a las contrataciones en la comuna de

Santa Cruz. De esta manera, en la Tabla 53 es posible apreciar la cantidad de puestos de trabajo que generara el emprendimiento con el paso del tiempo.

Tabla 53: Puestos de trabajos generados

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
21	0	25	10	8	16	10	15	17	19
Cantidad total de puestos de trabajo					141				

Fuente: Elaboración propia

Claramente, no es un número menor de concretarse y que sin duda ayudaría bastante en el caso de continuar el aumento que lleva la tasa de desocupación nacional (actualmente al trimestre enero-marzo del 2021 alcanza el 10,4%).

Por otro lado, como se aprecia en el apartado anterior es posible existe más del 50% de los emprendimientos que no cuentan con el registro de inicio de actividades ante el SII, aquí por el contrario se plantea su debida formalización lo que traería una serie de ventajas como beneficios tanto para el mismo emprendimiento por parte del Estado, así como también entrega un carácter más profesional, lo que se transforma en un valor agregado frente a un competidor, lo que, a su vez, trae al cliente más confianza y seguridad de que atenderán como corresponde a su mascota.

Dentro de las principales ventajas para el emprendimiento al realizar la formalización se encuentran las siete siguientes:

- Poder contar con un respaldo a la hora de solicitar un crédito en un banco.
- Se facilita la opción de poder contar con permisos municipales para vender y comercializar.
- Se puede emitir facturas y boletas, lo que amplía la posibilidad de llegar a nuevos y mejores clientes.
- Permite generar contratos de trabajo y emitir boletas de honorarios para poder cotizar en el sistema previsional.

- Optar a beneficios económicos del Estado como Capital Semilla y Capital Abeja de SERCOTEC, recursos del FOSIS a través de distintos programas como Yo Emprendo, Capitales y/o Fondos Concursables CORFO.
- Optar a contratos o transformarse en proveedor del Estado.
- Permite separar el patrimonio personal o familiar del de la empresa. Muy importante en períodos de crisis.

Ahora, por el lado de los clientes da ese grado de confianza y/o seguridad que pocas veces logra un emprendimiento informal, que influye directamente en probarlo por primera vez o desistir. Esto es aún más difícil para informales que trabajan en el ámbito de las mascotas debido a que como se apreciaba en el apartado 3.3, los chilenos con el paso del tiempo han ido estrechando los lazos con sus mascotas hasta llegar la concepción de ser miembro de la familia, y como tal, no es opción que se le trate mal (Crecemujer Banco Estado, 2021).

En la misma, mano los emprendimientos informales corren con el riesgo que se les denuncien ante el SII, lo que les quitaría los productos y multas desde las 2 UTM, lo que, a su vez, provocaría más desconfianza en los clientes al acceder a estos negocios, así como también, si este era su preferido el que dejen de prestarle los servicios y tenga que buscar otro.

Por otro lado, como se menciona anteriormente se ofrecerá el servicio de adiestramiento canino, el cual servirá para enseñar o modificar conductas de los canes y que estos aprendan a comportarse, sin lastimarse o lastimar a alguien. Según cifras de la Seremi de Salud el pasado 2018 cerca de 14.259 personas fueron mordidas por un can, donde 4.291 fueron perpetrados por canes de casa y los restantes 9.968 por canes callejeros.

En este sentido, la culpa recae completamente en los dueños de estas mascotas, ya que, en primer lugar, como lo declara la Ley de Tenencia Responsable de Mascotas, las razas peligrosas obligan a los tenedores a tomar medidas de resguardo adicionales, por ejemplo, al pasear con un can de raza Rottweiler es obligación que use bozal, arnés y correa, además de una supervisión permanente de parte del amo. Así como también, es necesario que los dueños

deban ser mayores de edad y tomar cursos de adiestramiento y obediencia, a fin de evitar incidentes.

Ahora, además de los daños que puede causar la mordida de un can a la salud de una persona u otro animal, para el dueño de este implicaría según esta ley una multa entre 1 y 30 UTM (entre \$ 48.353 y \$ 1.450.590).

Es así que se puede apreciar un claro aporte con este servicio adiestramiento a la comunidad, donde, se podría prevenir cualquier situación que traiga consecuencias negativas relacionadas a malos comportamientos de los canes. De esta manera, como se puede apreciar en la Tabla 54, si se tomará este servicio con la capacidad que se espera para el año 10 aproximadamente un 32,3% de los dueños se evitaría esta multa.

Tabla 54: Servicios de adiestramiento anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
249	301	359	441	534	646	781	945	1.144	1.384

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como se ve reflejado al inicio en el apartado 3.3, las mascotas tienen una gran relevancia dentro de la vida de los chilenos, lo cual, ha impulsado el mercado de estas por las nubes y sus proyecciones a diferencia de otros sectores son muy positivas, así como también, le ha ayudado sobrevivir a la actual pandemia con números positivos.

En este mismo, sentido se pudo apreciar que, si bien las mascotas tienen la capacidad de somatizar las emociones de las personas, el fuerte vínculo que estas últimas han estrechado, lo lleva a mencionar que sufre bastante cuando a su can le ocurre algo, se preocupan por qué no sufran estrés y sobre todo el gran sufrimiento que trae la muerte de esta.

Con relación a este último punto, existe una búsqueda constante de dar lo mejor a las mascotas a fin de alargar su vida, donde, como se mencionaba en el apartado 1.2 y 3.3 una buena manera de preservar a las mascotas de buena forma es cuidar su aseo e higiene que son las principales causantes de enfermedades más graves. Pero no es solo en este sentido que, las mascotas pueden enfermar, existen tres aristas importantes que hay que considerar, fuera del ámbito veterinario.

- **Conocer a la mascota:** es muy importante conocer sus orígenes, como la fecha del nacimiento y si existen enfermedades congénitas que afecten a los padres de este. En caso de ser adoptado, es importante conocer el lugar donde fue recogido y los tratamientos veterinarios que se le han dado. De la misma manera, llevar un calendario de vacunación al día.
- **Atención a la higiene:** como se menciona en reiteradas ocasiones en el desarrollo de este emprendimiento, dedicar a los perros unos cuidados adecuados en torno a higiene y aseo puede suponer una mejoría sensible en su calidad y esperanza de vida.
- **Ejercicio frecuente:** mantener una actividad física es vital, el realizar entre 2-3 paseos al día asegura que la musculatura del can se encuentre en buenas condiciones, lo que ayuda a su vez, en la disminución del sobrepeso y manteniendo las articulaciones de este en perfecto estado.

En consideración con estos tres puntos potenciales del alargar la vida a un can, es posible apreciar, que en cierta medida los ofrece el emprendimiento, ya que, con relación al primer punto se plantea el tener una base de datos con las principales características del can junto con sus atenciones recibidas, lo que en cierta medida ayudaría a conocer más sobre este.

Con respecto al punto dos es posible apreciar que existen tres servicios enfocados en la higiene y aseo al can, como lo son baños, desparasitación y corte de pelo, los cuales, se plantea disponer de una capacidad visualizable en la Tabla 55, lo que implicaría que esta cantidad de personas puedan acceder y preservar de manera correcta la salud de sus canes, por las manos de profesionales.

Tabla 55: Servicios de higiene y aseo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
11.108	13.439	16.259	19.670	23.797	28.791	34.832	42.141	50.983	61.681

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en torno al último punto se puede apreciar que, si el problema es el tiempo relacionado a no poder sacar al can por paseos, se presenta el servicio de guardería que presenta tres tramos, a fin de ajustarse a las necesidades de los clientes. Lo que como, se

parecía en la Tabla 56 el primer año se podría contribuir en la salud y cuidado de aproximadamente 1.128 canes.

Tabla 56: Servicios de guardería

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1.128	1.364	1.651	1.997	2.416	2.923	3.537	4.279	5.177	6.263

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La industria de las mascotas alrededor del mundo ha evolucionado de manera muy positiva y tentadoras para nuevos competidores, lo cual, en el plano nacional se refleja en unas proyecciones de grandes cantidades de millones de dólares para años posteriores, lo que está a su vez sustentado en que las mascotas se constituyen una parte importante de los hogares de los chilenos, existiendo mayor preocupación por estos, mejor trato y calidad de vida. Ahora, si se interioriza en la zona estudiada es posible apreciar que, si bien existe el aumento de los demandantes de artículos, servicios y alimento para mascotas, la oferta existente no actúa consecuente a este, debido a que, ya lleva estancada bastante tiempo lo cual acompleja a los habitantes y trae sobre estrés al sumar la preocupación por el bienestar y futuro de los ya denominados miembros de la familia.

Ahora, para comprobar el cumplimiento de cada uno de los pasos y objetivos planteados al inicio, se realizará un breve análisis a cada uno de estos. De esta manera, el objetivo uno consideraba el desarrollar la propuesta de valor y portafolio de servicios que responda de mejor forma que las alternativas actuales a las necesidades y requerimientos de él o los clientes identificados, de acuerdo con el diagnóstico, análisis del problema y estudio de mercado realizado.

Este se inició, con un estudio de mercado que reflejó el auge que presenta el mercado de las mascotas actualmente, así como también, el colapso existente en la comuna de Santa Cruz y San Fernando en torno a la oferta de locales de atención canina fuera del ámbito veterinario. Posteriormente y bajo la macro metodología *Design Thinking*, se realizó una caracterización e identificación completa del problema que aquejaba la zona, en el cual se apreció la baja demanda, el estrés de no tener opciones, las malas experiencias, falta de espacios donde dejar temporalmente canes o servicios que les enseñen comportamiento, posteriormente se levantaron cuatro potenciales servicios que suplirían la necesidad latente, de los cuales se prototipo a través de una flor de servicios y diagrama de flujo simple el servicio de estética y peluquería canina, el cual se comprobó con la metodología *lean startup* desarrollo de clientes, se ajustó, e identifiqué la propuesta de valor como el servicio a ofrecer, el cual, arrojó un *mix* de los servicios levantados.

Es así que, se puede comprobar el cumplimiento del objetivo específico uno se cumplió a cabalidad, lo cual es muy importante que ya que es el principal insumo de la etapa posterior.

De esta manera, al ingresar al objetivo dos el cual planeaba el desarrollar una propuesta de modelo y plan de negocios que permitiera generar las condiciones para que la propuesta de valor presentada llegue correctamente al cliente identificado y permita resolver el problema reconocido. Se levanto el primer modelo de negocios que reflejaba horarios 24/7, información por redes sociales y preocupación por las mascotas, el cual a través de un testeo se ajustó donde los principales cambios son en torno a los horarios 24/7, la forma en cómo llegar a los clientes y continuar el enfoque en la priorización de la mascota. Dando como resultado el modelo final.

A continuación, se realiza el plan de negocios, el cual reflejo que se constituirá como una E.I.R.L, de nombre de fantasía Dog's Time, se reflejan los puntos importantes como misión, visión y valores, así como también se da a conocer el tipo de personal y turnos que se utilizaran. Luego, se define el cómo se abordará el mercado para lo cual se establecieron estrategias para el servicio, el precio, la plaza y promoción, junto con la demanda a abastecer que para las dos comunas iniciará con 952 servicios y seguirán su propia curva de aprendizaje para ir captando más demanda.

Posteriormente, se realiza la descripción en detalle y formalización de los cinco servicios, los cuales están distribuidos en tres líneas de negocios, siendo la primera estética y peluquería canina con servicios de baño, corte y desparasitación canina, la segunda en torno a la guardería y hotel canino, mientras que la tercera tiene relación al adiestramiento canino. Es posible identificar la capacidad inicial de los servicios que alcanzara las 1.908 prestaciones mensuales para lo cual se requerirá una cantidad de 17 personas que le den vida, en la misma mano, se identificaron las instalaciones actuales que se poseían (caniles, centro de baño, patio de adiestramiento y estacionamiento). Así como también se definió y estableció el abrir una sucursal en San Fernando, que supliera la demanda desde allá y permitiera a los locatarios acceder a servicios que no son domiciliarios como guardería y adiestramiento canino, donde, a su vez se determinó que partiría con los mismos espacios y centros que los actuales.

Por otro lado, se identificó los mobiliarios actuales y los necesarios en incurrir para poder realizar la prestación de los servicios, donde las principales inversiones iniciales son \$36.294.240 en infraestructura y mobiliarios para la comuna de Santa Cruz, así como también para esta misma comuna será requerido para el año diez un total de \$493.204.263, en mano de obra. Ahora en el caso de la comuna de San Fernando, requerirá una inversión inicial de \$70.599.990 en infraestructura y mobiliarios, y para el décimo año un valor de \$329.747.631 en mano de obra.

Como se puede apreciar, este objetivo se cumplió, completamente lo que ayudará en tener los lineamientos claros a la hora de querer formalizar el emprendimiento y reconocer los recursos, bienes e insumos necesarios para llevarlo a cabo.

Por parte del objetivo número tres que menciona el analizar la factibilidad técnica, económica y social de la implementación de la propuesta de valor y portafolio servicio levantado para él y/o los clientes identificados, a fin de determinar si el proyecto es viable de realizar. Inicia con la identificación de los equipamientos necesarios para poder prestar los servicios, de esta manera, se seleccionan en base a distintas alternativas, el camión, cámaras fotográficas, generador eléctrico y computador, que permita llevar el servicio a los hogares de los clientes, así como también sustentar la base de datos de estos.

A continuación, se incursiona en la evaluación económica, para la cual se definieron sus diversos parámetros (curva de aprendizaje progresiva por comuna, TREMA de 6,78% y el impuesto de 27%), posteriormente se identificaron las inversiones necesarias a lo largo del periodo de evaluación, se levantaron los calendarios y determino el capital de trabajo por el método económico el cual dio 0. Con estos insumos se levantó el flujo de caja del proyecto, el cual daba cuenta a través los buenos resultados de sus tres indicadores (VAN: \$827.057.386, TIR: 68,1% y PRI: 3,5 años) la viabilidad de realizar el proyecto.

Posteriormente, se lleva a cabo el impacto social que traería consigo el realizar el proyecto, donde es posible identificar que de realizarlo inicialmente traería consigo la generación de 21 puestos de trabajo y al final de los 10 años un total de 141, lo cual, es un número no menor y que claramente ayudaría en cierta medida al gran nivel de desocupación nacional. Por otro lado, con el servicios de adiestramiento ayudaría a los dueños a evitar las

multas asociadas a mordeduras de sus canes las cuales alcanzan alrededor de los 5.000 casos, de esta manera, inicialmente se podrían ver beneficiadas alrededor de 249 dueños que evitarían multas enseñando comportamiento a sus canes, y un aumento de 32,3% al año diez. De la misma manera, los servicios de cuidados son fundamentales para poder alargar la vida de los canes, sobre todo los paseos diarios, que por falta de tiempo no los realizan, de esta manera, se pone a disposición de los clientes 1,128 cupos para poder llevar a sus canes y que estos tengan la actividad física diaria correspondiente, así como también, para el año aumentar esta capacidad a 10.263 y sean más los beneficiados.

Como se pudo apreciar el objetivo tres también presenta su cumplimiento, ya que se identificaron los aspectos importantes, se les valorizó y se dio cuenta de su viabilidad de implementación, así como también se comprobó el apoyo a la comunidad el realizar este proyecto. De esta manera, con la consecución de este tercer y último objetivo se puede concluir que se alcanza el objetivo general.

Finalmente, en cuanto a recomendaciones identificadas a lo largo del desarrollo del proyecto, es posible apreciar que si bien el mercado de las mascotas va en alza, es importante el incursionar en el con la debida conciencia en estas, porque, el alza que se aprecia radica en la importancia de la mascota con sus dueños, y son un punto importante de aumento de estrés con su sufrimiento, de esta manera, si se pretende incursionar hay que considerar el poner a la mascotas en el primer lugar, así como también, demostrar profesionalismo y abertura a las opiniones de los dueños ya que ante todo son ellos los que aprueban o no el servicio.

Por otro lado, en caso de una replicación o intento de abarcar más cobertura geográfica, si bien se aprecia que los requerimiento y levantamiento de instalaciones son funcionales, es necesario el investigar en la realidad de la zona donde se desea expandir, porque, en primer lugar, si bien hay aumento en el cariño por las mascotas, no es equitativo en el plano nacional, por lo cual podría ser perjudicial para el negocio. O, por otro lado, el incursionar en un sector donde existen referentes de calidad reconocidos y la demanda no sea tal alta lo que implique la pelea de los competidores por esta, y se termine en una lucha por los precios, lo que podría afectar debido al enfocarse en prestar servicios de calidad con insumos de calidad, repercutiendo directamente en esta.

BIBLIOGRAFÍA

GFK Chile. (2020). *Valor de los departamentos en el gran Santiago y el uso del subsidio habitacional*. Obtenido de <https://www.infogate.cl/wp-content/uploads/2020/07/ESTUDIO-DEPTOS-2020-vd-3.pdf>

Abrams, B. N., Albright, J., & Fine, A. H. (2015). *Handbook on Animal-Assisted Therapy*. California: Elsevier.

accenture. (2018). *El avance de la economía digital en Chile*. Obtenido de https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/cl-es/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf

Acción Empresas. (2 de agosto de 2019). *CONSCIENTES: Una mirada al nuevo consumo actual*. Obtenido de <https://accionempresas.cl/content/uploads/estudio-conscientes.pdf>

Aedpac. (s.f.). *La asociación · El sector del animal de compañía, en cifras*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <http://www.aedpac.com/es/la-asociacion/sector-del-animal-de-compania-cifras-5/index.htm>

Albert, A., & Bulcroft, K. (mayo de 1988). Pets, Families, and the Life Course. *Journal of Marriage and Family*, págs. 543-552.

Allen, K., Blascovich, J., & Mendes, W. B. (2002). Cardiovascular reactivity and the presence of pets, friends, and spouses: The truth about cats and dogs. *Psychosomatic Medicine*, págs. 64, 727–739.

Allestruded. (1 de noviembre de 2018). *Principales Tendencias de Mascotas en China*. Obtenido de <https://allestruded.com/entrada/principales-tendencias-de-mascotas-en-china-19433/>

Alletruded. (18 de febrero de 2019). *Brasil cierra el 2018 como Segundo mayor Mercado de Mascotas del Mundo*. Obtenido de <https://alletruded.com/entrada/brasil-cierra-el-2018-como-segundo-mayor-mercado-de-mascotas-del-mundo-20091/>

Alletruded. (30 de julio de 2019). *México: Millennials gastan Hasta 3,500 pesos en Cuidar a sus Mascotas*. Obtenido de <https://alletruded.com/entrada/mexico--millennials-gastan-hasta-3500-pesos-en-cuidar-a-sus-mascotas-20871/>

ANFAAC. (s.f.). *Las mascotas en la sociedad*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de https://www.anfaac.org/anfaac/destacados/las-mascotas-en-la-sociedad_17_31_22_0_1_in.html

Angulo, F. J., Glaser, C. A., Juranek, D. D., Lappin, M. R., & Regnery, R. L. (1995). Caring for pets of immunocompromised persons. *The Canadian Veterinary Journal*.

Archer, J. (julio de 1997). Why do people love their pets? *Evolution and Human Behavior*, págs. 237-259.

Autofact. (2020). *Valor mantencion vehiculo*. Obtenido de <https://www.autofact.cl/blog/mi-auto/mantencion/valor-mantencion-vehiculo>

Ayala, M. L. (4 de octubre de 2019). *México: Crecimiento de mercado de mascotas*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/mexico/mexico-crecimiento-de-mercado-de-mascotas/>

Banco central. (Diciembre de 2019). INFORME DE POLÍTICA MONETARIA.

Banco central. (2020). *Estimacion del premio por riesgo en Chile*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/-/estimacion-del-premio-por-riesgoen-chi-1>

Banco central. (2021). *Indicadores Bursátiles*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_INDBUR/PEM_INDBUR?cbFechaInicio=2000&cbFechaTermino=2019&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=

- Banco Central. (2021). *Informe de Cuentas Nacionales de Chile*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/buscador?keyword=informe&busquedaExacta=true&categoria=Publicaciones/Estadísticas/Cuentas%20nacionales/Informe%20de%20Cuentas%20Nacionales%20Trimestral>
- Banco Central. (marzo de 2021). *Informe de Política Monetaria*. Obtenido de https://www.bcentral.cl/documents/33528/2917755/IPoM_Marzo_2021.pdf/998bd805-857c-4266-9b8d-96be12534ec0?t=1617650009520
- Banco central. (2021). *Tasas de Interés*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2021&cbFrecuencia=BUSINESS&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=
- Banco Mundial. (2019). *Tasa de fertilidad, total (nacimientos por cada mujer)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.TFRT.IN?end=2019&start=2010>
- Bank, S. (26 de agosto de 2020). *Las mascotas: una tendencia de consumo creciente*. Obtenido de <https://blog.selfbank.es/las-mascotas-una-tendencia-de-consumo-creciente/#:~:text=El%20mayor%20mercado%20mundial%20es,millones%20a%20 finales%20de%20a%C3%B1o>.
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. Barcelona: PAPF.
- Bonells, J. E. (s.f.). *Jardines sin fronteras*. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de <https://jardinessinfronteras.com/2018/10/30/descripcion-de-plantas-para-compras-en-vivero-o-especificaciones-en-proyectos/>
- Bowen, J., García, E., Darder, P., Argüelles, J., & Fatjó, J. (2020). The effects of the Spanish COVID-19 lockdown on people, their pets, and the human-animal bond. *Journal of Veterinary Behavior*, 75-91.
- Bravo, F. I. (22 de julio de 2020). *DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO DE UN CENTRO DE MASCOTAS EN LA QUINTA REGIÓN*. Obtenido de _____ de _____

<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/49326/3560903501332UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cadem. (mayo de 2019). *EL CHILE QUE VIENE – MASCOTAS*. Obtenido de <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-mascotas/>

Cain, A. O. (1985). Pets as family members. *Marriage & Family Review*, págs. 3-10.

Canon. (2020). *CANON*. Obtenido de <https://www.canontiendaonline.cl/es-CL/canon-chile/camaras/eos/t7i-18-135>

CCS. (2020). *Indice de transformación digital*. Obtenido de <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/04/Presentacio%CC%81n-ITD-2020-ecommerce.pdf>

Cerda, E. M. (23 de febrero de 2017). *La demanda de accesorios para mascotas creció un 40% en Bío Bío*. Obtenido de <https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2017/02/23/la-demanda-de-accesorios-para-mascotas-crecio-un-40-en-bio-bio.html>

CFK. (2018). *LOS CHILENOS Y SUS MASCOTAS*. Obtenido de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/gfk_los_chilenos_y_sus_mascotas.pdf

CGE. (2020). *Tarifa de suministro*. Obtenido de <https://www.cge.cl/informacion-comercial/tarifas-y-procesos-tarifarios/tarifa-de-suministro/>

Chases, Jacobs, & Aquilano. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro*. Mexico.

chileautos. (2020). *Chileautos*. Obtenido de <https://www.chileautos.cl/>

Chung, H. (2020). Return of the 1950s housewife? How to stop coronavirus lockdown reinforcing sexist gender roles. *The Conversation*.

- Código Civil. (16 de mayo de 2000). *Código Civil*. Obtenido de https://leyes-cl.com/codigo_civil.htm
- Colegio Iberoamericano. (9 de diciembre de 2019). *¿Qué es un mapa mental, características y cómo hacerlo?* Obtenido de <https://blog.indo.edu.mx/que-es-mapa-mental-caracteristicas-como-hacerlo>
- Connor, K., & Miller, J. (2000). Animal-Assisted Therapy for Children with Pervasive. *Dimensions of Critical Care Nursing*, págs. 657-670.
- CreceMujer Banco Estado. (2021). *Beneficios Estatales al estar formalizada*. Obtenido de <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/quiero-mejorar-mi-negocio/beneficios-estatales-al-estar-formalizada>
- Da Silva, D. (27 de agosto de 2020). *Qué es análisis de punto de equilibrio multiproducto, cuál es su importancia y cómo puedes calcularlo*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/punto-de-equilibrio-multiproducto/>
- DataChile. (s.f.). *San Fernando*. Recuperado el 4 de junio de 2021, de <https://es.datachile.io/geo/ohiggins-6/san-fernando-286>
- DataChile. (s.f.). *Santa Cruz*. Recuperado el 4 de junio de 2021, de <https://es.datachile.io/geo/ohiggins-6/santa-cruz-304>
- De Las Casas, J. (19 de agosto de 2019). *Las 'start up' ganan mercado en el mundo de las mascotas*. Obtenido de <https://www.expansion.com/pymes/2019/08/19/5d3b2630e5fdea763b8b4699.html>
- Diario sustentable. (21 de marzo de 2017). *La nueva era de las “Mascotas Eco Friendlys”*. Obtenido de <https://www.diariosustentable.com/2017/03/la-nueva-era-de-las-mascotas-eco-friendlys/>
- Dinngo. (s.f.). *¿Qué es el Desing Thinking?* Recuperado el 4 de Abril de 2021, de <https://www.designthinking.es/inicio/>

Dirección del Trabajo. (octubre de 2018). *Código del Trabajo*. Obtenido de https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-95516_recurso_1.pdf

Dirección del trabajo. (2020). *Dictámenes y normativas*. Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-145764.html>

EDF. (noviembre de 2020). *OBS' COP 2020 CLIMATE CHANGE AND PUBLIC OPINIONS INTERNATIONAL OBSERVATORY*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-12/climate-and-public-opinions-gb-observatory-report-edf-ipsos.pdf>

El mercurio. (4 de mayo de 2019). Ventas de alimento premium para mascotas crecen 221% en cinco años. pág. 8. Obtenido de <http://cache-elastic.emol.com/2019/05/04/C/HA3JDB8B/all>

El Universo. (22 de abril de 2020). Comité Internacional de la Cruz Roja advierte posible colapso mundial de servicios funerarios a causa del coronavirus. *El Universo*.

Emol. (20 de julio de 2020). Desde Corfo a Sernatur: Las instituciones públicas que pueden financiar o apoyar tu emprendimiento. págs. <https://pyme.emol.com/18793/instituciones-publicas-que-pueden-financiar-apoyar-emprendimiento/>.

Emprendedores. (15 de septiembre de 2020). *¿Qué significa modelo de negocio?* Obtenido de <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>

Entrepreneur. (2020). *¿Qué es el análisis FODA o DAFO?* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263492>

Españon, A. P. (12 de diciembre de 2019). *Ventajas y desventajas de la metodología Scrum*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/ventajas-y-desventajas-de-la-metodologia-scrum>

Euromonitor Internacional. (2016). *COUNTRY REPORTS*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de

https://www.youtube.com/watch?v=LjUXm0Zy_dk&list=RDMkElfR_NPBI&index=11&ab_channel=MAMAMOO

Euromonitor Internacional. (2020). *Pet Care in Chile*. Santiago.

Euromonitor Internacional. (s.f.). *REPORTES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO*. Recuperado el 23 de abril de 2021, de <https://www.euromonitor.com/es-reports>

Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St Pau: West Publishing.

Faver, C. A., & Cavazos, A. M. (2008). Love, safety, and companionship: The human-animal bond and latino families. *Journal Of Family Social Wor*, págs. 254-271.

