

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



EMPRESA DE HOTELERÍA CANINA “DOG’S PARADISE”

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

GILDA YIRE ARENAS ORTEGA
VANIA VALESKA CANO JIMENEZ
JUAN CARLOS GAETE RAMIREZ
TAMARA DENIS SALAZAR TORRES
ESTEBAN GABRIEL SEFAIR ARIAS

VIÑA DEL MAR, NOVIEMBRE 2018

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



EMPRESA DE HOTELERÍA CANINA “DOG’S PARADISE”

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

GILDA YIRE ARENAS ORTEGA
VANIA VALESKA CANO JIMÉNEZ
JUAN CARLOS GAETE RAMIREZ
TAMARA DENIS SALAZAR TORRES
ESTEBAN GABRIEL SEFAIR ARIAS

Profesores:

Sr. Marcelo Cuevas.

Sr. Galo Herrera B.

Sra. Tania Jakasovic.

Sr. Carlos Vásquez

Por todas las mujeres que no tuvieron la oportunidad que tengo hoy, a las que luchan y sufren por salir adelante cada día. A todas las mujeres fuertes y valientes que han formado parte de mi vida especialmente a mi madre, mi abuela, mi tía, mis hermanas y amigas, mis más grandes tesoros.

Un agradecimiento especial para las hermosas personas con las que me ha tocado trabajar en este proyecto, gracias por entregarme tantos buenos momentos y convertir el final de esta etapa en una experiencia inolvidable.

Y gracias a cada una de las personas con las que compartí sonrisas y buenos momentos. También a aquellas que me hicieron crecer y aprender de la vida un poco más.

Gilda Arenas.

Agradezco a mi mamá que siempre ha estado en los momentos más difíciles con mucho amor y comprensión, familiares, amigas/os, profesoras/es que me han guiado, formado y apoyado en cada cátedra para ser una gran profesional.

A mi papá y a mi yaya, pilares fundamentales en mi vida que a pesar de que ya no están conmigo sé que estarían muy felices y orgullosos de mí.

Gracias a mis compañeros de MEG III, fue un placer realizar este proyecto con ustedes, son grandes personas y les deseo mucho éxito en todo lo que se propongan.

Vania Cano J.

A mis padres Sergio y Verónica y mis hermanos Sergio, Claudio y Daniel, quienes con su apoyo, paciencia y ejemplos de vida fueron un modelo a seguir de esfuerzo, disciplina y cariño. Me enseñaron aquellas cosas que no se aprenden en un libro o en la universidad. Que en la vida hay que actuar en la senda del bien, la ética intachable y con valores que trasciendan. Que siempre se puede más. Que las cosas hay que merecerlas y ganarlas. Que se debe ayudar al otro siempre que se pueda.

A mi grupo de MEG 3, en quienes encontré un excelente grupo de trabajo, buenos amigos y mejores seres humanos. Hicieron que la universidad realmente se sintiera como una segunda casa, jugando ellos el rol de una segunda familia.

Por esto y más, a cada uno de ellos les agradezco y espero poder devolver parte de lo que me han entregado.

Juan Carlos Gaete.

Quiero partir dando gracias a todas aquellas personitas que estuvieron durante mi vida universitaria, partiré por mis padres Sara y Leonardo que fueron quienes que desde el primer momento en que quise estudiar Ingeniería Comercial me apoyaron y pusieron sus esfuerzos en mí, ellos me enseñaron que con pasión y sacrificio todo es posible.

Sin ellos no sería lo que soy hoy en día.

A mis hermanos Rodrigo y Nicolás unos de los hombres que más admiro, ellos contribuyeron incondicionalmente conmigo en mi vida universitaria, además de ser mis hermanos son mis grandes amigos, los quiero, los amo.

Quiero agradecer a la universidad por todo el conocimiento entregado.

En mi primer año de carrera el destino me llevó a conocer una personita especial, que estuvo conmigo durante toda mi carrera universitaria, mi pololo Javier, fue quien estuvo a mi lado en las buenas y en las malas dándome ánimo y apoyándome en mis decisiones.

Muchas gracias por la paciencia y amor.

Por último, pero no menos importante quiero dar infinitas gracias a mis compañeros de MEG III Vania, Gilda, Esteban y Juan Carlos por ser un pilar fundamental en la etapa final de nuestra vida universitaria, con quienes he vivido una de las etapas más bellas y entretenida en la universidad, gracias por la amistad, paciencia y apoyo, amor infinito a los cuatro.

Tamara Salazar Torres.

*A mi familia,
a mi papá Esteban ,por su apoyo y guía,
a mi mamá Cristina, por sus ánimos y creer en mí,
a mis hermanos, Simón y Cristhian, por el compartir y las risas
a Verónica, por su consejo
a mis amigos y compañeros de MEG
por los buenos momentos, risas, y recuerdos que me acompañarán siempre
a mis profesores
por brindarme su conocimiento y experiencia durante esos 5 años.
Gabriel Sefair*

Índice

0. Resumen Ejecutivo.....	1
1. Presentación del Negocio.	3
1.0 Descripción de la Idea del Negocio.....	3
1.1 Modelo de Negocios.....	3
1.2 Justificación del Proyecto.....	3
2. Plan Estratégico.....	4
2.0 Visión:.....	4
2.1 Misión:.....	4
2.2 Valores Corporativos.....	4
2.3 Análisis Estratégico Externo.....	5
2.3.1 Análisis Entorno Remoto en base al Modelo Pest.....	5
2.3.2 Análisis de la Industria en base a Modelo de 5 Fuerzas de Porter.....	9
2.3.3 Diamante Porter.....	11
2.3.4. Factores que afectan a la demanda.....	15
2.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	17
2.4.1 Oportunidades.....	17
2.4.2 Amenazas.....	17
2.5 Análisis Estratégico Interno.....	19
2.5.1 Cadena de Valor.....	19
2.5.2 Identificación de las Fortalezas.....	21
2.5.3 Identificación de las Debilidades.....	22
2.6 Identificación de las Ventajas Competitivas.....	23
2.6.1 Ventaja Competitiva.....	23
2.6.2 Cadena de Valor Proyectada.....	25
2.7 Objetivos Estratégicos, Competitivos y de Crecimiento.....	28
2.7.1 Objetivos Estratégicos.....	28
2.7.2 Objetivos De Crecimiento.....	28
2.7.3 Objetivos Competitivos.....	28
2.8 Estrategias de Crecimiento, Competitivas y Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva.....	29
2.8.1 Estrategias de Crecimiento.....	29
2.8.2 Estrategias Competitivas.....	30
2.8.3 Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva.....	30
3. Plan De Marketing.....	32
3.0. Objetivos Plan de Marketing.....	32
3.1. Descripción Del Producto (Como Satisfactor).....	32
3.2. MARKETING ESTRATÉGICO.....	34
3.2.1. Propuesta de Valor de la Empresa.....	34
3.2.2. Segmentación de Mercado.....	35
3.2.3. Mercado Objetivo.....	39
3.2.4. Posicionamiento.....	39
3.2.5. Demanda Potencial.....	40
3.3. Marketing Operativo.....	43
3.3.1. Estrategia de Producto.....	43
3.3.2. Estrategia de Comunicación.....	47
3.3.3. Estrategia de Distribución.....	51
3.3.4. Estrategia de Precios.....	52

3.4. Presupuesto Del Plan De Marketing	54
3.4.1 Presupuesto basado en objetivos y planificación.	54
3.4.2 Igualar la competencia.....	55
3.4.3 Presupuesto base cero.....	56
4. Plan de operaciones.....	57
4.1 Objetivos Operacionales.....	57
4.2 Aspectos técnicos del producto.....	57
4.2.1 Especificaciones técnicas	57
4.2.2 Marca.....	59
4.2.3 Etiqueta	59
4.2.4 Lugar de Fabricación, dirección y teléfono.....	60
4.2.5 Permisos legales previos para funcionamiento.....	60
4.2.6 Certificaciones de calidad.....	62
4.3 Determinación de ubicación de la empresa.....	62
4.3.1 Proximidad con los clientes.	62
4.3.2 Cercanía con los proveedores:.....	63
4.3.4 Accesos de clientes.	64
4.3.5 Cercanía con organizaciones.	64
4.3.6 Facilidad para acceder a servicios de suministro.	65
4.3.7 Disponibilidad mano de obra.	65
4.3.8 Marco legal en la zona escogida	66
4.3.9 Apoyo Fiscal.....	66
4.3.10 Factores específicos del lugar	68
4.4 Diseño y distribución de las instalaciones.....	69
4.4.1 Orden y supervisión	69
4.4.2 Tiempos de producción.....	70
4.4.3 Seguridad e higiene.....	70
4.4.3 Circulación.....	71
4.4.4 Flexibilidad	71
4.5 Distribución fija de las instalaciones.....	71
4.6 Proceso de producción	73
4.6.1 Flujos de producción bien o servicio	73
4.6.2 Estándares de calidad	74
4.6.2.1 Flujo de operaciones.....	74
4.6.2.2 Estándares de calidad	74
4.6.3 Factores críticos para cumplir con los estándares de calidad	76
4.7 Presupuesto de operaciones.....	77
4.7.1 Inventario inicial	77
4.7.4 Presupuesto Costos Fijos.....	84
4.8 Administración de inventarios.....	86
4.8.1 Inventarios bajos o altos.	86
4.8.2 Tipos de inventario.....	86
4.8.3 Software para administración de inventario.	86
4.9 Administración cadena de suministros.....	87
4.9.1 Dibujo	87
4.9.2 Comercio electrónico y relación con los clientes.	88
4.9.3 Relación con los clientes.	88
4.9.4 Relación con los proveedores	89

5. Plan De Recursos Humanos.....	90
5.0. Objetivos Plan Organizacional y De Personal.	90
5.1. Diseño De La Estructura Organizacional.	90
5.2. Estrategia De Personal.....	92
5.2.1. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.	92
5.2.2. Inducción, Capacitación.....	96
5.2.3. Motivación y Desarrollo del Personal.	98
5.2.4. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones.....	99
5.2.5. Evaluación del Personal	101
5.3. Presupuesto De Recursos Humanos.....	101
6. Aspectos legales.	101
6.0 Objetivos de los Aspectos Legales.	101
6.1 Estructura Legal de la Empresa.	102
6.2 Leyes y Normas.....	102
6.2.1 Leyes y Normas sectoriales, regionales y comunales	102
6.2.2 Leyes ambientales. tributarias, comerciales y laborales.....	103
6.2.3 Certificaciones:.....	106
6.3. Presupuesto De Gastos De Organización Y Puesta En Marcha.....	106
7. Plan Financiero.....	107
7.0. Objetivos Plan Económico Y Financiero	107
7.1. Construcción Flujos De Caja Proyecto Puro.....	107
7.1.1 Inversión Inicial	107
7.1.2 Depreciación	116
7.1.3 Determinación del capital de trabajo	120
7.1.5 Flujo de caja proyecto puro para un horizonte de 5 años.....	122
7.1.6 Valor de recupero al final del horizonte de evaluación	126
7.1.7 Valor económico al final del horizonte de evaluación	126
7.2. Evaluación Económica	126
7.3. Fuentes De Financiamiento	126
7.4. Costo Capital	127
7.4.1 Determinación del costo de capital.....	127
7.4.2 Determinación de la rentabilidad exigida.....	127
7.5. Evaluación Financiera.	128
7.6. Análisis De Sensibilidad.	128
7.7. Análisis De Riesgo.....	131
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	135
9. Bibliografía.....	136
9.1 Web grafía	138

Índice de Tabla

Tabla 2 1: Clasificación de las capacidades de la empresa.....	23
Tabla 2.2: Ponderación relativa de las fortalezas y debilidades percibida.....	24
Tabla 4.1: Composición población comunas de estudio.....	63
Tabla 4.2: Dimensión ambientes.....	73
Tabla 4.3: Inventario inicial habitaciones.....	77
Tabla 4.4: Inventario inicial mobiliario general.....	77
Tabla 4.5: Inventario inicial oficinas.....	78
Tabla 4.6: Inventario inicial recepción.....	78
Tabla 4.7: Inventario inicial comedor trabajadores.....	79
Tabla 4.8: Inventario inicial peluquería canina.....	79
Tabla 4.9: Inventario inicial equipo veterinario.....	80
Tabla 4.10: Inventario inicial seguridad.....	80
Tabla 4.11: Inventario inicial de operaciones.....	80
Tabla 4.12: Inversión inicial canoterapia.....	81
Tabla 4.13: Inventario inicial aspectos legales.....	81
Tabla 4.14: Inventario inicial softwares.....	81
Tabla 4.15: Inventario inicial accesorios y juguetes.....	82
Tabla 4.16: Inventario inicial reclutamiento y equipos del personal.....	82
Tabla 4.17: Presupuesto de operaciones total, inversión.....	83
Tabla 4.18: Estructura de Costos Fijos.....	84
Tabla 4.19: Estructura de Costos Variables.....	85
Tabla 5.1: Dotación de personal.....	91
Tabla 5.2: Costos por publicación de anuncios laborales.....	93
Tabla 5.3: Costos capacitaciones.....	97
Tabla 5.4: Costos asociados a uniformes.....	100
Tabla 5.5: Costos asociados a credenciales.....	100
Tabla 6.1: Presupuesto de organización y puesta en marcha.....	107
Tabla 7.1: Equipamiento habitaciones.....	107
Tabla 7.2: Equipamiento mobiliario general.....	108
Tabla 7.3: Equipamiento Recepción.....	108
Tabla 7.4: Equipamiento Oficinas.....	109
Tabla 7.5: Equipamiento Comedor de trabajadores.....	110
Tabla 7.6: Equipamiento peluquería canina.....	110

Tabla 7.7: Equipamiento Veterinario.....	111
Tabla 7.8: Equipamiento seguridad.....	111
Tabla 7.9: Equipamiento Centro de Operaciones/Vehículo.....	112
Tabla 7.10: Equipamiento Canoterapia	112
Tabla 7.11: Gastos de reclutamiento y equipo de personal.....	113
Tabla 7.12: Gastos accesorios y juguetes.....	114
Tabla 7.13: Aspectos legales	115
Tabla 7.14: Softwares.....	115
Tabla 7.15: Inversión Agregada año 0.....	115
Tabla 7.16: Depreciación.....	116
Tabla 7.17: Resumen de cálculo de depreciación tributaria.....	119
Tabla 7.18: Cálculo de capital de trabajo.....	120
Tabla 7.19: Costos fijos operacionales.....	121
Tabla 7.20: Costos fijos administración y ventas año 1 y 2.....	121
Tabla 7.21: Costos fijos administración y ventas año 3,4 y 5.....	122
Tabla 7.22: Costos variables.....	122
Tabla 7.23: Flujo de caja 5 años proyectados.....	123
Tabla 7.24: Flujo de caja proyectados con valor económico incluido.....	126
Tabla 7.25: Estructura de financiamiento.....	126
Tabla 7.26: Fuente de financiamiento, peso relativo y WACC.....	127
Tabla 7.27: Determinación de la rentabilidad exigida	128
Tabla 7.28: Análisis de sensibilidad	130
Tabla 7.29: Flujo de caja pesimista.....	131
Tabla 7.30: Flujo de caja realista.....	132
Tabla 7.31: Flujo de caja optimista.....	134

Índice de Figuras

Figura 3.1: Ejes de valor.....	35
Figura 3.2: Ecuación de la demanda quinta región.....	41
Figura 3.3: Ecuación de la demanda región metropolitana.....	41
Figura 3.4: Ecuación de demanda final.....	42
Figura 3.5: Logo del Hotel Canino.....	44
Figura 3.6: Logo de marca con servicio de peluquería.....	45
Figura 3.7: Logo de la marca con servicio de Canoterapia.....	45
Figura 3.8: Fachada del hotel canino.....	46
Figura 3.9: Habitación referencial del canino.....	46
Figura 3.10: Página web de dog's Paradise.....	48
Figura 3.11: Fan Page de Dog's Paradise.....	49
Figura 3.12: Instagram de Dog's Paradise.....	49
Figura 3.13: Distribución del servicio.....	51
Figura 4.1: Logotipo.....	58
Figura 4.2: Fachada Dog's Paradise.....	59
Figura 4.3: Mapa ubicación centro de operaciones.....	59
Figura 4.4: Mapa ubicación de clientes.....	63
Figura 4.5: Localización proveedores.....	63
Figura 4.6: Accesibilidad universal.....	64
Figura 4.7: Ubicación geográfica organizaciones.....	65
Figura 4.8: Recorrido del cliente en base a diseño de la instalación.....	70
Figura 4.9: Layout Nivel 1.....	72
Figura 4.10: Layout Nivel 2.....	72
Figura 4.11: Indicador de cumplimiento de tareas.....	75
Figura 4.12: Indicadores de evaluación.....	75
Figura 4.13: % variación costos variables.....	76
Figura 4.14: Indicador eficiencia utilización de insumos.....	76
Figura 4.15: Cadena de suministros Dog's Paradise.....	88
Figura 5.1: Organigrama.....	92

0. Resumen Ejecutivo.

Los servicios asociados a las mascotas han tenido un aumento significativo en Chile, siguiendo la tendencia mundial. A su vez, Chile posee una de las mayores poblaciones canina por vivienda del mundo, donde el un 58% de ellas posee caninos.

Es así como han surgido hoteles para mascotas y canes, buscando satisfacer la necesidad de hospedaje para sus dueños mientras estos se ausentan durante sus jornadas laborales o sus viajes. Sin embargo, actualmente no existen dentro de la industria servicios diferenciados siendo los servicios existentes genéricos, por lo que la creación de un servicio diferente, innovador y vanguardista supone una idea de negocios tentadora.

De este modo nace Dog's Paradise, como una respuesta a los dueños de caninos que buscan estándares de calidad más altos, que a su vez brinde bienestar y felicidad a sus mascotas. La marca propone la creación de un hotel canino con características comparables a los hoteles caninos de 5 estrellas europeos, teniendo como valores la exclusividad, excelencia y seguridad, basado en la calidad de su servicio, de su personal e instalaciones con todo lo necesario para crear confianza en los dueños y felicidad en los huéspedes. Esperando una VAN de \$ 170.034.722 y una TIR de 12,5%, en un horizonte de 5 años.

Abstract

Services associated with pets has increased significantly in Chile, following the global trend. Also, Chile has one of the largest canine populations per household in the world, where 58% of them have canines.

For this reason, hotels for pets and dogs emerged, seeking to satisfy the need for lodging them while their owners were absent during their working days or holidays. However, nowadays there are just ordinary services but there are not specialized services in this market, so, the creation of a different, innovative and avant-garde service is a tempting business idea.

This is how the idea of Dog's Paradise rose, as a solution to canine owners who look for the highest quality standards, providing pet care and happiness to their pets. This brand proposes the creation of a canine hotel with similar characteristics to the European Five-star canine hotels, offering exclusivity, excellence and safety, based on the quality of its service, its staff and its facilities to deliver reliability to the pet's owners and happiness to the guests. It is expected to have a NPV of \$ 389,021,270 and an IRR of 17.26%, over a 5-year-horizon.

Introducción

Dog's Paradise es una idea de negocio basada en la creación de un hotel canino de lujo enfocado a un segmento abc1 altamente exigente en cuanto a la calidad del servicios respecto al cuidado de sus mascotas. Por ello Dog's Paradise ofrece una cartera de servicios asociados a la hotelería canina, como son hospedaje, guardería, peluquería-estética canina, tienda especializada, servicio de canoterapia, traslado puerta a puerta y celebración de cumpleaños, todos con un alto grado de diferenciación y valor agregado respecto a la oferta actual, apelando a un factor emocional de los dueños de las mascotas, que están dispuestos a adquirir servicios de excelencia, exclusividad y seguridad para sus canes independiente del precio de este.

Dog's Paradise se ubica en la Ruta 68 a la altura de Placilla de peñuelas en la Quinta Región, ya que el segmento objetivo se concentra en esta región y en la Región Metropolitana, ambas regiones se conectan a través de esta ruta que se consolida como la segunda vía interurbana nacional con mayor afluencia.

Dog's Paradise plantea presentar los estándares para ser considerado hotel canino de 5 estrellas en base a los estándares europeos. Por ello se centra en:

- **la gestión, control y administración de su área operativa**, mediante sistemas informáticos de gestión de inventario, tareas y reservas.
- **Un pilar fundamental en recursos humanos**, para poseer un personal altamente capacitado, motivado, con sentido de pertenencia a la institución y acorde a los valores que la marca busca representar.
- **Un esfuerzo de marketing** que permita posicionar la marca como pionera al crear la nueva categoría de la hotelería canina de lujo dentro de la industria, y fijar los estándares de la misma.
- **Además de crear y administrar alianzas estratégicas** que permitan el correcto funcionamiento del servicio de canoterapia y relación con hoteles 5 estrellas de la región.

1. Presentación del Negocio.

1.0 Descripción de la Idea del Negocio

Dog's Paradise plantea ser el primer hotel de lujo canino de Chile, considerado como 5 estrellas en base a los estándares europeos, y 3-4 en base a los estándares de Estados Unidos, eligiendo como ubicación estratégica la Quinta Región, específicamente sobre la ruta 68 a la altura de Placilla de Peñuelas, buscando captar al flujo de clientes que viajen a la región desde la Región Metropolitana o viceversa, con el objetivo de acercar este servicio a un segmento que busque excelencia, exclusividad y seguridad para hospedar a sus mascotas, con todas las comodidades que estos se merecen.

Para ello brindara servicios de hospedaje, guardería, peluquería - estética canina, tienda especializada, servicios de canoterapia, traslado puerta a puerta y celebración de cumpleaños, todos con un alto grado de diferenciación y valor agregado respecto a la oferta actual de hotelería canina y de mascotas. Esta diferenciación nace de la infraestructura y mobiliario vanguardistas, la calidad del servicio, la correcta gestión de operaciones, la estandarización de procedimientos, y un fuerte enfoque en los vínculos, motivaciones y pasiones de cada trabajador de Dog's Paradise, buscando crear sentido de pertenencia y espíritu de grupo dentro de la institución.

Dog's Paradise además plantea a través de su cuadrilla de canoterapia brindar apoyo emocional a niños entre 8 y 12 años en hospitales y clínicas de la región, terapias para desarrollo de habilidades sociales y emocionales y brindar a instituciones educativas charlas sobre tenencia responsable y cuidado de mascotas en sus instalaciones, cumpliendo así con la responsabilidad social empresarial.

1.1 Modelo de Negocios

El modelo de negocios se basa en ofrecer hotelería canina de lujo basada en la excelencia, exclusividad y seguridad para los dueños de los canes a la vez que felicidad a los huéspedes. Apuntado a un público que trate a su mascota como un miembro más de la familia y estén dispuesto a adquirir servicios de alto valor agregado para la alegría de sus canes, apelando a su bienestar desde lo emocional, distinguiéndose de las ofertas actuales por los servicios asociados, la calidad de su personal y la infraestructura innovadora que posee.

La clave del éxito del negocio radica en proveer una experiencia única tanto para el cliente como para su mascota, pues se le brinda seguridad y confianza al primero, mientras que felicidad, una estadía confortable y un ambiente de dispersión y relajación al segundo.

1.2 Justificación del Proyecto.

Esta idea de negocios pretende responder a la necesidad del segmento ABC1 por un servicio de hotelería para sus mascotas, particularmente caninos, donde la calidad y seguridad del servicio

estén presentes, a la vez que se cumplan con estándares de servicio inspiradas en hoteles de lujo europeos y americanos. Además de ser pioneros de la hotelería canina de lujo en Chile, teniendo la oportunidad de fijar los estándares para esta nueva categoría dentro de la industria.

Por ello es de vital importancia ofrecer servicios que cumplan y sean comparables con dichos estándares de calidad, creando de esta manera un servicio cercano con el cliente, a la vez innovador y vanguardista que vaya de la mano con las nuevas tendencias mundiales respecto al cuidado y tenencia responsable de mascotas. Tendencia que se refleja en Chile mediante el aumento de servicios especializados en torno a las mascotas, en este caso particular caninos. Finalmente, la hotelería canina a nivel nacional crecerá un 14,77% en los próximos 5 años (según las proyecciones de demanda estimadas en este proyecto).

2. Plan Estratégico

2.0 Visión:

Ser la primera cadena de hotelería canina de lujo en Chile, reconocida a nivel latinoamericano por la excelencia, calidez y pasión en nuestro trabajo, la cercanía y confianza con nuestros clientes y la felicidad de nuestros huéspedes.

2.1 Misión:

Dog's Paradise ofrece servicios de hospedaje y cuidado canino en la Región de Valparaíso, en un ambiente de seguridad, excelencia y exclusividad, que genera vínculos de confianza con sus dueños, unido a la felicidad y comodidad de nuestros huéspedes durante su estadía.

2.2 Valores Corporativos

- a) Excelencia: en la calidad distintiva del servicio, la atención a nuestros clientes y el cuidado de los huéspedes.
- b) Exclusividad: en cuanto a la infraestructura, instalaciones, presentación y prestación de los servicios del hotel.
- c) Confianza: desde nuestros clientes teniendo la seguridad que sus mascotas caninas se encuentran protegidos, vigilados y atendidos por personal altamente capacitado que posee pasión y vocación por los animales.

2.3 Análisis Estratégico Externo

2.3.1 Análisis Entorno Remoto en base al Modelo Pest

2.3.1.1 Factores Político-Legales

En términos generales, Chile en los últimos 5 años ha sido calificado por varias clasificadoras de riesgo, entre ellas Standard & Poor's, Moody's y Fitch Ratings, como un país de bajo riesgo para las inversiones, obteniendo notas “AA-”, “Aa3” y “A+” respectivamente. lo que lo hace un país muy tentador para la creación de nuevas unidades de negocios teniendo pocos riesgos en la inversión, opción muy tentadora tanto para la obtención de capital tanto nacional como extranjero.

Por otro lado, dentro del marco legal de la industria a evaluar se encuentra, la Ley 21.020 y su modificación Ley 20.380, comúnmente conocidas como “Ley de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía” publicada en el diario oficial el 02 de agosto de 2017, citando el Artículo 3 de la Ley (2017) “La tenencia responsable de mascotas o animales de compañía, corresponde al conjunto de obligaciones que contrae una persona cuando decide aceptar y mantener una mascota o animal de compañía, y que consiste, entre otras, en registrarlo ante la autoridad competente cuando corresponda, proporcionarle alimento, albergue y buen trato, brindarle los cuidados veterinarios indispensables para su bienestar y no someterlo a sufrimientos a lo largo de su vida”.

La tenencia responsable comprende también el respeto a las normas de salud y seguridad pública que sean aplicables, así como a las reglas sobre responsabilidad a que están sujetas las personas que incurran en infracción de ellas, y la obligación de adoptar todas las medidas necesarias para evitar que la mascota o animal de compañía, cause daños a la persona o propiedad de otro” (Constitución Política de la República de Chile (2017), “Reglamento sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía” (p.2)). Esto es relevante dado que el cuidado de mascotas, principalmente canes y felinos, está regulado y respaldado por la ley, teniendo responsabilidades en la tenencia sumada a la obligación de registro.

Finalmente, existe una tendencia generalizada a velar por el bienestar de las mascotas, es así como en Chile se calcula que alrededor de 300 mil personas participan activamente en grupos animalistas que rescatan, cuidan y dan en adopción principalmente a perros y gatos en todo el país. Además, el Gobierno nacional, en apoyo a los grupos y como forma de fomento de la ley antes

mencionada, está financiando charlas y actividades educativas en escuelas y colegios para incentivar la conciencia para con los animales.

2.3.1.2 Factores Económicos

Según el Banco Mundial la economía chilena durante los últimos 20 años ha crecido de forma constante llegando a ser el crecimiento más rápido en Latinoamérica, tanto que ha logrado reducir la pobreza de 26% a 7,5% durante el periodo 2000 - 2015. En tanto, el informe del BM sostiene que durante el 2018 “El crecimiento de 4,8% en la primera mitad del año refleja un repunte del consumo y la inversión privada, impulsado por salarios más altos, bajas tasas de interés y mayor confianza empresarial. Asimismo, en 2018 se reanudó el crecimiento de la actividad industrial gracias a los mayores precios del cobre y la producción minera. Las actividades no mineras, particularmente el comercio mayorista, los servicios comerciales y la manufactura, también avanzaron.” (Banco Mundial (2018), “Chile Panorama General”). También proyecta que un crecimiento del PBI del 4% en 2018 y baje a 3,3% en 2020. Esta pequeña desaceleración se produce principalmente como consecuencia de los ajustes graduales en las políticas monetaria y fiscal, combinados con un entorno externo menos favorable, precios del cobre estancados y bajo crecimiento mundial. Por otro lado, se espera que el déficit en cuenta corriente se amplíe a cerca de 2% del PBI en 2018 y se mantenga estable en 2019-2020.

Continuando con el análisis de factores económicos, la Región de Valparaíso, recibe alrededor de 5 millones de turistas nacionales e internacionales al año, principalmente en sus comunas de Viña del Mar y Valparaíso, según los boletines EMAT 2017 y 2018, de la Subsecretaría de Turismo. Esto, además, será potenciado por los planes de desarrollo turístico regional impulsado por la intendencia regional de la mano y colaboración de los alcaldes de las comunas antes mencionadas, teniendo ingresos estimados por \$ 2.000 millones en toda la Región de Valparaíso en 2016-2017 y esperando llegar a los \$ 2.500 millones en el periodo 2018-2019.

A nivel nacional, la industria alcanzó un ingreso estimado de \$ 11.000 millones y desde el 2014 representa “un 3% de las exportaciones nacionales. Con esto, la industria turística superó a la industria del vino como sector productivo; pero lo más relevante es que el turismo interno representa un 71% del total de los ingresos de esta industria” (Gobierno de Chile (2017), “Plan para el Desarrollo Turístico de la Región de Valparaíso” (p.4)).

En cuanto al PIB Per Cápita nacional, ha tenido un crecimiento de USD 10.700 en 2008 a USD 15.350 en 2017, siendo la principal economía de Latinoamérica, pero también una de las más desiguales a nivel mundial en cuanto a la distribución de los ingresos concentrando las riquezas en los niveles socioeconómicos superiores que representan solo el 15% de la población nacional. Por otra parte, podemos decir que la actividad económica de Restaurantes y Hoteles durante el periodo 2008-2015 obtuvo ingresos promedio de MM\$ 1.464.953 pesos encadenados, representando el 1,38% del PIB nacional. En la misma línea, en la Región de Valparaíso esta actividad, junto al comercio, aportó un ingreso promedio de MM\$ 598.043 pesos encadenados, representando el 6,61% del PIB regional.