Fernández, A. G., & Cardozo, V. (18 de marzo de 2020). *Coronavirus (Covid-19): una mirada desde la salud feminista*. Obtenido de <https://ladiaria.com.uy/opinion/articulo/2020/3/coronavirus-covid-19-una-mirada-desde-la-salud-feminista/>

Ferrer, R. (2020). Pandemia por COVID-19: el mayor reto de la historia del intensivismo. *Medicina Intensiva*, 23-24.

Fundación Affinity. (s.f.). *Los beneficios del vínculo entre niños y animales de compañía*. Recuperado el 28 de Marzo de 2021, de <https://www.fundacion-affinity.org/perros-gatos-y-personas/busco-un-animal-de-compania/los-beneficios-del-vinculo-entre-ninos-y#:~:text=En%20general%2C%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20de,%C3%ADndice%20de%20depresi%C3%B3n%20en%20general.>

GEM Chile. (s.f.). *Reportes nacionales*. Obtenido de <https://negocios.udd.cl/gemchile/reportes/reportes-nacionales/>

Generación M. (29 de agosto de 2019). *Una mala alimentación puede provocar serios problemas de salud a tu perro*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/generacion->

m/2019/08/29/una-mala-alimentacion-puede-provocar-serios-problemas-de-salud-a-tu-perro/

Google Trends. (s.f.). *Google Trends*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://trends.google.es/trends/?geo=ES>

Guéguen, N., & Serge, C. (2008). Domestic dogs as facilitators in social interaction: An evaluation of helping and courtship behaviors . *Anthrozoös: A Multidisciplinary Journal of The Interactions of People & Animals*, págs. 339-349.

Headey, B., & Grabka, M. M. (2007). Pets and Human Health in Germany and Australia: National Longitudinal Results. *Social Indicators Research*, págs. 297-311.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*.

Hernández, R. (5 de enero de 2017). *8 razones por las que debes trabajar en lo que te gusta*. Obtenido de modelocurriculum.net/blog/razones-por-las-que-debes-trabajar-en-lo-que-te-gusta

Hesselmar, B., Åberg, N., Åberg, B., Eriksson, B., & Björkstén, B. (2001). Does early exposure to cat or dog protect against later allergy development? *Clinical and Experimental Allergy*.

HP. (2020). *Hp*. Obtenido de <https://store.hp.com/cl-es/default/notebooks/notebooks-empresariales.html?p=1>

IMDV. (2020). *Indice de madurez digital*. Obtenido de <https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2020/07/IMDV-Chile-2020.pdf>

INAPI. (s.f.). *Marcas*. Recuperado el 1 de junio de 2021, de <https://ion.inapi.cl/Marca/BuscarMarca.aspx>

INE. (diciembre de 2018). *Estimaciones y Proyecciones de la Población de Chile 1992-2050 (Total País)*. Obtenido de METODOLOGÍA Y PRINCIPALES RESULTADOS: <http://www.censo2017.cl/>

- INE. (junio de 2018). *Síntesis de resultados Censo 2017*. Obtenido de https://www.ine.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/2017/publicaci%C3%B3n-de-resultados/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf?sfvrsn=1b2dfb06_6
- INE. (Julio de 2019). *Fichas comunales O'Higgins tomo II: Inmigración internacional*. Obtenido de https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-vi/banco-datos-r6/2.--banco-de-datos/resultados-censo-2017/informe-con-fichas-comunales-o-higgins---tomo-2-inmigraci%C3%B3n-internacional.pdf?sfvrsn=beb8f303_2
- INE. (diciembre de 2020). *ENFOQUE DE GÉNERO Y MICROEMPREDIMIENTO*. Obtenido de https://www.ine.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/enfoque-genero-microemprendimiento-vi-eme-2019.pdf?sfvrsn=3561f40f_4
- INE. (s.f.). *Resultados Censo 2017*. Recuperado el 4 de junio de 2021, de <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R06>
- Infront Analytics. (2020). *Beta apalancada*. Obtenido de <https://www.infrontanalytics.com/fe-es/CNE100001XX7/Zhejiang-Garden-Bio-chemical-High-Tech-Co-Ltd-/beta>
- kanbanize. (s.f.). *Qué es un tablero Kanban: Fundamentos*. Recuperado el 4 de abril de 2021, de <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-tablero-kanban>
- Kong, R. (9 de octubre de 2018). *Análisis PEST y las 5 fuerzas PORTER / DAFO Y CAME*. Obtenido de <https://claudioeneb.es/2018/10/09/analisis-pest-y-las-5-fuerzas-porter-dafo-y-came/>
- Krause, M. (2001). Hacia una redefinición del Concepto de Comunidad. *Revista de Psicología Pontificia Universidad Católica de Chile*, 49-60.
- lambdatres. (2020). *¿CUÁNTO ESPACIO DE TRABAJO NECESITA UN EMPLEADO DE OFICINA?* Obtenido de <https://www.lambdatres.com/2013/10/cuanto-espacio-de->

trabajo-necesita-un-empleado-de-
oficina/#:~:text=Lo%20que%20indica%20la%20legislaci%C3%B3n,debe%20ser%
20de%202%20metros%C2%B2.

Leal, C. (8 de Agosto de 2020). *1,3 millones de mascotas registradas y 449 mil esterilizaciones a 3 años de aprobada la Ley Cholito*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2020/08/08/1-3-millones-mascotas-registradas-449-mil-esterilizaciones-3-anos-aprobada-la-ley-cholito.shtml>

Leis, C. (13 de febrero de 2020). *Cómo hacer un Brainstorming y generar ideas creativas para tu negocio*. Obtenido de <https://aulacm.com/guia-hacer-brainstorming-generar-ideas-creativas/>

Leiva, M. R. (junio de 2015). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Losada, M. L. (s.f.). *7 beneficios de tener mascota para tu salud mental*. Recuperado el 28 de Marzo de 2021, de <https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/7-beneficios-de-tener-mascota-para-tu-salud-mental-961460364104>

Lovelock, C., & Wirtz, j. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson.

Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete. (2004). *Administración de Servicios Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México.

Lucidchart. (s.f.). *Lucidchart*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>

Manzhirova, V. (23 de Septiembre de 2013). *tuexperto.com*. Obtenido de <https://www.tuexperto.com/2013/09/23/5-claves-para-elegir-y-comprar-una-camara-fotografica/>

Martín, J. (15 de mayo de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

- Martínez, R., & Fernández, A. (18 de septiembre de 2017). *ÁRBOL DE PROBLEMA Y ÁREAS DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf
- Marzullo, F. (2018). *El viaje del emprendedor*. Obtenido de Plan de negocios I: <http://viajedelemprendedor.uinn.cl/curso/plan-de-negocios-i/>
- Mascotas. (septiembre de 2020). *Peluquería canina: sus ventajas para tu peludo*. Obtenido de <https://www.fanaticosdelasmascotas.cl/blog/peluqueria-canina-descubre-sus-ventajas-para-tu-peludo/>
- Maurya, A. (2014). *Running Lean*. Logroño: Unir.
- Mercado Libre. (1 de diciembre de 2020). *Sitio Y/o Terreno En Arriendo , San Fernando*. Obtenido de [https://listado.mercadolibre.cl/arriendos-san-fernando#D\[A:arriendos%20san%20fernando,L:undefined\]](https://listado.mercadolibre.cl/arriendos-san-fernando#D[A:arriendos%20san%20fernando,L:undefined])
- Michigan State University College of Law. (2010). *Animal Legal & Historical Center*. Michigan State . Obtenido de Animal Le
- Ministerio de Agricultura. (4 de septiembre de 1996). *LEY 19473*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30840>
- Ministerio de Hacienda. (2019). *Política Tributaria*. Obtenido de <file:///C:/Users/Javiera%20Becerra%20B/Downloads/EHP-2019-Captulo-3.pdf>
- Ministerio de Hacienda. (24 de febrero de 2020). *LEY 21201: MODERNIZA LA LEGISLACIÓN TRIBUTARIA*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1142667>
- Ministerio de Justicia. (12 de noviembre de 1874). *Código Penal*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1984>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (3 de agosto de 2017). *Sistema político*. Obtenido de <https://chile.gob.cl/chile/sistema->

- Ordoñez, L. (26 de Julio de 2016). *Qué es el Lean Canvas y cómo implementarlo*. Obtenido de <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-el-lean-canvas-y-como-implementarlo>
- Ostelwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona, España: Ediciones Deusto. doi:978-84-234-2841-0
- Oxford Learner's Dictionaries. (s.f.). *pet*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/pet_1#:~:text=%2Fpet%2F-,%2Fpet%2F,kept%20for%20work%20or%20food
- Paris. (2020). *Paris cencosud*. Obtenido de https://www.paris.cl/notebook-lenovo-s145-intel-core-i7-8gb-ram--16gb-intel-optane-256gb-ssd-731582999.html?cgid=tecCompNotebooks#gclid=EAIAIQobChMIyrKWY7qE6gIVhwuRCh3EzAKsEAAYAiAAEgICtFD_BwE&gclidsrc=aw.ds&start=1
- PC Factory. (2020). *PCFactory tu partner tecnológico*. Obtenido de <https://www.pcfactory.cl/producto/33117-asus-notebook-ultraliviano-vivobook-x420fa-14-fhd-intel-i5-8265u-8gb-512gb-ssd-windows-10-x420fa-ek019t#parentHorizontalTab2>
- PCFactory. (2020). *PCFactory*. Obtenido de <https://www.pcfactory.cl/buscar?valor=c%C3%A1maras%20reflex&categoria=c%C3%A1maras%20reflex&>
- Pets International. (29 de marzo de 2021). *Sales of pet grooming products up 27.4% since start of pandemic*. Obtenido de <https://globalpets.community/article/sales-pet-grooming-products-274-start-pandemic>
- Phillips-Donaldson, D. (9 de marzo de 2016). *Does future of pet food market belong to Millennials?* Obtenido de <https://www.petfoodindustry.com/blogs/7-adventures-in-pet-food/post/5688-does-future-of-pet-food-market-belong-to-millennials>
- Plaza, A. G. (2020). FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL EN PELUQUEROS CANINOS. *Rev Ergon Invest Desar*, 59-79 .

- Polheber, J. P., & Matchock, R. L. (2013). The presence of a dog attenuates cortisol and heart rate in the Trier Social Stress Test compared to human friends. *Springer Science+business Media*.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Buenos Aires: Rei Argentina.
- Prel, J.-B. d., Hommel, G., Röhrig, B., & Blettner, M. (2009). Confidence Interval or P-Value? Part 4 of a Series on Evaluation of Scientific Publications. *Deutsches Ärzteblatt International*, 335.
- Press Latam. (26 de febrero de 2019). *GROOMING CANINO: LA CARRERA QUE PROFESIONALIZÓ EL CUIDADO DEL PELAJE DE LAS MASCOTAS*. Obtenido de <https://presslatam.cl/2019/02/grooming-canino-la-carrera-que-profesionalizo-el-cuidado-del-pelaje-de-las-mascotas/>
- Prim, A. (2018). *La metodología Lean StartUp. Qué es y cómo te ayuda a emprender*. Obtenido de <https://innokabi.com/metodo-lean-startup/>
- Proyectosagiles. (2019). *Qué es SCRUM*. Obtenido de <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
- Purina. (2020). *Tips para saber cómo bañar a un gato y a un perro desde casa*. Obtenido de <https://www.purina-latam.com/mx/purina/nota/perros/tips-para-saber-como-banar-a-un-gato-y-a-un-perro-desde-casa>
- Purina. (s.f.). *Cuidado y Bienestar*. Recuperado el 27 de Marzo de 2021
- RAE. (s.f.). *mascota*. Recuperado el 19 de abril de 2021, de <https://dle.rae.es/mascota>
- Raina, P., Waltner-Toews, D., Bonnett, B., Woodward, C., & Abernathy, T. (1999). Influence of Companion Animals on the Physical and Psychological Health of Older People: An Analysis of a One-Year Longitudinal Study. *Journal of the American Geriatric Society*, págs. 323–329.

- Reyes, V. (14 de abril de 2020). *Venta online de productos para mascotas aumenta un 50% durante cuarentena*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2020/04/14/venta-online-de-productos-para-mascotas-aumenta-un-50-durante-cuarentena.shtml>
- Riquelme, M. (14 de julio de 2020). *Análisis PEST (Definición y ejemplos)*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>
- Robin, D. (2018). *El Viaje del emprendedor*. Obtenido de Plan de negocios II: <http://viajedelemprendedor.uinn.cl/curso/plan-de-negocios-ii/>
- Rubio, J. I. (2020). *PLAN DE NEGOCIOS DE SERVICIO INTEGRAL PARA DUEÑOS DE MASCOTAS*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/177121/Plan-de-negocios-de-servicio-integral-para-due%C3%B1os-de-mascotas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Russo, F. (27 de Marzo de 2020). *Diferencias entre Design Thinking, Lean Startup, Design Sprint, Agile, Scrum, Kanban*. Obtenido de <https://tentulogo.com/diferencias-design-thinking-lean-startup-design-sprint-agile-scrum-kanban/>
- SAG. (2015). *LEY DE CAZA*. Obtenido de http://www.sag.cl/sites/default/files/especies_prohibidas_de_caza_2015.pdf
- SAG. (23 de abril de 2019). *LABORATORIOS DE PRODUCCIÓN FARMACÉUTICA NACIONALES AUTORIZADOS PARA FABRICAR MEDICAMENTOS VETERINARIOS*. Obtenido de http://www.sag.cl/sites/default/files/laboratorios_nacionales_fabricantes_autorizados_23-4-2019.pdf
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Naucalpan de Juárez,: Pearson.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. México: Pearson Educación.

- Schuck, S. E., Emmerson, N. A., Fine, A. H., & Lakes, K. D. (23 de Septiembre de 2013). *Canine-assisted therapy for children with ADHD: preliminary findings from the positive assertive cooperative kids study*. Obtenido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24062278/>
- Serpell, J. (1996). In the company of animals: A study of human-animal relationships. *Cambridge University Press*.
- Serpell, J. A., & Paul, E. S. (2011). Pets in the family: An evolutionary perspective. *The Oxford handbook of evolutionary family psychology*, pág. 297.
- SII. (1 de enero de 2003). *NUEVA TABLA DE VIDA ÚTIL DE LOS BIENES FÍSICOS DEL ACTIVO INMOVILIZADO*. Obtenido de https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- SII. (diciembre de 2019). *SEXTA ENCUESTA DE MICROEMPREDIMIENTO*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/03/Informe-Final-EME-6.pdf>
- SII. (octubre de 2020). *Estadísticas de Empresa*. Obtenido de https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- SII. (2020). *Impuesto a la renta*. Obtenido de http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm
- SII. (2021). *CARTOGRAFIA DIGITAL SII MAPAS*. Obtenido de <https://www4.sii.cl/mapasui/internet/#/contenido/index.html>
- SII. (s.f.). *Trámite, costo, plazo y lugar*. Obtenido de https://www.sii.cl/mipyme/emprendedor/documentos/fac_Tramites_1.htm
- Sodimac. (s.f.). *Generador eléctrico*. Obtenido de https://www.sodimac.cl/sodimac-cl/search?Ntt=generador%20el%C3%A9ctrico&sTerm=generador%20electrico&sType=suggest&sScenario=BTP_SUG_generador%20el%C3%A9ctrico

- Sony. (2020). *SONY*. Obtenido de <https://store.sony.cl/camaras/camaras-a-con-lentes-intercambiables>
- Stern, C., Pearson, A., & Chur-Hansen, A. (2011). The Economic Feasibility of Canine-Assisted Interventions (CAIs) on the Health and Social Care of Older People Residing in Long Term Care: A Systematic Review. *JBI Database of Systematic Reviews and Implementation Reports*, pág. 32.
- Subsecretaría de telecomunicaciones. (mayo de 2018). *Encuesta Accesos y Usos de Internet*. Obtenido de https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/ppt_usos_may2018.pdf
- Sumup. (s.f.). *debitoor*. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de <https://debitoor.es/glosario/orden-de-compra>
- Unesco. (2017). *Árbol de problemas*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arb-ol-de-problemas/#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%20es,relaciones%20de%20tipo%20causa%2Defecto.&tex>
- UNESCO. (2021). *Interrupción y respuesta educativa*. Obtenido de <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Universidad de Antioquia. (9 de Agosto de 2007). *The influence of mascots in human lives*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n3/v20n3a16.pdf>
- Urbina, G. B. (2007). *Fundamentos de la ingeniería económica*. México: MC Graw Hill.
- Veterindustria. (s.f.). *Asociación Empresarial Española de la Industria de Sanidad y Nutrición Animal*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de https://www.veterindustria.com/key/veterindustria/documentos_16_1_ap.html
- Vizek-Vidović, V., Arambašić, L., Keresteš, G., Jagodić, G. K., & Vlahović-Štetić, V. (2001). Pet ownership in childhood and socio-emotional characteristics, work values

and professional choices in early adulthood. *Anthrozoös: A Multidisciplinary Journal of The Interactions of People & Animals*, págs. 224-231.

Von Igel, C. (7 de enero de 2020). *Chile hacia la transformación digital*. Obtenido de <https://centrodeinnovacion.uc.cl/chile-hacia-la-transformacion-digital/>

web y empresas. (2020). *Tasa de retorno minima*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/tasa-de-retorno-minima/>

Wood, L., Giles-Corti, B., & Bulsara, M. (2005). The pet connection: pets as a conduit for social capital? *Soc Sci Med*.

Zahler, A., & Balbontín, R. (17 de octubre de 2020). *Presupuesto de ciencia, tecnología e innovación: miopía sin tratamiento*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2020/10/17/presupuesto-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-miopia-sin-tratamiento/>

Zasloff, L., & Kidd, A. H. (1994). Loneliness and pet ownership among single women. *Psychological Reports*, págs. 747-752.

ANEXOS

Anexo 1: Cantidad de personas por generación a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia en base a (INE, 2018)

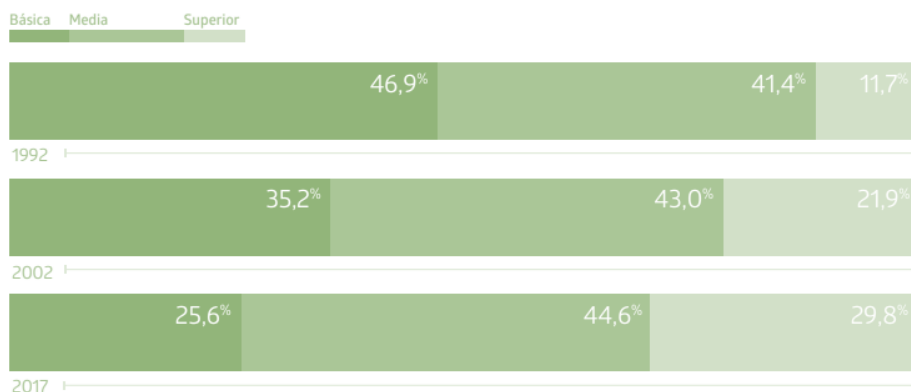
Anexo 2: Número de empresas de servicios de mascotas por región

Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas						
Región	Año					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Arica	1	3	3	2	4	1
Tarapacá	2	1	1	1	1	5
Antofagasta	6	7	9	10	9	16
Atacama	3	5	4	3	3	5
Coquimbo	10	9	9	11	7	15
Valparaíso	23	20	21	22	23	25
Metropolitana	91	98	102	109	121	180
O'Higgins	10	11	9	11	11	12
Maule	11	14	12	15	15	18
Ñuble	2	2	3	3	1	3
Biobío	11	12	9	9	9	11
Araucanía	5	6	6	8	8	6
Los Ríos	3	3	2	3	3	5
Los Lagos	6	8	11	9	8	13
Aysén	3	4	3	6	5	4
Magallanes	3	4	5	8	8	5
Total	190	207	209	230	236	324

Fuente: Elaboración propia en base a (SII, 2020)

Anexo 3: Porcentaje de personas mayores 25 años según nivel educacional del último año aprobado

Porcentaje de personas de 25 años o más según nivel educacional del último año aprobado en la educación



Fuente: (INE, 2018)

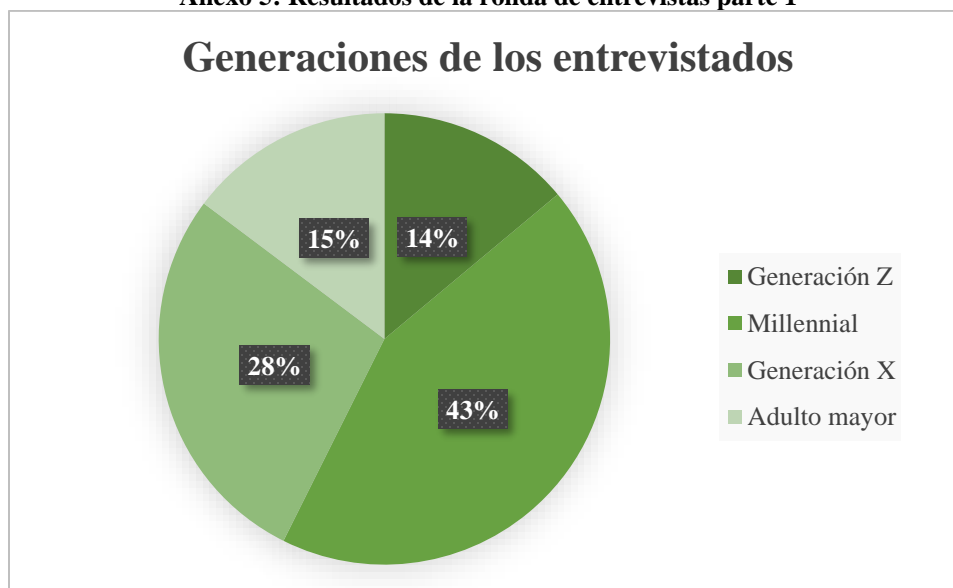
Anexo 4: Porcentaje de representación etaria en las comunas objetivo

Comuna	Sexo	Generación Z	Millennials	Generación X	Adulto mayor
Sant. Cruz	Femenino	1.658	6.449	4.857	2.749
Sant. Cruz	Masculino	1.725	6.324	4.664	2.524
San Fernando	Femenino	3.447	12.129	7.305	3.601
San Fernando	Masculino	3.802	11.589	7.004	3.093
Total		10.632	36.491	23.830	11.967
Porcentaje que representa					
		13%	44%	29%	14%

Fuente: (INE, 2018)

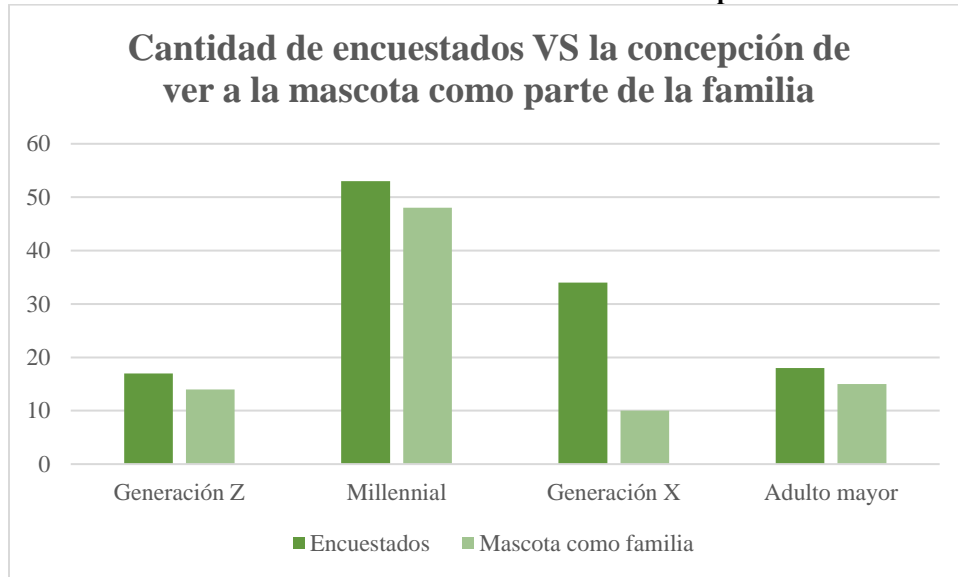
Anexo 5: Resultados de la ronda de entrevistas parte 1

Generaciones de los entrevistados



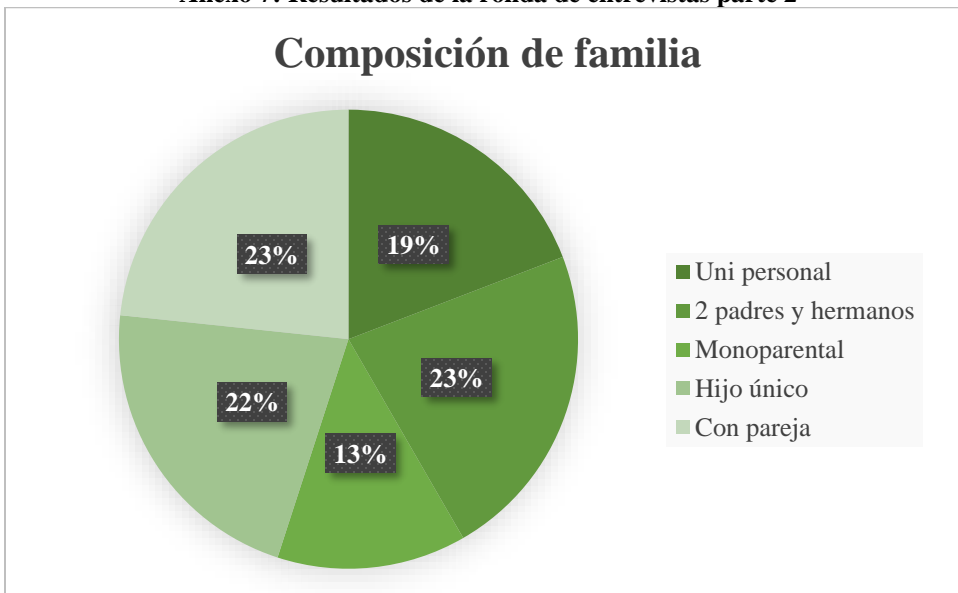
Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Resultados de la ronda de entrevistas parte 2



Fuente: Elaboración propia

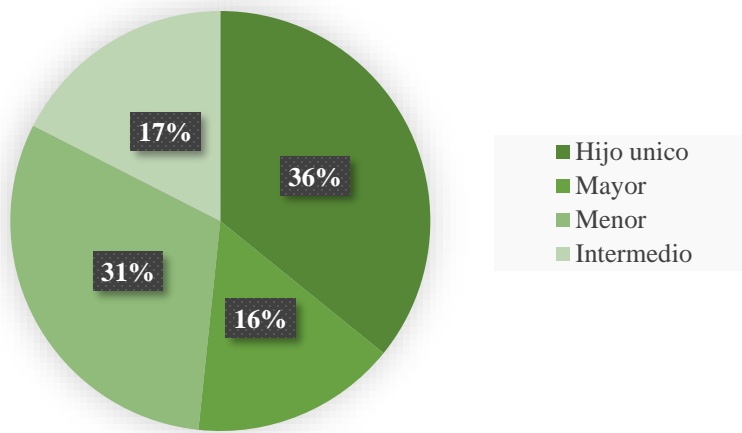
Anexo 7: Resultados de la ronda de entrevistas parte 2



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Resultados de la ronda de entrevistas parte 3

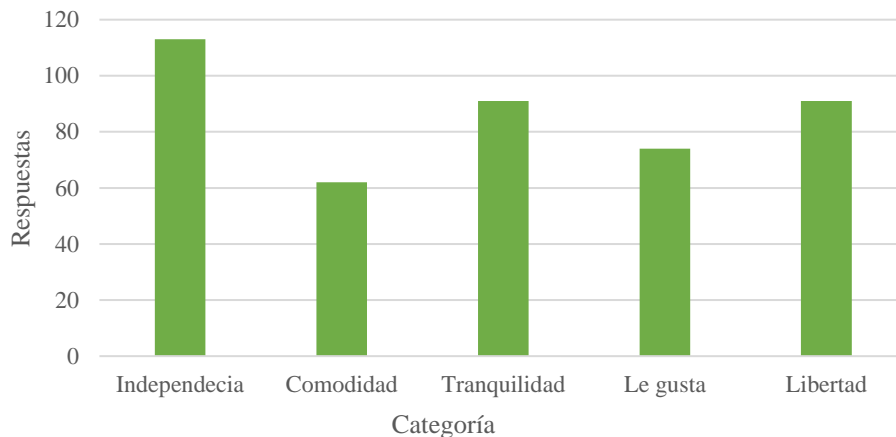
Posición respecto de sus hermanos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Resultados de la ronda de entrevistas parte 4

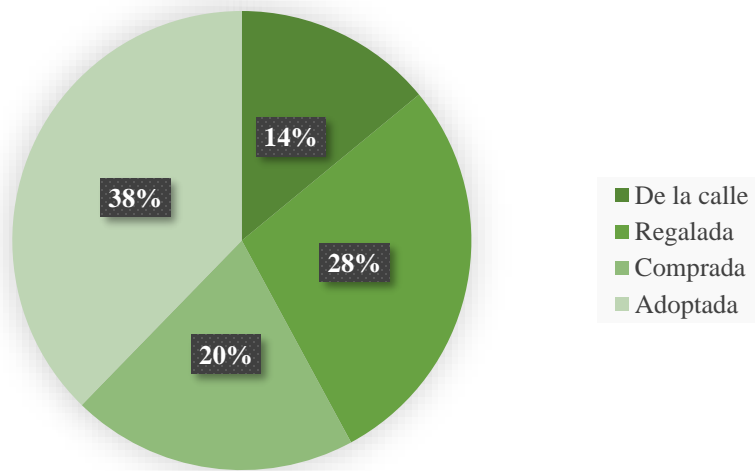
Motivos asociados a vivir solo



Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Resultados de la ronda de entrevistas parte 5

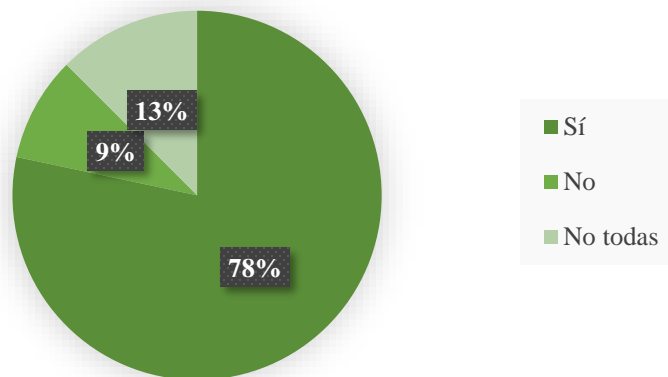
Forma en como adquirió la mascota



Fuente: Elaboración propia

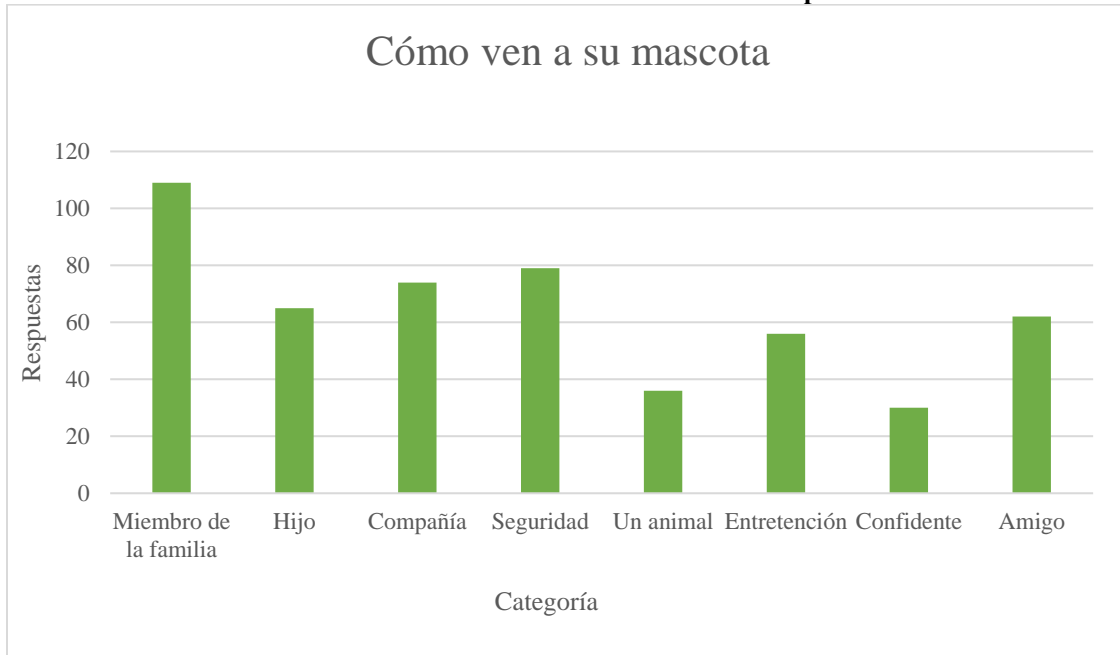
Anexo 11: Resultados de la ronda de entrevistas parte 6

¿La o las mascotas se encuentran incritas?



Fuente: Elaboración propia

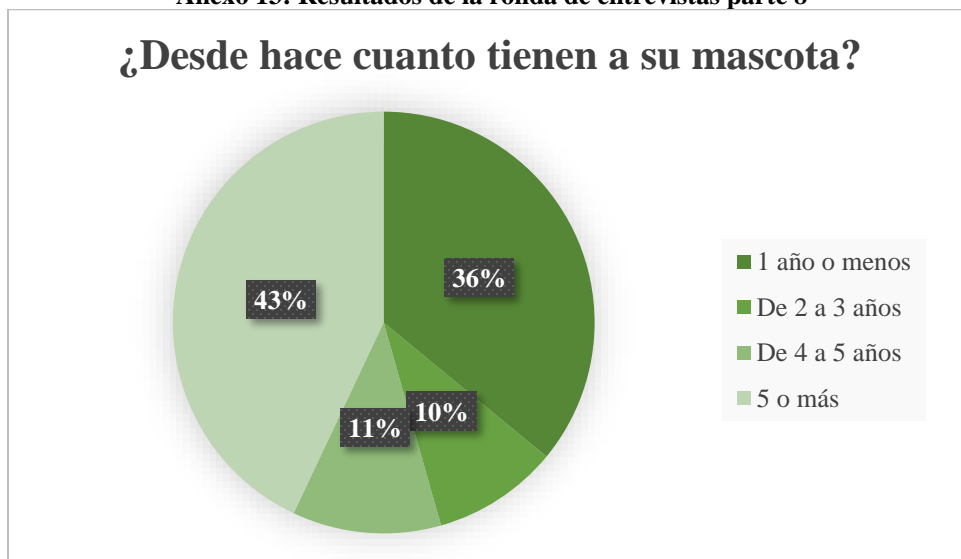
Anexo 12: Resultados de la ronda de entrevistas parte 7



Fuente: Elaboración propia

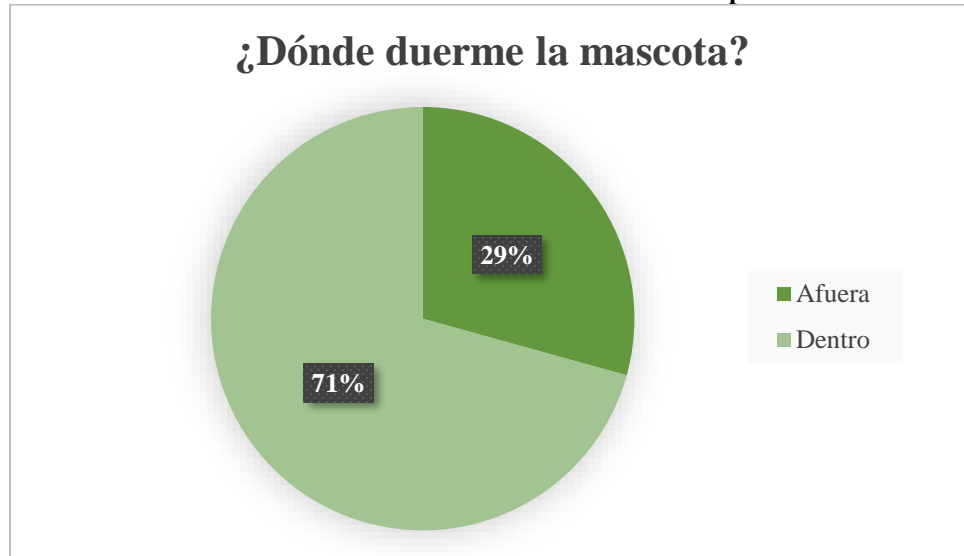
Anexo 13: Resultados de la ronda de entrevistas parte 8

¿Desde hace cuanto tienen a su mascota?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Resultados de la ronda de entrevistas parte 9



Fuente: Elaboración propia

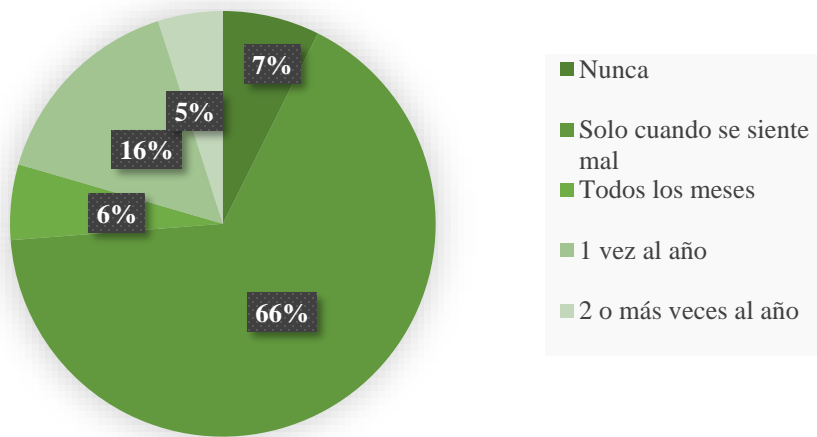
Anexo 15: Resultados de la ronda de entrevistas parte 10



Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Resultados de la ronda de entrevistas parte 11

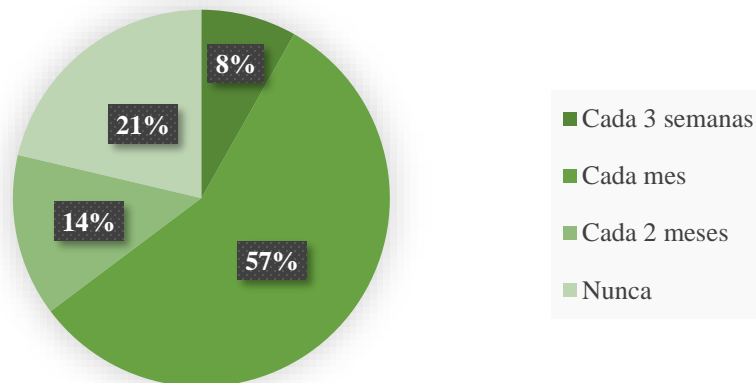
Frecuencia de ida al veterinario



Fuente: Elaboración propia

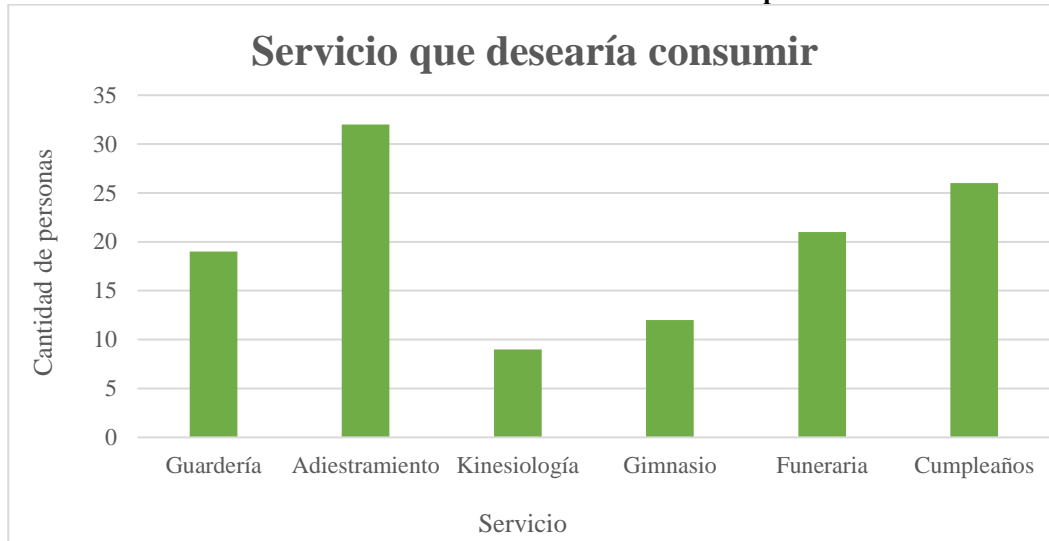
Anexo 17: Resultados de la ronda de entrevistas parte 12

Frecuencia de ida a servicios de peluquería, belleza o estética



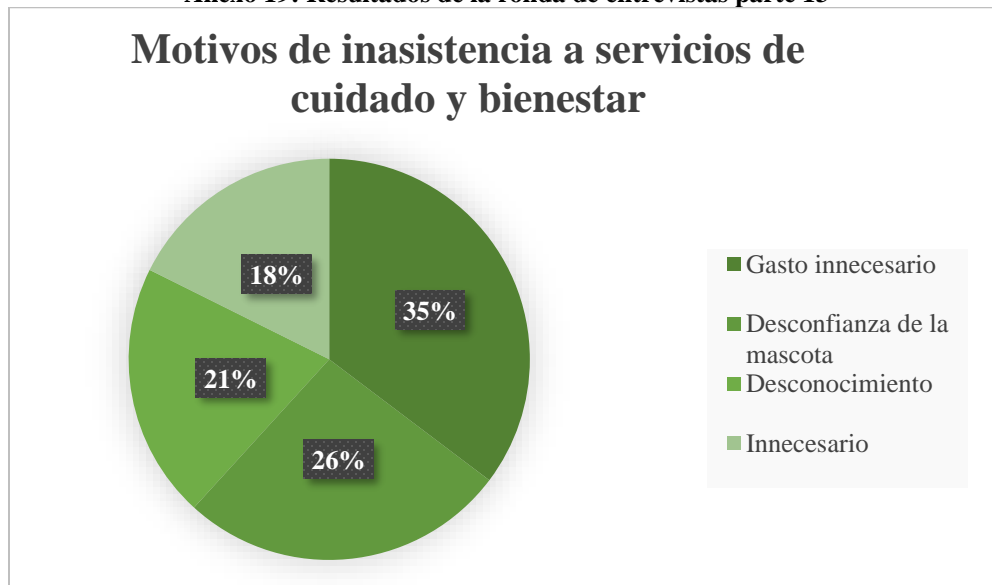
Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Resultados de la ronda de entrevistas parte 11



Fuente: Elaboración propia

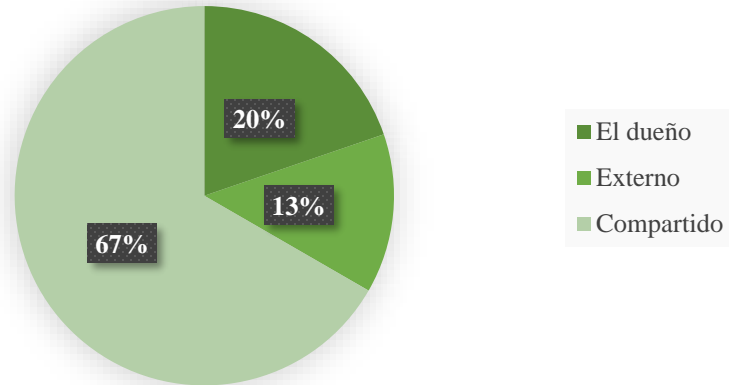
Anexo 19: Resultados de la ronda de entrevistas parte 13



Fuente: Elaboración propia

Anexo 20: Resultados de la ronda de entrevistas parte 13

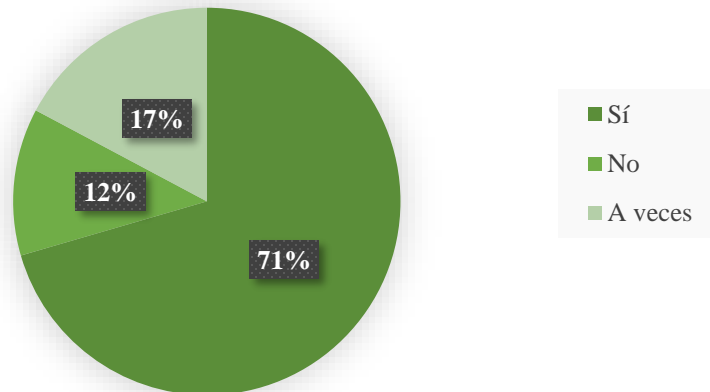
¿Quién está a cargo de realizar los cuidados?



Fuente: Elaboración propia

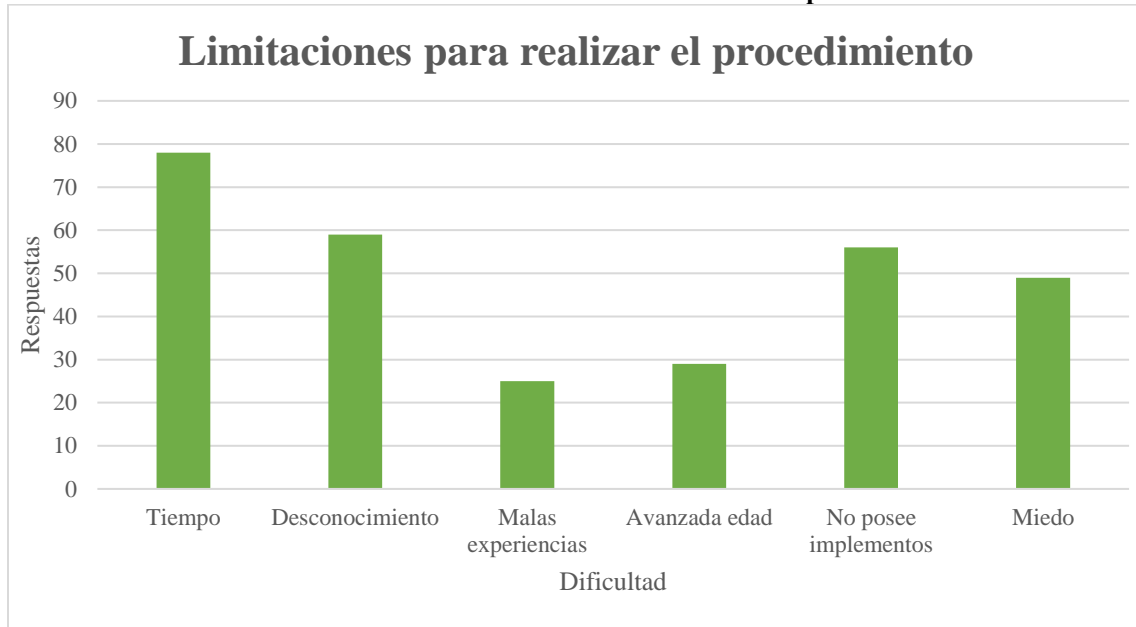
Anexo 21: Resultados de la ronda de entrevistas parte 14

¿Tienes considerado el costo de este tipo de servicios en tu presupuesto?



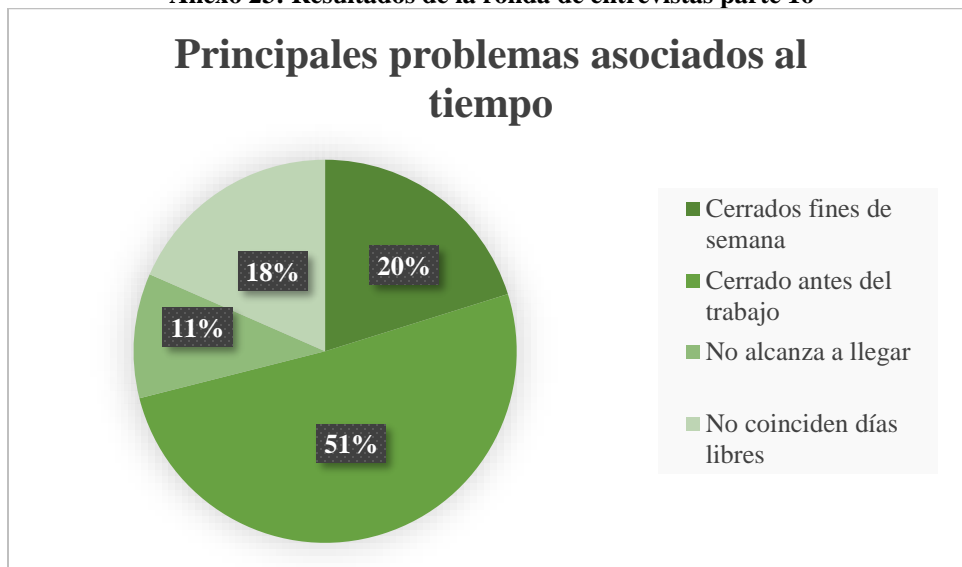
Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Resultados de la ronda de entrevistas parte 15



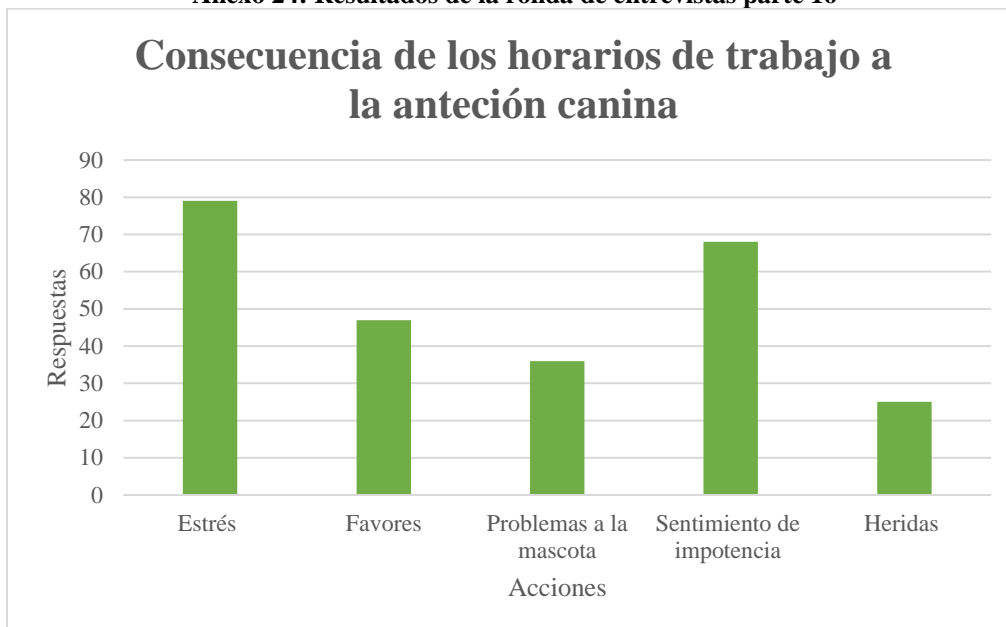
Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16



Fuente: Elaboración propia

Anexo 24: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16



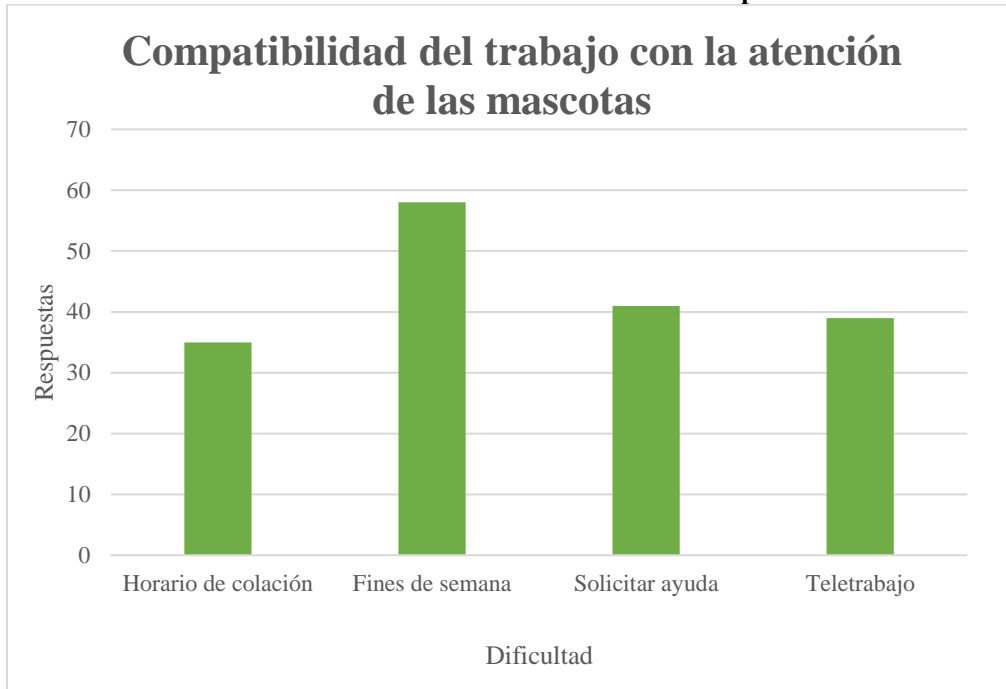
Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16



Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: Resultados de la ronda de entrevistas parte 17



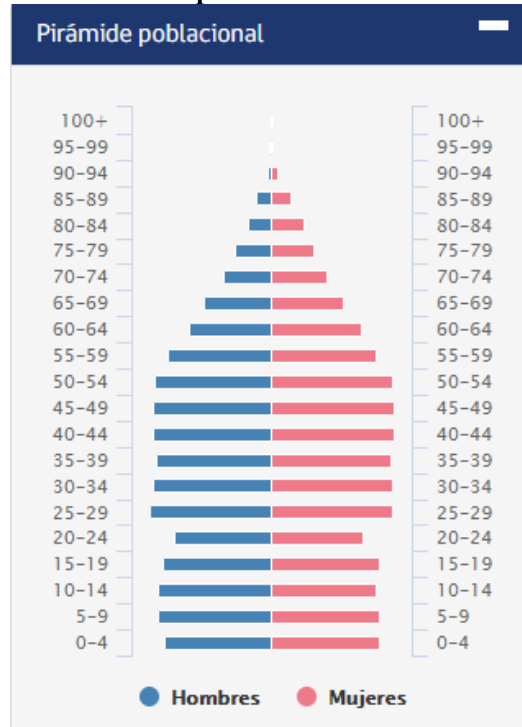
Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Resultados de la ronda de entrevistas parte 18



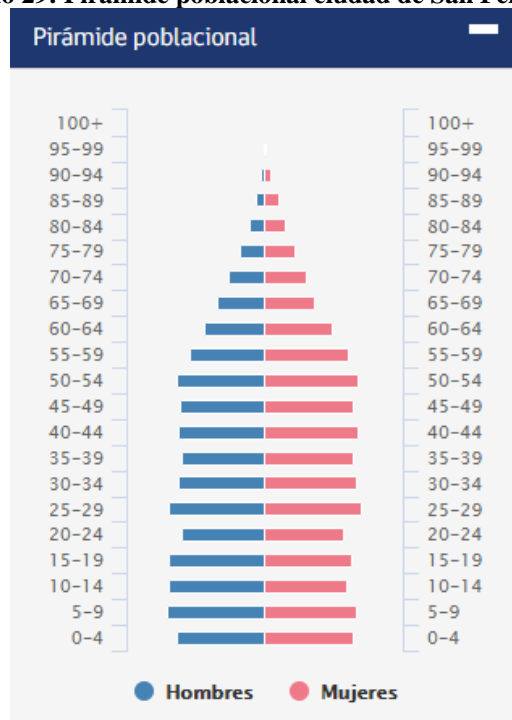
Fuente: Elaboración propia

Anexo 28: Pirámide poblacional ciudad de Santa Cruz



Fuente: (INE, s.f.)