Finalmente, según el mismo Banco Mundial (2018) “el manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para lograr un crecimiento más inclusivo. Pero para hacer efectivo este potencial, Chile requiere encontrar un consenso que dé respuesta a las expectativas de una creciente clase media, mientras, al mismo tiempo, aumenta el potencial de crecimiento económico.”

2.3.1.3 Factores Socioculturales

En cuanto a los factores culturales y sociales de Chile para el ámbito de estudio, se analiza que el 64% de los hogares chilenos tienen mascotas, y de este porcentaje el 52% tiene solo perros. A su vez, los segmentos con más población canina son los segmentos D con 69% de los hogares, y el segmento ABC1 con 57% de los hogares. A su vez, se calcula que existe 1 perro en promedio por cada vivienda en Chile, convirtiéndolo en el país con más caninos por hogar del mundo, todos los datos anteriores basados en informes de Adimark entre el 2008 y 2017.

Sumado a ello, existe una tendencia generalizada a nivel mundial, sobre todo en parejas jóvenes entre 25 - 40 años por tener mascotas, sobre todo perros, antes que hijos, esto debido al estilo de vida sobrecargado de actividades y una poca preparación para tener hijos y criarlos de forma adecuada. Estas son las razones de las parejas que prefieren tener perros en vez de hijos por lo que antes de ser padres, muchos hombres y mujeres prefieren seguir con sus estudios, especializarse, buscar mejores opciones laborales y tener una mejor situación económica. Esto podría parecer una moda temporal, pero es una tendencia mundial que se refleja en Chile. Esto no solo se refiere sólo al hecho de tener un perro o un gato, sino que, a tratar a las mascotas como parte de la familia,

llevándolos a la peluquería, a hacerse masajes, comprándose ropa de diseñador y mucho más, según la periodista chilena Josefa Rojas.

Esta tendencia ha crecido poco a poco durante los últimos años, esto se explica, según el Psicólogo de la Universidad de Chile José María Arriagada, durante una entrevista para el diario la tercera, que sostiene que “es una tendencia hedonista que está orientada al placer y a gratificación personal, donde se prioriza la adquisición de bienes a través del trabajo. Por lo tanto, las aprensiones actuales centradas en el propio bienestar y la percepción de no sentirse lo suficiente capacitado para formar una familia, dan tiempo para que la necesidad de contar con nuevos integrantes en la familia sea satisfecha mediante la adopción de perros, que según el psicólogo “nos permiten ejercer igualmente el rol de cuidadores, sin toda la inversión psíquica, temporal, material, y la gran responsabilidad que trae consigo el tener hijos”. Según el experto, el perfil de este tipo de parejas corresponde a “personas altamente estructuradas, prácticas y evidentemente muy afines a los animales”, que no se dejan llevar por la parte emocional o instintiva de tener hijos.

Por cierre, la encuesta nacional de turismo 2017, reveló que existe una enorme proporción de la población de Chile, que ronda entre el 15 y el 18%, que viaja con sus mascotas al vacacionar, o que incluso suspende sus viajes si no tiene alguien de confianza con quien dejar a sus amados animales. Además, gastan en promedio \$ 36.274 en sus mascotas, según censo de mascotas 2017, esto dependiendo del segmento socioeconómico, la raza del canino, y las particularidades especiales como la edad, cuidados especiales, entre otros.

2.3.1.4 Factores Tecnológicos

Para este punto, se debe hacer un análisis del crecimiento del uso de internet para la adquisición de bienes y servicios. Un estudio de la Fundación UADE, de Argentina, reveló que en 2016 el 78% de todos los turistas internacionales reserva, visitan, o presupuestan el hospedaje de sus viajes mediante alguna plataforma digital, ya sea web o aplicaciones para ello, las más populares son Airbnb, Booking, Couchsurfing y Homeaway. Además, estas plataformas permiten a los usuarios puntuar, comentar y leer experiencias referentes al hospedaje por parte de otros usuarios en tiempo real y en cualquier momento y lugar del mundo siempre que se disponga de internet. En tanto en Chile, el 82.7% de las personas tienen acceso a internet según la Secretaría de Telecomunicaciones, muy por encima del promedio regional.

De la mano con lo anterior, un estudio de Global Advertising & Marketing Revenue de septiembre de 2018 revela que en el año los ingresos producidos por marketing y publicidad digital sobrepasan los 13.000 millones de dólares, lo que supone un aumento del 5,5% con respecto al año pasado, y un crecimiento sostenido en los últimos 10 años. Por otro lado, el mismo informe revela que los medios tradicionales, como televisión y radio, han tenido caídas sostenidas en la última década, cercanas al 2,1% anuales durante el mismo periodo de tiempo. En tanto, los medios alternativos y digitales alcanzaron nuevas marcas históricas, que ya supera el 11,6% en 2018 superando al año anterior, con una estimación de ingresos de 500.000 millones de dólares. Por lo que es necesaria la presencia de canales digitales para la difusión y campañas comunicacionales de la marca. Que además poseen la ventaja de ser considerablemente más económicas que los medios tradicionales.

Por lo que es evidente la tendencia generalizada mundial y regional por usar medios digitales para la reserva y difusión de los servicios de hotelería, por lo que Hotel Dog's Paradise debe tener presencia en redes sociales y medios digitales es absolutamente necesaria.

Por otra parte, existen múltiples software que permiten la administración de inventario como son los sistemas EDI, o sistema de Intercambio Electrónico de Datos, que permite una mejor comunicación con los proveedores, disponiendo siempre, por ejemplo, de stock de inventario.

2.3.1.5 Conclusión De Análisis

Chile cuenta con todos los factores necesarios para que la industria de la hotelería canina de lujo surja, pues posee una economía sólida, la población de caninos por vivienda más grande del mundo, hábitos de consumos en aumento respecto a los servicios asociados a las mascotas domésticas, y población casi en su totalidad con acceso a internet que a su vez basan sus decisiones de compra y venta en información adquirida por este medio.

2.3.2 Análisis de la Industria en base a Modelo de 5 Fuerzas de Porter

2.3.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

Por las características del segmento objetivo definido por el modelo de negocios, son clientes muy exigentes en cuanto a la calidad de los servicios, debido a su alto poder adquisitivo. Por ello se debe garantizar la calidad, excelencia, exclusividad y seguridad definidos dentro de la misión de la empresa. Además, que la propuesta de valor sea apreciada y captable por el público objetivo. Pues de no encontrarse satisfechos con la calidad del servicio buscarán alternativas al mismo en la

competencia indirecta como los hoteles para mascotas. En este aspecto los hace un segmento inelástico en cuanto al precio del servicio, pues si es de calidad están dispuestos a pagar elevados costos por la adquisición de este, más si les produce una satisfacción personal y un bienestar a sus caninos.

Como se analizó en la matriz Pest, son considerados como “hijos” dentro de las familias del segmento, lo que apela a lo emocional, mientras su mascota se encuentre cómoda, feliz, y en buenas manos, el precio es una variable irrelevante, Pero la calidad del servicio si es un factor crítico como poder de negociación de los clientes, por lo que deben cumplirse los más altos estándares que superan la expectativa del consumidor.

2.3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En Viña del Mar y Valparaíso existen 36 tiendas de mascotas de acuerdo con el Servicio de Impuestos internos, y más de 120 en la Región Metropolitana, De ellos, solo se considerarán las que posean marcas premium para la cadena de suministros línea de peluquería y estética canina, así como el alimento y materiales para las terapias de la cuadrilla de canoterapia, y los insumos para la celebración de los cumpleaños caninos. Dichas tiendas especializadas son CentralVet y Numen emporio, que cuentan con certificaciones y experiencia en el rubro, sin embargo, los productos pueden ser adquiridos en múltiples tiendas.

2.3.2.3 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Al ser un mercado creciente, que a su vez actualmente no se encuentra desarrollado a nivel regional, la entrada de nuevos competidores es inminente, sobre todo por las pocas barreras de entrada en términos legales que posee la hotelería para mascotas a nivel nacional, las únicas limitantes son que deben ser terrenos de uso agrícola o industrial, con Certificados de informes previos que no impida el uso de suelos para manejo de animales.

Por otra parte, en cuanto al manejo de residuos y la fiscalización correspondiente es efectuada por el Servicio Nacional de Salud, que a su vez tampoco ha fijado hasta la fecha exigencias mayores que a las exigidas a centros veterinarios. sumado a lo anterior no se requiere de grandes inversiones para la iniciación de un hotel canino, pues los caniles son de fácil construcción y pueden distribuirse aprovechando al máximo las condiciones del terreno adquirido.

Finalmente, la gran presencia de profesionales en el área veterinaria, personas capacitadas para el cuidado de animales, técnicos veterinarios, y gran cantidad de demanda insatisfecha producen que sea un mercado tentador, y con mucha mano de obra capacitada para las labores requeridas en el servicio.

2.3.2.4 Rivalidad entre Competidores.

Al tratarse de un mercado nuevo y en expansión, que aún no ha madurado, y que crecerá al menos un 15% antes de 2022. Existiendo mucha demanda que no es cubierta por la oferta actual, quedando insatisfecha. Por tanto, la rivalidad entre los competidores, en la V Región son 4 hoteles para mascotas, y el hotel “Dolce Vita” de Perros en Concón. Dicha rivalidad es muy baja o casi nula, pues actualmente no hace falta captar clientes que actualmente son de la competencia, pero la situación podría cambiar a futuro, pues es un mercado muy tentador por ser relativamente nuevo.

2.3.2.5 Conclusión Matriz

La industria de la hotelería canina está en plena expansión y surgimiento, si bien existen hoteles caninos y de mascotas todos presentan un bajo valor agregado en sus servicios, siendo estos genéricos y poco diferenciados. Por lo que Dog’s Paradise podría ser pionero en la industria de la hotelería canina de lujo, siguiendo la tendencia mundial de esta clase de servicios a nivel mundial, fijando los estándares para la industria y posicionándose, así como el primer hotel de estas características a nivel nacional.

2.3.3 Diamante Porter

2.3.3.1 Condiciones de los Factores

Los factores de éxito considerados dentro de la excelencia para el servicio, se encuentra la calidad y capacitación del personal de Dog’s Paradise, la ubicación estratégica de las instalaciones, el enorme flujo turístico de la Región de Valparaíso y finalmente los ingresos promedio del segmento objetivo.

1º) Se ha definido que el personal contratado como fuerza laboral de nuestro hotel canino sea de universidades tradicionales y preferentemente que sean miembros del Consejo de Rectores (Cruch). Para los cargos de jefaturas carreras afines al área de la administración,

sea ingeniero comercial o civil industrial, a nivel regional (Teniendo en cuenta Valparaíso y Región Metropolitana) existen 7 universidades que cumplen ambos requerimientos que dicten dichas carreras. En cuanto a los cargos de médico veterinario solo la Universidad de Chile y Universidad Andrés Bello sede Santiago cumplen con ambos requerimientos. Parapsicología, 7 universidades cumplen con los requerimientos. Finalmente, para los cargos de recepcionista, cuidadores, estilistas, secretaria administrativa, nocheros y mantención, se contrataron técnicos profesionales de nivel superior en áreas afines al cargo, todas de institutos asociados a universidades del Cruch o bien tradicionales con prestigio.

2º) Fue seleccionado como punto de instalación del hotel la comuna de Placilla de Peñuelas, esto debido a ser parte de la ruta 68, principal entre la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana. Esta ubicación además brinda un acceso a las rutas de interés para los paquetes de alojamiento en las comunas aledañas a las instalaciones.

Además, la Región, según el informe del Ministerio de Obras Públicas de 2017, posee una gran infraestructura en su red vial compuesta por 8 rutas principales: Ruta 68 (Valparaíso– Santiago) y su variante Agua Santa; Troncal (Viña – La Calera); Ruta Nogales – Puchuncaví; Ruta 5 (Panamericana); Ruta 78 (Santiago- San Antonio); Ruta 60 CH (Valparaíso –Paso Fronterizo Cristo Redentor); Ruta 57 CH; y Ruta 66 (Carretera de la Fruta). Esto sitúa y posiciona a la región como una de las regiones con mayor conectividad nacional e internacional con un gran flujo de turismo.

3º) Según Sernatur, en la Región de Valparaíso, y principalmente en sus Comunas de Viña del Mar y Valparaíso, se reciben cerca de 4 millones de turistas anuales, el 80% de ellos en las comunas ya mencionadas, y el 60% representan a turistas nacionales que veranean en alguno de los 25 balnearios de la región, Viña del Mar el principal de ellos. Además, ambas comunas antes mencionadas cuentan con una gran variedad de actividades e infraestructura orientada a los servicios de turismo, como 6 centros culturales, 140 puntos naturales de ecoturismo, 170 museos, más de 500 puntos de hospedaje (entre hoteles, hostales, departamentos particulares y otros) y finalmente contar con las dos infraestructuras portuarias más grandes de Chile, el puerto de Valparaíso y el de San Antonio.

4°) Por último, el segmento objetivo es el segmento ABC1, según nueva clasificación socioeconómica establecida en el 2018 por el Gobierno de Chile. Este segmento, posee un ingreso promedio de \$ 6.500.000 para el grupo AB, está compuesto en 99% por profesionales con estudios universitarios que, además, en un tercio de los casos tienen títulos de posgrado. El 89% de los integrantes de estos hogares están cubiertos por el sistema de salud privado (ISAPRES), mientras que el 92% cuenta con una tarjeta de crédito bancaria. Asimismo, ocho de cada diez tienen al menos un vehículo y el 89% posee un plan de telefonía móvil (el 11% restante ocupa prepago). A este segmento le siguen dos nuevas categorías, denominadas C1a y C1b. La primera de ellas posee ingresos totales promedio mensuales de \$2.739.000, mientras que la segunda llega a \$1.986.000. Y si bien ambas tienen características similares (cada una representa el 6% del país), también tienen importantes diferencias. Entre los 3 Segmentos mencionados suman alrededor del 15% de la población nacional. Las regiones con más miembros de este grupo socioeconómico son la Región Metropolitana, seguida de la Región de Tarapacá, y en tercer lugar la Región de Valparaíso.

2.3.3.2 Condiciones de la Demanda

Las condiciones de la demanda del negocio siguen la siguiente lógica, primero el número de vivienda en las comunas relevantes son Valparaíso, Viña del Mar, Casablanca, Ñuñoa, Las Condes, Gran Santiago, Lo Barnechea, Providencia, y Vitacura. Posterior a ello la proporción de viviendas que poseen perros, cuyo promedio nacional es de 0,97 perro por vivienda en 2014 y de 1,08 perros por vivienda en 2017, posterior a ello, se filtró el porcentaje de viviendas ABC1 en las comunas de estudio, siendo 12,20% para las comunas de la V Región y de 19,50% para las comunas de la Región Metropolitana. Obteniendo entonces la población canina para el segmento de estudio, además de ello las tasas de crecimiento de la población canina se calcula en un 8,20% anual. Finalmente, se estima que el tiempo promedio de noches en que las familias vacacionan pasaron de 8 noches en 2012 a 11 noches en 2017.

Por otra parte, las temporadas de turistas se dividen en tres secciones, la primera temporada del 15 de diciembre al 31 de marzo, la segunda del 1 de abril al 30 de julio y la tercera del 1 de agosto al 15 de diciembre, donde la primera temporada siempre representa cerca del 50% del total de ingresos generados por el turismo según Sernatur. Además, el tiempo promedio anual en viajes

con pernoctación fue de 6 noches y en la primera temporada fue de 9 noches (61% del total fue mayor a 4 noches). El principal motivo de viaje guarda relación con vacaciones y descanso (62,8%) y los meses con mayor cantidad de viajes con pernoctación son febrero (20%) y enero (15,6%) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014).

2.3.3.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas

Actualmente en la Región de Valparaíso, existen 4 hoteles para mascotas, y solo uno para perros, llamado “Dolce Vita”, lo que los convierte en la competencia más cercana. La tendencia mundial de la industria va en aumento de la mano de los productos de alta calidad relacionado al cuidado de mascotas, y principalmente canes. Para 2018 se estima un crecimiento del 2.2% en la tenencia de mascotas (según el reporte de IBISWorld). Se calcula que el crecimiento de las industria relacionadas con las mascotas será entre el 6 y el 8% anual, según cálculos de Petco para Estados Unidos. Por su parte, Latinoamérica sigue muy de cerca esta tendencia.

La tendencia está en la diversidad de productos que encontramos para las mascotas, entre ellas encontramos hotelería, spa, masajes, uso de productos especializados, terapias para canes, negocios de moda, e incluso geriátricos para ciertas razas. Todos los servicios en su conjunto suman un crecimiento del 14% a nivel mundial. Por lo que la aparición de futuros competidores es muy probable y cada vez se especializan más en cuanto a sus servicios dentro del rubro, enfocados en segmentos insatisfechos o incluso demandas insatisfechas que los competidores actuales no sepan aprovechar o cubrir.

2.3.3.4 Sectores Afines y Auxiliares

Como sectores afines se consideraron las clínicas y hospitales veterinarios, las tiendas especializadas en caninos, los servicios de hotelería tradicional, y las fundaciones para animales, además de centros de tratamientos terapéuticos.

1º) En la región de Valparaíso sólo se encuentra un hospital veterinario, perteneciente a la Universidad Santo Tomás, por otra parte, existen 79 clínicas veterinarias en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso (Según el Servicio de Impuestos internos 2018).

2º) En servicios de hotelería tradicional, existen 179 alojamientos registrados en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso. Estos son claves pues los convenios con hoteles que apunten a un

segmento objetivo similar pueden ser fuertes aliados estratégicos a la hora de ofrecer paquetes conjuntos para vacacionar en la región. Los que son de interés por las características de nuestro servicio para la formulación de alianzas estratégicas son los hoteles de 4 a 5 estrellas.

3°) Existen múltiples organizaciones, ninguna gubernamental, que se dedican al rescate, cuidado y adopción de mascotas en la V Región, las más importantes son Fundación Canis, Fundación EDNA y Fundación Animal Chile, además se estima que existen alrededor de 20 grupos de características similares que aún no poseen personalidad jurídica.

4°) Actualmente en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar existen 22 clínicas con tratamientos psicológicos para infantes. Todas ellas son potenciales socias para la implementación de terapias para el desarrollo emocional y social en niños entre 8 y 12 años, mediante derivación directa de pacientes a la cuadrilla de canoterapia.

2.3.4. Factores que afectan a la demanda.

Para la determinación de la demanda, se consideraron dos demandas independientes, una para las comunas de la V región dentro del rango de operaciones de Dog's Paradise, y otra para las comunas del segmento objetivo, el segmento socioeconómico ABC1 en la Región Metropolitana. Se hizo de esta forma dado a que son mercados geográficamente diferentes, con una variable determinante para la demanda en la Región Metropolitana, el porcentaje de personas que viajan con sus mascotas, en este caso caninos. Se puede ver en el punto 3.2.5 (Demanda Potencial) del plan de marketing mayores detalles respecto al cálculo.

En tanto se consideraron los siguientes factores como determinantes de la demanda:

- a) El número de viviendas regional, pues es un factor que va de la mano de con el crecimiento demográfico, esto centrado dentro de las comunas relevantes para el negocio, ya sea por encontrarse en la periferia de operaciones o bien ser las comunas más relevantes dentro de la región y para la Región Metropolitana, las comunas de Gran Santiago, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea, Las Condes y Vitacura, ellas seleccionadas debido al punto b.

- b) Porcentaje de la Población ABC1, la variable es relevante pues es el público objetivo, que como características principales son su elevado poder adquisitivo, la exigencia a la hora de adquirir servicios y el amor que debe tenerle a su mascota para adquirir servicios de lujo para la misma, apelando a un factor emocional, lo que convierte a la demanda inelástica respecto al precio. Pues indiferente de este el segmento apelara por la felicidad y bienestar de sus amados canes.
- c) El promedio de mascotas caninas por vivienda en Chile, pues el promedio de perros por vivienda ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos 10 años según estudios de la Universidad De Chile. Este factor es crucial, pues permite hacer una proyección estimada del número de perros existentes en las regiones de estudio y que combinado con el punto anterior da una perspectiva respecto al crecimiento de la industria.
- d) Finalmente, el último factor crítico es la estadía promedio anual de noches al vacacionar. Esto es para los dueños de los canes, puesto que si bien muchos de los hospedados serán en el sistema de guarderías para personas que trabajan y necesitan que su perro esté cuidado y no se sienta solo en casa mientras ellas realizan dichas labores, también durante las temporadas altas muchos de esos sueños se irán de vacaciones y la industria brinda una solución al problema de con quien dejar a la mascota. Por lo que al aumentar o disminuir el número de noches se ve un efecto directo en la demanda del hotel.

Notas a los factores:

No se consideró la tasa de crecimiento nacional, pues al tratarse de un bien con demanda inelástica, por ser un bien de lujo, tanto por las características del servicio exclusivo, de excelencia y seguridad a un público objetivo que no se ve afectado por las variaciones en el precio con tal de ver a sus mascotas felices y ellos tengan la seguridad de que estarán bien cuidadas, apelando a lo emocional referente al trato de sus caninos.

2.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas.

2.4.1 Oportunidades.

- a) Industria con proyecciones de crecimiento:** De la mano con la tendencia mundial de consumo de servicios y productos para mascotas, que requiere gran valor agregado para el segmento objetivo que van enfocados.
- b) Existencia de demanda insatisfecha:** Actualmente no existe ninguno hotel de lujo para mascotas y menos aún para caninos, obligando a los dueños de mascotas del segmento objetivo a adquirir servicios genéricos y poco diferenciados, que a su vez tampoco alcanzan a cubrir la demanda actual.
- c) Ser pioneros en Chile en la creación de un hotel de lujo canino:** De la mano con el punto anterior, la oportunidad más grande de Dog's Paradise es la de posicionarse como el primer hotel para mascotas de lujo en Chile, especializado solo en el cuidado de caninos.
- d) Tendencia mundial de consumo de productos y servicios relacionados con las mascotas.** Como se mencionó en la oportunidad a los índices de consumo de servicios y productos entorno a las mascotas va en aumento, esta tendencia además diversifica y amplía la gama que se ofrece, teniendo prácticamente todos los años nuevos e innovadores servicios del rubro.
- e) Mercado objetivo prefiere mascotas a hijos:** El mercado objetivo, sobre todo en los jóvenes profesionales y parejas de jóvenes profesionales, optan cada vez más a tener mascotas en lugar de hijos, esta también es una tendencia global que se refleja en Chile.

2.4.2 Amenazas

- a) Inminente entrada de nuevos competidores:** Debido a la inexistencia de servicios de hotelería de lujo para mascotas, y menos aún para las mascotas domésticas más populares como son los perros y los gatos, por lo que es probable

que surjan hoteles que brindan dichos servicios con alto valor agregado. Esto si se le suman aquellos con servicios genéricos y poco diferenciados, representa un aumento considerable de la competencia directa e indirecta.

- b) Segmento objetivo altamente exigente en cuanto a la calidad del servicio:** De la mano con la oportunidad b, el segmento objetivo por naturaleza de su poder adquisitivo es altamente exigente en cuanto a la calidad, exclusividad y excelencia del servicio, es por ello por lo que es necesario mantener y fijar estándares de calidad que sean representativos de la marca para no perder público objetivo y captar nuevos clientes.

- c) Vacío legal para la legislación y regulación del rubro:** Actualmente no existe ninguna normativa ni legislación clara que regule la hotelería para mascotas, por lo que la mayoría de los que brindan estos servicios poseen patentes de clínicas veterinarias o peluquerías para mascotas, sin embargo, al momento de la fiscalización y reglamentación necesaria varía mucho. Por lo que, al momento de la creación de una legislación respecto al rubro, es posible que sea necesario adaptar las instalaciones para cumplir los reglamentos legales actualmente inexistentes.

- d) Baja difusión general sobre los servicios de hotelería canina y para mascotas:** La industria de hotelería para mascotas, y particularmente la industria de hotelería canina, es una industria que posee menos de 10 años a nivel nacional y menos de 5 años en la V Región, es por ello por lo que muchos potenciales clientes de estas industrias aún desconocen la existencia de esta clase de servicios.

- e) Dependencia de formular alianzas estratégicas:** Es vital para el funcionamiento del servicio de la canoterapia la creación, gestión y formulación de alianzas estratégicas con centros y fundaciones especializados para la derivación de los pacientes que requieran desarrollo de habilidades sociales y emocionales que brinda Dog's Paradise con su cuadrilla de canoterapia. También la vinculación con Hoteles de Lujo o reconocidos de la región para la creación de descuentos para

clientes mutuos. Estas alianzas son bilaterales, y por tanto la decisión y negociaciones de estas no dependen únicamente de Dog's Paradise.

2.5 Análisis Estratégico Interno

2.5.1 Cadena de Valor

Para la cadena de valor de Dog's Paradise identificamos:

2.5.1.1 Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la Empresa

- Mantenimiento de las Instalaciones y equipo de estas.
- Estándares de manejo de residuos y aguas negras.
- Exigencia en limpieza, desinfección y salubridad del recinto.
- Diseño del inmueble que facilite los tiempos en las operaciones.
- Recinto con lugares de esparcimiento para descansos del personal.
- Recinto climatizado siempre a temperatura óptima para el bienestar de los huéspedes.

Gestión de Recursos Humanos

- Programas de Capacitación y especialización en temas afines al rubro.
- Programas de esparcimiento en temas no afines al rubro, como pintura, cerámica, baile, etc.
- Clima laboral sano, colaborativo, y con política de puertas abiertas.
- Apoyo emocional y psicológico a los miembros de la organización.
- Actividades de esparcimiento y celebraciones para miembros de la organización.
- Seguro laboral.
- Remuneraciones 10% por encima de la cotización de mercado.

Desarrollo Tecnológico

- Uso de Software de gestión de inventario VMI Wise, gestión de tareas Asana, reservas, pago y logística de habitaciones Logistic.
- Sistema Transbank.
- Uso de marketing digital para la creación, posicionamiento y difusión de la marca.
- Plataforma web del Hotel.
- Mobiliario de habitaciones con productos exclusivos y vanguardistas.

-Telefonía empresarial.

Compras o adquisiciones

- Compra de insumos para cuadrilla de canoterapia.
- Compra de insumos para la limpieza y mantenimiento.
- Compra de materiales para la realización de eventos.
- Materiales para los espacios comunes del personal.

2.5.1.2 Actividades Primarias

Logística Interna

Procesos de Check In

Procesos de Reservación Peluquería y Canoterapia

Procesos de Traslado

Procesos de Lavado de indumentaria

Operaciones

- Servicio de Alojamiento.
- Cuidado y mantenimiento de áreas verdes y piscina.
- Administración de tareas e inventario mediante software.

Logística Externa

- Proceso de Check out
- Procesos de seguimiento de pacientes derivados
- Procesos de mantención de inmueble e inmobiliario
- Procesos de mantenimiento de maquinaria y equipos
- Proceso de mantenimiento de sistemas de informática: bases de datos, página web, etc.

Marketing y Ventas

- Campañas comunicacionales para la captación de clientes
- Campañas comunicacionales para la fidelización de clientes
- Promociones para clientes frecuentes
- Gestión de alianzas estratégicas con clínicas y hoteles.
- Relaciones publicas internas y externas.

Servicio Post Venta

- Análisis de satisfacción del cliente
- Comunicación y fidelización de clientes

2.5.2 Identificación de las Fortalezas

- a) **Excelencia del servicio:** Dog's Paradise presenta una enorme diferenciación respecto a la competencia, debido a que su valor agregado radica en la excelencia, calidad en todo lo relacionado a los servicios que ofrece, es así como todas sus áreas están enfocadas a ello, pudiendo ser comparado con Hoteles de Lujo Canino de 5 estrellas europeos.
- b) **Servicio altamente diferenciado:** Dog's Paradise, en su servicio de hotelería de lujo, presenta una amplia gama de servicios asociados que hacen una clara diferencia respecto a su competencia, de la mano de las fortalezas a, c y d, para que la propuesta de diferenciación tanto explícita como implícita sea notable para el cliente.
- c) **Infraestructura e inmobiliario:** Para lograr el cumplimiento de la fortaleza a y b, que tanto la infraestructura como el inmobiliario de las instalaciones sean confortables y elegantes (pues es un servicio asociado al lujo), a la vez que faciliten los tiempos a nivel operativo, así no solo se brindará un servicio eficiente, sino que también será en instalaciones que transmitan y representa lo que la marca desea transmitir.
- d) **Personal altamente capacitado y fidelizado:** Para Dog's Paradise cada miembro de la organización es de vital importancia, por lo que se busca mantenerlos motivados en la realización de sus labores, a la vez que se fomenta el espíritu de grupo, el sentido de pertenencia y el diálogo en la misma. A la vez que cada miembro sea especialista en su área particular de desempeño, a su vez que se busca crear un desarrollo del personal mediante la estructura de capacitación de recursos humanos, alineado a su vez con la creación y fomento del sentido de pertenencia.

- e) **Estandarización y manuales de procedimiento:** Es necesario para mantener estándares de calidad en cuanto a los procesos particulares de cada tarea asignada a cada trabajador dentro de la organización de Dog's Paradise. Por lo que se contará con manuales de procedimiento que contenga todos los procesos y procedimientos necesarios para la realización de cada tarea para cada labor, conteniendo además las responsabilidades y obligaciones de cada trabajador, la misión y visión de la marca junto con sus valores corporativos, el organigrama, derechos laborales, política de remuneraciones, descripción de su cargo, y otras informaciones útiles para el puesto. Además, se contarán con manuales de procedimientos para emergencias y evacuaciones.