Anexo 29: Pirámide poblacional ciudad de San Fernando



Fuente: (INE, s.f.)

Anexo 30: Principales comentarios participante 1**Perteneciente al primer segmento de clientes (dueño de mascota joven);**

Menciona su agrado por la presencia de redes sociales y actualizaciones, también de las sugerencias personalizadas. Destaca que: *“la aplicación que permite ver cómo queda la mascota sería muy buena, ya que todos tienen expectativas de cómo quedará su perro, y si se cumplen estas creo que impulsarían a tomar determinado servicio”*.

En cuanto a lo de extender los horarios destaca que en primera mano es una buena idea, así como también, hace mención: *“Es bastante interesante eso de 24 horas los siete días a la semana, solo me pregunto quién bañaría a un perro a las 4 de la mañana, tal vez es mucho poner 24 horas”*.

Por otro lado, en reiteradas ocasiones señala su gusto por medios de pago que no tengan relación con el dinero en físico, donde menciona: *“Me agrada los medios de pago por transferencia, ahora con todo esto de las compras digitales se utiliza mucho y es cómodo.”*

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31: Principales comentarios participante 2**Perteneciente al segundo segmento de clientes (dueño de mascota maduro);**

Destaca desde el primer momento su pensamiento de que la gente está limitada por su tiempo, menciona *“el extender el horario me ayudaría bastante, pero no sé si extensión 24 horas sea adecuado, ya que por lo menos yo trabajo temprano y no tomaría un servicio a las 2 am, si tengo disponibilidad a las 8 o 9, obviamente preferiría eso”*.

Por otro lado, alude a que debería haber un medio de pago con tarjeta en físico, ya que según él es más rápido y cómodo si estas en un local. También, recalca bastante su agrado al presentar variados servicios juntos, en esta misma línea menciona que: *“Es interesante lo que pretenden hacer, creo que intentan cubrirlo todo, hay que tener cuidado en abarcarlo todo sobre todo si se está partiendo, pero, por otro lado, el que no arriesga no gana”*.

Ahora, con relación a la aplicación que permitiría ver como quedaría la mascota con ciertos estilos o cortes, destaca que es atractiva y que más de uno que no esté yendo a los servicios se puede meter a curiosear como quedará su mascota y posiblemente le agrade y adquiera el servicio.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 32: Principales comentarios participante 3**Perteneciente al tercer segmento de clientes (adultos mayores);**

Inicia, haciendo mención a su desconocimiento de las redes sociales y lo difícil que se le hacen estas para él, pero también menciona lo siguiente: *“Creo que para los jóvenes que andan con el celular para todos lados les agradecería mucho la aplicación y que le manden información importante por ahí, así como también creo para mí y muchos adultos mayores no nos hubiéramos enterado si hubiera abierto la tienda si la promocionan solo por redes sociales”*.

Ahora, en cuanto a los medios de pago menciona que: *“Como cualquier adulto mayor preferimos pagar con efectivo, en mi caso solo tengo cuenta Rut y no me gusta mucho usarla, me pagan la pensión y luego la saco, porque no me gusta”*.

Finalmente, indica que le gusta y agrada mucho que se marque el compromiso y respeto por las mascotas, y en cuanto al extenso horario dice lo siguiente: *“Nosotros nos acostamos temprano así que creo que no llamaríamos para que nos atiendan al perrito a las una de la mañana, además en invierno hace mucho frío”*.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 33: Principales comentarios participante 4**Perteneciente al primer segmento de clientes (dueño de mascota joven);**

Parte destacando y mencionado su interés en la aplicación que permite simular estilos y visualizar como quedaría su mascota, así como también menciona lo siguiente: *“Como yo existen muchas personas que somos Dog lovers, y seguimos muchas páginas o influencers que suben día a día historias y vivencias con sus mascotas y probamos muchas cosas de las que nos sugieren, yo creo que si esta llega a manos de uno de ellos posiblemente se expanda muy rápido la aplicación y abran muchas descargas y tal vez nuevos clientes también”*.

Ahora, en consideración a los horarios de atención 24/7, menciona que él no tendría ningún problema en contratar un servicio tarde, pero como vive con más personas en la casa no es mucha opción el contratar el servicio de madrugada.

Por otro lado, indica lo siguiente: *“Si quieres ganarte el respeto y admiración por parte de los Dog lovers, muestra tu compromiso por las mascotas, refléjalo en las redes”*.

sociales, etiqueta a los clientes felices y de preferencia que ellos abalen tu trabajo, lo que piensa la gente, aunque digan que no es muy influyente”.

Finalmente, por los medios de pago menciona que se siente cómodo con los que se encuentran ahí y en su mayoría ahora realiza más que nada transferencias ya que no necesita la tarjeta solo el celular y siempre anda con él.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 34: Principales comentarios participante 5

Pertenece al segundo segmento de clientes (dueño de mascota maduro);

En primer lugar, parte comentado que es muy interesante el servicio integral que se propone, sobre todo la parte de adiestramiento canino, ya que en la zona no se encuentra ninguno, en este mismo sentido hace mención a la importancia de este servicio: *“Hace algunos años me hubiera encantado llevar a mi mascota a un lugar así, me costó demasiado el enseñarle a hacer pipí fuera de la casa, compre muchas cosas, como entrenadores, hasta que aprendió”.*

Por otro lado, alude a lo interesante de la propuesta de los horarios extensos de atención, donde menciona que: *“Tal vez, como partida deberías pensar en horarios menos extensos pero que abarquen un par de horas después de la salida normal del trabajo de las personas e ir tanteando y de ser necesario extenderlos más”.*

En cuanto a las redes sociales destaca que en los tiempos actuales la mayoría de las personas cuenta con un celular, por lo cual, es una buena forma de llegar a este público, sobre todo con las promociones iniciales y de nuevos clientes.

Finalmente, menciona que se debería incluir Transbank debido a que es fácil de utilizar y la gente está prefiriendo pagar con tarjeta sobre todo ahora con el *“Coronavirus”*.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 35: Principales comentarios participante 6**Perteneciente al tercer segmento de clientes (adultos mayores);**

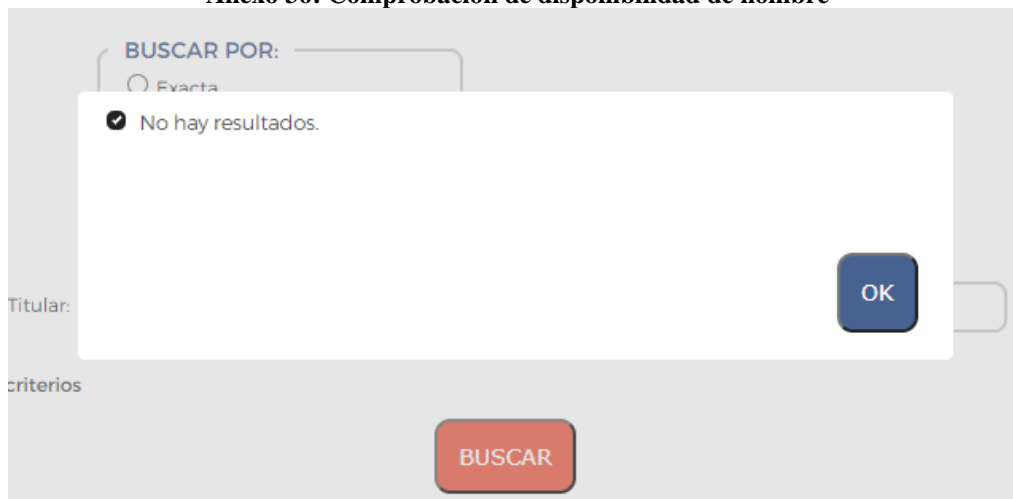
Inicia mencionado su interés por que el servicio llegue a la puerta de su casa, ya que, dice que se le complica mucho el bañar a su perro al tener una avanzada edad y pareciera que a su can no se le acaban las “pilas” nunca.

Por otro lado, destaca que le impacto un poco el que le presentaran un servicio 24/7 para los servicios que se ofrecen, ya que, siente que con el ir a la casa de los dueños solucionarían el problema de falta de tiempo por lo que estaría demás poner ese gran horario.

También, en cuanto a los medios de pago, menciona que: *“Desde hace tiempo que utilizo efectivo por lo que no me hubiera molestado que solo se ofreciera ese medio de pago, pero hace como tres años mis hijos me enseñaron a usar cuenta Rut y ahora me gusta más pagar con ella, ahora ya no se me caen los billetes por error”*.

Finalmente, destaca lo siguiente: *“Solo tengo Whatsapp, y seria entretenido que me mandaran fotos de los servicios por aquí, los precios, o promociones, pero también me gusta ver los cartelitos pegados en la calle”*.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 36: Comprobación de disponibilidad de nombre

Fuente: (INAPI, s.f.)

Anexo 37: Feriados correspondientes al año 2021

Feriados	Motivo
Viernes, 1 de enero	Año Nuevo
Viernes, 2 de abril	Viernes Santo
Viernes, 21 de mayo	Día de las glorias navales
Lunes, 21 de junio	Día de los pueblos originarios
Lunes, 28 de junio	San Pedro y San Pablo
Viernes, 16 de Julio	Día de la Virgen del Carmen
Viernes, 17 de septiembre	Fiestas patrias
Lunes, 11 de octubre	Día de la raza
Lunes, 1 de noviembre	Día de todos los santos
Miércoles, 8 de diciembre	Inmaculada Concepción

Fuente: Elaboración propia

Anexo 38: Precios de la competencia por baño de perros

Servicio	Tamaño del can	Precio (CLP)
Baño	Pequeño	\$15.000
Baño	Mediano	\$18.990
Baño	Grande	\$24.990
Desparasitación	Pequeño	\$12.000
Desparasitación	Mediano	\$18.000
Desparasitación	Grande	\$23.000
Guardería (P1)	Pequeño	\$6.000
Guardería (P1)	Mediano	\$7.500
Guardería (P1)	Grande	\$8.250
Guardería (P2)	Pequeño	\$10.080
Guardería (P2)	Mediano	\$11.580
Guardería (P2)	Grande	\$12.330
Guardería (P3)	Pequeño	\$12.823
Guardería (P3)	Mediano	\$13.933
Guardería (P3)	Grande	\$14.549
Adiestramiento ©	Pequeño	\$15.000
Adiestramiento ©	Mediano	\$17.000
Adiestramiento ©	Grande	\$19.000
Adiestramiento (B)	Pequeño	\$20.000
Adiestramiento (B)	Mediano	\$22.000
Adiestramiento (B)	Grande	\$23.000
Adiestramiento (A)	Pequeño	\$23.000
Adiestramiento (A)	Mediano	\$25.000
Adiestramiento (A)	Grande	\$27.000
Corte	Pequeño	\$12.990
Corte	Mediano	\$19.990
Corte	Grande	\$26.990

Fuente: Elaboración propia en base a oferta de la zona

Anexo 39: Costos variables asociados a al servicio de baño de canes

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
Agua	l	\$1,4	70	120	160
Shampoo	ml	\$60	35	80	120
Perfume	ml	\$63	5	10	20
Talco	g	\$43	5	15	25
Algodón	-	\$12	4	6	8
Mano de obra	h	\$2.321	0,75	1	1,5
Equipo	h	\$11	0,75	1	1,5
Total			\$4.529	\$8.652	\$13.353

Fuente: Elaboración propia

Anexo 40: Costos variables asociados a al servicio de desparasitación de canes

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
D. Interno	Pastilla	-	\$2.000	\$4.900	\$6.420
D. Externo	Pipeta	-	\$6.900	\$8.990	\$10.490
Mano de obra	h	\$2.321	0,5	0,5	0,5
Equipo	h	\$11	0,5	0,5	0,5
Total			\$10.072	\$15.062	\$18.082

Fuente: Elaboración propia

Anexo 41: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 1

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
Agua	l	\$1,4	2	5	9
Snack	g	\$1,1	18	43	68
Mano de obra	h	\$2.321	1	1	1
Equipo	h	\$1,6	4	4	4
Total			\$2.348	\$2.384	\$2.420

Fuente: Elaboración propia

Anexo 42: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 2

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
Agua	l	\$1,4	2	5	9
Comida	g	\$1,3	200	475	750
Snack	g	\$1,1	18	43	68
Mano de obra	h	\$2.321	2	2	2
Equipo	h	\$1,6	8	8	8
Total			\$4.930	\$5.323	\$5.716

Fuente: Elaboración propia

Anexo 43: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 3

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
Agua	l	\$1,4	8	12	20
Comida	g	\$1,3	500	1000	2000
Snack	g	\$1,1	18	43	68
Mano de obra	h	\$2.321	3	3	3
Equipo	h	\$1,6	24	24	24
Total			\$7.771	\$8.879	\$9.988

Fuente: Elaboración propia

Anexo 44: Costos variables asociados a al servicio de corte de pelo canino

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
Mano de obra	h	\$1.850	1	1,5	2
Equipo	h	\$4,7	1	1,5	2
Terminaciones	-	-	1840	\$916	-
Total			\$3.695	\$3.698	\$3.700

Fuente: Elaboración propia

Anexo 45: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino común

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
Mano de obra	h	\$4.048	0,5	0,5	0,5
Premios	g		\$540	\$1.282	\$2.025
Total			\$2.564	\$3.306	\$4.049

Fuente: Elaboración propia

Anexo 46: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino básico

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
Mano de obra	h	\$4.048	1	1	1
Premios	g		\$540	\$1.282	\$2.025
Total			\$4.588	\$5.330	\$6.073

Fuente: Elaboración propia

Anexo 47: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino avanzado

Ítem	Unidad	Precio (CLP)	Can pequeño	Can mediano	Can grande
Mano de obra	h	\$4.048	2	2	2
Premios	g		18	42,75	67,5
Total			\$8.097	\$8.098	\$8.100

Fuente: Elaboración propia

Anexo 48: Costos fijos comuna de Santa Cruz

Costos fijos	
Remuneración	\$2.900.000
Mantenimiento de vehículo	\$220.000
Patente comercial	\$500.000
Luz	\$150.000
Agua	\$70.000
Publicidad	\$272.000
Plan telefónico	\$40.000
Internet	\$50.000
Suministro de oficina	\$70.000
Útiles de aseo	\$90.000
Combustible	\$161.304
Arriendo	\$1.862.000
Total	\$6.385.304

Fuente: Elaboración propia

Anexo 49: Curva de aprendizaje año 1

Año 1											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
952	967	983	998	1.014	1.031	1.047	1.064	1.081	1.098	1.116	1.134

Fuente: Elaboración propia

Anexo 50: Curva de aprendizaje año 2

Año 2											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.152	1.170	1.189	1.208	1.227	1.247	1.267	1.287	1.308	1.329	1.350	1.371

Fuente: Elaboración propia

Anexo 51: Curva de aprendizaje año 3

Año 3											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.393	1.416	1.438	1.461	1.485	1.509	1.533	1.557	1.582	1.607	1.633	1.659

Fuente: Elaboración propia

Anexo 52: Curva de aprendizaje año 4

Año 4											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.686	1.713	1.740	1.768	1.796	1.825	1.854	1.884	1.914	1.945	1.976	2.007

Fuente: Elaboración propia

Anexo 53: Curva de aprendizaje año 5

Año 5											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2.040	2.072	2.105	2.139	2.173	2.208	2.243	2.279	2.316	2.353	2.390	2.429

Fuente: Elaboración propia

Anexo 54: Curva de aprendizaje año 6

Año 6											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2.468	2.507	2.547	2.588	2.629	2.671	2.714	2.757	2.802	2.846	2.892	2.938

Fuente: Elaboración propia

Anexo 55: Curva de aprendizaje año 7

Año 7											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2.985	3.033	3.082	3.131	3.181	3.232	3.284	3.336	3.389	3.444	3.499	3.555

Fuente: Elaboración propia

Anexo 56: Curva de aprendizaje año 8

Año 8											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3.612	3.669	3.728	3.788	3.848	3.910	3.973	4.036	4.101	4.166	4.233	4.301

Fuente: Elaboración propia

Anexo 57: Curva de aprendizaje año 9

Año 9											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.370	4.439	4.510	4.583	4.656	4.730	4.806	4.883	4.961	5.041	5.121	5.203

Fuente: Elaboración propia

Anexo 58: Curva de aprendizaje año 10

Año 10											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5.286	5.371	5.457	5.544	5.633	5.723	5.815	5.908	6.002	6.098	6.196	6.295

Fuente: Elaboración propia

Anexo 59: Costos fijos comuna de San Fernando

Costos fijos	
Remuneración	\$2.700.000
Mantenión de vehículo	\$220.000
Patente comercial	\$500.000
Luz	\$180.000
Agua	\$90.000
Publicidad	\$295.000
Plan telefónico	\$40.000
Internet	\$50.000
Suministro de oficina	\$74.000
Útiles de aseo	\$90.000
Combustible	\$211.304
Arriendo	\$2.862.000
Total	\$7.312.304

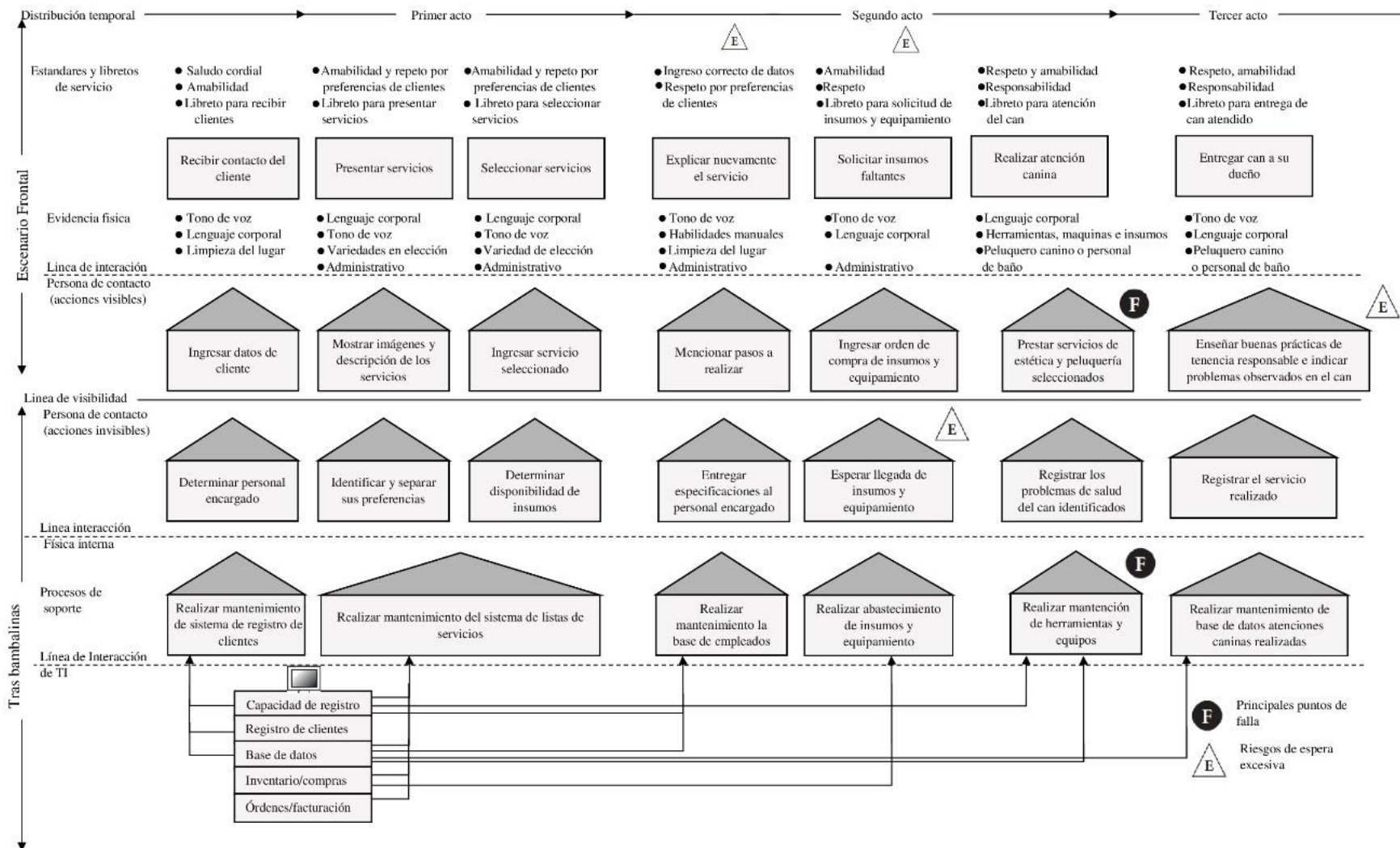
Fuente: Elaboración propia

Anexo 60: Tipos de cortes para canes según raza o condición

Corte	Razas o condición	Especificación
Continental	Poodle	Se afeita el perro dejando pompones en tobillos, cola, pecho, espalda, cabeza y orejas.
León	Aplicable a cualquier tipo de perro, aunque es muy usual en los Pomerania.	Parte trasera afeitada, dejando un poco de pelo en patas y cola, procurando dejar largo el pecho y cabeza a fin de simular un león.
Westy	Característico de los West Highland White Terrier, pero es aplicable a la mayoría de los perros.	Se caracteriza por ser muy corto e incluso en algunos casos afeitado, en el caso de cejas y barbise recorta lo justo para alargar visualmente orejas y hocico.
Cachorro	Comúnmente aplicado en Yorkshire, pero aplicable a la mayoría de los perros de raza pequeña y pelo largo	Se recorta casi al máximo el pelo del can, a fin de que se parezca a como era de cachorro.
Pequinés	Característico de los Pequinés, pero aplicable a varias razas pequeñas	Es necesario dejar crecer el pelo a tamaño medio y luego simular orejas largas y caídas (características del Pequinés) y se rasuran las patas.
Country	Perros de pelo largo	Centrado en el contraste, se corta de forma degradada (de menos a más largo) partiendo del pelo de todo el cuerpo, hacia las patas.
Shih-Tzu (corto)	Shih-Tzu, Yorkshire o perros de pelo largo y lizo	Bastante corto de todo el cuerpo, no rasurado, dejando un poco largo la frente a fin de mantener la esencia del can con su característico moño.
Shih-Tzu (largo)	Shih-Tzu, Yorkshire o perros de pelo largo y lizo	Se realizan más que nada corte de puntas debido a que este corte pretende el dejar muy largo el pelo del perro (tan así que es necesario amarrar el pelo de la cabeza para que puedan ver).

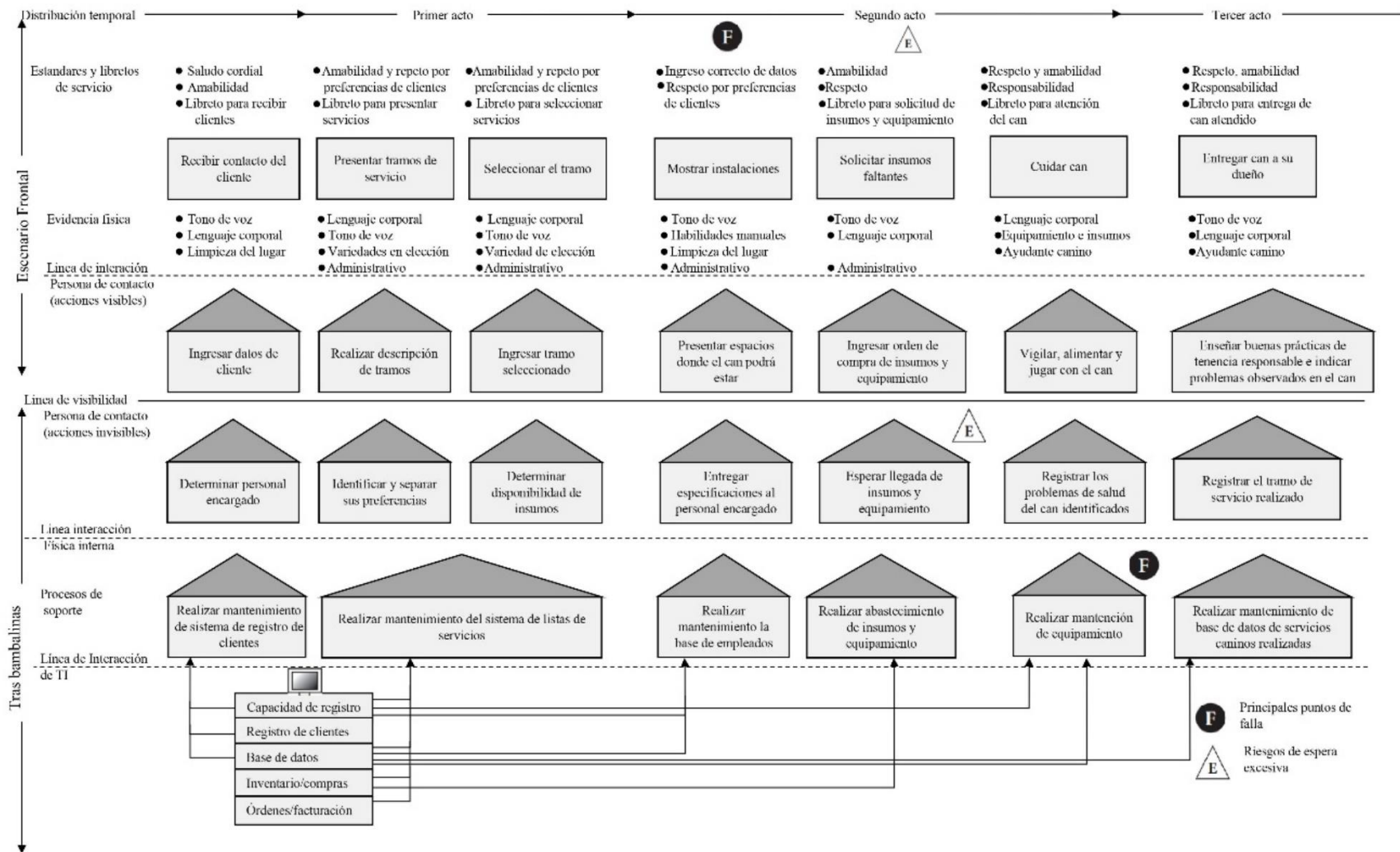
Fuente: Elaboración propia

Anexo 61: Mapa de experiencia primera línea de negocio



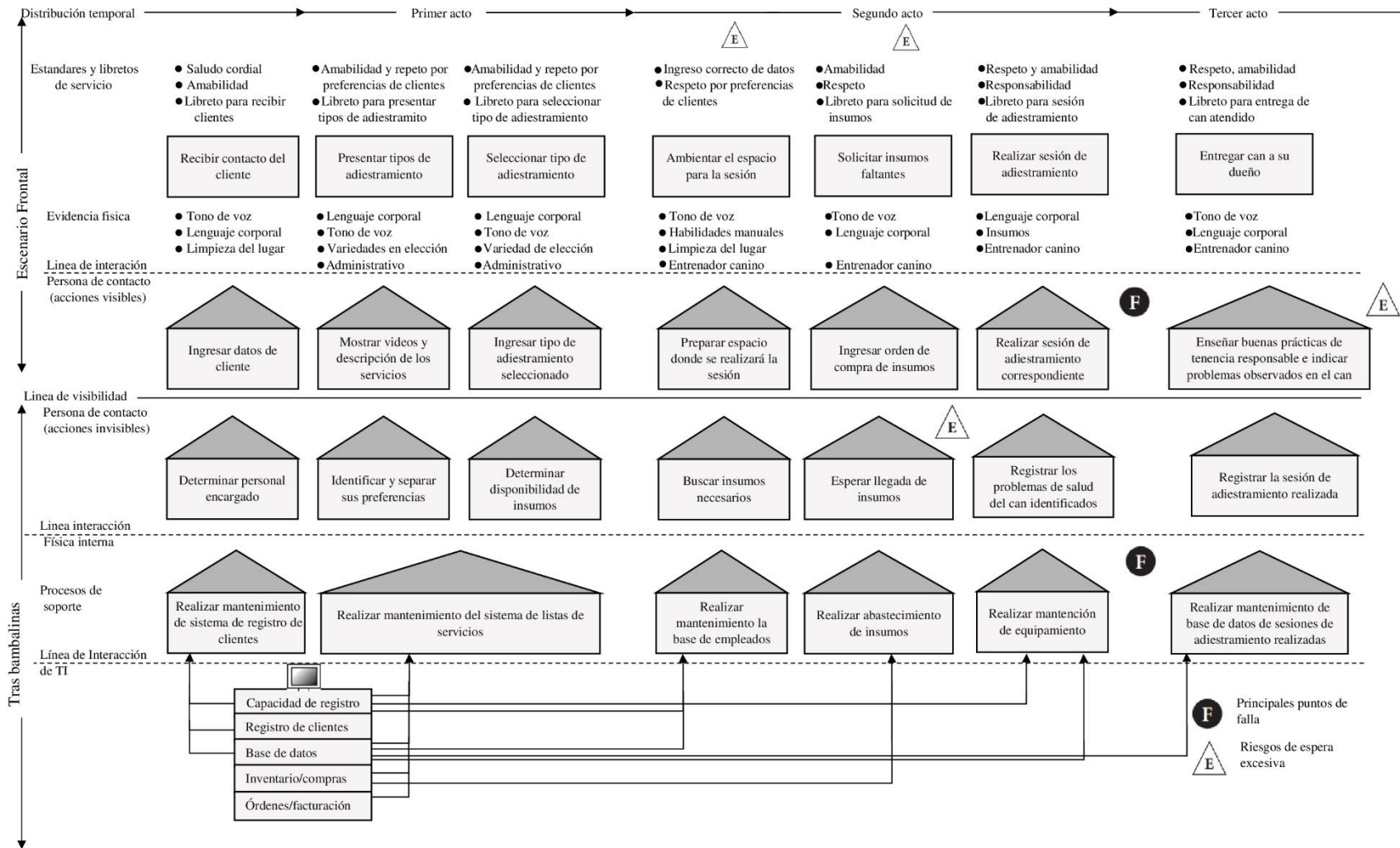
Fuente: Elaboración propia

Anexo 62: Mapa de experiencia segunda línea de negocio



Fuente: Elaboración propia

Anexo 63: Mapa de experiencia tercera línea de negocio



Fuente: Elaboración propia

Anexo 64: Alternativa 1 de terreno



Fuente: (Mercado Libre, 2020)

Anexo 65: Alternativa 2 de terreno



Fuente: (Mercado Libre, 2020)

Anexo 66: Alternativa 3 de terreno



Fuente: (Mercado Libre, 2020)

Anexo 67: Contratación mensual año 1

Servicio	Contratación año 1												
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Guardería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 68: Contratación mensual año 2

Servicio	Contratación año 2											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Guardería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 69: Contratación mensual año 3

Servicio	Contratación año 3											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Guardería	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 70: Contratación mensual año 4

Servicio	Contratación año 4											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Guardería	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 71: Contratación mensual año 5

Servicio	Contratación año 5											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Guardería	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 72: Contratación mensual año 6

Servicio	Contratación año 6											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Guardería	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 73: Contratación mensual año 7

Servicio	Contratación año 7											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Guardería	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 74: Contratación mensual año 8

Servicio	Contratación año 8											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Guardería	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia

Anexo 75: Contratación mensual año 9

Servicio	Contratación año 9											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
Guardería	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 76: Contratación mensual año 10

Servicio	Contratación año 10												
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adiestramiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baño	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0
Guardería	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
Desparasitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corte	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 77: Costos anuales de insumos por servicio parte 1

Servicio	Can	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adiestramiento	Pequeño (C)	\$71.691	\$86.734	\$104.934	\$126.952	\$153.591
	Mediano (C)	\$92.454	\$111.853	\$135.324	\$163.719	\$198.072
	Grande (C)	\$113.216	\$136.972	\$165.713	\$200.485	\$242.553
	Pequeño (B)	\$128.283	\$155.200	\$187.766	\$227.165	\$274.831
	Mediano (B)	\$149.045	\$180.319	\$218.156	\$263.932	\$319.312
	Grande (B)	\$169.808	\$205.438	\$248.546	\$300.698	\$363.793
	Pequeño (A)	\$226.407	\$273.914	\$331.389	\$400.925	\$485.051
	Mediano (A)	\$226.436	\$273.949	\$331.431	\$400.976	\$485.113
	Grande (A)	\$226.489	\$274.013	\$331.510	\$401.070	\$485.227
Baño	Pequeño	\$7.818.197	\$9.458.693	\$11.443.414	\$13.844.590	\$16.749.607
	Mediano	\$14.936.330	\$18.070.426	\$21.862.151	\$26.449.495	\$31.999.403
	Grande	\$23.064.818	\$27.904.518	\$33.759.735	\$40.843.554	\$49.413.773
Guardería y hotel	Pequeño (T1)	\$297.233	\$359.602	\$435.058	\$526.346	\$636.789
	Mediano (T1)	\$301.686	\$364.988	\$441.574	\$534.230	\$646.327
	Grande (T1)	\$306.264	\$370.528	\$448.276	\$542.338	\$656.136
	Pequeño (T2)	\$623.961	\$754.887	\$913.285	\$1.104.920	\$1.336.766
	Mediano (T2)	\$673.661	\$815.016	\$986.031	\$1.192.931	\$1.443.244
	Grande (T2)	\$723.488	\$875.298	\$1.058.962	\$1.281.165	\$1.549.992
	Pequeño (T3)	\$983.597	\$1.189.985	\$1.439.680	\$1.741.769	\$2.107.245
	Mediano (T3)	\$1.123.793	\$1.359.599	\$1.644.885	\$1.990.032	\$2.407.601
	Grande (T3)	\$1.264.117	\$1.529.367	\$1.850.275	\$2.238.518	\$2.708.228
Desparasitación	Pequeño	\$7.604.260	\$9.199.865	\$11.130.277	\$13.465.747	\$16.291.270
	Mediano	\$11.371.690	\$13.757.817	\$16.644.625	\$20.137.174	\$24.362.565
	Grande	\$13.651.778	\$16.516.337	\$19.981.966	\$24.174.790	\$29.247.397
Corte	Pequeño	\$4.649.754	\$5.625.414	\$6.805.797	\$8.233.860	\$9.961.575
	Mediano	\$4.652.719	\$5.629.001	\$6.810.137	\$8.239.110	\$9.967.926
	Grande	\$4.655.684	\$5.632.588	\$6.814.476	\$8.244.361	\$9.974.278
Total		\$100.106.860	\$121.112.324	\$146.525.372	\$177.270.850	\$214.467.665

Fuente: Elaboración propia

Anexo 78: Costos anuales de insumos por servicio parte 2

Servicio	Can	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Adiestramiento	Pequeño (C)	\$185.819	\$224.809	\$271.981	\$329.051	\$398.095
	Mediano (C)	\$239.633	\$289.915	\$350.749	\$424.346	\$513.387
	Grande (C)	\$293.448	\$355.022	\$429.516	\$519.642	\$628.679
	Pequeño (B)	\$332.499	\$402.268	\$486.676	\$588.795	\$712.342
	Mediano (B)	\$386.314	\$467.374	\$565.444	\$684.091	\$827.634
	Grande (B)	\$440.128	\$532.481	\$644.211	\$779.387	\$942.926
	Pequeño (A)	\$586.829	\$709.964	\$858.936	\$1.039.167	\$1.257.216
	Mediano (A)	\$586.904	\$710.054	\$859.045	\$1.039.299	\$1.257.376
	Grande (A)	\$587.042	\$710.222	\$859.248	\$1.039.544	\$1.257.672
Baño	Pequeño	\$20.264.183	\$24.516.225	\$29.660.475	\$35.884.144	\$43.413.728
	Mediano	\$38.713.851	\$46.837.194	\$56.665.061	\$68.555.114	\$82.940.062
	Grande	\$59.782.285	\$72.326.427	\$87.502.710	\$105.863.439	\$128.076.808
Guardería y hotel	Pequeño (T1)	\$770.407	\$932.062	\$1.127.637	\$1.364.249	\$1.650.510
	Mediano (T1)	\$781.946	\$946.022	\$1.144.527	\$1.384.683	\$1.675.232
	Grande (T1)	\$793.814	\$960.380	\$1.161.897	\$1.405.698	\$1.700.657
	Pequeño (T2)	\$1.617.261	\$1.956.611	\$2.367.168	\$2.863.871	\$3.464.798
	Mediano (T2)	\$1.746.080	\$2.112.461	\$2.555.719	\$3.091.987	\$3.740.780
	Grande (T2)	\$1.875.228	\$2.268.707	\$2.744.751	\$3.320.683	\$4.017.464
	Pequeño (T3)	\$2.549.409	\$3.084.352	\$3.731.543	\$4.514.534	\$5.461.821
	Mediano (T3)	\$2.912.788	\$3.523.980	\$4.263.418	\$5.158.013	\$6.240.321
Desparasitación	Pequeño	\$19.709.674	\$23.845.363	\$28.848.846	\$34.902.211	\$42.225.756
	Mediano	\$29.474.572	\$35.659.233	\$43.141.625	\$52.194.049	\$63.145.948
	Grande	\$35.384.390	\$42.809.110	\$51.791.764	\$62.659.250	\$75.807.066
Corte	Pequeño	\$12.051.816	\$14.580.653	\$17.640.118	\$21.341.551	\$25.819.657
	Mediano	\$12.059.500	\$14.589.950	\$17.651.365	\$21.355.159	\$25.836.120
	Grande	\$12.067.185	\$14.599.247	\$17.662.613	\$21.368.766	\$25.852.583
Total		\$259.469.502	\$313.914.093	\$379.782.815	\$459.472.797	\$555.884.161

Fuente: Elaboración propia

Anexo 79: Calculo de la TREMA

La tasa libre de riesgo o rendimiento de un activo libre de riesgo viene dada por las curvas de rendimientos de los bonos emitidos por el Banco Central de Chile y la Tesorería General de la República; para lo cual se tomó el año anterior (2020) debido a que estaban la totalidad de los datos, dando como resultado un 2,8%.

Por otro lado, 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 1,02.

Finalmente, la tasa de retorno para el mercado acumula una rentabilidad aproximada de 6,7%, a pesar de las fluctuaciones en el país, en los últimos años.

Fuente: Elaboración propia en base a (Banco central, 2020; Rubio, 2020)

Anexo 80: Mobiliario y herramientas requeridas parte 1

Servicio	Ítem	Cantidad	Costo unitario (CLP)	Costo total (CLP)	Vida útil (Años)	Depreciación acelerada (Años)	Depreciación (CLP)	Venta de activo (CLP)
Baño	Secador	1	\$70.000	\$70.000	3	2	\$35.000	\$10.500
	Cepillo	1	\$12.000	\$12.000	2	1	\$12.000	-
	Quita nudos	1	\$18.000	\$18.000	5	1	\$18.000	-
	Peineta	1	\$8.000	\$8.000	5	1	\$8.000	-
	Bañera	1	\$380.000	\$380.000	15	10	\$38.000	\$171.000
	Estante	1	\$89.990	\$89.990	7	5	\$12.856	\$40.496
	Mesa con abrazadera	1	\$70.000	\$70.000	10	5	\$14.000	\$10.500
Corte	Mesa con abrazadera	1	\$70.000	\$70.000	10	5	\$14.000	\$10.500
	Corta uñas	1	\$4.000	\$4.000	1	1	\$4.000	-
	Tijera curva	1	\$13.000	\$13.000	5	2	\$6.500	-
	Tijera recta	1	\$13.000	\$13.000	5	2	\$6.500	-
	Máquina de corte	1	\$55.000	\$55.000	4	2	\$27.500	\$8.250
	Cepillo	1	\$12.000	\$12.000	2	1	\$12.000	-
	Peineta	1	\$8.000	\$8.000	5	1	\$8.000	-
Desparasitado	Cepillo	1	\$12.000	\$12.000	2	1	\$12.000	-
	Peineta	1	\$8.000	\$8.000	5	1	\$8.000	-
	Bañera	1	\$380.000	\$380.000	15	10	\$38.000	\$171.000
	Quita nudos	1	\$18.000	\$18.000	5	1	\$18.000	-
Guardería y hotel	Camas	4	\$12.000	\$48.000	5	2	\$24.000	\$7.200
	Mantas térmicas	4	\$18.000	\$72.000	3	1	\$72.000	-
	Plato de agua	25	\$5.000	\$125.000	2	1	\$125.000	-
	Plato de comida	25	\$5.000	\$125.000	2	1	\$125.000	-
	Juguetes varios	1	\$100.000	\$100.000	4	1	\$100.000	-
	Alfombra de agua	2	\$28.000	\$56.000	8	4	\$14.000	\$8.400
	Tobogán	2	\$70.000	\$140.000	10	10	\$14.000	\$21.000
	Túnel	4	\$9.000	\$36.000	5	1	\$36.000	-

Fuente: Elaboración propia

Anexo 81: Mobiliario y herramientas requeridas parte 2

Servicio	Ítem	Cantidad	Costo unitario (CLP)	Costo total (CLP)	Vida útil (Años)	Depreciación acelerada (Años)	Depreciación (CLP)	Venta de activo (CLP)
Adiestramiento	Valla de salto	1	\$18.000	\$18.000	8	4	\$2.250	\$2.700
	Valla de agilidad	1	\$49.000	\$49.000	8	4	\$6.125	\$7.350
	Túnel	1	\$24.000	\$24.000	10	5	\$4.800	-
	Aro de agilidad	1	\$29.000	\$29.000	8	4	\$3.625	\$4.350
	Alfombrilla	1	\$20.000	\$20.000	5	1	\$20.000	-
	Rampa de agilidad	1	\$90.000	\$90.000	20	10	\$9.000	\$13.500
Servicios a domicilio	Bañera	1	\$380.000	\$380.000	20	10	\$19.000	\$171.000
	Mesa con abrazadera	1	\$70.000	\$70.000	10	5	\$7.000	\$10.500
	Secador	1	\$70.000	\$70.000	10	2	\$7.000	-
	Tanque de agua	1	\$37.000	\$37.000	10	5	\$3.700	-
	Tanque de agua residual	1	\$37.000	\$37.000	10	5	\$3.700	-
	Calentador de agua	1	\$20.000	\$20.000	10	5	\$2.000	-
Oficina y baño	Silla de escritorio	2	\$45.490	\$90.980	10	3	\$9.098	\$1.365
	Escritorio	2	\$54.990	\$109.980	10	3	\$10.998	\$1.650
	Estante	2	\$39.990	\$79.980	10	3	\$7.998	\$1.200
	Inodoro	2	\$49.990	\$99.980	10	5	\$19.996	-
	Butacas	2	\$35.000	\$70.000	10	3	\$14.000	\$12.500
	Lavamanos	2	\$58.470	\$116.940	10	5	\$23.388	-
	Basurero	2	\$5.500	\$11.000	5	2	\$5.500	-
	Cámara fotográfica	1	\$449.990	\$449.990	3	1	\$149.997	\$202.496
	Computador portátil	2	\$678.990	\$1.357.980	3	1	\$452.660	\$611.091

Fuente: Elaboración propia

Anexo 82: Balance de equipos

Ítem	Cantidad	Costo unitario (CLP)	Costo total (CLP)	Vida útil (años)	Vida útil acelerada (años)	Depreciación (CLP)	Venta de activo (CLP)
Camión	1	\$15.690.000	\$15.690.000	15	10	\$1.046.000	\$2.353.500
Generador eléctrico	1	\$386.990	\$386.990	12	5	\$32.249	\$174.146
Total		\$16.076.990	\$16.076.990	-	-	\$1.078.249	\$2.527.646

Fuente: Elaboración propia

Anexo 83: Balance de obras físicas

Especificación técnica	Tamaño	Medida	Costo unitario (CLP)	Costo total (CLP)	Vida útil (años)	Vida útil acelerada (años)	Depreciación (CLP)	Valor liquidación	Ingreso total (CLP)
Muros de albañilería reforzada	141,7	m ²	\$251.198	\$35.594.757	30	15	\$2.372.984	35%	\$12.458.165
Aislamiento techo	200,0	m ²	\$25.500	\$5.100.000	50	25	\$204.000	5%	\$255.000
Aislamiento muros	200,0	m ²	\$29.571	\$5.914.200	50	25	\$236.568	5%	\$295.710
Cerámica	49,0	m ²	\$14.127	\$692.223	25	10	\$69.222	10%	\$69.222
Cercado	144,0	m	\$12.000	\$1.728.000	25	10	\$172.800	10%	\$172.800
Postes para cerco	32,0	Unidad	\$10.000	\$320.000	15	15	\$21.333	10%	\$32.000
Baños	4,5	m ²	\$450.000	\$2.025.000	15	15	\$135.000	-	-
Oficina	20,0	m ²	\$321.740	\$6.447.670	50	25	\$257.907	35%	\$2.256.684
Ampliación	24,0	m ²	\$321.740	\$7.721.760	50	25	\$308.870	35%	\$2.702.616

Fuente: Elaboración propia en base a (Minvu, 2021)

Anexo 84: Calendario de depreciación parte 1

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Secador	\$70.000	\$35.000	\$35.000	\$0	\$70.000	\$70.000	\$35.000	\$105.000	\$105.000	\$105.000
Cepillo	\$12.000	\$12.000	\$0	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$24.000	\$12.000	\$36.000	\$24.000
Quita nudos	\$18.000	\$18.000	\$0	\$0	\$18.000	\$0	\$36.000	\$0	\$18.000	\$36.000
Peineta	\$8.000	\$8.000	\$0	\$0	\$8.000	\$0	\$16.000	\$0	\$8.000	\$16.000
Bañera	\$380.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$76.000	\$76.000	\$114.000	\$114.000	\$152.000	\$190.000
Estante	\$89.990	\$17.998	\$17.998	\$17.998	\$35.996	\$35.996	\$35.996	\$35.996	\$71.992	\$71.992
Mesa con abrazadera	\$70.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$28.000	\$28.000	\$28.000	\$28.000	\$42.000	\$42.000
Mesa con abrazadera	\$70.000	\$14.000	\$28.000	\$28.000	\$28.000	\$42.000	\$28.000	\$28.000	\$28.000	\$42.000
Corta uñas	\$4.000	\$4.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$12.000	\$12.000	\$16.000	\$16.000	\$20.000
Tijera curva	\$13.000	\$6.500	\$13.000	\$6.500	\$0	\$6.500	\$13.000	\$19.500	\$13.000	\$6.500
Tijera recta	\$13.000	\$6.500	\$13.000	\$6.500	\$0	\$6.500	\$13.000	\$19.500	\$13.000	\$6.500
Máquina de corte	\$55.000	\$27.500	\$55.000	\$27.500	\$0	\$55.000	\$82.500	\$55.000	\$27.500	\$82.500
Cepillo	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$24.000	\$12.000	\$36.000	\$12.000	\$48.000
Peineta	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$0	\$0	\$8.000	\$8.000	\$16.000	\$0	\$8.000
Cepillo	\$12.000	\$12.000	\$0	\$12.000	\$0	\$12.000	\$0	\$12.000	\$0	\$12.000
Peineta	\$8.000	\$8.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.000	\$0	\$0	\$0
Bañera	\$380.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000
Quita nudos	\$18.000	\$18.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18.000	\$0	\$0	\$0
Camas	\$48.000	\$24.000	\$24.000	\$0	\$0	\$0	\$24.000	\$24.000	\$0	\$0
Mantas térmicas	\$72.000	\$72.000	\$0	\$0	\$72.000	\$0	\$0	\$72.000	\$0	\$0
Plato de agua	\$125.000	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000
Plato de comida	\$125.000	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000
Juguetes varios	\$100.000	\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$100.000
Alfombra de agua	\$56.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$14.000
Tobogán	\$140.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000
Túnel	\$36.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$36.000	\$0	\$0	\$0	\$0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 85: Calendario de depreciación parte 2

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valla de salto	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.500	\$4.500
Valla de agilidad	\$12.250	\$12.250	\$12.250	\$12.250	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.250	\$12.250
Túnel	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aro de agilidad	\$7.250	\$7.250	\$7.250	\$7.250	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.250	\$7.250
Alfombrilla	\$20.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Rampa de agilidad	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000
Bañera	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000
Mesa con abrazadera	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Secador	\$35.000	\$35.000	\$0	\$35.000	\$35.000	\$0	\$35.000	\$35.000	\$0	\$35.000
Tanque de agua	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400
Tanque de agua residual	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400
Calentador de agua	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Silla de escritorio	\$30.327	\$30.327	\$30.327	\$30.327	\$30.327	\$30.327	\$30.327	\$30.327	\$30.327	\$30.327
Escritorio	\$36.660	\$36.660	\$36.660	\$36.660	\$36.660	\$36.660	\$36.660	\$36.660	\$36.660	\$36.660
Estante	\$26.660	\$26.660	\$26.660	\$0	\$0	\$0	\$0	\$26.660	\$26.660	\$26.660
Inodoro	\$19.996	\$19.996	\$19.996	\$19.996	\$19.996	\$19.996	\$19.996	\$19.996	\$19.996	\$19.996
Butacas	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000
Lavamanos	\$23.388	\$23.388	\$23.388	\$23.388	\$23.388	\$23.388	\$23.388	\$23.388	\$23.388	\$23.388
Basurero	\$5.500	\$5.500	\$0	\$0	\$0	\$5.500	\$5.500	\$0	\$0	\$0
Cámara fotográfica	\$449.990	\$0	\$0	\$449.990	\$0	\$0	\$449.990	\$0	\$0	\$449.990
Computador portátil	\$1.357.980	\$0	\$0	\$1.357.980	\$0	\$0	\$1.357.980	\$0	\$0	\$1.357.980
Camión	\$1.569.000	\$1.569.000	\$1.569.000	\$1.569.000	\$1.569.000	\$1.569.000	\$1.569.000	\$1.569.000	\$1.569.000	\$1.569.000
Generador eléctrico	\$77.398	\$77.398	\$77.398	\$77.398	\$77.398	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$4.581.997	\$2.278.527	\$2.404.527	\$4.156.335	\$2.680.365	\$2.380.167	\$4.502.637	\$2.415.323	\$2.936.323	\$4.772.291

Fuente: Elaboración propia

Anexo 86: Calendario de valor libro Santa Cruz parte 1

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Secador	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$245.000
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$36.000
Quita nudos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$54.000
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$24.000
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.596.000
Estante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$377.958
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$266.000
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$252.000
Corta uñas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$28.000
Tijera curva	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$39.000
Tijera recta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$39.000
Máquina de corte	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$165.000
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$60.000
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$16.000
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.000
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.000
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$342.000
Quita nudos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18.000
Camas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$48.000
Mantas térmicas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plato de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$125.000
Plato de comida	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$125.000
Juguetes varios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Alfombra de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$28.000
Tobogán	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$140.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 87: Calendario de valor libro Santa Cruz parte 2

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Túnel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$36.000
Valla de salto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9.000
Valla de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$24.500
Túnel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$24.000
Aro de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$14.500
Alfombrilla	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.000
Rampa de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9.000
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$38.000
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.000
Secador	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$35.000
Tanque de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$37.000
Tanque de agua residual	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$37.000
Calentador de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.000
Silla de escritorio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$90.980
Escritorio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$109.980
Estante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inodoro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$99.980
Butacas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.000
Lavamanos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$116.940
Basurero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11.000
Cámara fotográfica	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computador portátil	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Camión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.569.000
Generador eléctrico	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$38.699
Total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$6.524.537