2.5.3 Identificación de las Debilidades

- a) **Mercado desconocido:** No solo asociado a los riesgos que conlleva ser pioneros en la industria de la hotelería canina de lujo en Chile, sino que es un mercado completamente desconocido el de la hotelería de mascotas especializada en hotelería canina para todos los miembros de la organización, por lo que la adquisición de la gestión, control, administración y ejecución del proyecto durante los primeros años de operaciones es crucial para la subsistencia de la marca.
- b) **Poca experiencia en el rubro hotelero:** De la mano con la debilidad anterior, también se posee nula experiencia en la gestión y administración del rubro hotelero tradicional, experiencia que sería útil para adaptarla al rubro hotelero canino, pero no se dispone de ella actualmente.
- c) **Poca trayectoria y posicionamiento:** Es necesario crear desde cero la imagen corporativa, así como posicionarla en el mercado como el primer hotel de lujo canino en Chile, esto asociado a las estrategias de crecimiento intensiva de los primeros 4 años, y un gran esfuerzo de marketing que la respalde, para fijar los estándares de la industria en base a Dog's Paradise.
- d) **Elevados costos operativos:** Por la naturaleza de diferenciación, y con objetivo de mantener en lineamiento con los valores de la marca a todas las partes que se involucran en las mismas, los costos operativos son elevados, por la estructura de

recursos humanos, mantenimiento de instalaciones, y otros. Por ello es por lo que es crucial mantenerlos monitoreados de forma constante pues su mala gestión podría ser altamente perjudicial.

- e) **Inexperiencia en la gestión y control de alianzas estratégicas:** a partir del 3 año de operaciones se comenzarán a gestar las alianzas estratégicas. Es por ello por lo que al bilaterales como se dijo en las amenazas, se requiere un alto nivel de convencimiento y correcto poder de negociación de los términos de estas, para que el acuerdo beneficie efectivamente a ambas partes. La inexperiencia de la gestión y control de estas alianzas por parte de Dog's Paradise puede llevar a un riesgo que dañe a la marca.

2.6 Identificación de las Ventajas Competitivas

2.6.1 Ventaja Competitiva

El modelo usado para el desarrollo de la Ventaja Competitiva es el modelo propuesto por Ernesto Fernández en la revista EICO Research en el año 2013. Dicho modelo reúne las fortalezas y debilidades en una tabla y las organiza según un punto de vista comparativo con los competidores del sector industrial. A su vez se las divide en éstas son categorizadas de acuerdo con si son o no percibidas por los consumidores como fortaleza percibida (FP), fortaleza no percibida (FNP), debilidad percibida (DP) y debilidad no percibida (DNP).

Tabla 2.1: Clasificación de las capacidades de la empresa

Indicador	Capacidades de la Empresa	Fortalezas o Debilidades	Percibida / No Percibida.
1	Exclusividad y excelencia del servicio	F	Percibida
2	Servicio altamente diferenciado	F	Percibido
3	Infraestructura e inmobiliario	F	Percibida
4	Personal altamente capacitado y fidelizado	F	Percibida
5	Estandarización y manuales de procedimiento	F	No Percibida
6	Mercado desconocido	D	No Percibida

7	Poca experiencia en el rubro hotelero	D	No Percibida
8	Poca trayectoria y posicionamiento	D	Percibida
9	Elevados costos operativos	D	No Percibida
10	Inexperiencia en la gestión y control de alianzas estratégicas	D	No Percibida

Fuente: Elaboración Propia, Basado en Modelo EICO Research (2013)

Este modelo establece una ponderación relativa de las fortalezas y debilidades percibidas de la marca desde el punto de vista del cliente, es decir los consumidores. Siendo las ponderaciones de las fortalezas: muy alta, alta, baja o muy baja. Asimismo, pero ahora desde la perspectiva de los competidores, las fortalezas son ponderadas a partir de la diferenciación que estas permitirán conseguir con los competidores: muy alta, alta, baja o muy baja. Obteniendo entonces la siguiente tabla:

Tabla 2.2: Ponderación relativa de las fortalezas y debilidades percibidas.

Indicador	Capacidades de la Marca	F o D Percibidas	Importancia para el Consumidor	Importancia para la Competencia
1	Exclusividad y excelencia del servicio	F	Muy Alta	Muy Alto
2	Servicio altamente diferenciado	F	Muy Alta	Muy Alto
3	Infraestructura e inmobiliario	F	Alta	Muy Alto
4	Personal altamente capacitado y fidelizado	F	Muy Alta	Alto
8	Poca trayectoria y posicionamiento	D	Muy Alta	Muy Alto

Fuente: Elaboración Propia, Basado en Modelo EICO Research (2013)

Nota: Como se explicará más adelante durante el desarrollo del plan de marketing, no existe competencia directa para el rubro de la hotelería canina de lujo en Chile, por lo que se considera competencia directa a los hoteles caninos, y como competencia indirecta a los hoteles para mascotas.

La tabla 2, refleja la ventaja competitiva de la empresa por lo que Dog's Paradise posee una serie de servicios con un alto grado de diferenciación, basado en la excelencia y exclusividad del servicio, un servicio altamente diferenciado, personal altamente capacitado y fidelizado, y finalmente una infraestructura e inmobiliario que respalden los puntos anteriores. Estas son las bases de la diferenciación para la marca importante para los consumidores, y que a su vez brindan una separación con sus competidores más directos en la región, permitiendo a la empresa destacar entre el mercado nacional, como el pionero en la hotelería canina de lujo. Pese a lo anterior, la falta de posicionamiento y trayectoria de la marca representa una desventaja competitiva, puesto que tiene que invertir recursos para lograr liderar la industria regional y fijar los estándares de esta que actualmente son inexistentes. Por cierre, la inexperiencia en la gestión y control de las alianzas estratégicas también presentan una desventaja para la marca, pues son atributos que deberían ser distintivos de la marca, sobre todo en la canoterapia, como parte de sus responsabilidades sociales empresariales.

Gráfico 2.1: Matriz de hallazgos o matriz de ventaja competitiva de la organización.

Importancia para el Consumidor	Muy Alta							
	Alta			4	1	2		Muy Baja
	Baja					3		Baja
	Muy Baja	8						Alta Muy Alta
		Muy Baja	Baja	Alta	Muy Alta			Diferencia con el Competidor

Fuente: Elaboración propia.

2.6.2 Cadena de Valor Projectada

Dog's Paradise contará entonces con una cadena de valor proyectada compuesta por dos eslabones primarios, definido como operaciones y servicio, y dos actividad de apoyo, definida como recursos humanos, marketing y ventas, y Responsabilidad Social Empresarial.

2.6.2.1 Eslabón Primario

- **Operaciones:** Dog's Paradise cuenta con instalaciones vanguardistas para que los huéspedes disfruten de la mejor y más grata experiencia durante su estadía. Las instalaciones cuentan con habitaciones amplias, camas confortables, con almohadones, canil externo, patio interno de juegos, áreas verdes, piscina, ambiente climatizado, comederos y bebederos interiores, juguetes, vigilancia y atención las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

A su vez, se desinfectan las habitaciones con vapor mediante hidrolavadoras todos los días o previo al ingreso de los huéspedes, se lavará la funda del colchón posterior a cada huésped, y el colchón una vez cada dos semanas. También una limpieza de los espacios comunes como el patio interior, la sala de primeros auxilios-revisión, y piscina.

Por último, el mantenimiento de equipo y mobiliario se contratarán servicios externos de ser necesario, contando como mínimo con una revisión anual.

- **Servicios:** Dog's Paradise ofrece un abanico de servicios asociados a la hotelería canina, entre ellos una peluquería - estética canina, una tienda especializada, atención veterinaria de emergencia, revisiones veterinarias diarias de los huéspedes, transporte puerta a puerta, servicios de canoterapia para pacientes que requieran desarrollo de habilidades sociales y emocionales. Todo lo anterior brinda valor a la marca, dichos servicios cuentan con estándares de calidad, certificaciones ISO 9001, y un enfoque orientado a la fidelización de clientes y captación de clientes potenciales a través de su excelencia, exclusividad y seguridad. Además, se pretende cumplir con una satisfacción de más del 80% en los servicios brindados por la marca al finalizar el tercer año, y a su vez reajustar servicios en base a la retroalimentación de los clientes durante todos los años de operaciones.

Los dos eslabones anteriores crean una diferenciación clara y pionera en la hotelería canina nacional, creando incluso la categoría de hotelería canina de lujo.

2.6.2.2 Eslabón de Apoyo

- **Recursos Humanos:** Para Dog's Paradise la gestión de recursos humanos es parte fundamental y primordial de la marca, pues se busca mantener al personal motivado, cómodo y sano, en términos psicológicos, físicos y emocionales, pues de esta manera se crea un sentido de pertenencia a la organización, transmitiendo la pasión y dedicación a su

trabajo. Para ello se han fijado remuneraciones 10% por sobre el mercado, un porcentaje de las utilidades repartidas entre el personal, actividades de fomento de trabajo en equipo, capacitaciones y otros. Por otra parte, se contarán con manuales de procedimientos con todo lo que el trabajador necesite saber sobre su cargo, y política de puertas abiertas así se produce una retroalimentación y solución participativa a las problemáticas particulares e institucionales que se presenten.

- **Marketing y Ventas:** Se mantendrán precios siempre por encima de la competencia más directa, justificado en la propuesta de valor de la marca y la diferenciación en la prestación de los servicios. Por otra parte, se fijarán planes de comunicación que busquen mantener o aumentar la participación de mercado, considerando que se es pionero en el rubro y crearán los estándares de la industria mediante Dog's Paradise (se considera competencia directa a los hoteles caninos siendo conscientes que en términos de competencia no existe competencia directa pues la industria aún no existe). Finalmente, la jefatura de marketing se esforzará en la creación de vínculos institucionales mediante relaciones publicas internas y externas que busquen posicionar y difundir la marca, además de gestionar a la par de la jefatura administrativa las alianzas estratégicas.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** La cuadrilla de canoterapia realizará visitas a hospitales y clínicas de niños, buscando hacer su estadía en estos lugares más llevaderos y alegres. Además, los colegios y escuelas podrán asistir a Dog's Paradise donde se realizarán charlas de tenencia responsable de mascotas, un recorrido por las instalaciones, y un espectáculo de la cuadrilla de canoterapia. Finalmente, la cuadrilla de canoterapia se especializa en el desarrollo de habilidades sociales y emocionales para niños entre 8 y 12 años en terapias.

2.7 Objetivos Estratégicos, Competitivos y de Crecimiento

2.7.1 Objetivos Estratégicos

OE-1. Alcanzar una aprobación, en términos de satisfacción, de nuestros clientes superior al 90% y una fidelización superior al 80% al final del 5° año de operaciones.

OE-2. Lograr vinculación con al menos 5 instituciones pertenecientes a cadenas hoteleras, fundaciones y centros terapéuticos, en la Región de Valparaíso durante los primeros 3 años de operación.

OE-3. Consolidar nuestra marca como símbolo de excelencia, seguridad y exclusividad en la industria de la hotelería canina de lujo a nivel nacional al finalizar el 5° año de actividades.

2.7.2 Objetivos De Crecimiento

OC-1. Realizar la evaluación de apertura de al menos una subsidiaria del Hotel Canino Dog's Paradise en Chile antes de finalizado el 5° año de operaciones.

OC-2. Conseguir que más del 60 % de los ingresos operacionales sean por hospedaje, en las temporadas 2° y 3°.

OC-3. Alcanzar una tasa de ocupación de al menos 85% en 1° temporada al final del 5° año de operaciones.

2.7.3 Objetivos Competitivos

OCo-1. Posicionarnos como líderes del mercado regional de Hotelería Canina de lujo para el 5° año de operaciones.

OCo-2. Evaluar la expansión a otras regiones de Chile mediante sistema de subsidiaria a partir del 5° año de operaciones.

OCo-3. Además, son objetivos competitivos los objetivos estratégicos OE-2 y OE-3, y los objetivos de crecimiento OC-2 y OC-3.

2.8 Estrategias de Crecimiento, Competitivas y Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva

2.8.1 Estrategias de Crecimiento

Crecimiento Intensivo a través de penetración de mercado.

Como estrategia de entrada a la industria de la Hotelería Canina de lujo para la Región de Valparaíso, al ser un sector poco explotado, sin saturación y que crecerá un 14,77% durante los próximos 5 años en la Regiones de análisis. Sumado a la no existencia de líderes de mercado y aún queda mucha demanda insatisfecha pues la oferta no alcanza a cubrir la creciente demanda. La estrategia intensiva de crecimiento deberá ser penetración de mercado durante los primeros 4 años de operaciones, limitando el radio de explotación a la demanda definida en los puntos anteriores, siendo las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Casablanca para la V Región, y las Comunas de Gran Santiago, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea, Las Condes y Vitacura para la Región Metropolitana.

Esta estrategia por su parte requiere un enorme y fundamental esfuerzo de marketing para lograr una posición sólida de la marca Dog's Paradise dentro de la industria regional, para los años posteriores trasladar la marca a nivel nacional y latinoamericano. Este esfuerzo estará enfocado en canales de comunicación directos principalmente por medios digitales, las alianzas estratégicas con cadenas hoteleras para la creación de descuentos en conjunto, clínicas y fundaciones de terapias para desarrollo de habilidades sociales y emocionales para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Crecimiento Intensivo a través de desarrollo de mercado.

Para el 5° año de operaciones, comenzará a evaluarse la entrada del hotel canino en otras regiones del país, mediante la apertura de sucursales. De ser viable se implementará una estrategia de crecimiento intensivo de desarrollo de mercado, utilizando la experiencia adquirida durante los primeros años de operaciones del hotel de la V Región, buscando adquirir un alcance nacional mayor. De no ser viable se continuará con penetración de mercado.

Por lo demás, y de ser viable, operará de la misma manera que el hotel de la V Región, buscando alianzas estratégica con cadenas hoteleras para la creación de descuentos en conjunto, clínicas y fundaciones de terapias para desarrollo de habilidades sociales y emocionales para lograr el

cumplimiento de los objetivos de crecimiento planteados. Pero con independencia para la toma de decisiones, siempre y cuando no vayan en contra de los objetivos planteados por la marca, sus valores corporativos, su imagen corporativa y similares.

2.8.2 Estrategias Competitivas

Dog's Paradise cuenta con gran cantidad de características especiales como parte de su servicio de hospedaje canino. Como punto de partida los huéspedes cuentan con 10 metros cuadrados individuales de habitación, con un canil externo que da a las 500 metros cuadrados de áreas verdes, ambiente climatizado las 24 horas, atención veterinaria de emergencia, revisiones y controles veterinarios diarios, patio de juegos interno y externo, piscina, áreas verdes, juego de toallas individuales, camas cómodas, desinfección periódica de las instalaciones y habitaciones, juguetes y artículos para su recreación, servicios de peluquería, baño y limpieza de los animales, traslado de los caninos y monitoreo durante toda su estancia. Además, el hotel canino Dog's Paradise, cuenta con una cuadrilla de canoterapia, una tienda con productos especializados para caninos, lugares de recreación para su personal, y una parte de sus utilidades es donada a fundaciones animalistas e instituciones de integración escolar.

Todo lo anterior, enfocado en un público objetivo que apela a lo emocional, pues sus mascotas son consideradas miembros importantes del núcleo familiar, por lo que no existe una barrera en cuanto a precios al tratarse de su comodidad, felicidad y bienestar, vinculado a una sensación de confianza y tranquilidad del dueño al poder alojarlo en un lugar donde sus mascotas sean cuidadas y consentidas.

Esto supone un enorme grado de diferenciación respecto a la competencia, comparable incluso con los estándares de hotelería canina de 5 estrellas de Europa o su equivalente a 3 o 4 estrellas en los estándares de Estados Unidos, en cuanto a las características del servicio. Conclusión alcanzada al realizar una comparación de los servicios que hoteles del rubro en dichas zonas geográficas ofrecen. hoteles de estas características actualmente son inexistentes en la Región.

2.8.3 Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva

- **Operaciones:** Como se ha justificado en los puntos anteriores, el área operativa de la marca Dog's Paradise cuenta con manuales de procedimientos estandarizados para cada cargo, control de inventarios, gestión de reservas, y tareas mediante sistemas informáticos

(VMI Wise, Logismic Hotel OnePlace y Asana), base de datos interconectada con los proveedores mediante EDI. Actividades para el correcto funcionamiento de los servicios e instalaciones, cumpliendo siempre con los estándares de calidad, excelencia y exclusividad más altos acompañados de instalaciones e infraestructura altamente diferenciada respecto a la competencia.

- **Habilidades y Motivación del Personal:** Dog's Paradise se preocupa de brindar siempre un servicio de exclusividad, excelencia y seguridad al cliente, a la par que la felicidad para nuestros huéspedes es por ello por lo que el personal no solo debe ser capaz de realizar sus tareas con eficiencia, sino que es primordial que dichas tareas se realicen con motivación y pasión, de la mejor manera y cuidando cada detalle, pues el personal del hotel posee pasión y vocación por su trabajo. Es por ello por lo que se busca mediante la estructura de recursos humanos fomentar dichas prácticas laborales, sentido de pertenencia a la institución, espíritu colaborativo, y salud en términos psicológicos, físicos y emocionales.
- **Ventas y Marketing:** Se buscará mantener buenos vínculos y relaciones con los clientes, instituciones, proveedores, alianzas estratégicas, trabajadores y entorno mediante las políticas de relaciones internas y externas que siempre velan por el bienestar de ambas partes. Buscando mantener satisfacción en sus clientes, motivación en sus empleados, alianzas estratégicas beneficiosas, y un vínculo con la comunidad que represente los valores de la marca.
- **Características del Servicio:** Finalmente, Dog's Paradise presenta una enorme diferenciación respecto a la competencia más directa, como se ha venido presentando a lo largo del análisis del plan estratégico, para mencionar algunos la infraestructura e inmobiliario únicos, servicios asociados a los servicios caninos (peluquería-estética, tienda especializada), personal altamente capacitado y motivado, camas cómodas, piscina, atención veterinaria de emergencia, atención 24 horas, habitaciones espaciosas, sala multiuso para actividades de canoterapia y celebración de cumpleaños.

3. Plan De Marketing

3.0. Objetivos Plan de Marketing.

OM.1. Obtener la fidelización de al menos el 80% de los clientes habituales al final del tercer año de actividades.

OM.2 Posicionarse como una marca conocida por los atributos de exclusividad, excelencia y seguridad del servicio para los clientes y huéspedes del hotel a través de encuestas a los clientes de forma semestral.

OM.3 Conseguir que la unidad de Canoterapia tenga al menos dos convenios con instituciones que desarrollen las habilidades emocionales y sociales en niños entre 8 y 12 años.

OM.4 Realizar al menos 4 visitas de la cuadrilla de canoterapia a hospitales de niños a partir del segundo año de operación.

OM.5 Establecer por lo menos dos alianzas estratégicas con hoteles de prestigio en la quinta región durante el tercer año.

3.1. Descripción Del Producto (Como Satisfactor)

Dog's Paradise es un hotel canino de lujo que ofrece servicios de hospedaje, peluquería – estética, espacio para eventos sociales y familiares con su mascota, celebración de cumpleaños para canes, Canoterapia y una tienda especializada con productos premium para perros. Ubicado en la V región, específicamente en Placilla de Peñuelas, en plena ruta 68, posterior a la unión de las tres vías de conexión más importantes de la V Región con la región Metropolitana. Esto brinda una posición geográfica estratégica que entrega mayor comodidad del cliente, pues este puede dejar a su regalón en un hotel con un ambiente seguro, exclusivo y de excelencia, contando con personal profesional en el rubro, motivados por su gran pasión por los animales, brindando así seguridad a sus dueños y la felicidad a sus mascotas. A continuación, se describirán la cartera de servicios ofrecidos en Dog's Paradise.

- **Hospedaje:** La idea del hotel es que los huéspedes caninos vivan una experiencia de relajación y disfrute, y sus dueños posean seguridad, confianza y garantía de que sus amadas mascotas están en las mejores manos. Para el correcto ingreso del huésped al hotel, se tendrá un veterinario para hacer la revisión del canino que se encuentre en buenas

condiciones de salud y el cliente debe traer el alimento de su mascota, ya que si se cambia el alimento puede tener problemas estomacales, en caso de no traerlo se pide el nombre del producto y se compra con un precio extra, por otro lado, el canino debe ingresar con collar y placa identificatoria. Se tendrá habitaciones individuales para los canes, contará con una cama, juguetes, recipientes para la comida y agua, además de un canil externo, un patio interior, revisión veterinaria diaria, ambiente climatizado y atención veterinaria de emergencia las 24 horas. Además, el recinto cuenta con un patio exterior y piscina. Para mayor tranquilidad de los clientes pueden observar a sus mascotas mediante cámaras ubicadas en el recinto mientras dispongan de conexión a internet. Este servicio se entrega a través de diferentes opciones de hospedaje y guardería.

- **Peluquería - Estética:** Este servicio contará con estilistas profesionales para lograr que cada mascota tenga el mejor estilo y se sienta lo más cómodo posible con su pelaje, utilizando productos Premium para su limpieza. Este servicio es tanto para huéspedes del hotel como para clientes externos que requieran estos servicios para sus canes.
- **Cuadrilla de Canoterapia:** Es clave la formación de una cuadrilla de canoterapia, consiste en tener canes de la raza Golden Retriever para entrenarlos y entregar tratamiento para el desarrollo de habilidades emocionales y sociales como parte de un mejoramiento de dichas habilidades. Para niños, entre 8 y 12 años, serán derivados desde los centros médicos, colegios y unidades de neuropediatría. Realizando un pago diferenciado. Solo se trabaja con pacientes derivados de estos centros. Pudiendo asistir a terapias grupales o individuales, previo reserva de horas.
- **Espacio multiuso para realización de eventos:** Por otra parte, brindar un espacio para que los dueños y amantes de los perros puedan conocerse e interactuar, compartiendo un grato momento junto a sus familias y sus mascotas. Contando con un espacio cerrado para la realización de diversas actividades como celebración de cumpleaños que serán programadas con el cliente en base a un presupuesto donde se verá qué productos va a incluir para la celebración (banquetes, cotillón, decorado, etc.), visitas de colegio al recinto en la cual se debe pagar un valor de entrada para ingresar al recinto y hacer un tour por las instalaciones del hotel, luego entregar una charla en el espacio multiuso con el tema de cuidado de mascotas y la tenencia responsable para inculcar a los niños el respeto y amor por los animales, cerrando con un show elaborado por el adiestrador y la cuadrilla canina.
- **Servicio de transporte:** En caso de ser necesario el hotel cuenta con un servicio de transporte puerta a puerta desde y hacia las instalaciones en un horario determinado, siempre y cuando el tramo sea inferior a 21 kilómetros.

3.2. MARKETING ESTRATÉGICO

3.2.1. Propuesta de Valor de la Empresa.

La propuesta de valor de Dog's Paradise es:

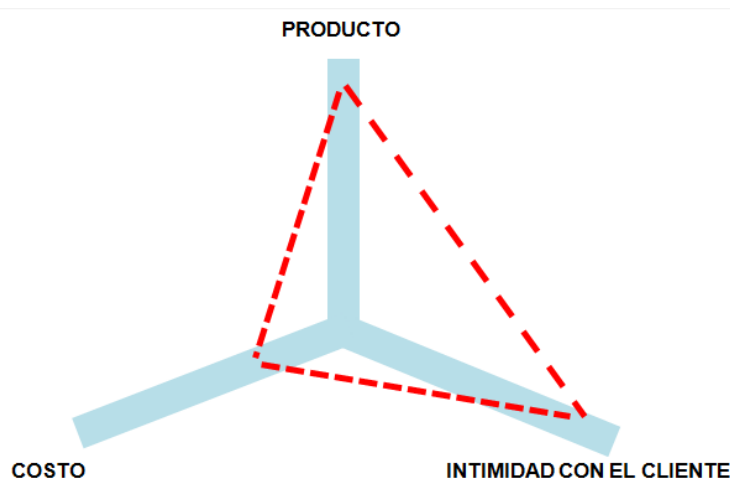
Producto: Se ofrece un servicio de excelencia y exclusividad para los huéspedes del hotel y los clientes, el hotel cuenta con habitaciones individuales para cada huésped, con servicio de peluquería y estética canina que utiliza los mejores productos para el cuidado de la mascota. Los profesionales a cargo están altamente capacitados para las labores de cuidado y trato con los perros, preocupados por su salud y bienestar con una gran vocación y amor por ellos, en cuanto al patio las instalaciones cuentan con 549 m² de áreas verdes para que el perro pueda correr, jugar, divertirse y socializar con otros perros en un ambiente agradable, también se además con una zona de juegos dispuestas en el patio exterior e interior. Los dueños cuentan con la posibilidad de celebrar el cumpleaños de su mascota en base a un presupuesto base. Por lo que el servicio es único en Chile, pudiendo ser considerado un hotel canino de 5 estrellas según los estándares utilizados en Europa, y de 3 a 4 estrellas según los estándares de Estados Unidos. por lo que tendrá una lista de precios de hospedaje, peluquería-estética canina con un valor altamente diferenciado, (en el Anexo 1 puede verse un cuadro de comparación de servicios entre hoteles europeos y americanos con Dog's Paradise). Pese a ello, el hotel tiene un enfoque social y preocupado por la comunidad de la quinta región, por lo que cuenta con una cuadrilla de Canoterapia (servicio que no existe en la región), esto consiste en realizar terapias a niños de 8 a 12 años con problemas de desarrollo de habilidades emocionales y sociales. Esta cuadrilla está a cargo de un entrenador, un terapeuta y un psicólogo que es el equipo con el que se trabajarán las sesiones, en el futuro se proyecta abarcar a otro segmento que necesite de esta ayuda y no disponga de los recursos para asistir a los tratamientos.

Intimidad con el cliente: El hotel es un servicio que se basa en la confianza del cliente, ya que el cliente debe confiar en un 100% en el servicio que se brindara para el cuidado y seguridad de su can, es por ello que el recinto cuenta con un sistema de cámaras de vigilancia para que el cliente pueda ver a su mascota en todo momento, si fuese necesario se puede realizar una videollamada para que el can pueda ver a su dueño y viceversa, todo esto con un diagnóstico del veterinario para que no afecte las emociones de la mascota. Al momento de ingresar la mascota al recinto es debidamente examinada para ver si cumple con los requisitos (que este vacunado, desparasitado internamente y externamente, es decir, con una ficha veterinaria al día, y que no venga con alguna

enfermedad que pueda contagiar al resto de los hospedados, con su alimento proporcionado para los días que se va a hospedar, de no traerlo se cobrará un valor extra al total de la cuenta) luego de esto se pide los datos del dueño, numero de contacto telefónico y celular, número de algún familiar cercano en caso de emergencia, y el mayor detalle posible de la mascota para que su estadía sea lo más grata posible tanto para él como para su dueño. Además existe una gran preocupación por el cliente y su nivel de satisfacción por lo que se realizará una encuesta semestral con el fin de medir y conocer qué tan satisfecho se encuentra el cliente con el servicio entregado. (Anexo 2)

Costos: Está categoría es más débil comparada a los dos anteriores, ya que al ser un hotel de lujo se tiene mayores gastos en sus actividades.

Figura 3.1: Ejes de valor.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Segmentación de Mercado.

3.2.2.1 Clasificación Geográfica.

En Chile, según el último censo 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) la población total del país es de 17.574.003 esta cifra está compuesta por un total de 8.601.989 hombres y 8.972.014 mujeres, con un total de viviendas a nivel país de 6.499.355. (Anexo 3).

Del total de población existente en el país, el proyecto se va a centrar en algunas comunas de la V región y en algunas comunas de la Región Metropolitana:

1) V Región: El total de la población de la región es de 1.815.902 con un total de 788.806 viviendas, siendo Viña del Mar una de las ciudad con mayor población de la región con un total de

334.248 y un total de viviendas de 147.117, Valparaíso con una población total de 296.655 y un total de viviendas de 117.196 y finalmente para efecto del proyecto se considera la comuna de Casablanca con una población de 26.867 y un total de viviendas de 11.606. (Anexo 4 y 5).

2) Región Metropolitana: La capital de Chile concentra el mayor número de población con un total de 7.112.808 y un total de 2.378.442. De esta región geográfica las comunas a estudiar son: Las Condes con una población de 294.838 y 118.007 viviendas, Lo Barnechea con una población de 105.833 y 31.225 viviendas, Ñuñoa con una población de 208.237 y 92.248 viviendas, Providencia con una población de 142.079 y 70.965 viviendas, Santiago población total de 404.495 y 193.628 viviendas y finalmente la última comuna a considerar Vitacura con una población total de 85.348 y 31.777. (Anexo 6)

3.2.2.2 Clasificación Socioeconómica.

La Asociación Nacional de Avisadores (ANDA) junto a la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) dio a conocer este año, la nueva clasificación de segmentos socioeconómicos existentes en el país para clasificar a cada familia. Si bien las categorías siguen siendo las mismas, se reformuló la definición de cada una de ellas. Estas modificaciones se sustentan en los distintos cambios que ha experimentado Chile a lo largo de los años, como la disminución de la pobreza, aumento de la participación laboral de mujeres, mayor escolaridad, descenso de la fecundidad, entre otros.

Con esta la nueva metodología, el segmento socioeconómico alto, que hoy se conoce como ABC1, se desagrega en tres niveles diferentes:

El más alto es el **AB** (con ingresos promedio por hogar desde \$6.452.000): Representa el 3% de los hogares del Gran Santiago y el 1% nacional. Está compuesto en 99% por profesionales con estudios universitarios que, además, en un tercio de los casos tienen títulos de postgrado. Ocho de cada diez tienen al menos un vehículo y se concentra casi exclusivamente en las comunas del sector nororiente de la capital: Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia.

El que antes era categoría C1 hoy se divide en dos nuevas categorías denominadas **C1a** y **C1b**. La primera de ellas representa al segmento medio acomodado con un ingreso promedio del hogar que parte en \$2.739.000, mientras que la segunda refleja la clase media emergente con ingresos desde \$1.986.000. En conjunto representan el 12% de la población nacional.

En la Región Metropolitana, el **C1a** se concentra geográficamente en las mismas zonas que el AB (como Las Condes, Vitacura y Providencia), mientras que el **C1b** si bien habita estas comunas, también lo hace en lugares como Santiago Centro y Ñuñoa, y también en áreas de Maipú, La Florida y San Miguel.

Para el caso del proyecto los segmentos ABC1a y C1b son los que interesan, sin embargo, el segmento C2 aún tienen un poder adquisitivo, pero en menor grado para acceder al servicio.

En tanto, el segmento **C2** representa el 12% de la población nacional con un ingreso mensual promedio de \$1.360.000, mayormente profesionales técnicos (45 %) y universitarios (46%), 58% trabaja en oficios que requieren educación formal y 47% son técnicos y profesionales, 32% está en Isapre y 56% en Fonasa, 41% tiene tarjeta de crédito bancaria, 44% tiene vehículo particular, 59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.

Estos últimos tres segmentos (C3, D y E) no son relevantes para el proyecto.

El segmento **C3** representa el 25% de la población nacional con un ingreso mensual promedio es de \$899.000, la mayoría completa la enseñanza media (56%) y un 27% tiene estudios a nivel técnico. 70% trabaja en oficios que no requieren educación formal y 30% accede a empleos que sí lo requieren. 76% está en los primeros tramos de Fonasa, 24% tarjeta de crédito bancaria, 32% tiene vehículo particular y un 58% tiene celular con prepago y 37% con contrato.

El segmento **D** representa el 37% de la población nacional con un ingreso promedio mensual de \$562.000, la mayoría solo llega a la enseñanza media (54%), el 93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, el 90% está en los primeros niveles de Fonasa, un 10% tiene tarjeta bancaria, un 22% tiene vehículo particular, finalmente el 74% tiene teléfono con prepago y 17% con contrato.

El último segmento socioeconómico es el **E** que tiene menos recursos y representa un 13% de la población nacional, el ingreso mensual promedio de \$324.000, la mayoría no va más allá de la enseñanza básica (54%), el 98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, un 5% tiene tarjeta de crédito bancaria, el 14% tiene vehículo particular, finalmente el 84% tiene celular con prepago y 8% con contrato.

3.2.2.3 Clasificación Psicogeográficas.

Según el estudio Chile 3D 2014, un 65.3% de los chilenos tiene alguna mascota. Un 54.8% de los encuestados declara tener perro y un 20,9% declara tener un gato y un 2.8% declara tener algún otro tipo de mascota. Los hogares con perros son más comunes en el segmento ABC1 y en el D. Se concentra en hogares consolidados con hijos en el hogar. A pesar de que tener una mascota, para algunas personas no refleja un estilo de vida, este estudio demuestra lo contrario, las personas con perros son más orientadas hacia el deporte, a relajarse “carreteando” y son más cercanos a la cocina. Prefieren la seguridad de su hogar y son más sociables y festivos.

Según un estudio de Chile 3D y GfK 2018, el 64% de los hogares tienen mascota y la mayoría prefiere perros, también indica que los hogares que más invierten en sus mascotas son los niveles socioeconómicos más altos y los del extremo del país, el 70% lleva a su mascota al veterinario y en promedio mensual se gasta alrededor de \$25.871 en su mascota incluyendo juguetes, alimentos y vacunas. El segmento socioeconómico ABC1 es el que invierte más en su mascota con un promedio de \$36.274. (Anexo 7)

Hoy la mascota tiene un concepto completamente distinto al que se tenía hace unos 10 años atrás, hoy es un integrante más de la familia que se debe cuidar, tratar, alimentar y respetar, incluso algunas parejas o personas que deciden independizarse prefieren tener una mascota (ya sea perro o gato) antes que a un hijo, un estilo de vida sobrecargado de actividades y una poca preparación para tener hijos y criarlos de forma adecuada, son las razones por las que las parejas prefieren tener perros en vez de hijos. Por lo tanto, las aprensiones actuales centradas en el propio bienestar y la percepción de no sentirse lo suficiente capacitado para formar una familia, dan tiempo para que la necesidad de contar con nuevos integrantes en la familia sea satisfecha, mediante la adopción de perros, recordando las palabras de José María Arriagada, “nos permiten ejercer igualmente el rol de cuidadores, sin toda la inversión psíquica, temporal, material, y la gran responsabilidad que trae consigo el tener hijos”

Por otro lado, el crecimiento de las mascotas desde el 2013 a 2018, sobre todo en la población de perros y gatos (Anexo 8) ha preocupado a las autoridades y se ha reflejado a través de la nueva “Ley de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía” publicada en el diario oficial el 02 de agosto de 2017, por lo que el cambio de pensamiento no es solo a nivel personal, sino que a nivel nacional.

3.2.3. Mercado Objetivo.

El mercado objetivo para Dog's Paradise, son las personas del segmento socioeconómico AB, C1a y C1b y eventualmente C2 dueños de caninos que vivan en la quinta región o que viajen con su mascota desde la región metropolitana a la quinta región o viceversa que no tengan dónde hospedar a su mascota. Además, como característica de los clientes deben considerar a su mascota, en este caso al perro, como un integrante más de la familia, que requiere de cuidados y atención. Es por lo que Dog's Paradise entrega cubre esta necesidad de hospedar a su mascota en un hotel de lujo, con todas las comodidades para sus amadas mascotas de la mano de la tranquilidad de sus dueños con la seguridad de que su can esté en las mejores manos.

3.2.4. Posicionamiento.

Los hoteles de mascotas que se encuentran en la quinta región y la región metropolitana cumplen con la función de cuidar a las mascotas, sin embargo, este nuevo proyecto que es Dog's Paradise, busca algo más que cuidar a la mascota es ser un servicio de hotel canino de lujo caracterizado por su excelencia, exclusividad y seguridad.

- **Excelencia:** El equipo de Dog's Paradise, está conformado por veterinarios y técnicos veterinarios altamente profesionales y capacitados para tratar a los canes, sin embargo, el estudio profesional no es lo único que nos importa, sino que su gran vocación y amor a los que serán nuestros huéspedes.
- **Exclusividad:** Es un concepto que se quiere reforzar en este hotel canino, ya que existe muchos hoteles para mascotas en la región metropolitana y quinta región pero no con las características de este hotel, que es específicamente para caninos y que tiene la particularidad de ser un hotel de 5 estrellas para caninos, en un ambiente no tendrá nada que envidiarle a un hotel donde se hospeda su dueño, pues tendrá comodidad en su habitación, atención las 24 horas del día, áreas verdes y salones de juegos, también existe una preocupación por su estética, por lo que se tiene una peluquería-estética canina.
- **Seguridad:** Para mayor tranquilidad de los clientes pueden observar a sus mascotas mediante cámaras ubicadas en el recinto mientras dispongan de conexión a internet, además se tendrá personal capacitado durante las 24 horas del día, por lo que el can siempre estará supervisado por los profesionales a cargo, se tendrá en las instalaciones una sala de emergencia en caso de cualquier inconveniente para que el perro sea atendido y en

caso de ser un problema mayor será llevado de emergencia a la clínica veterinaria más cercana. La seguridad del can es primordial para el hotel, el huésped se debe sentir a gusto y seguro todo momento.

3.2.5. Demanda Potencial.

Para la determinación de la demanda, se consideraron dos demandas independientes, una para las comunas de la V región dentro del rango de operaciones de Dog's Paradise, y otra para las comunas del segmento objetivo, el segmento socioeconómico ABC1 en la Región Metropolitana. Se hizo de esta forma dado a que son mercados geográficamente diferentes, con una variable determinante para la demanda en la Región Metropolitana, el porcentaje de personas que viajan con sus mascotas, en este caso caninos.

Se consideraron las siguientes variables independientes (x) como determinantes de la demanda de la V Región:

x1) Cantidad de viviendas dentro de las comunas relevantes para el negocio, ya sea por encontrarse en la periferia de operaciones o bien ser las comunas más relevantes dentro de la región. Las comunas consideradas entonces son Comuna de Valparaíso, Comuna de Viña del Mar y Comuna de Casablanca.

x2) Promedio de perros por vivienda de las comunas de estudio.

x3) Porcentaje de personas Pertenece al segmento socioeconómico AB, C1a y C1b dentro de las comunas de estudio.

x4) Porcentaje de crecimiento en la población canina en Chile.

X5) Estadía promedio anual de noches al vacacionar (de los dueños).

Se realizó una matriz para realizar regresión lineal en Excel (Anexo 9) obteniendo la función de demanda para la quinta región.

Figura 3.2: Ecuación de la demanda quinta región.

$$Y = 30622.40 + 0,1315x_1 + 6215.82x_2 + 179691.31x_3 + 487013.25x_4 + 1489.97x_5$$

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, para la demanda de la Región Metropolitana se consideraron las siguientes variables independientes (x):

x1) Cantidad de viviendas dentro de las comunas relevantes para el negocio, esto principalmente por ser las comunas con más porcentaje de personas del segmento socioeconómico AB, C1a y C1b dentro de la Región Metropolitana, siendo entonces las comunas de Gran Santiago, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea, Las Condes y Vitacura.

x2) Promedio de perros por vivienda de las comunas de estudio.

x3) Porcentaje de personas pertenecientes al segmento socioeconómico (ABC1) dentro de las comunas de estudio.

X4) Porcentaje de crecimiento en la población canina en las comunas de estudio.

X5) Estadía promedio anual de noches al vacacionar (de los dueños).

X6) Porcentaje de personas dentro del segmento socioeconómico AB, C1a y C1b que viajan con mascotas.

Con estas variables se obtuvo la matriz para la demanda de la región metropolitana (Anexo 10) y posteriormente su función de demanda.

Figura 3.3: Ecuación de la demanda región metropolitana.

$$Y = -90468.032 + 0.22948*x1 + 41.813309*x2 + 3866.3014*x3 + 119824.68*x4 - 873.06206*x5$$

Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener ambas funciones de demanda se resume en una sola:

Figura 3.4: Ecuación de demanda final.

$$y = -59845.624 + 0,361*x1 + 6257,642*x2 + 183557.612*x3 + 606837.935*x4 + 616.914*x5$$

Fuente: Elaboración propia.

Notas al Cálculo de la demanda:

a) No se consideró la tasa de crecimiento nacional, pues al tratarse de un bien con demanda inelástica, por ser un bien de lujo, tanto por las características del servicio exclusivo, de excelencia y seguridad a un público objetivo que no se ve afectado por las variaciones en el precio con tal de ver a sus mascotas felices y ellos tengan la seguridad de que estarán bien cuidadas, apelando a lo emocional referente al trato de sus caninos.

b) Se consideraron sólo algunas comunas dentro de las regiones pertinentes por dos razones, la primera es la cercanía a las operaciones, y la segunda, más particularmente para las comunas de la Región Metropolitana, se consideraron solo aquellas con mayor porcentaje de población del público objetivo. Por lo que eventualmente la demanda podría ser incluso superior a la estipulada si se consideran más comunas o regiones cercanas a la periferia de operaciones del Hotel.

c) Los datos fueron obtenidos mediante estudios de entidades públicas como el INE, Sernatur, tesis de grado de universidades tradicionales (Universidad de Chile, PUCV y PUCV) y algunas consultoras privadas como Adimark y Chile 3D – GfK.

d) Aquellos datos que no fueron encontrados, fueron calculados con regresiones lineales o ecuación de la recta utilizando datos que sí poseen una fuente fidedigna.

3.2.6 Participación de mercado.

La participación de mercado de Dog's Paradise se calculó en base al crecimiento de la demanda, comparado con el crecimiento proyectado de la industria, sin embargo, para el caso de la participación relativa, no pudo ser calculada debido a que no existe competencia directa, debido a que en Chile no existe un hotel canino de lujo como lo es Dog's Paradise, por lo que convierte a la marca en ser pionero en esta nueva categoría. (Anexo 11)

3.3. Marketing Operativo.

3.3.1. Estrategia de Producto.

3.3.1.1 Concepto general de producto y variedad.

Dog's Paradise es un servicio de hotelería canina que ofrece principalmente servicio de hospedaje, peluquería – estética, celebración de cumpleaños para canes y servicio de Canoterapia para niños con problemas de desarrollo de habilidades emocionales y sociales. Un hotel especializado en el cuidado de los canes, con un equipo de profesionales en el rubro, un ambiente seguro, exclusivo y de excelencia.

El hotel está ubicado en la V región, específicamente en Placilla de Peñuelas cerca de la ruta 68, por la conexión de tres vías de importante acceso a la región y mayor comodidad del cliente para que pueda dejar a su regalón, por motivo de vacacionar por algunas semanas en la región de Valparaíso o viceversa personas de la región vacacionar a otras regiones o fuera del país, por lo que no tienen un lugar donde puedan preocuparse del cuidado de su can, ir a un evento especial al que no puede asistir con mascotas o simplemente para que su can tenga un día de relajación y disfrute.

3.3.1.2 Niveles de producto.

3.3.1.2.1 Producto esencial o beneficio central.

Dog's Paradise cubre la necesidad de hospedaje canino de lujo para personas que no tienen un lugar donde hospedar a su mascota.

3.3.1.2.2 Producto genérico.

Como producto genérico dentro de la industria de la hotelería canina o de mascotas, se encuentran las habitaciones individuales, las camas o lugares de reposo para los animales, los comederos, espacios comunes y en ciertos casos juguetes para la entretenimiento de las mascotas. Muchas de ellos cuentan además con transporte, tienda y peluquería.

3.3.1.2.3 Producto esperado.

Los clientes en este caso los dueños de los canes, esperan un servicio de excelencia, exclusivo y seguro, en el cual puedan dejar a su mascota con la confianza de que estará muy bien cuidado en los días en que ellos no estarán presentes, es por ello que el hotel cuenta con todo lo necesario para cumplir con las expectativas de los clientes, vigilancia las 24 horas del día, atención veterinaria, personal altamente capacitado, sala de emergencias, videollamadas etc. además de una atención cercana con el cliente y su mascota.

3.3.1.2.4 Producto ampliado.

Generalmente los hoteles de mascotas o los hoteles caninos utilizan caniles para separar a los canes, sin embargo, Dog's Paradise entregará habitaciones individuales equipadas para los huéspedes. El hotel cuenta con:

-Sala de juegos.

-Piscina.

-Áreas verdes.

-Infraestructura.

-Ambiente Climatizado.

-Tamaño de las habitaciones

-Patio externo e interno

-Espacio para realizar cumpleaños para la mascota.

-Servicio de Canoterapia para niños de 8 a 12 años con problemas de desarrollo de habilidades emocionales y sociales.

3.3.1.2.5 Producto potencial.

Se pretende al final del quinto año, aumentar la capacidad de las habitaciones de 30 a 45. Además, podrían considerarse dentro de los productos potenciales brindar servicios de entrenamiento canino, masajes para los huéspedes, eventos familiares para amantes de los perros, y otros servicios asociados a las tendencias mundiales de la hotelería canina de lujo, teniendo siempre como punto de referencia y comparación los hoteles caninos europeos de 5 estrellas.

3.3.1.3 Marca.



Figura 3.5: Logo del Hotel Canino

Fuente: Elaboración propia.

El logotipo de la figura 3.5 será Dog's Paradise, es nombre de la marca, que engloba los demás servicios incluidos en este proyecto. Este nombre fue discutido entre los integrantes de este proyecto, de varias alternativas. Siendo elegida finalmente por votación unánime este nombre. Principalmente porque el hotel canino será un verdadero paraíso para el huésped, pues contará con un ambiente grato e infraestructura acorde a sus necesidades. Por otra parte, el isotipo representa a un perro de raza Beagle, que representa la inspiración a la idea de este proyecto. Para el caso de cada servicios que entrega Dog's Paradise se utilizara el mismo logo, pero con la especificación del servicio que corresponde como se muestra a continuación:



Figura 3.6: Logo de marca con servicio de peluquería.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.7: Logo de la marca con servicio de Canoterapia.



Fuente: Elaboración propia

El eslogan “Tu confianza, su felicidad”, ha sido elegido debido a la confianza que se busca generar desde los dueños de canes, pues estos van a confiar en el servicio que se entregará en Dog’s Paradise, por lo que es vital para el servicio contar con dicha característica. Por otro lado, que el huésped esté feliz en el recinto, para que el dueño finalmente pueda volver a hospedar a su mascota las veces que lo necesite.

3.3.1.4 Packaging.

Figura 3.8: Fachada del hotel canino (Imagen Referencial).



Fuente: Elaboración propia.

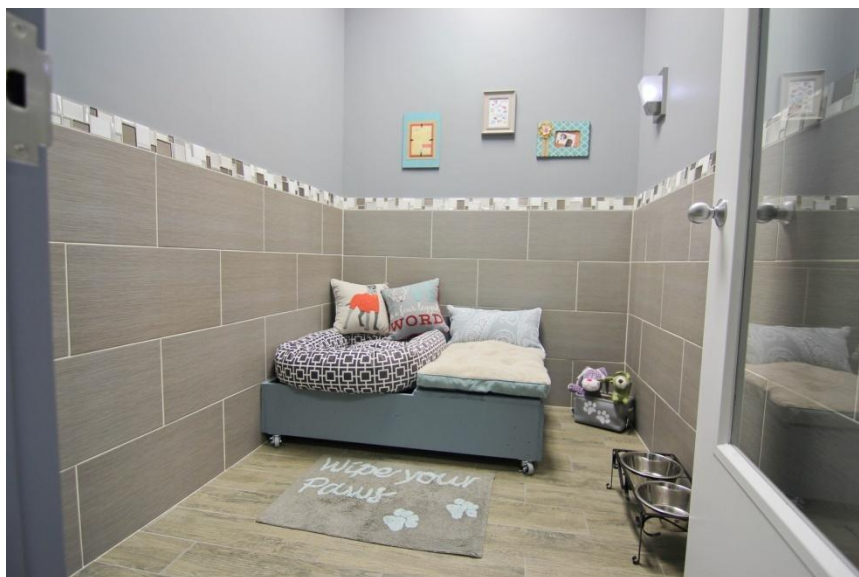


Figura 3.9: Habitación referencial del canino.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2. Estrategia de Comunicación.

3.3.2.1 Publicidad.

3.3.2.1.1 Objetivos.

-Informar a los clientes sobre los servicios del hotel canino de lujo Dog's Paradise y lograr un efecto de recuerdo en los mismos.

-Dar a conocer a los clientes sobre el servicio de Canoterapia para niños con carencia de desarrollo emocional y social.

-Promocionar los paquetes de hospedaje y las alianzas estratégicas con hoteles de la región.

-Lograr un posicionamiento de la marca en el público objetivo.

3.3.2.1.2 Diseño presupuestario.

Objetivos:

1) Lograr una tasa de ocupación de un 85% en hospedaje en temporada alta.

2) Informar a los clientes y potenciales clientes sobre los servicios de Dog's Paradise.

Planificación:

Para cumplir los objetivos mencionados anteriormente, se hace una planificación mensual y anual para cada año de operación, en este caso, se hizo primeramente para los cuatro primeros años de operación, acorde a la estrategia de crecimiento intensiva de penetración de mercado que forma parte del plan estratégico, realizando un ajuste presupuestario basado en el IPC. Podrá encontrar las particularidades de dicho presupuesto en el punto 3.4 "Presupuesto del plan de Marketing"

3.3.2.1.3 Elección del mensaje.

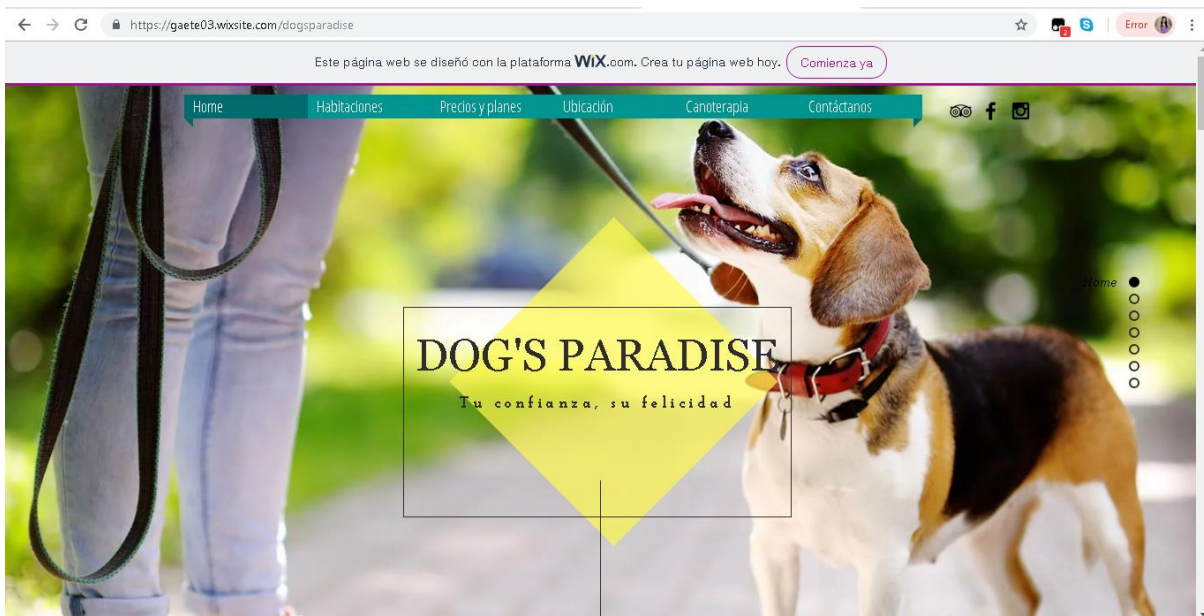
El mensaje que se va a entregar al público objetivo es un mensaje positivo que apela a las emociones y sentimientos de los dueños de mascotas, por lo que se debe reforzar el eslogan de la marca "Tu confianza, su felicidad" que alude a la confianza del cliente en el servicio y la felicidad que tendrá la mascota durante el hospedaje en Dog's Paradise (Anexo 12). El mensaje se va a publicitar a través de los medios que siguen a continuación.

3.3.2.2 Medios.

Los medios seleccionados fueron aquellos en los que el segmento objetivo tiene mayor presencia, por eso se eligieron medios de comunicación directos y digitales.

- **Página web propia:** Canal publicitario y de contacto, en dicho espacio el servicio ofrecido podrá ser revisado detalladamente. Incluyendo las condiciones para el ingreso al hotel canino de lujo, la respectiva ubicación, el estilo de las habitaciones para los canes, la reserva de hospedaje a través de la página, lista de precios del servicio de peluquería-estética, conocimiento del servicio de Canoterapia, galería de imágenes de los hospedados o de eventos realizados en el recinto, experiencias y otras informaciones específicas. El sitio web es www.dogsparadise.cl.

Figura 3.10: Página web de Dog's Paradise



Fuente: Elaboración propia.

- **Redes Sociales:** Las redes sociales se han convertido en un medio de comunicación que abarca a personas de distintas edades, es por ello por lo que se utilizarán diferentes redes sociales como Facebook que abarca a la Generación X personas entre 35 a 50 años principalmente (Anexo 13) que pueden ser parte de una familia, tener hijos y que tengan por mascota a un perro. Instagram para la generación de los Milenials (Anexo 14) jóvenes entre 21 a 34 años que pueden ser independientes y tener un perro o ser una pareja joven que antes de conformar una familia con hijos prefiere tener un perro y esta red social también llega a la Generación Z (Anexo 15) que son adolescentes de 13 a 20 años, que pueden tener un perro como mascota e informar a sus padres de la existencia del hotel canino para hospedar a su mascota en temporada de vacaciones. Otra red social es LinkedIn, utilizada principalmente por el segmento socioeconómico ABC1 de nuestro país, para realizar fundamentalmente networking. Finalmente, la red social Twitter que es la

más utiliza por el segmento ABC1, por lo que contar con una cuenta en esta red social es favorable para la empresa.

Figura 3.11: Fan Page de Dog's Paradise.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.12: Instagram de Dog's Paradise.



Fuente: Elaboración propia.

- **Letrero publicitario Unipole:** El hotel al estar ubicado cerca de la carretera específicamente en la ruta 68, permite usar un letrero publicitario para que los clientes vean la imagen del hotel canino de la quinta región Dog's Paradise, para reconocer su logo, ubicación específica y servicios.
- **Flyer:** De carácter informativo, donde se especificará los servicios que cuenta el hotel canino como el hospedaje, guardería y preferir el servicio de peluquería estética. Estos

flyer serán entregados en los centros veterinarios y hoteles reconocidos de la región para que las personas que viajan a la quinta región o los que salen de ella a otra ciudad y no tienen un lugar donde dejar al cuidado su mascota, sea Dog's Paradise su primera opción al momento de hospedar a su mascota.

3.3.2.3 Promoción de ventas.

3.3.2.3.1. Objetivo.

- Atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.

3.3.2.3.2 Presupuesto.

El costo indirecto corresponde a los ingresos que no se percibirán por realizar los descuentos correspondientes.

3.3.2.3.3 Tipos de promociones.

Para incentivar a los clientes a conocer Dog's Paradise y sus servicios se darán las siguientes promociones de ventas:

- **Concurso “#Dogmodel”:** El concurso consiste en sacarle una foto a tu can y subirlo a Instagram con el #Dogmodel para Dog's Paradise, etiquetando a @Dogsparadise y participarán de un fin de semana (viernes, sábado y domingo) de estadía gratis para tu mascota. Este concurso se realizará en temporada baja, es decir las temporadas 2° y 3° (es decir, el ganador será una mascota al mes, especificado en el calendario de actividades del plan de marketing). Este concurso es para el primer y segundo año de operación.

Nota: Se considera el costo variable de la habitación.

- **Descuento 10% a los primeros 100 hospedados:** Este descuento de apertura de las instalaciones de Dog's Paradise consiste en entregar un porcentaje de un 10% para los primeros 100 hospedados en el primer mes de apertura del primer año de operación.
- **Descuento 10% clientes frecuentes:** Si has sido un cliente fiel a Dog's Paradise y has dejado a tu mascota más de 3 veces en el mismo año, puedes tener un descuento del 10% en el próximo hospedaje de Dog's Paradise. Descuento a partir del cuarto año de operación.

Nota del cálculo: Se considera un 10% en el promedio de los precios de hospedaje, independiente del tamaño.

- **Descuento 20% en Dog's Paradise si se hospeda en el Hotel Sheraton Miramar, Enjoy Viña del Mar y Hotel Atton San Martín:** Si el dueño de la mascota se hospeda en alguno de estos hoteles el cliente obtendrá un 20% de descuento en el hospedaje semanal de su mascota en Dog' Paradise. Este descuento comienza a partir del tercer año de operación.

Nota al cálculo: Un 10% de los clientes utilizan el convenio con el hotel Sheraton.

En el anexo 16 se encuentran los ingresos mensuales con los respectivos descuentos.

3.2.3.4 Relaciones públicas.

3.2.3.4.1 Relaciones públicas internas.

Para fomentar las relaciones públicas internas se considera los siguientes puntos

- **Celebración de cumpleaños:** A cada trabajador se le dará el día libre el día de su cumpleaños y una vez al mes se celebrará el cumpleaños de forma grupal.
- **Política de Puertas Abiertas:** Para fomentar el diálogo y las buenas relaciones entre todos los miembros del personal, se ha establecido esta política para que cualquier trabajador independiente de su puesto, pueda hablar con los encargados de jefaturas. Esto para buscar soluciones participativas a las problemáticas institucionales que se presenten.

3.2.3.4.2 Relaciones públicas externas.

Visitas de la cuadrilla de canoterapia a hospitales de niños: Se harán visitas al hospital para alegrar el día a los pacientes, entregándoles un grato momento con los canes de la cuadrilla, que son de raza Golden Retriever, debido a su carácter dócil y que están entrenados para mantener un buen comportamiento. Como parte de rol social empresarial.

3.3.3. Estrategia de Distribución.

La distribución para este proyecto es directa, es decir, el cliente se acerca al hotel canino Dog's Paradise y lleva a su mascota para hospedarse en el recinto ubicado en Placilla de Peñuelas cerca de la ruta 68.

Figura 3.13: Distribución del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.4. Estrategia de Precios.

3.3.4.1 Determinación de Niveles de Precio y análisis de rentabilidad.

- a) Precios con orientación a los costos: Para realizar este tipo de determinación de precios, lo primero fue dividir los servicios del hotel canino Dog's Paradise y ver los costos variables unitarios. Luego de este cálculo se le asignó un margen de contribución de un 50% sobre la competencia, debido a la propuesta de valor del servicio que se entrega es altamente diferenciado respecto a esta. Sin embargo, el fijar el precio de venta como resultado del cálculo de cada costo por servicio más el margen de contribución, estos se encontraban por debajo de los precios que ofrece la competencia.
- b) Precios con orientación a la demanda: Con respecto a la demanda, el público objetivo al que va dirigido el servicio es a los dueños de canes del segmento ABC1, por lo que el precio no es una variable relevante para este segmento, esto hace que la demanda sea inelástica respecto al precio, esto debido al poder adquisitivo que posee dicho segmento. El cliente al momento de preferir Dog's Paradise lo hará por atributos independientes al precio, como lo es la calidad del servicio, la exclusividad, ubicación, atención al cliente, bienestar de su mascota, infraestructura del servicio, el lujo y prestigio de la marca. por otro lado, no se realizó para el proyecto ningún tipo de encuesta para estimar el precio que estaría dispuesto a pagar el cliente, ya que una encuesta a través de redes sociales o a personas que no son del segmento específico provocaría un error en el precio que estarían dispuesto a pagar el cliente por un servicio de las características de Dog's Paradise.
- c) Precios con orientación a los competidores: Los competidores directos de Dog's Paradise son: Perryland, Hotel Pet Resort, PetCamp y Hotel Canino Dolce Vita, se investigó los precios de cada servicio que ofrecen y se calculó un precio promedio diario, junto con el detalle de la ubicación y el contacto de cada hotel canino. (Anexo 17). Los precios se

encuentran en un 50% por encima de la competencia debido a la propuesta de valor del hotel que lo convierte en un hotel canino de 5 estrellas de acuerdo con los estándares europeos.

Nota: a la definición de competencia directa e indirecta: Sin embargo, solo se consideraron como competencia directa estos hoteles debido a que se especializan solo en hospedaje canino, pero no poseen las características y la propuesta de valor que convierte a Dog's Paradise en un Hotel Canino de Lujo con 5 estrellas bajo los estándares europeos. Entonces de ser considerada solo la industria hotelera canina de lujo no existiría actualmente una competencia directa para el hotel, y convertiría a los hoteles para perros en competencia indirecta. Finalmente se consideró entonces a los hoteles caninos como competencia directa al ser lo más cercano, en cuanto a servicios de hospedaje, y a los hoteles para mascota como competencia indirecta.

- d) Base punto de equilibrio: Para el cálculo del punto de equilibrio, se necesita el costo variable unitario promedio de cada servicio, el precio de venta promedio fijado de cada servicio y los costos fijos totales de la empresa. (Véase el detalle en el 7.1.5 punto de equilibrio - plan económico y financiero).