Fuente: Elaboración propia

Anexo 88: Calendario de valor libro San Fernando parte 1

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8
Secador	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$175.000
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$24.000
Quita nudos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$36.000
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$16.000
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.254.000
Estante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$269.970
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$224.000
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$196.000
Corta uñas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.000
Tijera curva	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.000
Tijera recta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.000
Máquina de corte	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$165.000
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$48.000
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.000
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.000
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$76.000
Quita nudos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Camas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantas térmicas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plato de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$125.000
Plato de comida	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$125.000
Juguetes varios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$100.000
Alfombra de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$56.000
Tobogán	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$28.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 89: Calendario de valor libro San Fernando parte 2

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8
Túnel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valla de salto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18.000
Valla de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$49.000
Túnel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aro de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$29.000
Alfombrilla	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Rampa de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18.000
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$76.000
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Secador	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tanque de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tanque de agua residual	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Calentador de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Silla de escritorio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Escritorio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Estante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$53.320
Inodoro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Butacas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Lavamanos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Basurero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cámara fotográfica	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computador portátil	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Camión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.138.000
Generador eléctrico	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$6.365.290

Fuente: Elaboración propia

Anexo 90: Calendario de venta de activos parte 1

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Secador	\$0	\$0	\$10.500	\$0	\$0	\$21.000	\$0	\$10.500	\$31.500	\$10.500
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Quita nudos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Estante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$40.496	\$0	\$0	\$40.496
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.500
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.500
Corta uñas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tijera curva	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tijera recta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Máquina de corte	\$0	\$0	\$0	\$8.250	\$8.250	\$0	\$0	\$16.500	\$8.250	\$8.250
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cepillo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Quita nudos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Camas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.200
Mantas térmicas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plato de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plato de comida	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Juguetes varios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Alfombra de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.400	\$0	\$0
Tobogán	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$21.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 91: Calendario de venta de activos parte 2

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Túnel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valla de salto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2.700	\$0	\$0
Valla de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.350	\$0	\$0
Túnel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aro de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.350	\$0	\$0
Alfombrilla	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Rampa de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.500
Secador	\$0	\$0	\$10.500	\$0	\$0	\$10.500	\$0	\$0	\$10.500	\$0
Tanque de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$5.550
Tanque de agua residual	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$5.550
Calentador de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Silla de escritorio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.647	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.647
Escritorio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$16.497	\$0	\$0	\$0	\$0	\$16.497
Estante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11.997	\$0	\$0	\$0
Inodoro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Butacas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.500
Lavamanos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Basurero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cámara fotográfica	\$0	\$0	\$202.496	\$0	\$0	\$202.496	\$0	\$0	\$202.496	\$0
Computador portátil	\$0	\$0	\$611.091	\$0	\$0	\$611.091	\$0	\$0	\$611.091	\$0
Camión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generador eléctrico	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$45.594	\$845.087	\$52.493	\$49.800	\$863.837	\$170.690

Fuente: Elaboración propia

Anexo 92: Calendario de inversiones parte 1

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Secador	\$0	\$0	\$140.000	\$0	\$70.000	\$140.000	\$70.000	\$140.000	\$210.000	\$140.000
Cepillo	\$0	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$24.000	\$12.000	\$36.000	\$24.000	\$48.000	\$36.000
Quita nudos	\$0	\$0	\$18.000	\$0	\$36.000	\$0	\$18.000	\$36.000	\$18.000	\$54.000
Peineta	\$0	\$0	\$8.000	\$0	\$16.000	\$0	\$8.000	\$16.000	\$8.000	\$24.000
Bañera	\$0	\$0	\$380.000	\$0	\$380.000	\$0	\$380.000	\$380.000	\$380.000	\$380.000
Estante	\$0	\$0	\$89.990	\$0	\$89.990	\$0	\$179.980	\$89.990	\$89.990	\$179.980
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$70.000	\$0	\$70.000	\$0	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$140.000
Mesa con abrazadera	\$70.000	\$0	\$0	\$70.000	\$0	\$70.000	\$0	\$70.000	\$70.000	\$140.000
Corta uñas	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$12.000	\$12.000	\$16.000	\$16.000	\$20.000	\$24.000	\$28.000
Tijera curva	\$13.000	\$0	\$0	\$13.000	\$13.000	\$26.000	\$0	\$13.000	\$26.000	\$26.000
Tijera recta	\$13.000	\$0	\$0	\$13.000	\$13.000	\$26.000	\$0	\$13.000	\$26.000	\$26.000
Máquina de corte	\$55.000	\$0	\$0	\$110.000	\$55.000	\$55.000	\$0	\$165.000	\$110.000	\$110.000
Cepillo	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$24.000	\$12.000	\$36.000	\$12.000	\$48.000	\$24.000	\$60.000
Peineta	\$8.000	\$0	\$0	\$8.000	\$8.000	\$16.000	\$0	\$8.000	\$16.000	\$16.000
Cepillo	\$0	\$12.000	\$0	\$12.000	\$0	\$12.000	\$0	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Peineta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.000	\$0	\$0	\$0	\$8.000	\$8.000
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$380.000	\$0
Quita nudos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18.000	\$0	\$0	\$0	\$18.000	\$18.000
Camas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$48.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$48.000
Mantas térmicas	\$0	\$0	\$72.000	\$0	\$0	\$72.000	\$0	\$0	\$72.000	\$0
Plato de agua	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000
Plato de comida	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000	\$0	\$125.000
Juguetes varios	\$0	\$0	\$0	\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$100.000	\$0	\$0
Alfombra de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$56.000	\$0	\$0
Tobogán	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$140.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 93: Calendario de inversiones parte 2

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Túnel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$36.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$36.000
Valla de salto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18.000	\$0	\$0
Valla de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$49.000	\$0	\$0
Túnel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$24.000
Aro de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$29.000	\$0	\$0
Alfombrilla	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.000
Rampa de agilidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Bañera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mesa con abrazadera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.000
Secador	\$0	\$0	\$70.000	\$0	\$0	\$70.000	\$0	\$0	\$70.000	\$0
Tanque de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$37.000
Tanque de agua residual	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$37.000
Calentador de agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.000
Silla de escritorio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$90.980	\$0	\$0	\$0	\$0	\$90.980
Escritorio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$219.960	\$0	\$0	\$0	\$0	\$219.960
Estante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$79.980	\$0	\$0	\$0
Inodoro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$99.980
Butacas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.000
Lavamanos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$116.940
Basurero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11.000
Cámara fotográfica	\$0	\$0	\$449.990	\$0	\$0	\$449.990	\$0	\$0	\$449.990	\$0
Computador portátil	\$0	\$0	\$1.357.980	\$0	\$0	\$1.357.980	\$0	\$0	\$1.357.980	\$0
Camión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generador eléctrico	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$179.000	\$294.000	\$2.687.960	\$624.000	\$1.250.930	\$3.966.950	\$869.960	\$1.606.990	\$4.845.940	\$2.688.840

Fuente: Elaboración propia

Anexo 94: Costos

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos variables (SC)	\$100.106.860	\$125.021.687	\$146.525.372	\$177.270.850	\$214.467.665	\$259.469.502	\$313.914.093	\$379.782.815	\$459.472.797	\$100.106.860
Costos variables (SF)			\$100.106.860	\$125.021.687	\$146.525.372	\$177.270.850	\$214.467.665	\$259.469.502	\$313.914.093	\$379.782.815
Costos fijos (SC)	\$142.143.648	\$145.956.848	\$164.172.707	\$213.738.804	\$242.916.418	\$276.090.508	\$320.633.470	\$371.654.907	\$437.459.062	\$529.527.911
Costos fijos (SF)			\$155.467.648	\$159.274.848	\$177.484.527	\$227.044.258	\$256.215.316	\$289.382.654	\$333.918.660	\$379.595.279
Total	\$242.250.508	\$270.978.535	\$310.698.079	\$391.009.654	\$457.384.082	\$535.560.010	\$634.547.563	\$751.437.721	\$896.931.859	\$1.085.412.072

Fuente: Elaboración propia

Anexo 95: Capital de trabajo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos - costos	\$26.897	\$590.920	\$780.901	\$976.317	\$803.073	\$1.008.468	\$1.214.033	\$1.426.853	\$1.633.947	\$1.854.054	\$2.078.084	\$2.293.223
DAM	\$0											

Fuente: Elaboración propia

Anexo 96: Flujo de caja original parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$309.479.051	\$630.220.830	\$762.460.323	\$922.447.682
Egresos		-\$242.250.508	-\$270.978.535	-\$566.272.587	-\$675.306.189	-\$781.393.981
Depreciación		-\$4.581.997	-\$2.278.527	-\$6.986.523	-\$6.434.861	-\$5.084.891
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		\$8.971.159	\$36.221.989	\$57.796.306	\$80.727.523	\$136.848.991
Impuesto		-\$2.422.213	-\$9.779.937	-\$15.605.003	-\$21.796.431	-\$36.949.227
Utilidad después impuesto		\$4.581.997	\$2.278.527	\$6.986.523	\$6.434.861	\$5.084.891
Depreciación		\$4.581.997	\$2.278.527	\$6.986.523	\$6.434.861	\$5.084.891
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$918.000	-\$3.938.890
Valor de desecho						
Capital de trabajo						
Flujo neto	-\$36.294.240	\$10.951.943	-\$42.173.411	\$46.310.867	\$64.447.953	\$101.045.764
Flujo actual	-\$36.294.240	\$10.256.549	-\$36.987.833	\$38.037.605	\$49.573.486	\$72.789.466
VAN	-\$36.294.240	-\$26.037.691	-\$63.025.524	-\$24.987.920	\$24.585.566	\$97.375.032

Fuente: Elaboración propia

Anexo 97: Flujo de caja original parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.116.005.254	\$1.350.177.091	\$1.633.485.298	\$1.976.240.183	\$2.390.915.464
Egresos	-\$939.875.119	-\$1.105.230.543	-\$1.300.289.877	-\$1.544.764.611	-\$1.844.790.166
Depreciación	-\$6.536.501	-\$7.183.001	-\$4.795.489	-\$7.438.959	-\$7.191.613
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$12.889.827
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$894.887	\$916.329	\$220.490
Utilidad antes impuesto	\$170.446.971	\$237.861.633	\$329.294.819	\$424.952.941	\$526.264.347
Impuesto	-\$46.020.682	-\$64.222.641	-\$88.909.601	-\$114.737.294	-\$142.091.374
Utilidad después impuesto	\$124.426.289	\$173.638.992	\$240.385.218	\$310.215.647	\$384.172.973
Depreciación	\$6.536.501	\$7.183.001	\$4.795.489	\$7.438.959	\$7.191.613
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.889.827
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$4.590.950	-\$2.010.910	-\$4.215.960	-\$5.715.900	-\$4.295.830
Valor de desecho					\$12.889.827
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$126.371.840	\$178.811.083	\$240.964.747	\$311.938.706	\$412.848.410
Flujo actual	\$85.253.224	\$112.970.491	\$142.571.979	\$172.846.272	\$214.235.507
VAN	\$182.628.256	\$295.598.747	\$438.170.726	\$611.016.999	\$825.252.506

Fuente: Elaboración propia

Anexo 98: Flujo de caja demanda uno parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$255.803.664	\$565.282.715	\$565.282.715	\$683.896.217
Egresos		-\$241.950.508	-\$242.750.508	-\$522.220.080	-\$523.031.042	-\$591.673.135
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		\$9.347.159	\$10.812.629	\$37.036.698	\$36.044.059	\$88.301.869
Impuesto		-\$2.523.733	-\$2.919.410	-\$9.999.908	-\$9.731.896	-\$23.841.505
Utilidad después impuesto		\$6.823.426	\$7.893.219	\$27.036.790	\$26.312.163	\$64.460.364
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo						
Flujo neto	-\$28.572.480	\$11.150.423	-\$49.939.199	\$31.678.343	\$31.785.027	\$66.096.837
Flujo actual	-\$28.572.480	\$10.442.426	-\$43.798.752	\$26.019.126	\$24.449.102	\$47.613.609
VAN	-\$28.572.480	-\$18.130.053	-\$61.928.806	-\$35.909.679	-\$11.460.577	\$36.153.031

Fuente: Elaboración propia

Anexo 99: Flujo de caja demanda uno parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$683.896.217	\$827.398.438	\$827.398.438	\$1.001.011.788	\$1.001.011.788
Egresos	-\$598.909.494	-\$695.418.632	-\$719.582.743	-\$819.442.284	-\$847.913.963
Depreciación	-\$6.151.005	-\$6.700.005	-\$4.302.995	-\$6.719.965	-\$6.193.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.217.381
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$152.994
Utilidad antes impuesto	\$79.678.554	\$125.377.887	\$104.388.836	\$175.744.868	\$138.840.315
Impuesto	-\$21.513.210	-\$33.852.029	-\$28.184.986	-\$47.451.114	-\$37.486.885
Utilidad después impuesto	\$58.165.344	\$91.525.857	\$76.203.851	\$128.293.754	\$101.353.430
Depreciación	\$6.151.005	\$6.700.005	\$4.302.995	\$6.719.965	\$6.193.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.217.381
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$1.501.920	-\$3.022.970	-\$2.499.940	-\$2.803.870
Valor de desecho					\$8.217.381
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$61.519.380	\$96.723.943	\$77.483.876	\$132.513.779	\$121.177.446
Flujo actual	\$41.502.327	\$61.108.915	\$45.845.003	\$73.426.325	\$62.881.462
VAN	\$77.655.358	\$138.764.274	\$184.609.277	\$258.035.601	\$320.917.063

Fuente: Elaboración propia

Anexo 100: Flujo de caja demanda dos parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$255.803.664	\$511.607.328	\$511.607.328	\$565.282.715
Egresos		-\$242.250.508	-\$242.870.508	-\$498.445.017	-\$499.065.017	-\$523.263.680
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		\$9.047.159	\$10.692.629	\$7.136.374	\$6.334.698	\$38.097.822
Impuesto		-\$2.442.733	-\$2.887.010	-\$1.926.821	-\$1.710.368	-\$10.286.412
Utilidad después impuesto		\$6.604.426	\$7.805.619	\$5.209.553	\$4.624.329	\$27.811.410
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$2.516.930
Valor de desecho						
Capital de trabajo						
Flujo neto	-\$28.572.480	\$10.931.423	-\$50.083.307	\$9.851.107	\$10.097.193	\$30.095.873
Flujo actual	-\$28.572.480	\$10.237.332	-\$43.925.141	\$8.091.243	\$7.766.780	\$21.679.905
VAN	-\$28.572.480	-\$18.335.148	-\$62.260.289	-\$54.169.045	-\$46.402.266	-\$24.722.361

Fuente: Elaboración propia

Anexo 101: Flujo de caja demanda dos parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$565.282.715	\$618.958.102	\$618.958.102	\$683.896.217	\$683.896.217
Egresos	-\$523.263.680	-\$547.456.343	-\$547.456.343	-\$590.671.499	-\$598.946.519
Depreciación	-\$6.043.007	-\$6.616.007	-\$4.026.499	-\$6.507.469	-\$6.020.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$7.557.379
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$865.637	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	\$36.818.864	\$64.983.838	\$68.340.896	\$87.612.577	\$71.514.187
Impuesto	-\$9.941.093	-\$17.545.636	-\$18.452.042	-\$23.655.396	-\$19.308.830
Utilidad después impuesto	\$26.877.771	\$47.438.201	\$49.888.854	\$63.957.181	\$52.205.357
Depreciación	\$6.043.007	\$6.616.007	\$4.026.499	\$6.507.469	\$6.020.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.557.379
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$666.930	-\$2.948.970	-\$2.932.930	-\$2.051.880
Valor de desecho					\$7.557.379
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$30.123.808	\$53.387.279	\$50.966.383	\$67.531.721	\$71.288.860
Flujo actual	\$20.322.184	\$33.729.381	\$30.155.358	\$37.419.550	\$36.993.251
VAN	-\$4.400.177	\$29.329.203	\$59.484.561	\$96.904.111	\$133.897.363

Fuente: Elaboración propia

Anexo 102: Flujo de caja D0E0P1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$294.005.098	\$598.709.788	\$724.337.307	\$876.325.298
Egresos		-\$242.250.508	-\$270.978.535	-\$566.272.587	-\$675.306.189	-\$781.393.981
Depreciación		-\$4.581.997	-\$2.278.527	-\$6.986.523	-\$6.434.861	-\$5.084.891
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$3.819.024	\$20.748.037	\$26.285.264	\$42.604.507	\$90.726.606
Impuesto		\$1.031.137	-\$5.601.970	-\$7.097.021	-\$11.503.217	-\$24.496.184
Utilidad después impuesto		-\$2.787.888	\$15.146.067	\$19.188.243	\$31.101.290	\$66.230.423
Depreciación		\$4.581.997	\$2.278.527	\$6.986.523	\$6.434.861	\$5.084.891
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$918.000	-\$3.828.910
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$948.380					
Flujo neto	-\$37.242.620	\$1.615.109	-\$53.469.396	\$23.307.806	\$36.618.151	\$67.486.404
Flujo actual	-\$37.242.620	\$1.512.558	-\$46.894.882	\$19.143.954	\$28.166.750	\$48.614.599
VAN	-\$37.242.620	-\$35.730.062	-\$82.624.944	-\$63.480.990	-\$35.314.239	\$13.300.359

Fuente: Elaboración propia

Anexo 103: Flujo de caja D0E0P1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.060.204.992	\$1.282.668.236	\$1.551.811.034	\$1.877.428.174	\$2.271.369.690
Egresos	-\$939.875.119	-\$1.105.230.543	-\$1.300.289.877	-\$1.544.764.611	-\$1.844.790.166
Depreciación	-\$6.536.501	-\$7.183.001	-\$4.795.489	-\$7.438.959	-\$7.191.613
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$12.889.827
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$894.887	\$916.329	\$220.490
Utilidad antes impuesto	\$114.646.708	\$170.352.778	\$247.620.554	\$326.140.932	\$406.718.573
Impuesto	-\$30.954.611	-\$45.995.250	-\$66.857.550	-\$88.058.052	-\$109.814.015
Utilidad después impuesto	\$83.692.097	\$124.357.528	\$180.763.004	\$238.082.880	\$296.904.559
Depreciación	\$6.536.501	\$7.183.001	\$4.795.489	\$7.438.959	\$7.191.613
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.889.827
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$3.232.970	-\$2.010.910	-\$4.215.960	-\$4.357.920	-\$4.185.850
Valor de desecho					\$12.889.827
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$86.995.628	\$129.529.619	\$181.342.534	\$241.163.920	\$325.689.976
Flujo actual	\$58.689.165	\$81.835.111	\$107.295.213	\$133.629.728	\$169.007.208
VAN	\$71.989.524	\$153.824.635	\$261.119.848	\$394.749.576	\$563.756.784

Fuente: Elaboración propia

Anexo 104: Flujo de caja D0E0P2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$278.531.146	\$567.198.747	\$686.214.291	\$830.202.914
Egresos		-\$242.250.508	-\$270.978.535	-\$566.272.587	-\$675.306.189	-\$781.393.981
Depreciación		-\$4.581.997	-\$2.278.527	-\$6.986.523	-\$6.434.861	-\$5.084.891
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$16.609.207	\$5.274.084	-\$5.225.777	\$4.481.490	\$44.604.222
Impuesto		\$4.484.486	-\$1.424.003	\$1.410.960	-\$1.210.002	-\$12.043.140
Utilidad después impuesto		-\$12.124.721	\$3.850.081	-\$3.814.817	\$3.271.488	\$32.561.082
Depreciación		\$4.581.997	\$2.278.527	\$6.986.523	\$6.434.861	\$5.084.891
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$918.000	-\$3.828.910
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.923.658					
Flujo neto	-\$38.217.898	-\$7.721.725	-\$64.765.382	\$304.746	\$8.788.349	\$33.817.064
Flujo actual	-\$38.217.898	-\$7.231.434	-\$56.801.930	\$250.304	\$6.760.015	\$24.360.506
VAN	-\$38.217.898	-\$45.449.331	-\$102.251.262	-\$102.000.957	-\$95.240.943	-\$70.880.436

Fuente: Elaboración propia

Anexo 105: Flujo de caja D0E0P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.004.404.729	\$1.215.159.382	\$1.470.136.769	\$1.778.616.164	\$2.151.823.917
Egresos	-\$939.875.119	-\$1.105.230.543	-\$1.300.289.877	-\$1.544.764.611	-\$1.844.790.166
Depreciación	-\$6.536.501	-\$7.183.001	-\$4.795.489	-\$7.438.959	-\$7.191.613
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$12.889.827
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$894.887	\$916.329	\$220.490
Utilidad antes impuesto	\$58.846.446	\$102.843.923	\$165.946.289	\$227.328.923	\$287.172.800
Impuesto	-\$15.888.540	-\$27.767.859	-\$44.805.498	-\$61.378.809	-\$77.536.656
Utilidad después impuesto	\$42.957.905	\$75.076.064	\$121.140.791	\$165.950.114	\$209.636.144
Depreciación	\$6.536.501	\$7.183.001	\$4.795.489	\$7.438.959	\$7.191.613
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.889.827
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$3.232.970	-\$2.010.910	-\$4.215.960	-\$4.357.920	-\$4.185.850
Valor de desecho					\$12.889.827
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$46.261.437	\$80.248.155	\$121.720.320	\$169.031.153	\$238.421.561
Flujo actual	\$31.208.983	\$50.699.730	\$72.018.447	\$93.660.723	\$123.721.838
VAN	-\$39.671.453	\$11.028.276	\$83.046.724	\$176.707.447	\$300.429.284

Fuente: Elaboración propia

Anexo 106: Flujo de caja D0E1P0 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$309.479.051	\$630.220.830	\$762.460.323	\$922.447.682
Egresos		-\$242.570.508	-\$276.911.335	-\$572.809.461	-\$694.291.613	-\$799.541.248
Depreciación		-\$4.595.997	-\$2.292.527	-\$7.000.523	-\$6.448.861	-\$5.135.551
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		\$8.637.159	\$30.275.189	\$51.245.432	\$61.728.099	\$118.651.063
Impuesto		-\$2.332.033	-\$8.174.301	-\$13.836.267	-\$16.666.587	-\$32.035.787
Utilidad después impuesto		\$6.305.126	\$22.100.888	\$37.409.165	\$45.061.512	\$86.615.276
Depreciación		\$4.595.997	\$2.292.527	\$7.000.523	\$6.448.861	\$5.135.551
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.169.810	-\$179.000	-\$21.614.810	-\$2.866.960	-\$918.000	-\$3.938.890
Valor de desecho						
Capital de trabajo						
Flujo neto	-\$36.364.240	\$10.722.123	-\$46.570.575	\$41.542.729	\$50.592.373	\$87.811.937
Flujo actual	-\$36.364.240	\$10.041.321	-\$40.844.329	\$34.121.276	\$38.915.748	\$63.256.328
VAN	-\$36.364.240	-\$26.322.918	-\$67.167.247	-\$33.045.971	\$5.869.777	\$69.126.105

Fuente: Elaboración propia

Anexo 107: Flujo de caja D0E1P0 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.116.005.254	\$1.350.177.091	\$1.633.485.298	\$1.976.240.183	\$2.390.915.464
Egresos	-\$971.429.757	-\$1.138.683.729	-\$1.344.545.450	-\$1.590.273.695	-\$1.886.730.567
Depreciación	-\$8.156.161	-\$10.289.639	-\$8.075.309	-\$10.778.277	-\$11.886.413
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$13.545.801
Venta de activos	\$893.832	\$106.337	\$894.887	\$924.579	\$209.990
Utilidad antes impuesto	\$137.313.168	\$201.310.058	\$281.759.426	\$376.112.789	\$478.962.672
Impuesto	-\$37.074.555	-\$54.353.716	-\$76.075.045	-\$101.550.453	-\$129.319.922
Utilidad después impuesto	\$100.238.613	\$146.956.343	\$205.684.381	\$274.562.336	\$349.642.751
Depreciación	\$8.156.161	\$10.289.639	\$8.075.309	\$10.778.277	\$11.886.413
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.545.801
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$5.238.940	-\$1.647.900	-\$6.062.930	-\$5.487.910	-\$4.678.840
Valor de desecho					\$13.545.801
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$103.155.834	\$155.598.082	\$207.696.760	\$279.852.703	\$383.941.926
Flujo actual	\$69.591.195	\$98.304.823	\$122.888.259	\$155.067.312	\$199.235.339
VAN	\$138.717.301	\$237.022.123	\$359.910.382	\$514.977.693	\$714.213.033

Fuente: Elaboración propia

Anexo 108: Flujo de caja D0E1P1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$294.005.098	\$598.709.788	\$724.337.307	\$876.325.298
Egresos		-\$242.570.508	-\$276.911.335	-\$572.809.461	-\$694.291.613	-\$799.541.248
Depreciación		-\$4.595.997	-\$2.292.527	-\$7.000.523	-\$6.448.861	-\$5.135.551
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$4.153.024	\$14.801.237	\$19.734.390	\$23.605.083	\$72.528.679
Impuesto		\$1.121.317	-\$3.996.334	-\$5.328.285	-\$6.373.372	-\$19.582.743
Utilidad después impuesto		-\$3.031.708	\$10.804.903	\$14.406.105	\$17.231.710	\$52.945.936
Depreciación		\$4.595.997	\$2.292.527	\$7.000.523	\$6.448.861	\$5.135.551
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.169.810	-\$179.000	-\$21.614.810	-\$2.866.960	-\$918.000	-\$3.938.890
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$975.047					
Flujo neto	-\$37.339.287	\$1.385.289	-\$57.866.560	\$18.539.668	\$22.762.572	\$54.142.597
Flujo actual	-\$37.339.287	\$1.297.330	-\$50.751.377	\$15.227.626	\$17.509.013	\$39.002.236
VAN	-\$37.339.287	-\$36.041.957	-\$86.793.334	-\$71.565.708	-\$54.056.695	-\$15.054.459

Fuente: Elaboración propia

Anexo 109: Flujo de caja D0E1P1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.060.204.992	\$1.282.668.236	\$1.551.811.034	\$1.877.428.174	\$2.271.369.690
Egresos	-\$971.429.757	-\$1.138.683.729	-\$1.344.545.450	-\$1.590.273.695	-\$1.886.730.567
Depreciación	-\$8.156.161	-\$10.289.639	-\$8.075.309	-\$10.778.277	-\$11.886.413
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$13.545.801
Venta de activos	\$853.337	\$106.337	\$894.887	\$924.579	\$209.990
Utilidad antes impuesto	\$81.472.410	\$133.801.204	\$200.085.161	\$277.300.780	\$359.416.899
Impuesto	-\$21.997.551	-\$36.126.325	-\$54.022.993	-\$74.871.211	-\$97.042.563
Utilidad después impuesto	\$59.474.859	\$97.674.879	\$146.062.168	\$202.429.569	\$262.374.336
Depreciación	\$8.156.161	\$10.289.639	\$8.075.309	\$10.778.277	\$11.886.413
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.545.801
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$5.238.940	-\$1.647.900	-\$6.062.930	-\$5.487.910	-\$4.678.840
Valor de desecho					\$13.545.801
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$62.392.081	\$106.316.618	\$148.074.547	\$207.719.937	\$296.673.512
Flujo actual	\$42.091.070	\$67.169.442	\$87.611.493	\$115.098.306	\$153.949.969
VAN	\$27.036.611	\$94.206.053	\$181.817.545	\$296.915.852	\$450.865.821