La estrategia de precios definida para Dog's Paradise, es precios orientados en los competidores, sin embargo como se mencionó en la nota, solo son considerados competidores por el hecho de entregar servicio de hospedaje, es por ello que los precios han sido fijados con un margen de un 50% sobre la competencia, debido a que Dog's Paradise es un hotel canino de lujo, que por naturaleza brinda un servicio altamente diferenciado y a un segmento altamente exigente respecto a la calidad y prestación del servicio. En el Anexo 18 indica la lista de precios por servicio de Dog's Paradise.

En el anexo 19 se muestra los ingresos mensuales por temporada del primer al quinto año de operación.

3.4. Presupuesto Del Plan De Marketing.

3.4.1 Presupuesto basado en objetivos y planificación.

Presupuesto para el primer y segundo año de operaciones.

Objetivos:

- 1) Lograr una tasa de ocupación de un 85% en hospedaje en temporada alta.
- 2) Informar a los clientes y potenciales clientes sobre los servicios de Dog's Paradise.

Planificación:

Para cumplir los objetivos mencionados anteriormente, se hace una planificación mensual y anual para cada año de operación, en este caso, se hizo primeramente para el primer y segundo año de operación, acorde a la estrategia de crecimiento intensiva de penetración de mercado que forma parte del plan estratégico, realizando un ajuste presupuestario basado en el IPC.

Las redes sociales Facebook e Instagram se utilizarán todos los meses del año para dar a conocer al cliente los servicios, imágenes de mascotas hospedadas, videos, recibir comentarios y sugerencias entre otras.

En los meses especificados en el calendario de actividades se entregarán flyer en los centros veterinarios y Petshop, en el primer año de operación, con el fin de informar a las personas de la apertura de Dog's Paradise y dar a conocer los servicios complementarios al hotel.

En el segundo año de operación, se entregarán flyer en los mismos puntos mencionados anteriormente con el fin de recordar a los clientes y potenciales clientes sobre las bondades del Dog's Paradise con el fin de aumentar el porcentaje de ocupación de hospedaje en la temporada baja y potenciar los servicios complementarios. (Anexo 20 - Presupuesto plan de marketing para el primer y segundo año - Anexo 21 Planificación de actividades para el primer año de operación - Anexo 22 Planificación de actividades para el segundo año de operación).

Presupuesto para tercer y cuarto año de operaciones.

Objetivos:

- 1) Potenciar la alianza estratégica con los hoteles de la región.
- 2) Realizar descuentos a los clientes fidelizados de Dog's Paradise.

Planificación:

Para cumplir los objetivos mencionados anteriormente, se hace una planificación mensual y anual para cada año de operación, es por ello por lo que las actividades y el presupuesto de plan de marketing se ha realizado acorde a las necesidades del tercer y cuarto año de operación acorde a la estrategia de crecimiento intensiva de penetración de mercado que forma parte del plan estratégico, realizando un ajuste presupuestario basado en el IPC.

Las redes sociales Facebook e Instagram se seguirá utilizando todos los meses del año para aumentar la cantidad de seguidores al Fan Page e Instagram, dar a conocer a conocer testimonios de los dueños de canes que han hospedado a su mascota en Dog's Paradise, vídeos sobre las celebraciones de cumpleaños, fotos de antes y después de un cambio de estilo en la peluquería-estética canina, entre otras. Es por ello por lo que se decide aumentar la inversión en estas redes sociales.

Los flyer en estos dos años estarán enfocados en los meses de temporada alta para potenciar la alianza estratégica que tiene Dog's Paradise con hoteles distinguidos de la quinta región, como lo es Hotel Sheraton Miramar, Enjoy Viña del Mar y Hotel Atton San Martín, con la finalidad de que los dueños de mascotas que se hospeden en los hoteles mencionados anteriormente obtengan un descuento para el hospedaje de su mascota en Dog's Paradise.

Por otro lado, se busca fidelizar a los clientes de Dog's Paradise por lo que se les hace un descuento por preferir hospedar a su mascota en las instalaciones de Dog's Paradise y de preferir sus servicios complementarios. (Anexo 23 Presupuesto plan de marketing tercer y cuarto año de operación y Anexo 24 Planificación Calendario de actividades para el tercer y cuarto año de operación).

Para el quinto año de operación se evaluará una posible entrada a otro mercado, sin embargo, se mantendrá el presupuesto del tercer y cuarto año.

3.4.2 Igualar la competencia.

La competencia directa para Dog's Paradise son los hoteles caninos de Santiago (Perryland, Hotel Pet Resort y PetCamp) y en viña del mar (Dolce Vita), los cuatro hoteles caninos utilizan

principalmente las redes sociales, Fan Page en Facebook e Instagram (Dolce Vita y PetCamp no tienen cuenta de Instagram) página web (PetCamp no tiene página web) que no tiene toda la información necesaria para saber cuál es el precio de cada servicio que ofrece (solo dos hoteles caninos tienen su listado de precio en la página web, Dolce Vita y Perryland). Por lo tanto, realizar un presupuesto de venta en base a redes sociales y página web, es un presupuesto bastante inferior al estipulado en el Anexo 25 Presupuesto basado en igualar a la competencia (Redes sociales y página web)

3.4.3 Presupuesto base cero.

Este tipo de presupuesto no tiene recursos asignados específicos, por lo que se haría un presupuesto sin un monto o porcentaje tope para su elaboración. Por lo que se agregaría al presupuesto original (Anexo 20) impresión de flyer para todos los meses de enero a diciembre, pago por publicidad en aeropuerto de enero a diciembre. Considerando otros aspectos que en el presupuesto original de Dog's Paradise no se consideraron, como es el caso de aviso en el diario el mercurio que sería de un aviso publicitario todos los domingos desde el mes de octubre a diciembre con su respectivo valor + IVA (Anexo 26). Otro punto para agregar a este presupuesto base cero, sería el merchandising, que se ha elegido unas botellas biodegradables para que el dueño pueda llevar el agua de su mascota a todos lados y obviamente tiene incluido el logo de Dog's Paradise (Anexo 27). En el anexo 28 se muestra el Presupuesto base cero para los 5 años de operación.

Para el caso de este proyecto, se utilizará el primer presupuesto desarrollado, que es el presupuesto basado en objetivos y planificación, ya que cada año se realizan objetivos y planificaciones correspondiente a las necesidades del proyecto.

4. Plan de operaciones

4.1 Objetivos Operacionales

- OO-1. Alcanzar un nivel de ocupación de habitaciones igual o superior al 85% de la capacidad del hotel en temporada alta, a partir del primer año de operaciones.
- OO-2. Reducir los costos de operación por lo menos en un 10% a partir del 3° año de operación.
- OO-3. Aumentar la capacidad máxima de ocupación del hotel en un 50% al final del año 5.
- OO-4. Alcanzar la aprobación de al menos el 90% del total de los clientes de cada año, la que será medida a través de indicadores de gestión.

4.2 Aspectos técnicos del producto

4.2.1 Especificaciones técnicas

- **Dog's Paradise Hotel Canino:** Hotel Canino Dog's Paradise ofrece servicios premium para perros. Está ubicado en la Ruta 68, a la altura de Placilla de Peñuelas posterior a la unión de las tres vías que conectan la Región Metropolitana con la V región. Las instalaciones cuentan con 549 m² de áreas verdes y 515,25 m² construidos. Posee habitaciones completamente equipadas, zonas de diversión para perros, un equipo capacitado para la atención especializada de ellos durante su estadía y zonas destinadas para el desarrollo de servicios adicionales.
- **Descripción de habitaciones:** El hotel tiene 30 habitaciones, 20 de ellas poseen un área de un área de 4,5 m² y con un canil externo a la habitación de las mismas dimensiones con conexión al patio, que serán destinadas para perros de raza mediana y grande, y también existen 10 habitaciones destinadas a perros de raza pequeña de 4,5 m² incluyendo el canil externo. Todas ellas dotadas de aire acondicionado y calefacción, con pared frontal de vidrio para la constante supervisión de los huéspedes. Cada habitación cuenta con una cama especial para perros, juguetes, dispensadores de comida y agua. Durante el tiempo de hospedaje tendrán un horario aire libre donde podrán disfrutar de las múltiples zonas compartidas de juego tanto al exterior como en el interior de las instalaciones. En los Anexos 29 y 30 mostrarán las especificaciones del lugar y el equipamiento de la zona de servicios

Servicios adyacentes.

- **Servicio transporte puerta a puerta del huésped:** Este es un servicio incluido en ciertos paquetes de hospedaje y guardería, pero también disponible para quienes deseen acceder a él cuando no esté incluido en estos. Los valores de este servicio tienen un valor estándar de \$15.000 con una cobertura máxima de servicio hasta los 21 km desde el centro de operaciones que incluyen retiro y despacho del perro desde su casa. Para el desarrollo de este, se dispondrá

de un furgón Fiat Fiorino (Diesel), un técnico veterinario encargado del traslado del perro y de revisar si este cumple con todos los requerimientos y tiene toda la documentación necesaria para poder acceder al servicio.

- **Servicios de peluquería y estética canina:** La peluquería cuenta con un área de 18 m², con tarifas diferenciadas dependiendo de los paquetes y clasificación del perro (grande, mediano y pequeño). Para el desarrollo de este servicio se requieren los servicios de dos estilistas caninos, turbinas de secado especiales para perro y distintos tipos de insumos.
- **Servicios de atención veterinaria para huéspedes:** Durante la estadía se realizarán chequeos de salud diarios por parte de un veterinario, quien será también el encargado de realizar las evaluaciones previas al ingreso de los huéspedes.
- **Sala de ventas de productos especializados para mascotas de alta calidad:** La tienda posee un espacio de 20,25 m², que permitirá la distribución de la tienda entre exhibidores de productos, recepción y cajas de venta, y también una bodega de 6,75 m² para stock de reserva y materiales de limpieza. El espacio será ocupado por una empresa externa de prestigio en el área de venta de productos premium para mascota, y se cobrará un monto de \$500.000 mensuales por el alquiler de este espacio.
- **Canoterapia:** Para el desarrollo de este servicio se cuenta con un salón multiuso de 72 m², donde la brigada canina compuesta por cinco perros de raza Golden Retriever en compañía de un psicólogo, un terapeuta y entrenador especial, desarrollarán terapias de 60 minutos para niños entre 8 y 12 años, con el fin de lograr mejoras en el desarrollo del ámbito social y emocional en ellos, utilizando además juguetes y elementos interactivos. Se dispondrá una oficina de 9 m² para entregar información del servicio y realizar las evaluaciones para la elección de los tipos de terapia a desarrollar para cada niño.
- **Servicio de eventos variados para perros y sus familias:** Este servicio se desarrollará en el salón multiuso en un horario distinto al de las terapias, será organizado por la jefa de marketing. En el caso de cumpleaños y eventos familiares el proveedor Numen Pastelería correrá con los servicios de pastelería para el perro y para los invitados además de cotillón personalizado. También se dispondrá de equipos de sonido, mobiliario y todo lo necesario para los tipos de eventos anteriormente mencionados y otros de distinta magnitud.

4.2.2 Marca

El logotipo de Dog's Paradise corresponde a la Figura 4.1. Posee diseño elegante acorde al público objetivo y la propuesta de valor del servicio que se ofrecerá. El nombre de la marca "Dog's Paradise", tendrá como objetivo reflejar el nuevo concepto de alojamiento canino en Chile, donde el perro podrá disfrutar de un lugar paradisíaco y al mismo tiempo ser atendido como un rey.

Figura 4.1: Logotipo



4.2.3 Etiqueta

La fachada de Dog's Paradise está inspirada en modelos estadounidenses, hoteles 5 estrellas con aspecto elegante y atractivo visualmente para los clientes.

Figura 4.2: Fachada Dog's Paradise



Fuente: Elaboración Propia

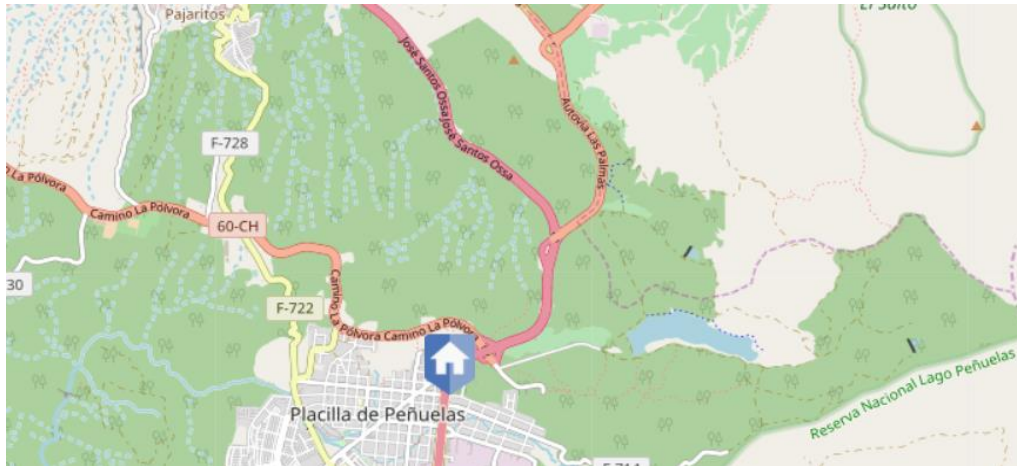
4.2.4 Lugar de Fabricación, dirección y teléfono.

El centro de operaciones de esta empresa estará ubicado en Autopista Pacífico, Ruta 68, Parcela FVI2755, Placilla de Peñuelas, a pasos de la rotonda que conecta José Santos Ossa, Camino la pólvora y Autovía Las Palmas.

Página web: www.Dogsparadise.cl

Teléfono: 3227664

Figura 4.3: Mapa ubicación centro de operaciones



Fuente: Google Maps.

4.2.5 Permisos legales previos para funcionamiento

- **Certificado de informes previos:** Se debe solicitar este documento para certificar que el domicilio de la empresa puede destinarse al uso comercial según las normas urbanísticas que rigen a la propiedad. El Certificado de Informaciones Previas es necesario solicitarlo para todo tipo de rubro, ya que es un requisito del permiso de edificación.
- **Certificado de calificación técnica:** Este documento tiene como objeto calificar los aspectos técnicos de la actividad a desarrollar por la empresa e indicará los posibles riesgos que su funcionamiento pudiese generar a sus trabajadores, entorno, etc. Este certificado es requisito para la solicitud del Permiso de Edificación en caso de que se requiera construir. La empresa debe solicitar formalmente la calificación técnica de su actividad al SEREMI de Salud, para lo cual se debe pedir el formulario de certificado y el instructivo respectivo
- **Informe Sanitario:** El Informe Sanitario permite establecer si una determinada actividad industrial o comercial reúne todas las condiciones técnicas para controlar los riesgos asociados a esta actividad. El empresario legal puede retirar la Solicitud de Informe Sanitario de la SEREMI de Salud o Servicio de Salud correspondiente al domicilio de la empresa. Una vez ingresada la solicitud, habrá una inspección de la empresa ya instalada, previo a su funcionamiento. La Autoridad Sanitaria, de haber evaluado favorablemente las condiciones, entregará el documento en un plazo de entre 20 y 30 días hábiles. Este es documento es requisito para la obtención de la patente comercial.

- **Certificado municipal de zonificación:** Este documento, entregado por la Dirección de Obras de la Municipalidad respectiva, es requisito para la obtención de Patente Comercial, y especifica los antecedentes de uso de suelo y exigencias para las construcciones en una determinada zona. El empresario deberá obtener previamente el Informe Sanitario, que debe ser presentado ante la Dirección de Obras Municipales. El tiempo de entrega del certificado depende de cada municipio, pero no debiera tardar más de tres días hábiles. El costo aproximado es de \$3.000.
- **Permiso de edificación de obra nueva:** De acuerdo con la ley toda obra nueva con una superficie mayor a 100 m² se debe tratar en términos de trámites como **ampliación mayor a 100 m²**, si fuera de una superficie inferior a este número, debería tratarse como obra menor.

Antes de la tramitación del permiso de edificación es necesario presentar un anteproyecto que contempla los siguientes antecedentes:

- Solicitud de Permiso de Edificación de Obra Nueva
 - Fotocopia Certificado de Informes Previos
 - Formulario Único de Estadísticas de Edificación
 - Certificado de Factibilidad de Dación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado emitido por empresas de servicios sanitarios como Aguas Andinas, Aguas Cordilleras, Esva, etc.
 - Planos de Arquitectura
 - Cuadro de Superficies
 - Proyecto de Cálculo Estructural
 - Certificado de calificación técnica
 - Informe de Revisor Independiente
- **Recepción definitiva de la obra:** Luego de la construcción del inmueble es necesario solicitar a la Dirección de Obras Municipales la autorización para habitarlo o utilizarlo de acuerdo con los fines previamente acordados. Este trámite deberá ser gestionado por un arquitecto, quien deberá concurrir a las oficinas de la Dirección de Obras Municipales correspondientes al domicilio del inmueble en cuestión y presentar, dependiendo del municipio y del tipo de obra, la solicitud de Recepción Definitiva de la Obra acompañada del expediente completo del proyecto construido, que incluye la totalidad de las modificaciones y los Certificados de Recepción de las instalaciones contempladas en las especificaciones técnicas aprobadas.

- **Patente Municipal:** La Patente Municipal, generalmente otorgada por el Departamento de Patentes Municipales, Autoriza la realización de una actividad lucrativa dentro de los límites de una comuna. Las Categorías acorde al tipo de actividad económica que se desarrollará es Comercial. Este trámite debe realizarse antes de instalar el local y no después. Se debe averiguar en Municipalidad cuáles son los documentos y requisitos necesarios acorde al rubro para la obtención de la Patente Municipal antes de solicitarla, con el objeto de evitar demoras innecesarias. La Municipalidad, según la Ley 20.494 de enero de 2011, está obligada a otorgar la patente en forma inmediata si el empresario acompaña todos los permisos y documentos requeridos.

El valor de la patente se paga una vez al año. El monto varía según el municipio y el rubro, pudiendo fluctuar entre un 0,25% y un 0,5% del capital inicial declarado por la empresa. Junto con esto, e independiente del rubro, se deberán pagar los derechos de aseo y publicidad, cuyos costos varían en cada Municipalidad. En el caso particular de estos últimos, los valores dependerán de la materialidad y dimensiones de letreros y afiches.

4.2.6 Certificaciones de calidad.

- **Certificación ISO 9001:** Esta certificación entrega la garantía de que el funcionamiento interno de una empresa cumple con altos estándares en gestión de calidad, es un reconocimiento y verificación a las buenas prácticas administrativas. Es una herramienta capaz de abrir puertas en mercados internacionales, proporcionando tanto a la empresa como a sus clientes, la garantía de que su funcionamiento interno cumple con altos estándares en gestión de calidad.

Ante lo anterior, clientes y proveedores tienden a preferir a aquellas empresas que cuentan con ISO 9001, ya que esto implica que cada cierto periodo de tiempo un agente certificador realiza una auditoría a la empresa certificada, asegurando el cumplimiento de las condiciones que impone esta norma.

4.3 Determinación de ubicación de la empresa.

La ubicación del Hotel es fundamental para el éxito del proyecto, al estar en una de la ruta de conexión entre la V Región y la Región Metropolitana más utilizadas, facilita el cumplimiento de los objetivos.

4.3.1 Proximidad con los clientes.

El mercado objetivo de Dog's Paradise, son las personas del segmento socioeconómico ABC1 que se encuentra en ciertas comunas específicas de V región y la Región Metropolitana entre ellas Viña del Mar, Valparaíso, Casablanca, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro. La particularidad de la localización de las instalaciones es que se ubica en una importante ruta de conexión entre ambas regiones y de gran afluencia de personas en ambos sentidos, personas que viajan con motivos vacacionales o por trabajo y que requieren de los servicios ofrecidos por la empresa.

En la tabla presentada a continuación se puede ver la población estimada y la cantidad de viviendas en las comunas de análisis.

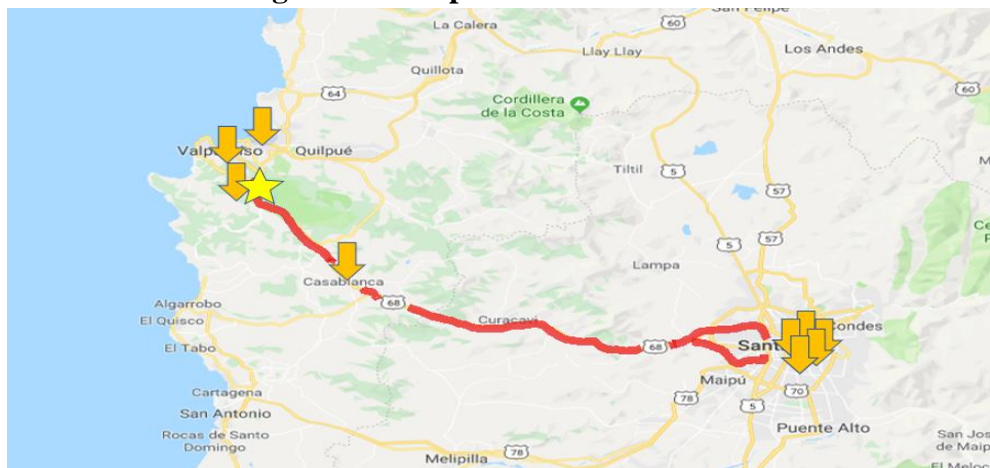
Tabla 4.1: Composición población comunas de estudio

Comunas pertenecientes al segmento objetivo	N° de habitantes	Cantidad de viviendas
Viña del Mar	334.248	147.117
Valparaíso	296.655	117.196
Casablanca	26.867	11.606
Vitacura	85.348	31.777
Las Condes	294.838	118.007
Lo Barnechea	105.833	31.225
Providencia	142.079	70.965
Ñuñoa	208.237	92.248
Santiago centro	404.495	193.628

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente mapa se encuentra la conexión entre las comunas de estudio y el centro de operaciones, y la ubicación de cada una de estas.

Figura 4.4: Mapa ubicación de clientes



Fuente: Google Maps.

4.3.2 Cercanía con los proveedores:

Los principales proveedores de la empresa se encuentran dentro de la zona geográfica del centro de operaciones a no más de 80 km. Todos dentro de la V región y la región Metropolitana. El costo de la entrega de todos los insumos y los productos serán añadido al total de la factura de compra, las tarifas varían dependiendo del proveedor y del volumen de la compra.

Figura 4.5: Localización proveedores



Fuente: Google Maps.

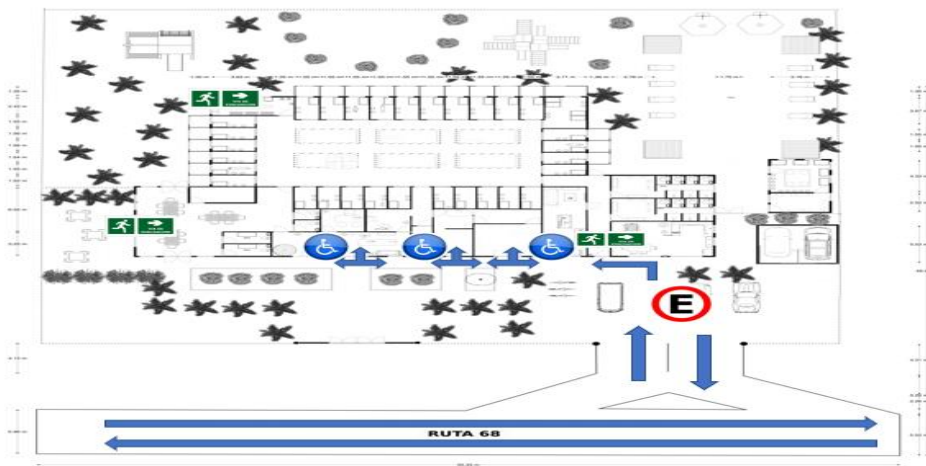
4.3.4 Accesos de clientes.

Dog's Paradise cuenta con un plan de accesibilidad universal que contempla los siguientes puntos:

- Área exterior inmediata al acceso.
- Estacionamientos exclusivos/accesibles.
- Planos inclinados (5%) y rampas (8-12%) (acceso discapacitados).
- Indicación de recorrido de la ruta accesible.
- Vías de evacuación.

Las rutas de accesibilidad se muestran a continuación, en la Figura 4.6

Figura 4.6: Accesibilidad Universal



Fuente: Elaboración Propia

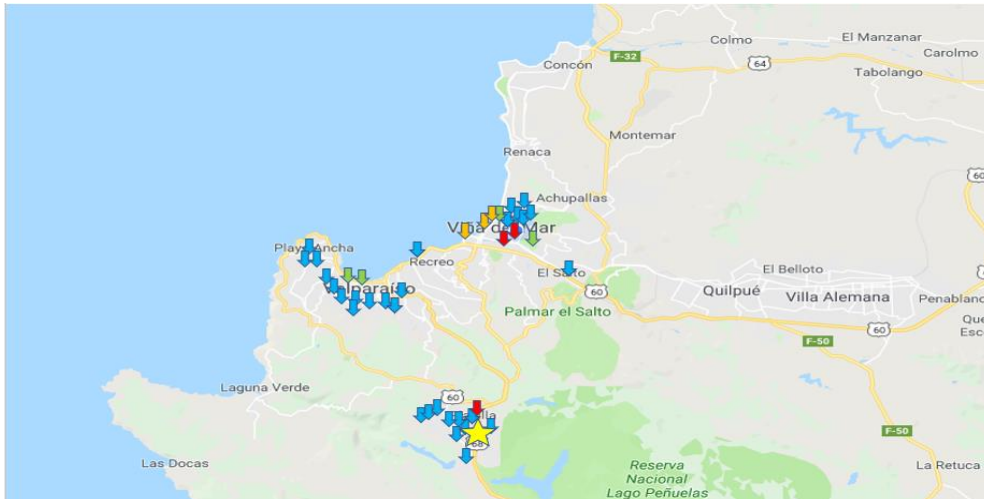
4.3.5 Cercanía con organizaciones.

Es importante la vinculación y la cercanía de ciertas organizaciones para el cumplimiento de los objetivos de la jefatura de marketing y recursos humanos, los cuales están asociados a las ventas unidades de servicios que dependen de las derivaciones clínicas para canoterapia, visitas de los colegios, alianzas estratégicas con hoteles de lujo.

En la Figura 4.7 se muestra la ubicación de estas organizaciones con mayor cercanía a Dog's Paradise. Las instituciones de interés se dividen en:

- Centros pediátricos.
- Clínicas psicológicas y terapéuticas.
- Hoteles de lujo.
- Colegios.

Figura 4.7: Ubicación geográfica organizaciones



- ↓ Centros pediátricos
- ↓ Hotel de lujo
- ↓ Colegios
- ↓ Clínicas psicológicas

Fuente: Elaboración Propia

4.3.6 Facilidad para acceder a servicios de suministro.

A partir del Certificado de Factibilidad Técnica, el cual ha sido entregado por el sistema sanitario que regula la zona de Placilla de Peñuelas, el terreno en el que se construirá Dog's Paradise tiene factibilidad técnica para nuevas conexiones de agua potable, alcantarillado y electricidad, las empresas encargadas de distribuir estos recursos son ESVAL y Chilquinta respectivamente.

4.3.7 Disponibilidad mano de obra.

A partir del Informe de la Base de Datos Histórica de Titulados en Chile que contempla datos del 2007 al 2017, publicado por el Ministerio de Educación, el número de titulados bajo la categoría de Técnico Veterinario asciende a 284 personas. Ya que a través de las estrategias de selección de personal y reclutamiento se dará preferencia a la mano de obra local este número se reduce a 69 personas, correspondiente a los egresados con el título Técnico Veterinario de las zonas de Valparaíso y Viña del Mar.

Es necesario saber la disponibilidad de mano de obra en cuanto a este rubro, ya que las personas que desarrollan la actividad principal del hotel canino serán técnicos veterinarios, quienes serán los cuidadores de los huéspedes alojados en Dog's Paradise.

4.3.8 Marco legal en la zona escogida

Para la construcción del inmueble se otorgará un permiso de edificación de obra nueva por parte de la Municipalidad de Valparaíso, el cual dependerá de la información que se entregue en los certificados requeridos para este (Certificado de Informes Previos, Certificado de Calificación Técnica, Certificado de Zonificación y Certificado de Factibilidad de dación de suministros).

Para el funcionamiento y la obtención de la patente comercial la Municipalidad de Valparaíso se rige a través del Artículo N° 24 de La ley de Rentas Municipales.

Además de exigir un cobro correspondiente al 5% del total de la inversión inicial por la patente que autoriza el funcionamiento de cualquier entidad comercial, es necesario presentar una serie de antecedentes y documentos que se nombran a continuación:

- Fotocopia Cédula de Identidad.
- Contrato de arriendo o escritura en caso de que el titular sea el dueño de la propiedad (original o fotocopia legalizada).
- Fotocopia de iniciación y modificaciones (si las hubiere) del SII.
- Certificado de Higiene y Seguridad Industrial (si corresponde).
- Certificado de Instalador eléctrico autorizado.
- Certificado avalúo N.º del Rol de la Propiedad.
- Certificado de Bomberos.
- 2 fotografías, una de fachada y otra interior del local.
- Planos del local.
- Declaración de las medidas de la propaganda.
- En caso de ser sucursal y tener la casa matriz en otra comuna: Solicitar el Certificado de Distribución de Capital propio emitido por la Municipalidad donde está la Casa Matriz. - Indicar el número de trabajadores que laborarán en la comuna de Valparaíso.

4.3.9 Apoyo Fiscal

CORFO: La Corporación de Fomento de la Producción dispone de varios fondos concursables de apoyo al emprendimiento y la innovación, entre los cuales, algunos pueden subsidiar hasta el 80% del total del proyecto.

Algunas de los fondos de apoyo concursables que se adecuan al rubro de Dog's Paradise se encuentra:

- **Programa IPRO: Línea Apoyo Inversión Productiva para la Región de Valparaíso:** Está dirigido a empresas privadas, comprendiendo en ese concepto, a las personas naturales que hayan iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos para el desarrollo de actividades empresariales. El cofinanciamiento no podrá exceder el 40% del monto total del proyecto de inversión.
- **Garantía CORFO PRO-INVERSIÓN.**

A través de este programa CORFO respalda a la empresa frente a bancos u otras instituciones financieras, para así facilitar el acceso a créditos o alguna forma de préstamo. Las postulaciones están sujetas a las siguientes limitaciones:

1. Empresa privada con giro: Personas naturales o jurídicas con inicio de actividades y que sean productoras de bienes y/o servicios.