Fuente: Elaboración propia

Anexo 110: Flujo de caja D0E1P2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$278.531.146	\$567.198.747	\$686.214.291	\$830.202.914
Egresos		-\$242.570.508	-\$276.911.335	-\$572.809.461	-\$694.291.613	-\$799.541.248
Depreciación		-\$4.595.997	-\$2.292.527	-\$7.000.523	-\$6.448.861	-\$5.135.551
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$16.943.207	-\$672.716	-\$11.776.651	-\$14.517.934	\$26.406.295
Impuesto		\$4.574.666	\$181.633	\$3.179.696	\$3.919.842	-\$7.129.700
Utilidad después impuesto		-\$12.368.541	-\$491.083	-\$8.596.955	-\$10.598.092	\$19.276.595
Depreciación		\$4.595.997	\$2.292.527	\$7.000.523	\$6.448.861	\$5.135.551
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.169.810	-\$179.000	-\$21.614.810	-\$2.866.960	-\$918.000	-\$3.938.890
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.950.325					
Flujo neto	-\$38.314.564	-\$7.951.545	-\$69.162.546	-\$4.463.392	-\$5.067.230	\$20.473.257
Flujo actual	-\$38.314.564	-\$7.446.661	-\$60.658.426	-\$3.666.024	-\$3.897.723	\$14.748.143
VAN	-\$38.314.564	-\$45.761.226	-\$106.419.651	-\$110.085.675	-\$113.983.398	-\$99.235.255

Fuente: Elaboración propia

Anexo 111: Flujo de caja D0E1P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.004.404.729	\$1.215.159.382	\$1.470.136.769	\$1.778.616.164	\$2.151.823.917
Egresos	-\$971.429.757	-\$1.138.683.729	-\$1.344.545.450	-\$1.590.273.695	-\$1.886.730.567
Depreciación	-\$8.156.161	-\$10.289.639	-\$8.075.309	-\$10.778.277	-\$11.886.413
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$13.545.801
Venta de activos	\$853.337	\$106.337	\$894.887	\$924.579	\$209.990
Utilidad antes impuesto	\$25.672.147	\$66.292.349	\$118.410.896	\$178.488.771	\$239.871.126
Impuesto	-\$6.931.480	-\$17.898.934	-\$31.970.942	-\$48.191.968	-\$64.765.204
Utilidad después impuesto	\$18.740.668	\$48.393.415	\$86.439.954	\$130.296.803	\$175.105.922
Depreciación	\$8.156.161	\$10.289.639	\$8.075.309	\$10.778.277	\$11.886.413
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.545.801
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$5.238.940	-\$1.647.900	-\$6.062.930	-\$5.487.910	-\$4.678.840
Valor de desecho					\$13.545.801
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$21.657.889	\$57.035.154	\$88.452.333	\$135.587.170	\$209.405.097
Flujo actual	\$14.610.888	\$36.034.061	\$52.334.727	\$75.129.301	\$108.664.599
VAN	-\$84.624.367	-\$48.590.306	\$3.744.421	\$78.873.722	\$187.538.321

Fuente: Elaboración propia

Anexo 112: Flujo de caja D0E2P0 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$309.479.051	\$630.220.830	\$762.460.323	\$922.447.682
Egresos		-\$249.020.508	-\$292.536.847	-\$599.931.098	-\$729.651.774	-\$845.564.971
Depreciación		-\$4.595.997	-\$2.292.527	-\$7.143.521	-\$6.489.361	-\$5.378.547
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$61.496	\$842.837	\$48.746	\$888.431
Utilidad antes impuesto		\$2.187.159	\$14.711.173	\$23.989.047	\$26.367.933	\$72.392.595
Impuesto		-\$590.533	-\$3.972.017	-\$6.477.043	-\$7.119.342	-\$19.546.001
Utilidad después impuesto		\$1.596.626	\$10.739.156	\$17.512.005	\$19.248.591	\$52.846.594
Depreciación		\$4.595.997	\$2.292.527	\$7.143.521	\$6.489.361	\$5.378.547
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.169.810	-\$179.000	-\$22.262.800	-\$2.393.970	-\$2.054.980	-\$3.062.910
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$537.269					
Flujo neto	-\$36.901.509	\$6.013.623	-\$58.580.297	\$22.261.556	\$23.682.972	\$55.162.231
Flujo actual	-\$36.901.509	\$5.631.788	-\$51.377.354	\$18.284.613	\$18.216.987	\$39.736.741
VAN	-\$36.901.509	-\$31.269.721	-\$82.647.076	-\$64.362.463	-\$46.145.476	-\$6.408.735

Fuente: Elaboración propia

Anexo 113: Flujo de caja D0E2P0 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.116.005.254	\$1.350.177.091	\$1.633.485.298	\$1.976.240.183	\$2.390.915.464
Egresos	-\$1.011.132.902	-\$1.184.304.853	-\$1.392.714.953	-\$1.642.591.320	-\$1.959.613.532
Depreciación	-\$8.227.661	-\$10.199.639	-\$8.143.311	-\$10.727.779	-\$12.014.915
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$13.467.811
Venta de activos	\$842.837	\$143.837	\$865.637	\$983.825	\$173.994
Utilidad antes impuesto	\$97.487.527	\$155.816.435	\$233.492.670	\$323.904.908	\$405.993.199
Impuesto	-\$26.321.632	-\$42.070.437	-\$63.043.021	-\$87.454.325	-\$109.618.164
Utilidad después impuesto	\$71.165.895	\$113.745.997	\$170.449.649	\$236.450.583	\$296.375.036
Depreciación	\$8.227.661	\$10.199.639	\$8.143.311	\$10.727.779	\$12.014.915
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.467.811
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$4.850.940	-\$2.043.900	-\$5.301.940	-\$6.921.880	-\$4.153.860
Valor de desecho					\$13.467.811
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$74.542.616	\$121.901.737	\$173.291.021	\$240.256.482	\$331.171.713
Flujo actual	\$50.288.089	\$77.015.915	\$102.531.362	\$133.126.914	\$171.851.794
VAN	\$43.879.354	\$120.895.268	\$223.426.630	\$356.553.545	\$528.405.338

Fuente: Elaboración propia

Anexo 114: Flujo de caja D0E2P1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$294.005.098	\$598.709.788	\$724.337.307	\$876.325.298
Egresos		-\$249.020.508	-\$292.536.847	-\$599.931.098	-\$729.651.774	-\$845.564.971
Depreciación		-\$4.595.997	-\$2.292.527	-\$7.143.521	-\$6.489.361	-\$5.378.547
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$61.496	\$842.837	\$48.746	\$888.431
Utilidad antes impuesto		-\$10.603.024	-\$762.780	-\$7.521.994	-\$11.755.084	\$26.270.211
Impuesto		\$2.862.817	\$205.951	\$2.030.938	\$3.173.873	-\$7.092.957
Utilidad después impuesto		-\$7.740.208	-\$556.829	-\$5.491.056	-\$8.581.211	\$19.177.254
Depreciación		\$4.595.997	\$2.292.527	\$7.143.521	\$6.489.361	\$5.378.547
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.169.810	-\$179.000	-\$22.262.800	-\$2.393.970	-\$2.054.980	-\$3.062.910
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.512.547					
Flujo neto	-\$37.876.787	-\$3.323.211	-\$69.876.282	-\$741.504	-\$4.146.830	\$21.492.891
Flujo actual	-\$37.876.787	-\$3.112.204	-\$61.284.403	-\$609.037	-\$3.189.749	\$15.482.649
VAN	-\$37.876.787	-\$40.988.990	-\$102.273.393	-\$102.882.430	-\$106.072.179	-\$90.589.531

Fuente: Elaboración propia

Anexo 115: Flujo de caja D0E2P1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.060.204.992	\$1.282.668.236	\$1.551.811.034	\$1.877.428.174	\$2.271.369.690
Egresos	-\$1.011.132.902	-\$1.184.304.853	-\$1.392.714.953	-\$1.642.591.320	-\$1.959.613.532
Depreciación	-\$8.227.661	-\$10.199.639	-\$8.143.311	-\$10.727.779	-\$12.014.915
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$13.467.811
Venta de activos	\$842.837	\$143.837	\$865.637	\$983.825	\$173.994
Utilidad antes impuesto	\$41.687.265	\$88.307.580	\$151.818.405	\$225.092.899	\$286.447.426
Impuesto	-\$11.255.561	-\$23.843.047	-\$40.990.969	-\$60.775.083	-\$77.340.805
Utilidad después impuesto	\$30.431.703	\$64.464.534	\$110.827.436	\$164.317.816	\$209.106.621
Depreciación	\$8.227.661	\$10.199.639	\$8.143.311	\$10.727.779	\$12.014.915
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.467.811
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$4.850.940	-\$2.043.900	-\$5.301.940	-\$6.921.880	-\$4.153.860
Valor de desecho					\$13.467.811
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$33.808.424	\$72.620.273	\$113.668.807	\$168.123.716	\$243.903.298
Flujo actual	\$22.807.907	\$45.880.534	\$67.254.596	\$93.157.909	\$126.566.424
VAN	-\$67.781.624	-\$21.901.090	\$45.353.506	\$138.511.415	\$265.077.839

Fuente: Elaboración propia

Anexo 116: Flujo de caja D0E2P2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$278.531.146	\$567.198.747	\$686.214.291	\$830.202.914
Egresos		-\$249.020.508	-\$292.536.847	-\$599.931.098	-\$729.651.774	-\$845.564.971
Depreciación		-\$4.595.997	-\$2.292.527	-\$7.143.521	-\$6.489.361	-\$5.378.547
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$61.496	\$842.837	\$48.746	\$888.431
Utilidad antes impuesto		-\$23.393.207	-\$16.236.732	-\$39.033.036	-\$49.878.100	-\$19.852.174
Impuesto		\$6.316.166	\$4.383.918	\$10.538.920	\$13.467.087	\$5.360.087
Utilidad después impuesto		-\$17.077.041	-\$11.852.815	-\$28.494.116	-\$36.411.013	-\$14.492.087
Depreciación		\$4.595.997	\$2.292.527	\$7.143.521	\$6.489.361	\$5.378.547
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$16.194.430		-\$49.349.180			
Inversión depreciable	-\$20.169.810	-\$179.000	-\$22.262.800	-\$2.393.970	-\$2.054.980	-\$3.062.910
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$2.487.825					
Flujo neto	-\$38.852.064	-\$12.660.045	-\$81.172.268	-\$23.744.565	-\$31.976.631	-\$12.176.449
Flujo actual	-\$38.852.064	-\$11.856.195	-\$71.191.451	-\$19.502.687	-\$24.596.485	-\$8.771.444
VAN	-\$38.852.064	-\$50.708.259	-\$121.899.710	-\$141.402.398	-\$165.998.883	-\$174.770.326

Fuente: Elaboración propia

Anexo 117: Flujo de caja D0E2P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$1.004.404.729	\$1.215.159.382	\$1.470.136.769	\$1.778.616.164	\$2.151.823.917
Egresos	-\$1.011.132.902	-\$1.184.304.853	-\$1.392.714.953	-\$1.642.591.320	-\$1.959.613.532
Depreciación	-\$8.227.661	-\$10.199.639	-\$8.143.311	-\$10.727.779	-\$12.014.915
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$13.467.811
Venta de activos	\$842.837	\$143.837	\$865.637	\$983.825	\$173.994
Utilidad antes impuesto	-\$14.112.998	\$20.798.726	\$70.144.140	\$126.280.890	\$166.901.653
Impuesto	\$3.810.510	-\$5.615.656	-\$18.938.918	-\$34.095.840	-\$45.063.446
Utilidad después impuesto	-\$10.302.489	\$15.183.070	\$51.205.222	\$92.185.050	\$121.838.207
Depreciación	\$8.227.661	\$10.199.639	\$8.143.311	\$10.727.779	\$12.014.915
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13.467.811
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$4.850.940	-\$2.043.900	-\$5.301.940	-\$6.921.880	-\$4.153.860
Valor de desecho					\$13.467.811
Capital de trabajo					
Flujo neto	-\$6.925.767	\$23.338.809	\$54.046.594	\$95.990.949	\$156.634.884
Flujo actual	-\$4.672.275	\$14.745.153	\$31.977.831	\$53.188.903	\$81.281.054
VAN	-\$179.442.601	-\$164.697.449	-\$132.719.618	-\$79.530.715	\$1.750.339

Fuente: Elaboración propia

Anexo 118: Flujo de caja D1E0P1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$243.013.481	\$537.018.579	\$537.018.579	\$649.701.406
Egresos		-\$241.950.508	-\$242.750.508	-\$522.220.080	-\$523.031.042	-\$591.673.135
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$3.443.024	-\$1.977.554	\$8.772.562	\$7.779.924	\$54.107.058
Impuesto		\$929.617	\$533.940	-\$2.368.592	-\$2.100.579	-\$14.608.906
Utilidad después impuesto		-\$2.513.408	-\$1.443.615	\$6.403.970	\$5.679.344	\$39.498.152
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$923.380					
Flujo neto	-\$29.495.860	\$1.813.589	-\$59.276.033	\$11.045.524	\$11.152.208	\$41.134.626
Flujo actual	-\$29.495.860	\$1.698.435	-\$51.987.543	\$9.072.282	\$8.578.299	\$29.631.795
VAN	-\$29.495.860	-\$27.797.425	-\$79.784.968	-\$70.712.686	-\$62.134.387	-\$32.502.591

Fuente: Elaboración propia

Anexo 119: Flujo de caja D1E0P1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$649.701.406	\$786.028.516	\$786.028.516	\$950.961.199	\$950.961.199
Egresos	-\$598.909.494	-\$695.418.632	-\$719.582.743	-\$819.442.284	-\$847.913.963
Depreciación	-\$6.151.005	-\$6.700.005	-\$4.302.995	-\$6.719.965	-\$6.193.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.217.381
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$152.994
Utilidad antes impuesto	\$45.483.743	\$84.007.965	\$63.018.914	\$125.694.279	\$88.789.726
Impuesto	-\$12.280.611	-\$22.682.150	-\$17.015.107	-\$33.937.455	-\$23.973.226
Utilidad después impuesto	\$33.203.133	\$61.325.814	\$46.003.808	\$91.756.823	\$64.816.500
Depreciación	\$6.151.005	\$6.700.005	\$4.302.995	\$6.719.965	\$6.193.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.217.381
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$1.501.920	-\$3.022.970	-\$2.499.940	-\$2.803.870
Valor de desecho					\$8.217.381
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$36.557.168	\$66.523.900	\$47.283.833	\$95.976.849	\$84.640.515
Flujo actual	\$24.662.270	\$42.028.925	\$27.976.497	\$53.181.090	\$43.921.699
VAN	-\$7.840.321	\$34.188.604	\$62.165.101	\$115.346.192	\$159.267.891

Fuente: Elaboración propia

Anexo 120: Flujo de caja D1E0P2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$230.223.298	\$508.754.443	\$508.754.443	\$615.506.595
Egresos		-\$241.950.508	-\$242.750.508	-\$522.220.080	-\$523.031.042	-\$591.673.135
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$16.233.207	-\$14.767.737	-\$19.491.574	-\$20.484.212	\$19.912.247
Impuesto		\$4.382.966	\$3.987.289	\$5.262.725	\$5.530.737	-\$5.376.307
Utilidad después impuesto		-\$11.850.241	-\$10.780.448	-\$14.228.849	-\$14.953.475	\$14.535.940
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.898.658					
Flujo neto	-\$30.471.138	-\$7.523.245	-\$68.612.866	-\$9.587.295	-\$9.480.611	\$16.172.414
Flujo actual	-\$30.471.138	-\$7.045.556	-\$60.176.334	-\$7.874.561	-\$7.292.504	\$11.649.982
VAN	-\$30.471.138	-\$37.516.694	-\$97.693.028	-\$105.567.589	-\$112.860.093	-\$101.210.111

Fuente: Elaboración propia

Anexo 121: Flujo de caja D1E0P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$615.506.595	\$744.658.594	\$744.658.594	\$900.910.610	\$900.910.610
Egresos	-\$598.909.494	-\$695.418.632	-\$719.582.743	-\$819.442.284	-\$847.913.963
Depreciación	-\$6.151.005	-\$6.700.005	-\$4.302.995	-\$6.719.965	-\$6.193.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.217.381
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$152.994
Utilidad antes impuesto	\$11.288.932	\$42.638.043	\$21.648.993	\$75.643.689	\$38.739.136
Impuesto	-\$3.048.012	-\$11.512.272	-\$5.845.228	-\$20.423.796	-\$10.459.567
Utilidad después impuesto	\$8.240.921	\$31.125.771	\$15.803.765	\$55.219.893	\$28.279.570
Depreciación	\$6.151.005	\$6.700.005	\$4.302.995	\$6.719.965	\$6.193.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.217.381
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$1.501.920	-\$3.022.970	-\$2.499.940	-\$2.803.870
Valor de desecho					\$8.217.381
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$11.594.956	\$36.323.857	\$17.083.790	\$59.439.918	\$48.103.585
Flujo actual	\$7.822.212	\$22.948.935	\$10.107.992	\$32.935.856	\$24.961.937
VAN	-\$93.387.899	-\$70.438.964	-\$60.330.972	-\$27.395.116	-\$2.433.179

Fuente: Elaboración propia

Anexo 122: Flujo de caja DIEIP0 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$255.803.664	\$565.282.715	\$565.282.715	\$683.896.217
Egresos		-\$242.570.508	-\$242.750.508	-\$536.858.380	-\$545.155.442	-\$616.767.231
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.358.861	-\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$845.087	\$8.250	\$890.681
Utilidad antes impuesto		\$8.727.159	\$10.812.629	\$22.408.898	\$13.776.661	\$63.113.275
Impuesto		-\$2.356.333	-\$2.919.410	-\$6.050.402	-\$3.719.699	-\$17.040.584
Utilidad después impuesto		\$6.370.826	\$7.893.219	\$16.358.496	\$10.056.963	\$46.072.690
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.358.861	\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$743.000	-\$3.351.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	\$231					
Flujo neto	-\$28.572.480	\$10.697.823	-\$49.939.199	\$20.352.059	\$15.672.824	\$47.627.162
Flujo actual	-\$28.572.480	\$10.018.564	-\$43.798.752	\$16.716.240	\$12.055.566	\$34.308.768
VAN	-\$28.572.480	-\$18.553.916	-\$62.352.668	-\$45.636.428	-\$33.580.862	\$727.906

Fuente: Elaboración propia

Anexo 123: Flujo de caja D1E1P0 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$683.896.217	\$827.398.438	\$827.398.438	\$1.001.011.788	\$1.001.011.788
Egresos	-\$640.734.807	-\$724.262.169	-\$746.954.599	-\$858.544.045	-\$877.768.685
Depreciación	-\$6.311.503	-\$6.849.503	-\$4.298.995	-\$6.682.967	-\$6.331.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.361.373
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$876.137	\$914.079	\$182.990
Utilidad antes impuesto	\$37.703.243	\$96.384.852	\$77.020.980	\$136.698.856	\$108.733.597
Impuesto	-\$10.179.876	-\$26.023.910	-\$20.795.665	-\$36.908.691	-\$29.358.071
Utilidad después impuesto	\$27.523.367	\$70.360.942	\$56.225.315	\$99.790.165	\$79.375.526
Depreciación	\$6.311.503	\$6.849.503	\$4.298.995	\$6.682.967	\$6.331.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.361.373
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.870.970	-\$881.930	-\$3.052.970	-\$3.113.930	-\$2.209.870
Valor de desecho					\$8.361.373
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$30.963.901	\$76.328.515	\$57.471.341	\$103.359.202	\$100.219.525
Flujo actual	\$20.888.929	\$48.223.352	\$34.004.156	\$57.271.677	\$52.005.967
VAN	\$21.616.835	\$69.840.187	\$103.844.343	\$161.116.019	\$213.121.986

Fuente: Elaboración propia

Anexo 124: Flujo de caja DIEIP1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$243.013.481	\$537.018.579	\$537.018.579	\$649.701.406
Egresos		-\$242.570.508	-\$242.750.508	-\$536.858.380	-\$545.155.442	-\$616.767.231
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.358.861	-\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$845.087	\$8.250	\$890.681
Utilidad antes impuesto		-\$4.063.024	-\$1.977.554	-\$5.855.238	-\$14.487.474	\$28.918.464
Impuesto		\$1.097.017	\$533.940	\$1.580.914	\$3.911.618	-\$7.807.985
Utilidad después impuesto		-\$2.966.008	-\$1.443.615	-\$4.274.324	-\$10.575.856	\$21.110.479
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.358.861	\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$743.000	-\$3.351.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$975.047					
Flujo neto	-\$29.547.527	\$1.360.989	-\$59.276.033	-\$280.760	-\$4.959.995	\$22.664.950
Flujo actual	-\$29.547.527	\$1.274.573	-\$51.987.543	-\$230.603	-\$3.815.237	\$16.326.954
VAN	-\$29.547.527	-\$28.272.954	-\$80.260.497	-\$80.491.100	-\$84.306.338	-\$67.979.383

Fuente: Elaboración propia

Anexo 125: Flujo de caja DIEIP1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$649.701.406	\$786.028.516	\$786.028.516	\$950.961.199	\$950.961.199
Egresos	-\$640.734.807	-\$724.262.169	-\$746.954.599	-\$858.544.045	-\$877.768.685
Depreciación	-\$6.311.503	-\$6.849.503	-\$4.298.995	-\$6.682.967	-\$6.331.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.361.373
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$876.137	\$914.079	\$182.990
Utilidad antes impuesto	\$3.508.432	\$55.014.930	\$35.651.058	\$86.648.266	\$58.683.007
Impuesto	-\$947.277	-\$14.854.031	-\$9.625.786	-\$23.395.032	-\$15.844.412
Utilidad después impuesto	\$2.561.156	\$40.160.899	\$26.025.272	\$63.253.234	\$42.838.595
Depreciación	\$6.311.503	\$6.849.503	\$4.298.995	\$6.682.967	\$6.331.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.361.373
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.870.970	-\$881.930	-\$3.052.970	-\$3.113.930	-\$2.209.870
Valor de desecho					\$8.361.373
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$6.001.689	\$46.128.472	\$27.271.298	\$66.822.272	\$63.682.595
Flujo actual	\$4.048.871	\$29.143.362	\$16.135.650	\$37.026.442	\$33.046.204
VAN	-\$63.930.512	-\$34.787.150	-\$18.651.500	\$18.374.943	\$51.421.147

Fuente: Elaboración propia

Anexo 126: Flujo de caja DIEIP2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$230.223.298	\$508.754.443	\$508.754.443	\$615.506.595
Egresos		-\$242.570.508	-\$242.750.508	-\$536.858.380	-\$545.155.442	-\$616.767.231
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.358.861	-\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$845.087	\$8.250	\$890.681
Utilidad antes impuesto		-\$16.853.207	-\$14.767.737	-\$34.119.374	-\$42.751.610	-\$5.276.347
Impuesto		\$4.550.366	\$3.987.289	\$9.212.231	\$11.542.935	\$1.424.614
Utilidad después impuesto		-\$12.302.841	-\$10.780.448	-\$24.907.143	-\$31.208.675	-\$3.851.733
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.358.861	\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$743.000	-\$3.351.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.950.325					
Flujo neto	-\$30.522.804	-\$7.975.845	-\$68.612.866	-\$20.913.579	-\$25.592.814	-\$2.297.262
Flujo actual	-\$30.522.804	-\$7.469.418	-\$60.176.334	-\$17.177.447	-\$19.686.040	-\$1.654.859
VAN	-\$30.522.804	-\$37.992.223	-\$98.168.557	-\$115.346.004	-\$135.032.044	-\$136.686.903

Fuente: Elaboración propia

Anexo 127: Flujo de caja D1E1P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$615.506.595	\$744.658.594	\$744.658.594	\$900.910.610	\$900.910.610
Egresos	-\$640.734.807	-\$724.262.169	-\$746.954.599	-\$858.544.045	-\$877.768.685
Depreciación	-\$6.311.503	-\$6.849.503	-\$4.298.995	-\$6.682.967	-\$6.331.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.361.373
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$876.137	\$914.079	\$182.990
Utilidad antes impuesto	-\$30.686.379	\$13.645.008	-\$5.718.864	\$36.597.677	\$8.632.418
Impuesto	\$8.285.322	-\$3.684.152	\$1.544.093	-\$9.881.373	-\$2.330.753
Utilidad después impuesto	-\$22.401.056	\$9.960.856	-\$4.174.771	\$26.716.304	\$6.301.665
Depreciación	\$6.311.503	\$6.849.503	\$4.298.995	\$6.682.967	\$6.331.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.361.373
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.870.970	-\$881.930	-\$3.052.970	-\$3.113.930	-\$2.209.870
Valor de desecho					\$8.361.373
Capital de trabajo					
Flujo neto	-\$18.960.523	\$15.928.429	-\$2.928.745	\$30.285.341	\$27.145.664
Flujo actual	-\$12.791.186	\$10.063.372	-\$1.732.855	\$16.781.208	\$14.086.442
VAN	-\$149.478.089	-\$139.414.717	-\$141.147.572	-\$124.366.364	-\$110.279.922

Fuente: Elaboración propia

Anexo 128: Flujo de caja D1E2P0 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$255.803.664	\$565.282.715	\$565.282.715	\$683.896.217
Egresos		-\$249.020.508	-\$254.870.508	-\$550.611.080	-\$560.890.742	-\$640.614.667
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.358.861	-\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$845.087	\$8.250	\$890.681
Utilidad antes impuesto		\$2.277.159	-\$1.307.371	\$8.656.198	-\$1.958.639	\$39.265.839
Impuesto		-\$614.833	\$352.990	-\$2.337.173	\$528.832	-\$10.601.777
Utilidad después impuesto		\$1.662.326	-\$954.381	\$6.319.025	-\$1.429.806	\$28.664.063
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.358.861	\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$743.000	-\$3.351.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$537.269					
Flujo neto	-\$29.109.749	\$5.989.323	-\$58.786.799	\$10.312.588	\$4.186.055	\$30.218.534
Flujo actual	-\$29.109.749	\$5.609.030	-\$51.558.465	\$8.470.283	\$3.219.922	\$21.768.265
VAN	-\$29.109.749	-\$23.500.718	-\$75.059.183	-\$66.588.900	-\$63.368.979	-\$41.600.714