2. Empresas con ventas hasta UF 600.000 (netas de IVA): hasta categoría "Grande 2" del SII (Se incluyen cooperativas productivas).

No podrán postular:

Empresas con mora interna >60 días en los últimos 12 meses.

Empresas con solicitudes de cobro de subsidio contingente registradas en los últimos 5 años.

- **Fondo de Desarrollo y Crecimiento Perfil Empresa**

Entrega un financiamiento en forma de aportes de capital (transformándose en un socio de la empresa) o créditos, el cual depende de las características y necesidades del proyecto, y según se haya definido en el proceso de negociación entre la empresa y el fondo. Las postulaciones están sujetas a las siguientes limitaciones:

1. Empresas cuyas ventas anuales netas no excedan las UF 600.000 en el último año, al momento de la primera inversión concretada con los recursos del Fondo.
2. Legalmente constituida en Chile, constituidas como Sociedades Anónimas, Sociedades por acciones o Sociedades Regidas por el Código de Minería.
3. Deben encontrarse desarrollando proyectos de alto potencial de crecimiento e innovación, cuya limitante sea la insuficiencia de capital.
4. Produzca bienes o servicios.
5. Sea sujeto de crédito para la institución financiera que la haya evaluado.

- **Fondo Etapas Tempranas Perfil Empresa**

Entrega un financiamiento en forma de aportes de capital (transformándose en un socio de la empresa) o créditos, el cual depende de las características y necesidades del proyecto, y según se haya definido en el proceso de negociación entre la empresa y el fondo. Las postulaciones están sujetas a las siguientes limitaciones:

1. Pequeñas o medianas empresas, legalmente constituidas en Chile como sociedades anónimas, sociedades por acciones o sociedades regidas por el Código de Minería, cuyo patrimonio no supera las UF 50.000 al momento de la primera inversión realizada por el Fondo.
2. Deben contar con proyectos empresariales concretos, que se encuentren en etapas tempranas y presenten potencial de crecimiento e innovación, y cuya limitación para materializarlo sea la insuficiencia de capital, la necesidad de apoyo en la gestión u otros requerimientos en donde el fondo pueda ser un aporte.

SERCOTEC: Esta entidad gubernamental lanza programas continuamente en apoyo a proyectos emprendedores, y empresas catalogadas como pequeña y mediana. Actualmente uno de los programas abierto para postulaciones y que se adecua a las características de la empresa es el Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE), el cual está dirigido a emprendedores en el desarrollo de sus proyectos de negocios de alto potencial de crecimiento, con capacidad de iniciar su operación a nivel regional y diseñados para alcanzar el mercado nacional e internacional, mediante el cofinanciamiento de actividades para la validación, creación y puesta en marcha de sus emprendimientos. Podrán postular al programa personas jurídicas constituidas en Chile, con fines de lucro con menos de tres años de existencia y personas naturales mayores de 18 años que postulen individualmente. En ambos casos debe verificarse el cumplimiento de los requisitos indicados en las bases del instrumento.

Los postulantes deberán identificar una oportunidad de negocio regional y a través de su propuesta, resolver un problema para un mercado amplio con una solución escalable y de valor agregado que le permita diferenciarse de la competencia. El cofinanciamiento a entregar consiste en un aporte de hasta \$25.000.000.

4.3.10 Factores específicos del lugar

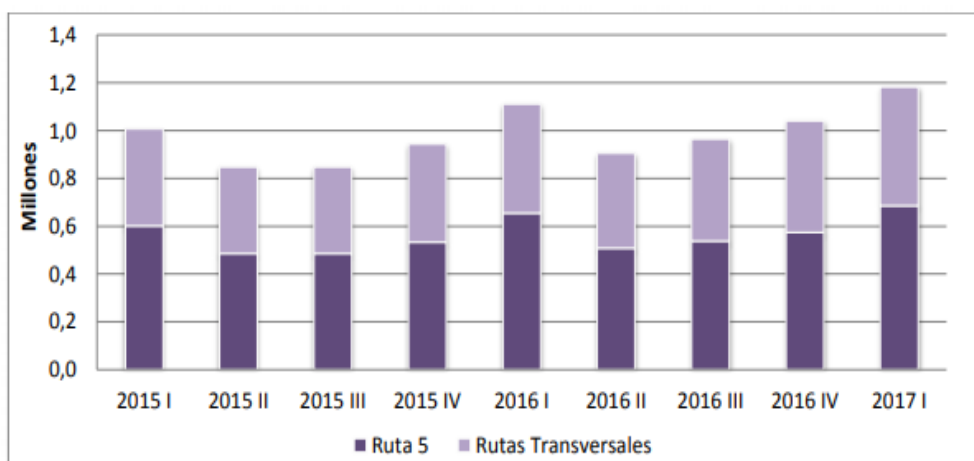
a) Aumento de tránsito por rutas interurbanas que conectan Santiago con la V región y otras regiones.

Durante el primer trimestre de 2017, transitaron en promedio al día 1,2 millones de vehículos por las Rutas Interurbanas que conectan Santiago y Regiones, lo que representa un crecimiento de 6,3% en comparación con el mismo período de 2016. La Ruta 5 y las Rutas Transversales exhibieron un crecimiento de 4,8% y 8,5%, respectivamente.

La Ruta Interurbana más transitada fue el Tramo Santiago-Talca de la Ruta 5 Sur con un flujo diario aproximado de 234.000 vehículos, a continuación, se encuentra la Ruta 68 Santiago-Valparaíso-Viña del Mar con 127.000 y Ruta 78 Santiago-San Antonio con 120.000 vehículos.

En el Gráfico 4.1 se muestra el Tránsito Medio Diario Trimestral en Rutas Interurbanas, 2015-2017.

Gráfico 4.1: Tránsito Medio Diario Trimestral en Rutas Interurbanas, 2015-2017.



Fuente: CCOP

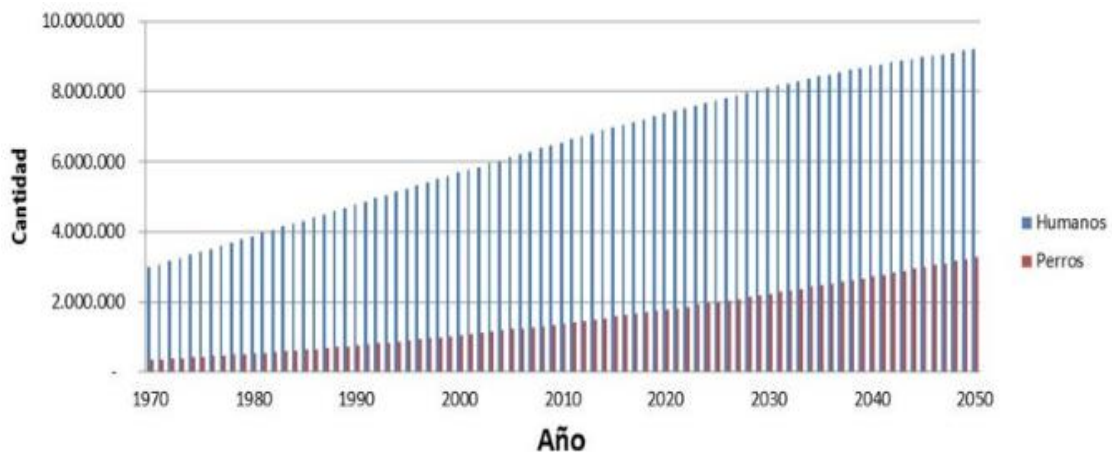
b) Aumento de tenencia de perros en la Región Metropolitana.

Considerando datos censales del INE en Santiago e investigaciones sobre demografía de perros con dueño en Santiago realizadas por la consultora TREZ, se ha realizado una proyección simple de los datos poblacionales de humanos y perros hasta el 2050. Los datos indican que hasta el 2010 la población de perros en proporción directa a la población humana, comportamiento de crecimiento que se prolongará hasta el 2050.

Actualmente en Santiago existirían alrededor de 1.343.683 perros con dueño en la región Metropolitana y se prevé que para el 2050 este número ascenderá a los 2.998.714.

En el Gráfico 4.2, se muestra la Proyección Canina y Humana hasta el 2050.

Gráfico 4.2: Proyección Canina y Humana hasta el 2050



Fuente: Estudio Consultora TREZ

4.4 Diseño y distribución de las instalaciones

4.4.1 Orden y supervisión

Las instalaciones están diseñadas para cumplir objetivos de eficiencia y productividad de los procesos dentro del área de servicios, además de facilitar al cliente la accesibilidad a los distintos servicios ofrecidos por Dog's Paradise.

El viaje del cliente por las instalaciones comienza desde un punto estratégico en el que el proceso de los servicios fluye, pero ordenadamente. En la figura 4.8 se muestra el mapping de acuerdo con el diseño de las instalaciones.

Figura 4.8: Recorrido del cliente en base a diseño de la instalación



Fuente: Elaboración Propia

Las etapas por las cuales atraviesa el cliente en función de la distribución de las instalaciones se explican a continuación:

- El cliente llega al lugar, tiene la posibilidad de estacionar su auto y posteriormente comienza el viaje.
- El camino de entrada lo guía en primer lugar a pasar por fuera de la tienda donde tiene fácil acceso para poder ingresar si así lo quisiera.
- Siguiendo la ruta en forma lineal, inmediatamente después se encuentra la peluquería canina, con fácil acceso para poder ingresar si así lo dispone.
- En este punto el cliente ingresa a la recepción del hotel, donde se le brindará la información básica y posteriormente a que el cliente informe el servicio que requiera se derivará a la oficina de canoterapia u oficina de evaluación veterinaria, las cuales estarán ubicadas al costado de la recepción.

En caso de que el cliente deba esperar para ser atendido por las oficinas especializadas se dispone dentro del mismo ambiente de:

- Sala de espera multimedia
- Baño
- Baño discapacitados

Cada oficina tiene conexión directa con sus servicios directos, mejorando así los tiempos de cada proceso productivo y beneficiando la comodidad del cliente.

4.4.2 Tiempos de producción

Para la representación gráfica del desarrollo de las actividades de cada unidad de servicio con sus tiempos respectivos se han creado los Anexos 31,32 y 33 correspondientes a los cursogramas de cada unidad de servicio.

4.4.3 Seguridad e higiene

Las condiciones sanitarias y ambientales básicas respecto a las zonas de trabajo están sujeta al Decreto supremo N° 594 aprobado por la Asociación Chilena de Seguridad, cumpliendo con los

artículos dispuestos en este documento que se adecúan al rubro de la empresa, los que hacen alusión principalmente a:

- N° de baños por cantidad de personas en turno separados e independientes por género.
- Disposición de camarines fijos independientes y separados debido a la naturaleza del trabajo.
- Cuando por la naturaleza o modalidad del trabajo que se realiza, los trabajadores se vean precisados a consumir alimentos en el sitio de trabajo, se dispondrá de un comedor para este propósito.
- Todo lugar de trabajo deberá mantener, por medios naturales o artificiales, una ventilación que contribuya a proporcionar condiciones ambientales confortables y que no causen molestias o perjudiquen la salud del trabajador
- Los elementos estructurales de la construcción de los locales de trabajo y todas las maquinarias, instalaciones, así como las herramientas y equipos, se mantendrán en condiciones seguras y en buen funcionamiento para evitar daño a las personas.

La adecuación de las instalaciones y el alcantarillado para la eliminación de materia fecal debido a la naturaleza del servicio.

4.4.3 Circulación

Tal como se muestra en la Figura 4.8, las instalaciones están distribuidas y conectadas de tal manera que exista una libre circulación tanto de clientes como de trabajadores para de esta manera crear eficiencia de los tiempos productivos.

4.4.4 Flexibilidad

El terreno se ha comprado de una dimensión mayor a la que se necesita pensando en el aumento de la capacidad del hotel al final del quinto año de funcionamiento del proyecto. El terreno ha sido adecuado y preparado en vista de esta expansión futura.

4.5 Distribución fija de las instalaciones

En la Figuras 4.9 y 4.10 se muestra el Layout correspondiente al primer y segundo nivel del centro de operaciones de acuerdo con la distribución fija de las instalaciones.

Figura 4.9: Layout Nivel 1



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.10: Layout Nivel 2



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.2 presentada a continuación se mostrarán las medidas y el costo que implica la construcción de cada ambiente cotizadas a través de Constructora FOMENTA CONSTRUCCIONES, se ubica en 7 oriente #450, viña del mar.

Tabla 4.2: Dimensión ambientes

Nivel y ambientes del hotel	Medidas	N°	Valor construcción UF x m2
Nivel 1	515,25		
Zona Hotel	411.75 m2		
Habitación perro mediano y grande	4,5 m2 (1,5x3)	20	16 UF
Canil raza mediana/grande externo	4,5 m2(1,5x3)	20	10 UF
Habitación perro pequeño	2,25 m2(1,5x1,5)	10	16 UF
Canil raza pequeña interno	2,25 m2(1,5x1,5)	10	10 UF
Sala primeros auxilios	18 m2(4,5x3+3x1,5)	1	15 UF
Zona de juegos	162 m2(9x18)	1	10 UF
Lavandería	13,5 m2(4,5 x 3)	1	15 UF
Oficina canoterapia	9 m2 (3x3)	1	15 UF
Sala evaluación veterinaria	9 m2 (3x3)	1	15 UF
Sala Multiuso	72 m2(6x12)	1	13 UF
Peluquería Canina	18 m2(6x3)	1	15 UF
Petshop	20,25 m2(4,5x4,5)	1	15 UF
Sala de espera	27 m2(1,5x3)	1	15 UF
Baño discapacitados	6,75 m2(1,5x4,5)	1	15 UF
Baño clientes	6,75 m2 (1,5x4,5)	1	15 UF
Baño canoterapia hombres	2,25m2 (1,5 x1,5)	1	15 UF
Baño canoterapia Mujeres	2,25m2 (1,5 x1,5)	1	15 UF
Bodega Petshop	6,75 m2(4,5x1,5)	1	12 UF
Bodega sala multiuso	18 m2(3x6)	1	12 UF
Recepción	6,75 m2 (4,5x1,5)	1	15 UF
Zona trabajadores	103,5 m2		
Sala de descanso	40,5m2(9x4,5)	1	15 UF
Cocina/Comedor	27 m2(6x4,5)	1	15 UF
Camarín/Baño mujeres	18 m2 (6x3)	1	15 UF
Camarín/baño hombres	18 m2 (6x3)	1	15 UF
Zona exterior			
Áreas verdes	549 m2	1	1,3 UF
Estacionamiento clientes	70m2	1	1,3 UF
Estacionamientos trabajadores	70m2	1	1,3 UF
Nivel 2			
Sala de reuniones	17,5m2(3,5x5)	1	15 UF
Oficina administrativa	30m2(6x5)	1	15 UF
Sala de descanso	22,5m2(4,5x5)	1	15 UF
Baño	17,5m2(3,5x5)	1	15 UF
Oficina eventos	17,5m2(3,5x5)	1	
VALOR NETO			10.735,5 UF

Fuente: Elaboración propia

4.6 Proceso de producción

4.6.1 Flujos de producción bien o servicio

El proceso de producción de Dog's Paradise cuenta cuatro unidades de servicio principales conformados específicamente por hospedaje, canoterapia, eventos y peluquería. En los Anexos 34,35, 36 y 37 se muestra el orden del flujo operacional de cada unidad de servicio.

4.6.2 Estándares de calidad

4.6.2.1 Flujo de operaciones

El flujo de las operaciones de cada unidad de servicio fue presentado anteriormente en los Anexos 34, 35, 36 y 37. Para poder regular la calidad del servicio asociado a la gestión de cada etapa de los flujos operacionales se ha establecidos estándares de calidad presentados a continuación.

4.6.2.2 Estándares de calidad

La prioridad competitiva del proyecto se basará en la calidad y la diferenciación del servicio asociada a la propuesta de valor de Dog's Paradise respaldada por distintos ejes. A través de los estándares de calidad se espera asegurar la entrega de un servicio sobresaliente, con un alto nivel de compromiso por parte de los profesionales, la utilización de insumos de calidad para el desarrollo de los servicios y calidez en servicio.

Como se expuso en los objetivos funcionales de operaciones, uno de los más esenciales es que gracias a la calidad de servicio se pueda alcanzar la aprobación de al menos el 90% del total de los clientes de cada año, la que será medida a través de indicadores de gestión, que medirán la percepción de estos y la conformidad en cuanto al servicio. Para dar cumplimiento a los propósitos operacionales, se utilizará como herramienta indicadores de gestión basados en criterios de cumplimiento, evaluación, eficiencia y eficacia.

4.6.2.3 Indicadores de cumplimiento:

Se establecerá un indicador de cumplimiento para medir el rendimiento de cada trabajador regulado a través de un software digital llamado **ASANA**, que permite revisar el cumplimiento de tareas del trabajador en línea, dejando registro diario del porcentaje de tareas cumplidas. El indicador usado por este software se muestra a continuación. El porcentaje aceptado como mínimo es de 90%.

Figura 4.11: Indicador de cumplimiento de tareas

$$\% \text{ tareas cumplidas} = \frac{\text{n}^\circ \text{ tareas diarias cumplidas por el trabajador}}{\text{n}^\circ \text{ tareas totales diarias asignadas para el trabajador}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia

4.6.2.4 Indicadores de evaluación.

A través de estos indicadores implementados a través de distintas herramientas como encuestas digitales y físicas, se hará la comparación entre metas operacionales trazadas y lo realmente alcanzado en un periodo de tiempo determinado.

Figura 4.12: Indicadores de evaluación

Objetivo	Indicador	Índice
Cumplimiento de los tiempos estipulados para cada actividad productiva	Cumplimiento de tareas diarias asignadas Retrasos en servicio por incumplimiento de tiempos designados	% tareas realizadas de actividades totales asignadas n° de reclamos por retraso en la entrega de los servicios
Colaboración con objetivos de satisfacción del cliente	Trato de los empleados hacia los clientes Reclamos por mala calidad del servicio	calificación mayor a 5 en encuestas de retroalimentación n° de reclamos por mala calidad del servicio
Aprobación de los servicios por parte del cliente	Satisfacción del cliente con los servicios Realización de reclamos	% de aprobación en encuestas de retroalimentación n° de reclamos mensuales
Administración óptima de los recursos	Administración óptima de inventario Variación mínima de costos variables mensualmente	cantidad de pedidos de insumos básicos mensuales % de variación de costos variables respecto a mes anterior
Cumplimiento de las normas de higiene de las áreas productivas	Mantenimiento del mobiliario Problemas por incumplimiento de normas de higiene	cantidad de actividades de mantenimiento semestral del mobiliario n° de reclamos por falta de higiene en las instalaciones

Fuente: Elaboración propia

4.6.2.5 Indicadores de eficiencia

Para los indicadores de eficiencia también será utilizado el software **ASANA**, el objetivo principal de ellos será medir la eficiencia con la que se utilizan los recursos para el desarrollo de los servicios. Haciendo una comparación entre períodos determinados se podrán detectar cualquier falla en los procesos productivos.

Los indicadores en los que se basa el software para medir eficiencia respecto utilización de recursos son los siguientes:

Figura 4.12: % variación costos variables

$$\% \text{ variación costos variables} = \frac{\text{costos variables mes actual}}{\text{costos variables mes anterior}} \times 100$$

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.13: Indicador eficiencia utilización de insumos

$$\text{eficiencia utilización de insumos} = \frac{\text{insumos utilizados}}{\text{insumos presupuestados}}$$

Fuente: Elaboración Propia

4.6.2.6 Indicadores de eficacia

Los indicadores de eficacia serán aplicados en cuanto al ámbito de captación de clientes tanto en tienda física como en plataforma virtual y se basa en la siguiente fórmula:

Figura 4.14: Indicador eficacia, captación de clientes

$$\text{eficacia en captación de cliente} = \frac{\text{cantidad clientes captados}}{\text{cantidad total clientes atendidos}}$$

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3 Factores críticos para cumplir con los estándares de calidad

- **Gestión de recursos humanos:** Cuando se realiza el proceso de reclutamiento en Dog's Paradise, aparte de las habilidades técnicas propias del cargo es necesario que las personas que ingresen a la empresa posean buena disposición para entregar un servicio cálido a los clientes, además de ser personas responsables que estén dispuestas a cumplir las tareas que se les serán asignadas, y por último que contribuyan a la armonía del equipo de trabajo, repercutiendo todas estas características en la mejora de los distintos indicadores que medirán los estándares de calidad de la empresa.
- **Gestión de inventarios o materia prima:** Para la gestión de inventarios hay dos puntos clave, gestión adecuada de los insumos a través de sistemas de información y una utilización consciente de los insumos por parte de los trabajadores que se reforzará a través de capacitaciones y reuniones.
- **Ciclo de vida de los productos:** Dog's Paradise es una empresa que entrega un servicio totalmente distinto a lo que se conoce en el país, un servicio mejorado con respecto a lo existente, en consecuencia, el público que está dispuesto a pagar por este servicio es exigente y vanguardista, lo que obliga a la empresa a estar pendientes a los cambios en el mercado, mejoras tecnológicas.

4.7 Presupuesto de operaciones

4.7.1 Inventario inicial

Tabla 4.3: Inventario inicial habitaciones

Habitaciones						
Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Cama para mascota pequeña	\$ 60.000	20	\$ 50.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.420	\$ 199.580
Cama para mascota grande	\$ 40.000	10	\$ 50.000	\$ 450.000	\$ 378.151	\$ 71.849
Comedero Inoxidable Antideslizante	\$ 1.817	60		\$ 109.020	\$ 91.613	\$ 17.407
Total				\$ 1.809.020	\$ 1.520.185	\$ 288.835

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4: Inventario inicial mobiliario general

Mobiliario General						
Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
sofá sala de espera	\$ 100.000	4	\$ 30.970	\$ 430.970	\$ 362.160	\$ 68.810
mesas sala de espera	\$ 39.990	2	\$ 17.990	\$ 97.970	\$ 82.328	\$ 15.642
sofá cama sala de descanso trabajadores	\$ 79.990	4	\$ 30.970	\$ 350.930	\$ 294.899	\$ 56.031
Secadora Eléctrica 7 kg Venta	\$ 189.990	1	\$ 7.990	\$ 197.980	\$ 166.370	\$ 31.610
Lavadora Automática 17 kg	\$ 179.990	1	\$ 7.990	\$ 187.980	\$ 157.966	\$ 30.014
Climatizador Power Pro	\$ 233.990	6	\$ 45.970	\$ 1.449.910	\$ 1.218.412	\$ 231.498
Hidro lavadora 1850 W 135 bar	\$ 89.390	2	\$ 10.890	\$ 189.670	\$ 159.387	\$ 30.283
Parlante Microlab	\$ 64.990	1		\$ 64.990	\$ 54.613	\$ 10.377
Total				\$ 2.970.400	\$ 2.496.134	\$ 474.266

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5: Inventario inicial oficinas

Oficinas

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
sofá cama sala de descanso administración	\$ 79.990	2	\$ 30.000	\$ 189.980	\$ 159.647	\$ 30.333
muebles de oficina con despacho incluido	\$ 39.990	5	\$ 30.000	\$ 229.950	\$ 193.235	\$ 36.715
sillas oficina	\$ 39.990	5	\$ 18.920	\$ 218.870	\$ 183.924	\$ 34.946
juego mesa vidrio+ 6 sillas (sala de reuniones)	\$ 199.990	1	\$ 15.000	\$ 214.990	\$ 180.664	\$ 34.326
Estante oficina administrativa	\$ 79.990	3	\$ 5.000	\$ 244.970	\$ 205.857	\$ 39.113
Estantería de carpetas colgantes	\$ 116.900	1	\$ -	\$ 116.900	\$ 98.235	\$ 18.665
Set carpetas colgantes	\$ 9.450	1	\$ -	\$ 9.450	\$ 7.941	\$ 1.509
Artículos de oficina	\$ 100.000	1		\$ 100.000	\$ 84.034	\$ 15.966
Impresora multifuncional	\$ 38.790	1		\$ 38.790	\$ 32.597	\$ 6.193
Computadora All in One	\$ 289.990	5	\$ 10.990	\$ 1.460.940	\$ 1.227.681	\$ 233.259
Televisor LED	\$ 189.990	3	\$ 15.960	\$ 585.930	\$ 492.378	\$ 93.552
Total				\$ 3.410.770	\$ 2.866.193	\$ 544.577

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.6: Inventario inicial recepción

Recepción

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Notebook HP 15-bs0091a	\$ 179.990	1	\$ 5.780	\$ 185.770	\$ 156.109	\$ 29.661
Impresora multifuncional Epson XP 241	\$ 38.790	1		\$ 38.790	\$ 32.597	\$ 6.193
Televisor LED	\$ 189.990	1	\$ 15.960	\$ 205.950	\$ 173.067	\$ 32.883
Parlante Microlab	\$ 64.990	1		\$ 64.990	\$ 54.613	\$ 10.377
Total				\$ 495.500	\$ 416.387	\$ 79.113

Fuente Elaboración Propia

Tabla 4.7: Inventario inicial comedor trabajadores

Comedor Trabajadores

Detalle	Costo unitario	cantidad	Despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Microondas	\$ 31.582	2	\$ 30.990	\$ 94.154	\$ 79.121	\$ 15.033
Cocina 4 platos	\$ 139.990	1		\$ 139.990	\$ 117.639	\$ 22.351
Hervidor 1.7 Litros	\$ 7.990	2		\$ 15.980	\$ 13.429	\$ 2.551
Refrigerador Frío Directo 333 Litros	\$ 150.990	1		\$ 150.990	\$ 126.882	\$ 24.108
juego de mesa+ 4 sillas	\$ 69.990	4	\$ 25.630	\$ 305.590	\$ 256.798	\$ 48.792
Televisor LED	\$ 189.990	1	\$ 15.960	\$ 205.950	\$ 173.067	\$ 32.883
Total				\$ 912.654	\$ 766.936	\$ 145.718

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.8: Inventario inicial peluquería canina

Peluquería Canina

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Hagen Le salón essentials cepillo grande	\$ 3.990	4		\$ 15.960	\$ 13.412	\$ 2.548
Artero Maquina Premium Rasuradora	\$ 118.460	1		\$ 118.460	\$ 99.546	\$ 18.914
Cortaúñas	\$ 3.985	3		\$ 11.955	\$ 10.046	\$ 1.909
Tijera Punta Redonda Almohadillas Y Ojos Inox 4"	\$ 16.679	3		\$ 50.037	\$ 42.048	\$ 7.989
Turbinas secadoras peluquería canina	\$ 103.000	2	\$ 10.890	\$ 216.890	\$ 182.261	\$ 34.629
Toalla baño haus	\$ 4.990	20		\$ 99.800	\$ 83.866	\$ 15.934
Total				\$ 513.102	\$ 431.178	\$ 81.924

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.9: Inventario inicial equipo veterinario

Equipo Veterinario

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Scalers de limpieza dental veterinaria	\$ 198.000	1	\$ -	\$ 198.000	\$ 166.387	\$ 31.613
Escritorio veterinario	\$ 39.990	1		\$ 39.990	\$ 33.605	\$ 6.385
Silla veterinario	\$ 39.990	2		\$ 79.980	\$ 67.210	\$ 12.770
Mesa revisión veterinaria acero inoxidable	\$ 85.800	1	\$ 15.960	\$ 101.760	\$ 85.513	\$ 16.247
Kit básico médico veterinario	\$ 68.000	1		\$ 68.000	\$ 57.143	\$ 10.857
Total				\$ 487.730	\$ 409.857	\$ 77.873

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.10: Inventario inicial seguridad

Seguridad

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
kit 6 cámaras más instalación y accesorios	\$ 500.000	4	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 1.680.672	\$ 319.328
Extintores	\$ 53.690	7	\$ -	\$ 375.830	\$ 315.824	\$ 60.006
Total				\$ 2.375.830	\$ 1.996.496	\$ 379.334

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.11: Inventario inicial centro de operaciones

Centro de Operaciones/vehículos

Detalle	Costo unitario	cantidad	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Terreno	\$339.000.000	1	\$339.000.000	\$284.873.950	\$ 54.126.050
Construcción	\$312.890.298	1	\$312.890.298	\$262.933.024	\$ 49.957.275
Furgón Fiat Fiorino City	\$ 9.151.000	1	\$ 9.151.000	\$ 7.689.916	\$ 1.461.084
Total			\$661.041.298	\$555.496.889	\$105.544.409

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.12: Inventario inicial canoterapia

Canoterapia

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Perro Golden Retriever	\$ 450.000	5		\$ 2.250.000	\$ -	\$ -
Colchonetas terapia 150x95x5 cm	\$ 22.950	10	\$ 14.990	\$ 244.490	\$ 205.454	\$ 39.036
Trixie Anillo Salto Agility	\$ 24.676	2	\$ 6.330	\$ 55.682	\$ 46.792	\$ 8.890
Trixie Dog Activity Agility Dogwalk, 456 x 64 x 30 Cm	\$ 254.556	1	\$ 6.330	\$ 260.886	\$ 219.232	\$ 41.654
Trixie Mástile Agility Slalom, 115Xø 3 Cm (10 unidades)	\$ 48.839	1	\$ 6.330	\$ 55.169	\$ 46.361	\$ 8.808
Escritorio oficina canoterapia	\$ 39.990	1		\$ 39.990	\$ 33.605	\$ 6.385
Silla oficina	\$ 39.990	3		\$ 119.970	\$ 100.815	\$ 19.155
Total				\$ 3.026.187	\$ 652.258	\$ 123.929

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.13: Inventario inicial aspectos legales

Aspectos Legales

Detalle	Costo unitario	cantidad	Costo
Patente y permisos varios	\$ 28.407.557	1	\$ 28.407.557

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.14: Inventario inicial Softwares

Softwares

Detalle	Costo unitario	cantidad	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Logismic Hotel OnePlace	\$710.200	1	\$710.200	\$596.807	\$113.393
Asana	\$20.277	1	\$20.277	\$17.039	\$3.238
VMI Wise the Pool Proram 8	\$0	1	\$0	\$0	\$0
Total			\$730.477	\$613.846	\$116.631