Fuente: Elaboración propia

Anexo 129: Flujo de caja D1E2P0 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$683.896.217	\$827.398.438	\$827.398.438	\$1.001.011.788	\$1.001.011.788
Egresos	-\$648.901.368	-\$755.564.183	-\$772.420.655	-\$890.684.806	-\$908.576.702
Depreciación	-\$6.311.503	-\$6.849.503	-\$4.441.993	-\$6.787.965	-\$6.470.621
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.366.377
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$876.137	\$914.079	\$182.990
Utilidad antes impuesto	\$29.536.682	\$65.082.838	\$51.411.926	\$104.453.096	\$77.781.077
Impuesto	-\$7.974.904	-\$17.572.366	-\$13.881.220	-\$28.202.336	-\$21.000.891
Utilidad después impuesto	\$21.561.778	\$47.510.472	\$37.530.706	\$76.250.760	\$56.780.187
Depreciación	\$6.311.503	\$6.849.503	\$4.441.993	\$6.787.965	\$6.470.621
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.366.377
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.870.970	-\$1.529.920	-\$3.052.970	-\$3.300.930	-\$2.283.870
Valor de desecho					\$8.366.377
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$25.002.311	\$52.830.055	\$38.919.729	\$79.737.795	\$77.699.692
Flujo actual	\$16.867.109	\$33.377.334	\$23.027.696	\$44.182.977	\$40.319.964
VAN	-\$24.733.605	\$8.643.729	\$31.671.425	\$75.854.402	\$116.174.365

Fuente: Elaboración propia

Anexo 130: Flujo de caja DIE2P1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$243.013.481	\$537.018.579	\$537.018.579	\$649.701.406
Egresos		-\$249.020.508	-\$254.870.508	-\$550.611.080	-\$560.890.742	-\$640.614.667
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.358.861	-\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$845.087	\$8.250	\$890.681
Utilidad antes impuesto		-\$10.513.024	-\$14.097.554	-\$19.607.938	-\$30.222.774	\$5.071.028
Impuesto		\$2.838.517	\$3.806.340	\$5.294.143	\$8.160.149	-\$1.369.178
Utilidad después impuesto		-\$7.674.508	-\$10.291.215	-\$14.313.795	-\$22.062.625	\$3.701.851
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.358.861	\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$743.000	-\$3.351.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.512.547					
Flujo neto	-\$30.085.027	-\$3.347.511	-\$68.123.633	-\$10.320.231	-\$16.446.764	\$5.256.322
Flujo actual	-\$30.085.027	-\$3.134.961	-\$59.747.256	-\$8.476.561	-\$12.650.882	\$3.786.451
VAN	-\$30.085.027	-\$33.219.987	-\$92.967.243	-\$101.443.804	-\$114.094.686	-\$110.308.234

Fuente: Elaboración propia

Anexo 131: Flujo de caja D1E2P1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$649.701.406	\$786.028.516	\$786.028.516	\$950.961.199	\$950.961.199
Egresos	-\$648.901.368	-\$755.564.183	-\$772.420.655	-\$890.684.806	-\$908.576.702
Depreciación	-\$6.311.503	-\$6.849.503	-\$4.441.993	-\$6.787.965	-\$6.470.621
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.366.377
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$876.137	\$914.079	\$182.990
Utilidad antes impuesto	-\$4.658.129	\$23.712.916	\$10.042.004	\$54.402.506	\$27.730.488
Impuesto	\$1.257.695	-\$6.402.487	-\$2.711.341	-\$14.688.677	-\$7.487.232
Utilidad después impuesto	-\$3.400.434	\$17.310.429	\$7.330.663	\$39.713.830	\$20.243.256
Depreciación	\$6.311.503	\$6.849.503	\$4.441.993	\$6.787.965	\$6.470.621
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.366.377
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.870.970	-\$1.529.920	-\$3.052.970	-\$3.300.930	-\$2.283.870
Valor de desecho					\$8.366.377
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$40.099	\$22.630.012	\$8.719.686	\$43.200.865	\$41.162.762
Flujo actual	\$27.052	\$14.297.344	\$5.159.190	\$23.937.743	\$21.360.201
VAN	-\$110.281.182	-\$95.983.838	-\$90.824.648	-\$66.886.906	-\$45.526.704

Fuente: Elaboración propia

Anexo 132: Flujo de caja DIE2P2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$230.223.298	\$508.754.443	\$508.754.443	\$615.506.595
Egresos		-\$249.020.508	-\$254.870.508	-\$550.611.080	-\$560.890.742	-\$640.614.667
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.358.861	-\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$845.087	\$8.250	\$890.681
Utilidad antes impuesto		-\$23.303.207	-\$26.887.737	-\$47.872.074	-\$58.486.910	-\$29.123.783
Impuesto		\$6.291.866	\$7.259.689	\$12.925.460	\$15.791.466	\$7.863.421
Utilidad después impuesto		-\$17.011.341	-\$19.628.048	-\$34.946.614	-\$42.695.444	-\$21.260.361
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.358.861	\$4.906.391
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.528.135			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.866.960	-\$743.000	-\$3.351.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$2.487.825					
Flujo neto	-\$31.060.304	-\$12.684.345	-\$77.460.466	-\$30.953.050	-\$37.079.583	-\$19.705.890
Flujo actual	-\$31.060.304	-\$11.878.952	-\$67.936.047	-\$25.423.404	-\$28.521.685	-\$14.195.362
VAN	-\$31.060.304	-\$42.939.256	-\$110.875.303	-\$136.298.708	-\$164.820.392	-\$179.015.754

Fuente: Elaboración propia

Anexo 133: Flujo de caja D1E2P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$615.506.595	\$744.658.594	\$744.658.594	\$900.910.610	\$900.910.610
Egresos	-\$648.901.368	-\$755.564.183	-\$772.420.655	-\$890.684.806	-\$908.576.702
Depreciación	-\$6.311.503	-\$6.849.503	-\$4.441.993	-\$6.787.965	-\$6.470.621
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.366.377
Venta de activos	\$853.337	\$98.087	\$876.137	\$914.079	\$182.990
Utilidad antes impuesto	-\$38.852.940	-\$17.657.006	-\$31.327.918	\$4.351.917	-\$22.320.101
Impuesto	\$10.490.294	\$4.767.392	\$8.458.538	-\$1.175.018	\$6.026.427
Utilidad después impuesto	-\$28.362.646	-\$12.889.614	-\$22.869.380	\$3.176.899	-\$16.293.674
Depreciación	\$6.311.503	\$6.849.503	\$4.441.993	\$6.787.965	\$6.470.621
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.366.377
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.870.970	-\$1.529.920	-\$3.052.970	-\$3.300.930	-\$2.283.870
Valor de desecho					\$8.366.377
Capital de trabajo					
Flujo neto	-\$24.922.113	-\$7.570.031	-\$21.480.357	\$6.663.935	\$4.625.831
Flujo actual	-\$16.813.005	-\$4.782.646	-\$12.709.315	\$3.692.508	\$2.400.439
VAN	-\$195.828.760	-\$200.611.406	-\$213.320.721	-\$209.628.213	-\$207.227.774

Fuente: Elaboración propia

Anexo 134: Flujo de caja D2E0P1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$243.013.481	\$486.026.962	\$486.026.962	\$537.018.579
Egresos		-\$242.250.508	-\$242.870.508	-\$498.445.017	-\$499.065.017	-\$523.263.680
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$3.743.024	-\$2.097.554	-\$18.443.992	-\$19.245.669	\$9.833.686
Impuesto		\$1.010.617	\$566.340	\$4.979.878	\$5.196.331	-\$2.655.095
Utilidad después impuesto		-\$2.732.408	-\$1.531.215	-\$13.464.114	-\$14.049.338	\$7.178.591
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$2.516.930
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$948.380					
Flujo neto	-\$29.520.860	\$1.594.589	-\$59.420.141	-\$8.822.561	-\$8.576.475	\$9.463.054
Flujo actual	-\$29.520.860	\$1.493.340	-\$52.113.932	-\$7.246.444	-\$6.597.040	\$6.816.819
VAN	-\$29.520.860	-\$28.027.519	-\$80.141.451	-\$87.387.895	-\$93.984.935	-\$87.168.117

Fuente: Elaboración propia

Anexo 135: Flujo de caja D2E0P1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$537.018.579	\$588.010.197	\$588.010.197	\$649.701.406	\$649.701.406
Egresos	-\$523.263.680	-\$547.456.343	-\$547.456.343	-\$590.671.499	-\$598.946.519
Depreciación	-\$6.043.007	-\$6.616.007	-\$4.026.499	-\$6.507.469	-\$6.020.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$7.557.379
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$865.637	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	\$8.554.728	\$34.035.932	\$37.392.990	\$53.417.766	\$37.319.376
Impuesto	-\$2.309.777	-\$9.189.702	-\$10.096.107	-\$14.422.797	-\$10.076.232
Utilidad después impuesto	\$6.244.952	\$24.846.231	\$27.296.883	\$38.994.969	\$27.243.145
Depreciación	\$6.043.007	\$6.616.007	\$4.026.499	\$6.507.469	\$6.020.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.557.379
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$666.930	-\$2.948.970	-\$2.932.930	-\$2.051.880
Valor de desecho					\$7.557.379
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$9.490.989	\$30.795.308	\$28.374.412	\$42.569.509	\$46.326.648
Flujo actual	\$6.402.830	\$19.456.071	\$16.788.332	\$23.587.906	\$24.039.848
VAN	-\$80.765.287	-\$61.309.216	-\$44.520.884	-\$20.932.978	\$3.106.870

Fuente: Elaboración propia

Anexo 136: Flujo de caja D2E0P2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$230.223.298	\$460.446.595	\$460.446.595	\$508.754.443
Egresos		-\$242.250.508	-\$242.870.508	-\$498.445.017	-\$499.065.017	-\$523.263.680
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$16.533.207	-\$14.887.737	-\$44.024.358	-\$44.826.035	-\$18.430.450
Impuesto		\$4.463.966	\$4.019.689	\$11.886.577	\$12.103.029	\$4.976.221
Utilidad después impuesto		-\$12.069.241	-\$10.868.048	-\$32.137.782	-\$32.723.005	-\$13.454.228
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$2.516.930
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.923.658					
Flujo neto	-\$30.496.138	-\$7.742.245	-\$68.756.974	-\$27.496.228	-\$27.250.142	-\$11.169.765
Flujo actual	-\$30.496.138	-\$7.250.651	-\$60.302.723	-\$22.584.131	-\$20.960.860	-\$8.046.267
VAN	-\$30.496.138	-\$37.746.788	-\$98.049.511	-\$120.633.642	-\$141.594.502	-\$149.640.770

Fuente: Elaboración propia

Anexo 137: Flujo de caja D2E0P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$508.754.443	\$557.062.291	\$557.062.291	\$615.506.595	\$615.506.595
Egresos	-\$523.263.680	-\$547.456.343	-\$547.456.343	-\$590.671.499	-\$598.946.519
Depreciación	-\$6.043.007	-\$6.616.007	-\$4.026.499	-\$6.507.469	-\$6.020.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$7.557.379
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$865.637	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	-\$19.709.408	\$3.088.027	\$6.445.085	\$19.222.955	\$3.124.565
Impuesto	\$5.321.540	-\$833.767	-\$1.740.173	-\$5.190.198	-\$843.633
Utilidad después impuesto	-\$14.387.867	\$2.254.260	\$4.704.912	\$14.032.757	\$2.280.933
Depreciación	\$6.043.007	\$6.616.007	\$4.026.499	\$6.507.469	\$6.020.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.557.379
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$666.930	-\$2.948.970	-\$2.932.930	-\$2.051.880
Valor de desecho					\$7.557.379
Capital de trabajo					
Flujo neto	-\$11.141.830	\$8.203.337	\$5.782.442	\$17.607.297	\$21.364.436
Flujo actual	-\$7.516.524	\$5.182.761	\$3.421.306	\$9.756.262	\$11.086.444
VAN	-\$157.157.293	-\$151.974.533	-\$148.553.227	-\$138.796.965	-\$127.710.521

Fuente: Elaboración propia

Anexo 138: Flujo de caja D2E1P0 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$255.803.664	\$511.607.328	\$511.607.328	\$565.282.715
Egresos		-\$242.570.508	-\$242.570.508	-\$498.465.017	-\$498.465.017	-\$536.672.980
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		\$8.727.159	\$10.992.629	\$7.116.374	\$6.934.698	\$24.688.522
Impuesto		-\$2.356.333	-\$2.968.010	-\$1.921.421	-\$1.872.368	-\$6.665.901
Utilidad después impuesto		\$6.370.826	\$8.024.619	\$5.194.953	\$5.062.329	\$18.022.621
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo						
Flujo neto	-\$28.572.480	\$10.697.823	-\$49.864.307	\$9.836.507	\$10.535.193	\$19.659.094
Flujo actual	-\$28.572.480	\$10.018.564	-\$43.733.069	\$8.079.252	\$8.103.690	\$14.161.652
VAN	-\$28.572.480	-\$18.553.916	-\$62.286.984	-\$54.207.733	-\$46.104.043	-\$31.942.390

Fuente: Elaboración propia

Anexo 139: Flujo de caja D2E1P0 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$565.282.715	\$618.958.102	\$618.958.102	\$683.896.217	\$683.896.217
Egresos	-\$541.163.780	-\$579.365.743	-\$583.856.543	-\$612.473.355	-\$628.302.698
Depreciación	-\$6.143.005	-\$6.686.005	-\$4.108.497	-\$6.577.467	-\$5.994.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$7.683.387
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	\$18.818.766	\$33.004.440	\$31.869.198	\$65.740.724	\$42.058.000
Impuesto	-\$5.081.067	-\$8.911.199	-\$8.604.683	-\$17.749.995	-\$11.355.660
Utilidad después impuesto	\$13.737.699	\$24.093.241	\$23.264.514	\$47.990.728	\$30.702.340
Depreciación	\$6.143.005	\$6.686.005	\$4.108.497	\$6.577.467	\$5.994.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.683.387
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$678.930	-\$3.018.970	-\$2.296.940	-\$2.077.880
Valor de desecho					\$7.683.387
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$17.083.734	\$30.100.316	\$24.354.042	\$52.271.255	\$49.985.859
Flujo actual	\$11.525.063	\$19.016.984	\$14.409.593	\$28.963.676	\$25.938.688
VAN	-\$20.417.327	-\$1.400.343	\$13.009.250	\$41.972.926	\$67.911.613

Fuente: Elaboración propia

Anexo 140: Flujo de caja D2E1P1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$243.013.481	\$486.026.962	\$486.026.962	\$537.018.579
Egresos		-\$242.570.508	-\$242.570.508	-\$498.465.017	-\$498.465.017	-\$536.672.980
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$4.063.024	-\$1.797.554	-\$18.463.992	-\$18.645.669	-\$3.575.614
Impuesto		\$1.097.017	\$485.340	\$4.985.278	\$5.034.331	\$965.416
Utilidad después impuesto		-\$2.966.008	-\$1.312.215	-\$13.478.714	-\$13.611.338	-\$2.610.198
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$975.047					
Flujo neto	-\$29.547.527	\$1.360.989	-\$59.201.141	-\$8.837.161	-\$8.138.475	-\$973.725
Flujo actual	-\$29.547.527	\$1.274.573	-\$51.921.860	-\$7.258.435	-\$6.260.130	-\$701.434
VAN	-\$29.547.527	-\$28.272.954	-\$80.194.814	-\$87.453.249	-\$93.713.379	-\$94.414.812

Fuente: Elaboración propia

Anexo 141: Flujo de caja D2E1P1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$537.018.579	\$588.010.197	\$588.010.197	\$649.701.406	\$649.701.406
Egresos	-\$541.163.780	-\$579.365.743	-\$583.856.543	-\$612.473.355	-\$628.302.698
Depreciación	-\$6.143.005	-\$6.686.005	-\$4.108.497	-\$6.577.467	-\$5.994.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$7.683.387
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	-\$9.445.370	\$2.056.534	\$921.292	\$31.545.913	\$7.863.189
Impuesto	\$2.550.250	-\$555.264	-\$248.749	-\$8.517.396	-\$2.123.061
Utilidad después impuesto	-\$6.895.120	\$1.501.270	\$672.544	\$23.028.516	\$5.740.128
Depreciación	\$6.143.005	\$6.686.005	\$4.108.497	\$6.577.467	\$5.994.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.683.387
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$678.930	-\$3.018.970	-\$2.296.940	-\$2.077.880
Valor de desecho					\$7.683.387
Capital de trabajo					
Flujo neto	-\$3.549.085	\$7.508.346	\$1.762.071	\$27.309.044	\$25.023.647
Flujo actual	-\$2.394.291	\$4.743.674	\$1.042.567	\$15.132.032	\$12.985.284
VAN	-\$96.809.103	-\$92.065.429	-\$91.022.862	-\$75.890.830	-\$62.905.546

Fuente: Elaboración propia

Anexo 142: Flujo de caja D2E1P2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$230.223.298	\$460.446.595	\$460.446.595	\$508.754.443
Egresos		-\$242.570.508	-\$242.570.508	-\$498.465.017	-\$498.465.017	-\$536.672.980
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$16.853.207	-\$14.587.737	-\$44.044.358	-\$44.226.035	-\$31.839.750
Impuesto		\$4.550.366	\$3.938.689	\$11.891.977	\$11.941.029	\$8.596.732
Utilidad después impuesto		-\$12.302.841	-\$10.649.048	-\$32.152.382	-\$32.285.005	-\$23.243.017
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.950.325					
Flujo neto	-\$30.522.804	-\$7.975.845	-\$68.537.974	-\$27.510.828	-\$26.812.142	-\$21.606.544
Flujo actual	-\$30.522.804	-\$7.469.418	-\$60.110.651	-\$22.596.122	-\$20.623.950	-\$15.564.520
VAN	-\$30.522.804	-\$37.992.223	-\$98.102.874	-\$120.698.996	-\$141.322.946	-\$156.887.465

Fuente: Elaboración propia

Anexo 143: Flujo de caja D2E1P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$508.754.443	\$557.062.291	\$557.062.291	\$615.506.595	\$615.506.595
Egresos	-\$541.163.780	-\$579.365.743	-\$583.856.543	-\$612.473.355	-\$628.302.698
Depreciación	-\$6.143.005	-\$6.686.005	-\$4.108.497	-\$6.577.467	-\$5.994.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$7.683.387
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	-\$37.709.506	-\$28.891.371	-\$30.026.613	-\$2.648.898	-\$26.331.622
Impuesto	\$10.181.566	\$7.800.670	\$8.107.185	\$715.203	\$7.109.538
Utilidad después impuesto	-\$27.527.939	-\$21.090.701	-\$21.919.427	-\$1.933.696	-\$19.222.084
Depreciación	\$6.143.005	\$6.686.005	\$4.108.497	\$6.577.467	\$5.994.625
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.683.387
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$678.930	-\$3.018.970	-\$2.296.940	-\$2.077.880
Valor de desecho					\$7.683.387
Capital de trabajo					
Flujo neto	-\$24.181.904	-\$15.083.625	-\$20.829.900	\$2.346.832	\$61.436
Flujo actual	-\$16.313.644	-\$9.529.636	-\$12.324.459	\$1.300.387	\$31.880
VAN	-\$173.201.110	-\$182.730.746	-\$195.055.204	-\$193.754.817	-\$193.722.937

Fuente: Elaboración propia

Anexo 144: Flujo de caja D2E2P0 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$255.803.664	\$255.803.664	\$511.607.328	\$511.607.328	\$565.282.715
Egresos		-\$249.020.508	-\$254.690.508	-\$517.035.017	-\$522.705.017	-\$556.497.380
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		\$2.277.159	-\$1.127.371	-\$11.453.626	-\$17.305.302	\$4.864.122
Impuesto		-\$614.833	\$304.390	\$3.092.479	\$4.672.432	-\$1.313.313
Utilidad después impuesto		\$1.662.326	-\$822.981	-\$8.361.147	-\$12.632.871	\$3.550.809
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$537.269					
Flujo neto	-\$29.109.749	\$5.989.323	-\$58.711.907	-\$3.719.593	-\$7.160.007	\$5.187.282
Flujo actual	-\$29.109.749	\$5.609.030	-\$51.492.782	-\$3.055.102	-\$5.507.491	\$3.736.718
VAN	-\$29.109.749	-\$23.500.718	-\$74.993.500	-\$78.048.602	-\$83.556.093	-\$79.819.375

Fuente: Elaboración propia

Anexo 145: Flujo de caja D2E2P0 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$565.282.715	\$618.958.102	\$618.958.102	\$683.896.217	\$683.896.217
Egresos	-\$553.283.780	-\$587.070.143	-\$583.856.543	-\$624.175.082	-\$634.874.258
Depreciación	-\$6.143.005	-\$6.686.005	-\$4.216.495	-\$6.647.465	-\$6.155.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.113.883
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	\$6.698.766	\$25.300.040	\$31.761.200	\$53.968.999	\$34.895.446
Impuesto	-\$1.808.667	-\$6.831.011	-\$8.575.524	-\$14.571.630	-\$9.421.770
Utilidad después impuesto	\$4.890.099	\$18.469.029	\$23.185.676	\$39.397.369	\$25.473.676
Depreciación	\$6.143.005	\$6.686.005	\$4.216.495	\$6.647.465	\$6.155.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.113.883
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$1.326.920	-\$3.018.970	-\$2.483.940	-\$2.081.880
Valor de desecho					\$8.113.883
Capital de trabajo					
Flujo neto	\$8.236.134	\$23.828.114	\$24.383.201	\$43.560.894	\$45.774.685
Flujo actual	\$5.556.278	\$15.054.289	\$14.426.846	\$24.137.236	\$23.753.423
VAN	-\$74.263.098	-\$59.208.808	-\$44.781.963	-\$20.644.726	\$3.108.696

Fuente: Elaboración propia

Anexo 146: Flujo de caja D2E2P1 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$243.013.481	\$243.013.481	\$486.026.962	\$486.026.962	\$537.018.579
Egresos		-\$249.020.508	-\$254.690.508	-\$517.035.017	-\$522.705.017	-\$556.497.380
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$10.513.024	-\$13.917.554	-\$37.033.992	-\$42.885.669	-\$23.400.014
Impuesto		\$2.838.517	\$3.757.740	\$9.999.178	\$11.579.131	\$6.318.004
Utilidad después impuesto		-\$7.674.508	-\$10.159.815	-\$27.034.814	-\$31.306.538	-\$17.082.010
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$1.512.547					
Flujo neto	-\$30.085.027	-\$3.347.511	-\$68.048.741	-\$22.393.261	-\$25.833.675	-\$15.445.537
Flujo actual	-\$30.085.027	-\$3.134.961	-\$59.681.573	-\$18.392.789	-\$19.871.311	-\$11.126.368
VAN	-\$30.085.027	-\$33.219.987	-\$92.901.560	-\$111.294.349	-\$131.165.660	-\$142.292.028

Fuente: Elaboración propia

Anexo 147: Flujo de caja D2E2P1 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$537.018.579	\$588.010.197	\$588.010.197	\$649.701.406	\$649.701.406
Egresos	-\$553.283.780	-\$587.070.143	-\$583.856.543	-\$624.175.082	-\$634.874.258
Depreciación	-\$6.143.005	-\$6.686.005	-\$4.216.495	-\$6.647.465	-\$6.155.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.113.883
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	-\$21.565.370	-\$5.647.866	\$813.294	\$19.774.188	\$700.635
Impuesto	\$5.822.650	\$1.524.924	-\$219.590	-\$5.339.031	-\$189.171
Utilidad después impuesto	-\$15.742.720	-\$4.122.942	\$593.705	\$14.435.157	\$511.464
Depreciación	\$6.143.005	\$6.686.005	\$4.216.495	\$6.647.465	\$6.155.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.113.883
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$1.326.920	-\$3.018.970	-\$2.483.940	-\$2.081.880
Valor de desecho					\$8.113.883
Capital de trabajo					
Flujo neto	-\$12.396.685	\$1.236.144	\$1.791.230	\$18.598.682	\$20.812.473
Flujo actual	-\$8.363.076	\$780.979	\$1.059.820	\$10.305.592	\$10.800.019
VAN	-\$150.655.104	-\$149.874.125	-\$148.814.305	-\$138.508.713	-\$127.708.694

Fuente: Elaboración propia

Anexo 148: Flujo de caja D2E2P2 parte 1

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$230.223.298	\$230.223.298	\$460.446.595	\$460.446.595	\$508.754.443
Egresos		-\$249.020.508	-\$254.690.508	-\$517.035.017	-\$522.705.017	-\$556.497.380
Depreciación		-\$4.505.997	-\$2.240.527	-\$6.860.523	-\$6.215.863	-\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de activos		\$0	\$0	\$834.587	\$8.250	\$880.181
Utilidad antes impuesto		-\$23.303.207	-\$26.707.737	-\$62.614.358	-\$68.466.035	-\$51.664.150
Impuesto		\$6.291.866	\$7.211.089	\$16.905.877	\$18.485.829	\$13.949.320
Utilidad después impuesto		-\$17.011.341	-\$19.496.648	-\$45.708.482	-\$49.980.205	-\$37.714.829
Depreciación		\$4.505.997	\$2.240.527	\$6.860.523	\$6.215.863	\$4.801.393
Valor libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión no depreciable	-\$8.472.670		-\$38.584.643			
Inversión depreciable	-\$20.099.810	-\$179.000	-\$21.544.810	-\$2.218.970	-\$743.000	-\$3.164.920
Valor de desecho						
Capital de trabajo	-\$2.487.825					
Flujo neto	-\$31.060.304	-\$12.684.345	-\$77.385.574	-\$41.066.928	-\$44.507.342	-\$36.078.356
Flujo actual	-\$31.060.304	-\$11.878.952	-\$67.870.364	-\$33.730.476	-\$34.235.131	-\$25.989.454
VAN	-\$31.060.304	-\$42.939.256	-\$110.809.620	-\$144.540.096	-\$178.775.227	-\$204.764.681

Fuente: Elaboración propia

Anexo 149: Flujo de caja D2E2P2 parte 2

Período	6	7	8	9	10
Ingresos	\$508.754.443	\$557.062.291	\$557.062.291	\$615.506.595	\$615.506.595
Egresos	-\$553.283.780	-\$587.070.143	-\$583.856.543	-\$624.175.082	-\$634.874.258
Depreciación	-\$6.143.005	-\$6.686.005	-\$4.216.495	-\$6.647.465	-\$6.155.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$8.113.883
Venta de activos	\$842.837	\$98.087	\$876.137	\$895.329	\$142.494
Utilidad antes impuesto	-\$49.829.506	-\$36.595.771	-\$30.134.611	-\$14.420.623	-\$33.494.176
Impuesto	\$13.453.966	\$9.880.858	\$8.136.345	\$3.893.568	\$9.043.427
Utilidad después impuesto	-\$36.375.539	-\$26.714.913	-\$21.998.266	-\$10.527.055	-\$24.450.748
Depreciación	\$6.143.005	\$6.686.005	\$4.216.495	\$6.647.465	\$6.155.123
Valor libro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.113.883
Inversión no depreciable					
Inversión depreciable	-\$2.796.970	-\$1.326.920	-\$3.018.970	-\$2.483.940	-\$2.081.880
Valor de desecho					\$8.113.883
Capital de trabajo					
Flujo neto	-\$33.029.504	-\$21.355.827	-\$20.800.740	-\$6.363.530	-\$4.149.739
Flujo actual	-\$22.282.430	-\$13.492.331	-\$12.307.206	-\$3.526.053	-\$2.153.385
VAN	-\$227.047.111	-\$240.539.442	-\$252.846.647	-\$256.372.700	-\$258.526.085

Fuente: Elaboración propi