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.15: Inventario inicial accesorios y juguetes**Accesorios y juguetes**

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
cuerdas dental con 2 nudos	\$ 1.884	30	\$ 4.000	\$ 60.520	\$ 50.857	\$ 9.663
KONG Classic Goodie Bone	\$ 3.903	30	\$ 4.000	\$ 121.090	\$ 101.756	\$ 19.334
KONG Dr. Noys Dog Teddy Oso	\$ 2.425	30	\$ 4.000	\$ 76.750	\$ 64.496	\$ 12.254
Total				\$ 258.360	\$ 217.109	\$ 41.251

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.16: Inventario inicial reclutamiento y equipo del personal**Reclutamiento y equipo del personal**

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total, Bruto	Costo Neto	IVA CF
Uniformes	\$ 65.117	14		\$ 911.635	\$ 766.080	\$ 145.555
credencial	\$ 850	21		\$ 17.850	\$ 15.000	\$ 2.850
Colgante	\$ 450	21		\$ 9.450	\$ 7.941	\$ 1.509
Anuncios reclutamiento	\$ 24.790	1		\$ 24.790	\$ 20.832	\$ 3.958
Total				\$ 963.725	\$ 809.853	\$ 153.872

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.17: Presupuesto de operaciones. Total, Inversión

Detalle	Total, Bruto
Equipamiento Habitaciones	\$ 1.809.020
Equipamiento Mobiliario General	\$ 2.970.400
Equipamiento Recepción	\$ 495.500
Equipamiento Oficinas	\$ 3.410.770
Equipamiento Comedor Trabajadores	\$ 912.654
Equipamiento Peluquería Canina	\$ 513.102
Equipamiento Veterinario	\$ 487.730
Equipamiento Seguridad	\$ 2.375.830
Equipamiento Centro de Operaciones/vehículos	\$661.041.298
Equipamiento Canoterapia	\$ 3.026.187
Equipamiento Reclutamiento y equipo del personal	\$ 963.725
Gastos Accesorios y juguetes	\$ 258.360
Softwares	\$730.477
Aspectos Legales	\$ -
Inversión Total	\$678.995.054

Fuente: Elaboración propia

4.7.4 Presupuesto Costos Fijos

Tabla 4.18: Estructura de costos fijos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos Fijos Operacionales												
Mano de obra directa												
Cuidadores	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000	\$ 4.620.000
Estilista canino	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000	\$ 1.276.000
Médico veterinario	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
Adiestrador canino	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000
Psicólogo	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000
Terapeuta	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000
Servicios Básicos												
gas	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400
Mantenimiento												
Mantenición piscina	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Mantenimiento cámaras	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Mantenimiento Alarma	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Mantenimiento vehiculo	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833
Página Web	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496	\$ 7.496
Personal de Trabajo												
Capacitaciones												
Eclass	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000
Electiva	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667	\$ 96.667
Uniformes												
Polar microfibra	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731	\$ 37.731
Pantalón Gabardina	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383	\$ 33.383
Polera Piqué	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708	\$ 15.708
Festejos de cumpleaños												
Torta	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.990
Bebidas 2ltr. x 2	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Vasos Plásticos	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880	\$ 17.880
Costos Fijos de Administración y Ventas												
Mano de obra indirecta												
Recepcionista	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000
Administrativos	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
Nocheros	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000	\$ 1.785.000
Personal de aseo	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000	\$ 1.335.000
Personal honorario												
Contador	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333
Publicidad												
Facebook + Instagram (Like a la página)	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000
Facebook + Instagram (publicaciones)	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000	\$ 106.000
Facebook + Instagram (visitas al sitio web)	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000
Flyer	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500
Letrero publicitario Unipole	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167	\$ 575.167
Página Web	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981	\$ 26.981
Conectividad												
TV, clave e internet	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700
Total, mensual	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269	\$ 21.667.269

Fuente: Elaboración propia

4.7.3 Presupuesto costos fijos

Tabla 4.19: Estructura de costos variables

Año 0	85%			50%								85%	
Año 1 y 2	85%			50%								85%	
Producto	Temporada Alta			Temporada moderada o baja								Temporada alta	
Hospedaje	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Perro pequeño hasta 9 kg.	\$ 131.908	\$ 131.908	\$ 131.908	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 131.908	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 131.908	\$ 1.187.172
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	\$ 113.064	\$ 113.064	\$ 113.064	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 113.064	\$ 75.376	\$ 75.376	\$ 113.064	\$ 1.092.952
Perro grande más de 18 kg.	\$ 113.064	\$ 113.064	\$ 113.064	\$ 37.688	\$ 37.688	\$ 37.688	\$ 37.688	\$ 37.688	\$ 113.064	\$ 37.688	\$ 37.688	\$ 113.064	\$ 829.136
Paquete semanal	\$ 252.256	\$ 252.256	\$ 252.256	\$ 126.128	\$ 126.128	\$ 126.128	\$ 126.128	\$ 126.128	\$ 252.256	\$ 126.128	\$ 126.128	\$ 252.256	\$ 2.144.176
Paquete mensual	\$ 46.726	\$ 46.726	\$ 46.726	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.726	\$ -	\$ -	\$ 46.726	\$ 233.630
Guardería												Total	
Pase diario				\$ 161.504	\$ 161.504	\$ 161.504	\$ 161.504	\$ 161.504		\$ 161.504	\$ 161.504		\$ 1.130.528
Paquete 2 días a la semana + traslado				\$ 33.504	\$ 33.504	\$ 33.504	\$ 33.504	\$ 33.504		\$ 33.504	\$ 33.504		\$ 234.528
paquete 3 días a la semana + traslado				\$ 50.256	\$ 50.256	\$ 50.256	\$ 50.256	\$ 50.256		\$ 50.256	\$ 50.256		\$ 351.792
paquete 5 días a la semana + traslado				\$ 41.880	\$ 41.880	\$ 41.880	\$ 41.880	\$ 41.880		\$ 41.880	\$ 41.880		\$ 293.160
Baño												Total	
Perro pequeño hasta 9 kg.	\$ 71.520	\$ 71.520	\$ 71.520	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 71.520	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 71.520	\$ 607.920
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	\$ 71.520	\$ 71.520	\$ 71.520	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 71.520	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 71.520	\$ 607.920
Perro grande más de 18 kg.	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 35.760	\$ 429.120
Baño + Corte													
Perro pequeño hasta 9 kg.	\$ 149.400	\$ 149.400	\$ 149.400	\$ 99.600	\$ 99.600	\$ 99.600	\$ 99.600	\$ 99.600	\$ 149.400	\$ 99.600	\$ 99.600	\$ 149.400	\$ 1.444.200
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	\$ 149.400	\$ 149.400	\$ 149.400	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 149.400	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 149.400	\$ 1.095.600
Perro grande más de 18 kg.	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 49.800	\$ 597.600
Visitas de colegio													
				\$ 3.672.720	\$ 3.672.720	\$ 3.672.720	\$ 3.672.720	\$ 3.672.720	\$ 3.672.720	\$ 3.672.720	\$ 3.672.720	\$ 3.672.720	\$ 33.054.480
Traslado ida y vuelta													
Viña, Valparaíso y Curauama	\$ 613.594	\$ 613.594	\$ 613.594	\$ 435.974	\$ 435.974	\$ 435.974	\$ 435.974	\$ 435.974	\$ 613.594	\$ 435.974	\$ 435.974	\$ 613.594	\$ 6.119.789
Cumpleaños													
Promoción base	\$ 3.672	\$ 3.672	\$ 3.672	\$ 1.836	\$ 1.836	\$ 1.836	\$ 1.836	\$ 1.836	\$ 1.836	\$ 1.836	\$ 1.836	\$ 3.672	\$ 29.376
Canoterapia													
	\$ 1.801.684	\$ 1.801.684	\$ 1.801.684	\$ 5.018.722	\$ 5.018.722	\$ 5.018.722	\$ 5.018.722	\$ 5.018.722	\$ 5.472.568	\$ 5.018.722	\$ 5.018.722	\$ 5.474.404	\$ 51.483.079

Fuente: Elaboración propia

4.8 Administración de inventarios

Es sistema de control de inventarios tiene como fin administrar los insumos necesarios para el desarrollo de las distintas unidades de servicio. El sistema seleccionado es el de revisión continúa llevando el control del inventario remanente de un artículo cada vez que se hace un retiro de bodega para determinar cuándo ha llegado el momento de hacer un nuevo pedido, protegiendo de igual manera a los clientes del desabasto. Todo ello mediante código de barras que serán coordinados mediante intercambio electrónico de datos con los proveedores. Además, fijaron para la administración de inventario las siguientes políticas:

4.8.1 Inventarios bajos o altos.

Se estableció un manejo de inventarios bajo, la razón principal de ello es mantener bajos los costos de mantenimiento del inventario estacionado, puesto que tampoco se requiere tanto inventario para los servicios ofrecidos por Dog's Paradise.

4.8.2 Tipos de inventario.

Por otra parte, se optó un tipo de inventario de seguridad, que tiene como función garantizar que no exista un déficit de insumos durante el tiempo que se demoran los proveedores en entregar la mercancía.

4.8.3 Software para administración de inventario.

La gestión y administración de inventarios se realizará mediante un software VMI, que permite un control de inventario gestionado por el proveedor de la cadena de suministro, un software de tipo VMI (o inventario administrado por el proveedor) puede localizar y gestionar niveles de inventario basándose en el consumo real de productos en las bodegas. Esta solución se implementa en el sistema del proveedor permitiendo así la recepción de flujos de datos y el acceso a un cuadro de mando de las ventas que permita disponer de las cantidades necesarias. Como tal, el software VMI permite a los proveedores suministrar al punto de distribución la cantidad adecuada de productos en el momento oportuno, basándose en los datos de ventas proporcionados por el distribuidor.

Basada en una colaboración entre proveedores y distribuidores, una solución VMI le permite reducir considerablemente su inventario y agilizar su cadena de suministro. El Software VMI elegido fue WISE.

Los controles de inventario referente a los insumos de consumo diario son menesteres para el desarrollo de las distintas unidades de servicio de Dog's Paradise. Esto está sujeto a revisión continua, al momento de realizar los pedidos se hace vía electrónica por una cantidad fija equivalente al consumo promedio mensual más el inventario de seguridad, emitiendo así una orden de compra bajo factura. El plazo de entrega de los insumos va desde 3 a 5 días hábiles dependiendo del proveedor, nunca excediendo este plazo, mediante sistema de intercambio de datos electrónico.

La selección del Software de tipo VMI "Wise", para la gestión y administración de inventario fue debido a:

- El software Wise asegura un nivel de inventario bastante bajo al permitir únicamente el volumen de producto que un distribuidor realmente necesita para entrar.
- Teniendo en cuenta los picos de consumo estacional y las tendencias cambiantes, permite obtener los mayores beneficios de los diferentes períodos del año y las nuevas tendencias de consumo, limitando al mismo tiempo el riesgo de fin de existencias.
- Con sus intercambios diarios, el software Wise hace que la cadena de suministro sea más reactiva. El sistema, capaz de analizar con precisión los datos, garantiza que los servicios prestados siempre vayan más allá de lo normal, por ejemplo, dar a un producto mejor visibilidad en las estanterías.

Otras opciones consideradas fueron: Logia WMS, WMS360, Contrac Insight Contrac Management, Shipedge, Mobe3 y Infoplus. Finalmente se optó por Wise, debido a que se adapta mejor a las necesidades de Dog's Paradise.

4.9 Administración cadena de suministros

4.9.1 Dibujo

La siguiente figura muestra la cadena de suministros de la empresa, mostrando las etapas básicas del desarrollo del servicio desde que el proveedor recibe la orden de compra los insumos solicitados por la empresa, hasta que estos ya son utilizados en la entrega de los servicios.



Fuente: Elaboración propia

4.9.2 Comercio electrónico y relación con los clientes.

Para la realización del comercio electrónico se obtendrá el software Logismic Hotel OnePlace, que permite la realización de reservas y pago online de forma sencilla a los clientes por transferencia electrónica, tarjeta de crédito o débito. A su vez, el software permite visualizar de manera gráfica la ocupación del hotel, las temporadas y gestión de tarifas disponibles. Además de generar reportes estadísticos útiles para la toma de decisiones, que permite una gestión eficiente y control de las reservaciones, de la mano de un eficaz manejo de la recepción. Otra ventaja clave del programa es que puede gestionarse desde cualquier ordenador con acceso a internet sin instalación, pues funciona con una base de datos que se alimenta de la nube.

La empresa Logistic, creadora del software, brinda capacitación, soporte técnico, y personalización del software según los requerimientos del usuario.

Otros softwares considerados para esta función fueron: Hotelogix, EzeeFrontDesk, WebRezPro y ASI FrostDeck, para decidirse finalmente por Logismic Hotel OnePlace, pues es el que mejor se adapta a las necesidades de Dog's Paradise.

4.9.3 Relación con los clientes.

El propósito del proceso de relaciones con los clientes es identificar, atraer y entablar relaciones firmes con ellos, para lo cual se deben diseñar procesos claros y definidos de venta de los servicios que faciliten la atención personalizada para los clientes de cada área, así como la forma de pago de cada uno de los servicios.

El cliente tiene dos modalidades de sistemas de compra; vía electrónica y directamente en las instalaciones. Como se mencionaba anteriormente además del software que se utilizará para las reservas del hotel será instalado en la plataforma web de Dog's Paradise cumpliendo la función de facilitar y agilizar este proceso, además de retroalimentar a la empresa con información estadística útil recopilada a partir del software. En cuanto los otros servicios se extenderá una plataforma que permitirá a las personas informarse acerca de los servicios ofrecidos, paquetes de promociones, requisitos necesarios en caso de hospedaje y contactar a un representante Dog's Paradise para cualquier consulta.

Formas de pago:

Los clientes tienen variadas formas de pago dependiendo de la unidad de servicio.

Canoterapia: Efectivo, Transbank (crédito o débito) o transferencia electrónica, 100% del posterior a la evaluación.

Hospedaje: Efectivo, Transbank (crédito o débito) o transferencia electrónica, 50% al momento de la reserva y 50% al momento del registro).

Peluquería: Efectivo, Transbank (crédito o débito) 100% antes de la realización del servicio.

Eventos: Efectivo, Transbank (crédito o débito) o transferencia electrónica 100% al momento de la reserva.

4.9.4 Relación con los proveedores

Dog's Paradise tiene estándares de calidad establecidos a todos los insumos necesarios para el desarrollo de los servicios. Debido a esto se ha hecho una elección minuciosa de cada proveedor en base a estudios gubernamentales, certificaciones de salud, de calidad y prestigio. Quienes cumplen con los requisitos previos establecidos y por lo cuales se ha decidido optar son los siguientes:

- Befood quien proveerá el alimento de la marca Pedigree para la brigada canina.
- CentralVet aporta con insumos de peluquería y limpieza para mascotas.
- Walmart proveerá artículos de aseo y limpieza de instalaciones.
- Avalco aportará con insumos de higiene industrial.
- Homecenter será el encargado de proveer mobiliario, artículos de mantención de las instalaciones y equipamiento.
- Fahneu: camas y juguetes para habitaciones, circuitos de juegos infantiles y de perros, instrumentos necesarios para desarrollo de área de canoterapia y parte del área de eventos.
- Emporio Numen proveerá productos de pastelería canina 100% naturales y nutritivos y cotillón para los eventos.
- Ripley proveerá equipos de sonido y productos de computación.
- Aclima proveerá equipos de climatización y servicios de mantención de los equipos.
- VTR aportará con servicios de telefonía, internet y cable.
- Lápiz López provee artículos de oficina

Se debe tener especial atención en todos los procesos de relación con el proveedor, cada una de las especificaciones de estos procesos se detallarán a continuación:

- **Proceso de aprovisionamiento:** Antes de la elección del proveedor se debe hacer una evaluación exhaustiva de cada uno de ellos, evaluación que estará sujeta a certificaciones de calidad, experiencia en rubro y evaluación de clientes actuales. Una vez seleccionado el proveedor se extenderá un contrato con las especificaciones del servicio que se requerirá y por todos los acuerdos a cumplir por las partes.
- **Proceso de colaboración con el diseño:** a través del software Wise de administración de inventario se compartirá información clave con los proveedores que permitirá agilizar el proceso de compra y adecuar los pedidos a los requerimientos de la temporada.
- **Proceso de negociación:** La mayoría de los precios que ofrecen los proveedores encargados de suministrar los insumos utilizados para la realización de los servicios están de acorde al mercado, solo en algunos casos el precio es superior por cuestiones de certificaciones y calidad del insumo.
- **Proceso de compra:** Cuando se dé la alerta al proveedor a través del programa, automáticamente se levantará una orden de compra, con la cantidad promedio de insumos

específica requerida correspondiente a la demanda promedio mensual del insumo en cuestión más la demanda de seguridad. Los pagos a proveedores se llevarán a cabo por la jefatura de finanzas, no excediendo los 30 días.

- **Proceso de intercambio de información:** El intercambio de información en tiempo real es crucial para agilizar los procesos en la cadena de suministros. El software elegido se implementa en el sistema del proveedor permitiendo así la recepción de flujos de datos en tiempo real y el acceso a un cuadro de mando de las ventas que permita disponer de las cantidades necesarias de insumos.

5. Plan De Recursos Humanos.

5.0. Objetivos Plan Organizacional y De Personal.

ORH-1. Reclutar profesionales que tengan mínimo de 3 años de experiencia en el rubro o actividades afines al negocio.

ORH-2. Realizar al menos dos capacitaciones anuales.

ORH-3. Fijar las remuneraciones un 10% por sobre el sueldo promedio del mercado.

ORH-4. Efectuar dos evaluaciones de desempeño al año a todo el personal, para medir su rendimiento.

ORH-5. Tener una rotación de personal bajo el 1% anual, considerando la cantidad de personas que se retiran de la organización, o son desvinculadas.

ORH-6. Programar a lo menos una actividad al mes para el desarrollo de lazos cercanos entre el personal.

5.1. Diseño De La Estructura Organizacional.

Antes de proceder al diseño de la estructura organizacional es necesaria la realización de una descripción y especificación de los cargos, con sus tareas asignadas, horario de trabajo, eslabones jerárquicos, requerimientos, etc. Todo ello está detallado en el anexo 38.

En la figura 5.1 se puede observar el organigrama de la empresa, el cual se subdivide en cuatro niveles jerárquicos. El primer nivel corresponde a la jefatura administrativa, el segundo nivel; a las jefaturas de área, el tercer nivel; se subdivide en dos áreas de trabajo, área de canoterapia y área de hotelería. En el cuarto nivel se encuentran los cargos técnicos, es decir terapeuta, adiestrador y cuidadores.

Todo ello suma una dotación de 27 personas en Dog's Paradise, como bien se puede observar en la Tabla 5.1

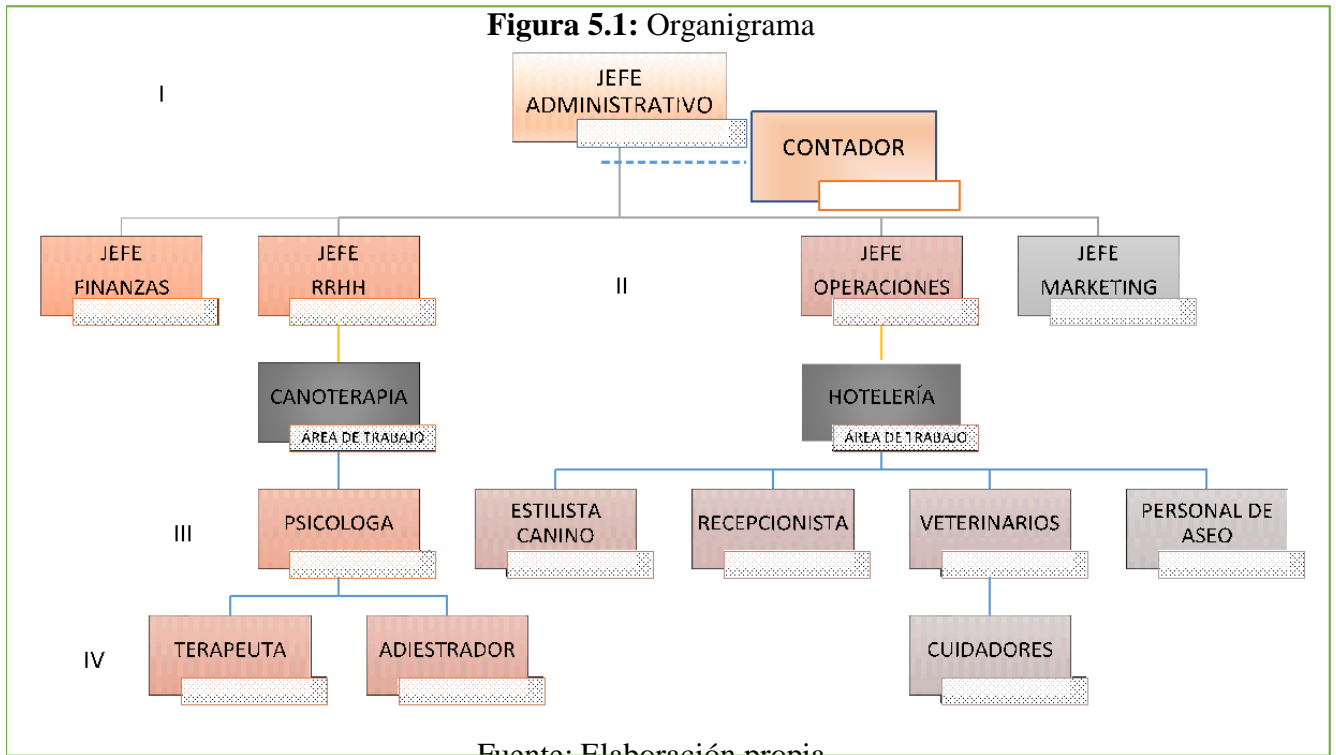


Tabla 5.1: Dotación de personal

Cargo	Cantidad de trabajadores
Jefe Administrativo	1
Jefe de Marketing	1
Jefe de Operaciones	1
Jefe de Finanzas	1
Jefe Recursos Humanos	1
Psicóloga	1
Veterinario	2
Cuidadores	7
Adiestrador	1
Terapeuta	1
Estilista canino	2
Recepcionista	2
Nochero	3
Personal de aseo	3
Total de trabajadores	27

Fuente: Elaboración propia

Se contará con personal externo, al cual se le pagará mediante honorarios, cuando se requerirá su asistencia técnica en ocasiones puntuales, como sería el caso de un contador auditor, quien prestará su servicio para registros contables, y/o asesorías al menos una vez al año. A su vez de requerirse asesorías legales, de seguridad, mantención o reparación del equipo, u otros servicios específicos que sean necesarios en situaciones particulares.

5.2. Estrategia De Personal

5.2.1. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal comenzará un mes y medio previo a la inauguración de Dog's Paradise. Se estima que el periodo de reclutamiento y selección de personal durará un mes, en este se seleccionará a los postulantes para los cargos operativos de acuerdo con las competencias, habilidades requeridas para el perfil de cargo. A continuación, se detallan los procesos:

5.2.1.1 Reclutamiento

El primer proceso corresponde al reclutamiento, el cual tendrá un periodo estimado de dos semanas. Este se difundirá a través de los siguientes medios, Diario el Mercurio de Valparaíso mediante anuncios clasificados, en la plataforma digital de la bolsa nacional de empleo y a través de contactos con universidades. Estos medios fueron elegidos debido a:

- 1) El Diario el Mercurio de Valparaíso es uno de los diarios más prestigiosos de la región, lo que lo convierte en un medio formal y de gran alcance.
- 2) La bolsa nacional de empleos ofrece una plataforma de contacto laboral, de manera gratuita.
- 3) Por otro lado, se contactará a universidades tradicionales pertenecientes al CRUCH en las Regiones de Valparaíso y Metropolitana, con el fin de obtener contactos de la escuela de graduados de dichas universidades. Además de contactar a institutos técnicos profesionales reconocidos en la Región de Valparaíso.

Nota al proceso de reclutamiento, si bien el reclutamiento digital tiene alcance nacional, se buscará potenciar y promover el empleo regional siendo idealmente de las comunas circundantes a las instalaciones.

Los costos asociados al proceso de reclutamiento se reflejan en la Tabla 5.2

Tabla 5.2: Costos por publicación de anuncios laborales

Plataforma	Costo asociado
BNE Bolsa nacional de empleo	-
El Mercurio	\$ 12.395 (7 días)
Total costos plataforma	24.790

Fuente: Elaboración propia.

Para las contrataciones siguientes, se recepcionará curriculum de forma digital, mediante anuncios en bolsas de trabajo digitales, esto previo al vencimiento de los contratos a plazo fijo además se colocará un anuncio en la dependencia y en los medios digitales de la marca, con el fin de tener una cartera de postulantes.

5.2.1.2 Selección

El proceso de selección contará con 4 fases:

1) Selección de curriculum, el proceso comienza con la recepción de los curriculum que cumplan con los requisitos establecidos en la descripción de cargos. Posterior a ello se filtrarán aquellos postulantes que se adapten mejor a los requerimientos y a los valores de la marca. Esta fase se llevará a cabo durante un día. Dejando un máximo de preseleccionados dependiendo del cargo.

2) Entrevistas con jefatura, Cada cargo tendrá un día específico de entrevista con la jefatura de recursos humanos, acompañada de al menos uno de los encargados de otra jefatura y alguno de los caninos de canoterapia, esto para garantizar que el postulante cumple con el perfil y los valores de la marca, además de transparentar el proceso, a la par que se puede evaluar la interacción con los animales. Dicho proceso se llevará a cabo durante diez días, considerando los 9 cargos, más dos días de holgura, en caso de que un cargo requiera extender su periodo de entrevista. Esto se llevará a cabo con una serie de preguntas abiertas a los postulantes, centradas en sus experiencias laborales anteriores, expectativas respecto al trabajo, motivaciones para el cargo y similares.

El cargo de psicólogo será el que se seleccionará primero para que pueda brindar los aspectos técnicos y específico de su área con las entrevistas psicológicas de la siguiente fase de selección.

3) Entrevista psicológica. Esta etapa corresponde a la entrevista que será llevada a cabo por el psicólogo, en esta etapa se evaluará la capacidad del postulante para resolver una problemática propuesta que vaya acorde al cargo que postula. De esta manera se podrá evaluar las capacidades, motivaciones y desempeño bajo presión.

4) Selección final. la última etapa de selección será una reunión, la cual será compuesta por la jefatura de recursos humanos y psicólogo, cuya misión sea elegir al mejor candidato de cada cargo, los seleccionados pasan a la etapa de contratación. Proceso de selección y su duración en días se muestra en el Anexo 39.

5.2.1.3 Contratación

El proceso de contratación lo llevará a cabo la jefatura de recursos humanos en conjunto con la jefatura administrativa. Todo el personal de planta contará con contrato, en primera instancia con a 30 días, luego se evaluará si se le renueva por 90 días, pasando este periodo se pasa a contrato indefinido.

Al trabajador seleccionado se le pedirá la siguiente documentación a presentar,

-Certificado de residencia

-Certificado de antecedentes

-Certificado de afiliación a AFP

-12 últimas cotizaciones

-Certificado de afiliación a Fonasa o Isapre

-Fotocopia de carné de identidad por ambos lados.

-Certificado de estudios/ Título universitario y/o técnico.

-En caso de ser extranjero visa de permanencia y permiso de trabajo.

Una vez recepcionada la documentación requerida se dará paso a la firma de contrato, el formato de contrato debe contener obligatoriamente la siguiente información, el modelo básico de contrato se muestra en el Anexo 40.

- Nombre completo, Rut.
- Domicilio de trabajador, lugar de trabajo.
- Fecha y lugar de contrato.
- Cargo que desempeñará.
- Deberes y responsabilidades.
- Horas semanales de trabajo.
- Remuneración establecida y su respectiva modalidad y fecha de pago.
- Beneficios convenidos.
- Fecha de término de contrato.
- Firmas de ambas partes.

Cada trabajador debe firmar tres copias de contrato, una de las copias se le entregará al trabajador y dos quedarán en poder de la empresa archivada en la carpeta de expedientes del personal. Esto considerando utilizar esta instalación como casa matriz de una subsidiaria, manteniendo una copia en cada recinto. Además, se contará con copias digitales del contrato dentro de la base de datos del Hotel.

El registro de los trabajadores se llevará en carpetas colgantes individuales en las cuales se archivarán lo siguiente:

- Contrato
- Papeles de antecedentes
- Cartas de amonestación, documentación de licencias
- Registro semanal de asistencia y puntualidad firmado semana a semana por el trabajador
- Liquidaciones de sueldo firmadas por el trabajador.

En el Anexo 41 se encuentra el detalle de la jornada laboral asignada para cada cargo.

5.2.2. Inducción, Capacitación.

El proceso de inducción se realizará una vez firmado el contrato, este proceso consta de dos etapas principales, en la primera etapa los nuevos empleados conocerán acerca de la cultura organizacional, historia, misión, visión y valores de la empresa.

En la segunda etapa, o etapa de inducción, se verán los aspectos técnicos del cargo, donde el nuevo empleado conocerá, las normas establecidas, el manual de procedimientos de su cargo, sus responsabilidades, los procesos necesarios para la ejecución de sus tareas. además, revisar e informar sobre sus derechos laborales. Luego de esto se realizará el recorrido por las instalaciones, se le entregará su uniforme, y se le asignará su casillero.

5.3.1 Capacitación

En capacitaciones se incluirá a todo el personal independientemente de grado jerárquico, con esto se busca nivelar transversalmente, unificando conocimientos en diversas temáticas útiles para el giro de la empresa.

5.3.1.1 Capacitación de Plan de Emergencias

Para Dog's Paradise es importante la seguridad de sus trabajadores, es por esto que al comienzo del año 1 se planea implementar una capacitación de Plan de emergencia entregado por la Mutual. El cual enseña medidas preventivas y las acciones que se deben adoptar frente a una emergencia. Esta capacitación consta de una evaluación práctica en base a un video observado. En el cual muestra la importancia del adecuado cumplimiento del Plan de Emergencia, medidas y acciones preventivas antes, durante y después de una emergencia. La Detección de condiciones (entorno físico) del lugar de trabajo designado. Análisis de posibles medidas e indicaciones para cada etapa de la emergencia (antes, durante y después), en base a las condiciones del lugar de trabajo propuesto. Al término del curso los participantes serán capaces de identificar acciones preventivas y correctivas frente a la ocurrencia de emergencias naturales o antrópicas. Realizar gestiones de prevención y ocurrencia de diversos tipos de emergencias dentro de un contexto laboral. Luego de terminado el curso, Los diplomas y certificados de los participantes a la actividad estarán disponibles en 48 horas como máximo después de haber terminado el curso. Las aprobaciones de los cursos son con nota mínima de 75%. La validez del curso es de 3 años desde la fecha de emisión del certificado. Este curso se impartirá una vez al año en caso de ser necesario.

5.3.1.2 Capacitación sobre Gestión de la Innovación.

Por otra parte, para marzo del año 1 se tiene presupuestado la realización de curso de Gestión de innovación impartido por Eclass. El curso imparte un sistema de gestión de la Innovación entregando elementos conceptuales referentes a la naturaleza, la tipología y la gestión de los procesos de innovación, entendidos como procesos claves en el desarrollo y la mantención de la capacidad competitiva de las empresas. Se incluyen aspectos como innovación desde el diseño, el “branding” y las estrategias comunicacionales, así como la relación entre el desarrollo tecnológico y la innovación en la empresa.

Se seleccionó Eclass debido a que entrega cursos y diplomados de excelencia, con los mayores niveles de flexibilidad y eficiencia. Desarrolla programas de educación en modalidad online y semipresencial, permitiendo que cada trabajador elija dónde y cuándo estudiar, con las mejores certificaciones académicas en variadas temáticas y con tecnología de punta. Esto trae beneficio intelectual y la vez motiva a los trabajadores.

5.3.1.3 Capacitación a elección.

Con el fin de aumentar la satisfacción del personal y su sentido de pertenencia a la institución se instalará una modalidad, para que los empleados opten por capacitaciones o talleres a elección, es decir dependerá del trabajador buscar y proponerlos para su financiamiento por parte de las jefaturas. Dicha propuesta se evaluará por las jefaturas, además se contará con un presupuesto de \$40.000 anuales por trabajador de Dog’s Paradise para dicho fin. En la Tabla 5.3 se especifica los costos asociados a capacitaciones.

Tabla 5.3: Costos capacitaciones

Nombre de la capacitación	Costo asociado por persona
Gestión de la innovación	\$ 48.000
Capacitación a elección	\$ 40.000
Total	\$ 88.000

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Motivación y Desarrollo del Personal.

5.2.3.1 Motivación.

Según Fred David (2013), “La motivación se define como el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos” (“Conceptos de administración estratégica” (p.102)). Por ello en Dog’s Paradise es importante que sus trabajadores se encuentren motivados, satisfechos con las condiciones laborales, y profesionalmente desenvueltos, por tanto, se pondrá un esfuerzo extra en que esto se lleve a cabo, de forma que la marca se destaque por ser un lugar óptimo para trabajar, una de las ambiciones es convertir el hotel en uno de los “best place to work”. Es por esto por lo que se implementarán las siguientes actividades para trabajar la motivación.

a. Incentivos económicos

Se ha fijado como incentivos financieros a los trabajadores mantener sus sueldos un 10% por encima del ofrecido por el mercado, con el objetivo de mantenerlos motivados, por otra parte, se pagarán aguinaldos en septiembre y diciembre.

b. Ambiente Seguro

Se entregará un ambiente seguro a los trabajadores, es decir, se invertirá en instalaciones seguras que no representen un peligro para la salud de ellos, para esto se pedirá asesoría a un prevencionista de riesgos. Por otro lado, el recinto cuenta con comodidades como mobiliario adecuado, casino, sala de descanso, climatizadores, equipos de computación, herramientas de calidad e insumos óptimo para el desarrollo de las actividades.

c. Festejos de cumpleaños.

Se realizará una bitácora de los cumpleaños de todos los trabajadores. Se creará un diario mural donde se encuentren dichas fechas. Se realizará una celebración al mes para festejar al o los empleados que se encuentren de cumpleaños. La celebración contará con un pastel y bebidas gaseosas durante un break, esta actividad se realizará el último día hábil de cada mes.

d. Capacitaciones.

Las capacitaciones que se entregarán surgen como respuesta a las necesidades de actualización y formación en diversos ámbitos de acción, con el fin de entregar nuevas herramientas de trabajo a los empleados. Con esto obtendrán certificaciones que les será útil para complementar el trabajo.

e. Feedback.

Se realizará reuniones mensuales el último día hábil de cada mes con el fin de crear una instancia de retroalimentación con todos los trabajadores, en cuál se pueda ver los resultados mensuales, cumplimiento de metas y procedimientos laborales, también se abrirá paso a sugerencias, acotaciones o reclamos, al finalizar la reunión se dará paso a la celebración de cumpleaños mensual, con esto se busca crear cercanía entre compañeros y fomentar la buena comunicación.

f. Atención Psicológica.

La psicóloga de Dog's Paradise entregará asistencia a cualquier trabajador del establecimiento que lo requiera, el trabajador deberá anotarse en un libro de solicitud con un mínimo de dos días de anticipación para coordinar los tiempos.

5.2.3.2 Desarrollo del personal

Actualmente existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como diferentes técnicas para desarrollar habilidades personales tanto dentro como fuera del lugar de trabajo esto según Chiavenatto (2009), en su libro "Gestión del Talento Humano". Alguno de los métodos que se utilizaran son:

- Participación en cursos y seminarios internos y externos. Este método nos da la posibilidad que los trabajadores obtengan mayor conocimiento con respecto a un tema en específico o bien desarrollar diferentes habilidades. Esto depende netamente del curso o seminario al cual asista. Dichos cursos pueden ser tanto internos como externos a la organización.

- Dog's Paradise se preocupa en el desarrollo del personal, es por esto por lo que buscará constantemente capacitaciones para los trabajadores, ya sean dentro o fuera de la institución, siempre y cuando se puedan generar y fomentar nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos en el personal, fortaleciendo sus competencias.

5.2.4. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones.

-Los niveles de remuneración se fijarán de acuerdo con un estudio previo de remuneraciones a profesionales del área en el mercado laboral, a este promedio se le hará un recargo del 10%, con el fin de que los trabajadores se encuentren motivados.

-Los sueldos se pagarán mensualmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado. De no poseer cuenta corriente o cuenta Rut, su depósito se hará a cuenta vista de Banco Falabella, mediante el convenio abono de remuneraciones.

-Los empleados con contrato indefinido, podrán solicitar un anticipo de sueldo siempre y cuando no exceda el total de su remuneración mensual. Este anticipo será descontado en su totalidad en el rol de pagos a la finalización de dicho mes.

-Cualquier excepción podrá ser autorizada únicamente por la jefatura administrativa y financiera.

-Dotación de uniforme corporativo: una vez al año se proporcionarán uniformes corporativos (dos tenidas: Polera, pantalón y polar) a cuidadores y adiestrador por la constante exhibición a relacionarse con los canes, esta tenida será sin costo para los mismos.

-Credenciales corporativas: Los trabajadores de la jefatura, veterinarios, cuidadores, adiestradores, psicólogo, terapeuta, estilista canino y recepcionistas contarán con una credencial colgante, que deberán portar a la vista cuando se encuentren dentro de las jornadas laborales.

En la **Tabla 5.4** se muestra el costo asociado a uniformes corporativos y credenciales

Tabla 5.4: Costos asociados a uniformes

Uniformes	Unitario	x2
Polar microfibra	\$ 14.149	\$ 28.298
Pantalón Gabardina	\$ 12.519	\$ 25.038
Polera Piqué	\$ 5.891	\$ 11.781
	Total	\$ 65.117

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.5: Costos asociados a credenciales

Credenciales	Unitario	X21
Plástico PVC	\$ 850	\$ 17.850
Porta credencial colgante	\$ 490	\$ 9.450
	Total	\$ 27.300

Fuente: Elaboración Propia

-Del sueldo mensual de los empleados se descontarán los siguientes aspectos:

- a. Aportaciones al AFP, en este Caso AFP Modelo.
- b. Descuentos Caja de compensación (Caja los Andes).
- c. Descuentos correspondiente a Mutual AChS.
- d. Descuentos legales de salud de Fonasa o Isapre.
- e. En caso de poseer deudas a la empresa, reconocidas y autorizadas por el empleado.

5.2.5. Evaluación del Personal

La evaluación al personal se realizará dos veces al año. La modalidad de la evaluación mediante un promedio ponderado considerando los siguientes aspectos

- a) Eficacia, con una ponderación del 50%, medidos en base a los indicadores de cumplimiento y evaluación propuestos por la jefatura de operaciones.
- b) Evaluación de desempeño, con una ponderación del 30%, realizado por las jefaturas directas.
- c) Evaluación de miembros de la organización, con una ponderación del 20%, esta se realizará entre una de las jefaturas, y evaluaciones de compañeros de trabajo elegidos al azar.

En el Anexo 42 se puede mostrar el modelo de evaluación de desempeño

5.3. Presupuesto De Recursos Humanos.

El presupuesto de Recursos Humanos se encuentra en el Anexo 43.

6. Aspectos legales.

6.0 Objetivos de los Aspectos Legales.

- 1- Acatar la normas y leyes nacionales que son relevantes para el rubro.
- 2- Lograr una tasa de 0% de sanciones por incumplimientos legales.
- 3- Mantener una constante actualización de las normativas vigentes.
- 4- Tener la documentación al día, tanto de los trabajadores y de la empresa.
- 6 - Cumplir con los plazos de renovación o desvinculación de los trabajadores.

6.1 Estructura Legal de la Empresa.

La estructura legal de Dog's Paradise es Sociedad por acciones, debido a que puede tener uno o más accionista que entrega la posibilidad de agregar en un futuro a más accionistas si fuese necesario. Además la responsabilidad de los accionistas se limita al monto aportado por cada uno de ellos.

6.2 Leyes y Normas.

6.2.1 Leyes y Normas sectoriales, regionales y comunales

6.2.1.1 Leyes y Normas Sectoriales

Las leyes relevantes para nuestro sector industrial son, en primer lugar, la ley de Tenencia responsable de mascotas ley 21.020:

- 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.

En segundo lugar, existe el Decreto con Fuerza de Ley N° 1/89 del Ministerio de Salud, que establece que las clínicas, consultas, hospitales, centros de atención veterinaria o similares no están incluidas entre las materias que requieren autorización sanitaria expresa. Por tanto, no cuentan con exigencias especiales para su funcionamiento. En la misma situación se encuentran los criaderos, hoteles, cementerios y tiendas de mascotas, escuelas de adiestramiento, refugios de animales otras actividades relacionadas con mascotas o la práctica veterinaria en especies menores.

No obstante, lo anterior, toda actividad e instalación pública o privada está sujeta a las disposiciones que se desprenden del Código Sanitario, sus reglamentos, leyes complementarias y otras disposiciones reglamentarias. Por lo tanto, las clínicas veterinarias y similares pueden ser inspeccionadas, sometidas a Sumario Sanitario y están afectas a las sanciones y multas ya mencionadas en el caso de constatar situaciones de riesgo para la salud o seguridad para el personal del establecimiento, la comunidad y/o el medioambiente.

Como tercer punto, algunas municipalidades solicitan un Informe Sanitario al Servicio de Salud. Por lo general, en este documento se ratifica que esta actividad no necesita autorización sanitaria expresa, complementariamente puede incluir recomendaciones especiales para evitar problemas sanitarios que afecten a los trabajadores o el entorno.

6.2.1.2 Leyes Regionales y Comunales

Se debe regir por el plan regulador de la región de Valparaíso, en donde se debe corroborar que el sitio elegido para construir el hotel canino sea territorio acorde al rubro y acorde al Plan regulador y al Certificado de Informes Previos (CIP) del terreno donde constate que la actividad se corresponde al uso del suelo, esto es visto por la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA).

6.2.2 Leyes ambientales, tributarias, comerciales y laborales.

6.2.2.1 Leyes Ambientales

Dentro de las leyes ambientales que regulan al Hotel Canino, la más cercana al rubro son las siguientes:

- Contaminación de clínica veterinaria: Ley N° 19.300, Sobre Bases Generales del Medio Ambiente

Además, el Ministerio de Salud, establece en su Código sanitario establece una serie de recomendaciones que se detallan a continuación

a) Condiciones sanitarias básicas

El D.S. N°594/99 del MINSAL aprueba el “Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo”. Este reglamento complementa el Código Sanitario en materias sanitarias y ambientales en el entorno laboral, con el fin de resguardar la salud y bienestar de los trabajadores. Este reglamento es aplicable a todos los lugares de trabajo, incluidas, por lo tanto, las clínicas veterinarias y similares.

Disposición de residuos: El principal problema que se desprende de este ítem es la emanación de malos olores. El D.S. N°144/61, del Ministerio de Salud, establece Normas para Evitar Emanaciones o Contaminantes Atmosféricos de Cualquier Naturaleza. Esta norma establece la obligación de captar o eliminar las emanaciones de manera tal que no causen peligros, daños o molestias al vecindario (Artículo 1°).

Para lo cual, es necesario además de entregar una buena educación sanitaria a los empleados realizar las siguientes prácticas preventivas:

- Proveer sistemas de ventilación en las instalaciones en función de la actividad que en ella se realiza.
- Retiro oportuno de heces, orinas, secreciones, productos contaminados, etc.
- Disposición adecuada de residuos sólidos.
- Extremar las medidas de orden y limpieza
- Utilizar productos de aseo y limpieza adecuados y según indicaciones (evitar sobredosis).
- Disposición estratégica de las instalaciones para evitar inconvenientes a los trabajadores, usuarios y vecinos.

b) Proliferación de plagas

Las plagas más denunciadas son las moscas, garrapatas y roedores, ocasionalmente se mencionan problemas de pulicosis. Para enfrentar estos problemas se preconiza el manejo integrado de plagas, el que se fundamenta en una serie de medidas de ordenamiento ambiental, disposición de residuos, almacenamiento de alimentos humanos y animales, reparaciones y construcciones adecuadas con el fin de reducir la oferta de alimentación y refugio y construir barreras de tipo físico para evitar la instalación, proliferación y dispersión de plagas. La utilización de productos químicos es secundaria y complementaria a las medidas señaladas. En caso de recurrir a medidas de control químico estas deben ser aplicadas por empresas autorizadas.

c) Contaminación acústica

Los niveles de presión sonora son medidos en el lugar del receptor (denunciante), existiendo distintos límites dependiendo de la zonificación existente (residencial, comercial, industrial “inofensiva”, industrial “molesta”). En el caso de superar la norma se procede a la instrucción de sumarios sanitario y a las multas y sanciones correspondiente. La forma de prevenir estos problemas tiene que ver, básicamente, con una disposición estratégica de las dependencias para evitar problemas a los vecinos.

El artículo 45 del Decreto Supremo N° 594, de 2000, del Ministerio de Salud, que aprobó el Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo, establece que en todo lugar de trabajo en que exista algún riesgo de incendio, ya sea por la estructura del edificio o por la naturaleza del trabajo que se realiza, debe contar con extintores de incendio, del tipo adecuado a los materiales combustibles o inflamables que en él existan o manipulen. El número total de extintores depende de la superficie a proteger. De acuerdo con lo señalado en el artículo 46 del Decreto en comento, el potencial de extinción mínimo por superficie de cubrimiento y distancia de traslado es el indicado en la siguiente tabla:

6.2.2.2 Leyes Tributarias

Dentro de las leyes tributarias podemos encontrar, por ejemplo:

- Inicio de actividades
- Iniciación de Sociedad por Acciones.
- En tanto el tipo de facturación será mediante factura ordinaria: Pues es la más usada con diferencia en las empresas. La factura ordinaria refleja una operación comercial, ya sea de Las Boletas de Ventas y Servicios deben emitirse, como mínimo, en duplicado. La copia se entrega al cliente y el original lo conserva el vendedor. En tanto las boletas deben llevar impreso: Nombre o Razón Social, Rut, domicilio (tanto de la casa matriz como de las sucursales), giro o actividad.
- Honorarios Mediante Pagos de Honorarios a servicios especiales según régimen de tributación
- Pago de impuestos: para el IVA e Impuesto a la Renta respectivamente.

6.2.2.3 Leyes comerciales:

Permisos legales previos:

- Expendio de alimentos perecibles: resolución sanitaria emitida por la Secretaría Regional Ministerial (Seremi) de Salud de la región.
- Expendio de alimentos para animales: autorización del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).
- Casas de reposo, clínicas, farmacias y afines: autorización del Seremi de Salud de la región.

6.2.2.4 Leyes Laborales

El Decreto N° 1.447, los trabajadores deben ser personas, mayores de 18 años, que trabajaran un tope de 45 horas semanales. Por otra parte, Dog's Paradise contará con los siguientes tipos de contratos:

- Contratos a plazo fijo
- Contrato por 1 mes
- Contrato por 3 meses
- Contrato indefinido

Agregando además que los trabajadores A tiempo completo tendrán al menos 2 domingos libres al mes, se llevará el registro de Domingos libres extras, los cuales deben ser al menos 7 al año. Podemos mencionar que debe existir un mínimo de 7 domingos extras al año.

Finalmente, la ley N° 16.744 establece que un accidente del trabajo es toda lesión que sufra un trabajador a causa o con ocasión del trabajo, y que le produzca incapacidad o muerte. Mientras que un accidente de trayecto es el que ocurre en el trayecto directo de ida o regreso entre la habitación y el lugar de trabajo.

6.2.3 Certificaciones:

Las certificación que consideramos para agregar valor a la marca son

- a) ISO 9001 Certificación de calidad
- b) Sanidad Animal (OIE), organismo internacional de referencia en este ámbito.
- c) Profesionales certificados y aptos para trabajar sus respectivas tareas. certificación para trabajar con animales.
- d) Protección de los animales conforme a las normas de la Organización Mundial de sanidad animal

6.3. Presupuesto De Gastos De Organización Y Puesta En Marcha

Los gastos de organización y puesta en marcha consideran patentes comerciales, costo de reclutamiento de personal, permisos de funcionamiento, municipales y fiscales, salario primer mes de los empleados, gastos de uniformes y credenciales, caja chica, inventarios para primer mes. Siendo un gasto total de \$ 69.455.021, en la tabla 6.1 se ve el detalle.

Tabla 6.1: Presupuesto de Organización y Puesta en Marcha.

Item	Monto
Patentes comerciales	\$ 28,407,557
Salario primer mes	\$ 19,950,000
Uniformes, credenciales y reclutamiento	\$ 809,853
Caja chica	\$ 1,000,000
Inventario 1° Mes	\$ 19,287,611
Total	\$ 69,455,021

7. Plan Financiero

7.0. Objetivos Plan Económico Y Financiero

OF-1. Obtener ingresos por venta superior al 40% de la capacidad del hotel durante el primer año.

OF-2. Generar UAI anual mayor a 0 al final del primer año.

OF-3. Conseguir que más del 60 % de los ingresos operacionales se obtengan en las temporadas 2 y 3 en el primer año de operación.

OF-4. Destinar al menos el 10% de la Utilidad en reinversión para mejoramiento del negocio, sujeto a evaluación al final del quinto año

7.1. Construcción Flujos De Caja Proyecto Puro

7.1.1 Inversión Inicial

Tabla 7.1: Equipamiento habitaciones

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Cama para mascota pequeña	\$ 60.000	20	\$ 50.000	\$1.250.000	\$1.050.420	\$ 199.580
Cama para mascota grande	\$ 40.000	10	\$ 50.000	\$ 450.000	\$ 378.151	\$ 71.849
Comedero Inoxidable Antideslizante	\$ 1.817	60		\$ 109.020	\$ 91.613	\$ 17.407
Total				\$1.809.020	\$1.520.185	\$ 288.835

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.2: Equipamiento Mobiliario General

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
sofá sala de espera	\$ 100.000	4	\$ 30.970	\$ 430.970	\$ 362.160	\$ 68.810
mesas sala de espera	\$ 39.990	2	\$ 17.990	\$ 97.970	\$ 82.328	\$ 15.642
sofá cama sala de descanso trabajadores	\$ 79.990	4	\$ 30.970	\$ 350.930	\$ 294.899	\$ 56.031
Secadora Eléctrica 7 kg Ventti	\$ 189.990	1	\$ 7.990	\$ 197.980	\$ 166.370	\$ 31.610
Lavadora Automática 17 kg	\$ 179.990	1	\$ 7.990	\$ 187.980	\$ 157.966	\$ 30.014
Climatizador Power Pro	\$ 233.990	6	\$ 45.970	\$ 1.449.910	\$ 1.218.412	\$ 231.498
Hidrolavadora 1850 W 135 bar	\$ 89.390	2	\$ 10.890	\$ 189.670	\$ 159.387	\$ 30.283
Parlante Microlab	\$ 64.990	1		\$ 64.990	\$ 54.613	\$ 10.377
Total				\$2.970.400	\$2.496.134	\$ 474.266

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.3: Equipamiento Recepción

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Notebook HP 15-bs009la	\$ 179.990	1	\$ 5.780	\$ 185.770	\$ 156.109	\$ 29.661
Impresora multifuncional Epson XP 241	\$ 38.790	1		\$ 38.790	\$ 32.597	\$ 6.193

Televisor LED	\$ 189.990	1	\$ 15.960	\$ 205.950	\$ 173.067	\$ 32.883
Parlante Microlab	\$ 64.990	1		\$ 64.990	\$ 54.613	\$ 10.377
Total				\$ 495.500	\$ 416.387	\$ 79.113

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4: Equipamiento Oficinas

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
sofá cama sala de descanso administración	\$ 79.990	2	\$ 30.000	\$ 189.980	\$ 159.647	\$ 30.333
muebles de oficina con despacho incluido	\$ 39.990	5	\$ 30.000	\$ 229.950	\$ 193.235	\$ 36.715
sillas oficina	\$ 39.990	5	\$ 18.920	\$ 218.870	\$ 183.924	\$ 34.946
juego mesa vidrio+ 6 sillas (sala de reuniones)	\$ 199.990	1	\$ 15.000	\$ 214.990	\$ 180.664	\$ 34.326
Estante oficina administrativa	\$ 79.990	3	\$ 5.000	\$ 244.970	\$ 205.857	\$ 39.113
Estantería de carpetas colgantes	\$116.900	1	\$ -	\$ 116.900	\$ 98.235	\$ 18.665
Set carpetas colgantes	\$ 9.450	1	\$ -	\$ 9.450	\$ 7.941	\$ 1.509
Artículos de oficina	\$ 100.000	1		\$ 100.000	\$ 84.034	\$ 15.966
Impresora multifuncional	\$ 38.790	1		\$ 38.790	\$ 32.597	\$ 6.193
Computadora All in One	\$ 289.990	5	\$ 10.990	\$ 1.460.940	\$ 1.227.681	\$ 233.259

Televisor LED	\$ 189.990	3	\$ 15.960	\$ 585.930	\$ 492.378	\$ 93.552
Total				\$3.410.770	\$2.866.193	\$ 544.577

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.5: Equipamiento comedor de trabajadores

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Microondas	\$ 31.582	2	\$ 30.990	\$ 94.154	\$ 79.121	\$ 15.033
Cocina 4 platos	\$ 139.990	1		\$ 139.990	\$ 117.639	\$ 22.351
Hervidor 1.7 Litros	\$ 7.990	2		\$ 15.980	\$ 13.429	\$ 2.551
Refrigerador Frío Directo 333 Litros	\$ 150.990	1		\$ 150.990	\$ 126.882	\$ 24.108
juego de mesa+ 4 sillas	\$ 69.990	4	\$ 25.630	\$ 305.590	\$ 256.798	\$ 48.792
Televisor LED	\$ 189.990	1	\$ 15.960	\$ 205.950	\$ 173.067	\$ 32.883
Total				\$ 912.654	\$ 766.936	\$ 145.718

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.6: Equipamiento Peluquería canina

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Hagen Le salón essentials cepillo grande	\$ 3.990	4		\$15.960	\$ 13.412	\$ 2.548
Artero Maquina Premium Rasuradora	\$ 118.460	1		\$ 118.460	\$ 99.546	\$ 18.914
Cortauñas	\$ 3.985	3		\$ 11.955	\$ 10.046	\$ 1.909
Tijera Punta Redonda Almohadillas Y Ojos Inox 4"	\$ 16.679	3		\$ 50.037	\$ 42.048	\$ 7.989

Turbinas secadoras peluquería canina	\$ 103.000	2	\$ 10.890	\$ 216.890	\$ 182.261	\$ 34.629
Toalla baño haus	\$ 4.990	20		\$ 99.800	\$ 83.866	\$ 15.934
Total				\$ 513.102	\$ 431.178	\$ 81.924

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.7: Equipamiento Veterinario

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Scalers de limpieza dental veterinaria	\$ 198.000	1	\$ -	\$ 198.000	\$ 166.387	\$ 31.613
Escritorio veterinario	\$ 39.990	1		\$ 39.990	\$ 33.605	\$ 6.385
Silla veterinario	\$ 39.990	2		\$ 79.980	\$ 67.210	\$ 12.770
Mesa revisión veterinaria acero inoxidable	\$ 85.800	1	\$ 15.960	\$ 101.760	\$ 85.513	\$ 16.247
Kit básico médico veterinario	\$ 68.000	1		\$ 68.000	\$ 57.143	\$ 10.857
Total				\$ 487.730	\$ 409.857	\$ 77.873

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.8: Equipamiento Seguridad

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
kit 6 cámaras más instalación y accesorios	\$ 500.000	4	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 1.680.672	\$ 319.328
Extintores	\$ 53.690	7	\$ -	\$ 375.830	\$ 315.824	\$ 60.006
Total				\$ 2.375.830	\$ 1.996.496	\$ 379.334

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.9: Equipamiento Centro de Operaciones/Vehículos

Detalle	Costo unitario	cantidad	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Terreno	\$339.000.000	1	\$ 339.000.000	\$ 284.873.950	\$ 54.126.050
Construcción	\$312.890.298	1	\$ 312.890.298	\$ 262.933.024	\$ 49.957.275
Furgon Fiat Fiorino City	\$ 9.151.000	1	\$ 9.151.000	\$ 7.689.916	\$ 1.461.084
Total			\$ 661.041.298	\$ 555.496.889	\$ 105.544.409

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.10: Equipamiento Canoterapia

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Perro Golden Retriever	\$ 450.000	5		\$2.250.000	\$ -	\$ -
Colchonetas terapia 150x95x5 cm	\$ 22.950	10	\$ 14.990	\$ 244.490	\$ 205.454	\$ 39.036
Trixie Anillo Salto Agility	\$ 24.676	2	\$ 6.330	\$ 55.682	\$ 46.792	\$ 8.890
Trixie Dog Activity Agility Dogwalk, 456 x 64 x 30 Cm	\$ 254.556	1	\$ 6.330	\$ 260.886	\$ 219.232	\$ 41.654

Trixie Mástile Agility Slalom, 115Xø 3 Cm (10 unidades)	\$ 48.839	1	\$ 6.330	\$ 55.169	\$ 46.361	\$ 8.808
Escritorio oficina canoterapia	\$ 39.990	1		\$ 39.990	\$ 33.605	\$ 6.385
Silla oficina	\$ 39.990	3		\$ 119.970	\$ 100.81	\$ 19.155
Total				\$3.026.187	\$ 652.258	\$ 123.929

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.11: Gastos Reclutamiento y Equipo del Personal

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Uniformes	\$ 65.117	14		\$ 911.635	\$ 766.080	\$145.555
Credencial	\$ 850	21		\$ 17.850	\$ 15.000	\$ 2.850
Colgante	\$ 450	21		\$ 9.450	\$ 7.941	\$ 1.509
Anuncios reclutamiento	\$ 24.790	1		\$ 24.790	\$ 20.832	\$ 3.958
Total				\$ 963.725	\$ 809.853	\$153.872

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.12: Gastos accesorios y Juguetes

Detalle	Costo unitario	cantidad	despacho	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
cuerda dental con 2 nudos	\$ 1.884	30	\$ 4.000	\$ 60.520	\$ 50.857	\$ 9.663
KONG Classic Goodie Bone	\$ 3.903	30	\$ 4.000	\$ 121.090	\$ 101.756	\$19.334
KONG Dr.Noys Dog Teddy Oso	\$ 2.425	30	\$ 4.000	\$ 76.750	\$ 64.496	\$12.254
Total				\$ 258.360	\$ 217.109	\$41.251

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.13: Aspectos Legales

Detalle	Costo unitario	cantidad	Costo
Patente y permisos varios	\$ 28.407.557	1	\$ 28.407.557

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.14: Softwares

Detalle	Costo unitario	cantidad	Total Bruto	Costo Neto	IVA CF
Logistic hotel oneplace	\$710.200	1	\$710.200	\$ 596.807	\$ 113.393
Asana	\$20.277	1	\$20.277	\$ 17.039	\$ 3.238
VMI Wise the Poll Program 8	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -
Total			\$730.477	\$ 613.846	\$ 116.631

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.15: Inversión agregada año 0

Detalle	Total Bruto	Total Neto	Total IVA
Equipamiento Habitaciones	\$ 1.809.020	\$ 1.520.185	\$ 288.835
Equipamiento Mobiliario General	\$ 2.970.400	\$ 2.496.134	\$ 474.266
Equipamiento Recepción	\$ 495.500	\$ 416.387	\$ 79.113
Equipamiento Oficinas	\$ 3.410.770	\$ 2.866.193	\$ 544.577
Equipamiento Comedor Trabajadores	\$ 912.654	\$ 766.936	\$ 145.718
Equipamiento Peluquería Canina	\$ 513.102	\$ 431.178	\$ 81.924
Equipamiento Veterinario	\$ 487.730	\$ 409.857	\$ 77.873

Equipamiento Seguridad	\$ 2.375.830	\$ 1.996.496	\$ 379.334
Equipamiento Centro de Operaciones/vehículos	\$ 661.041.298	\$ 555.496.889	\$ 105.544.409
Equipamiento Canoterapia	\$ 3.026.187	\$ 652.258	\$ 123.929
Equipamiento Reclutamiento y equipo del personal	\$ 963.725	\$ 809.853	\$ 153.872
Gastos Accesorios y juguetes	\$ 258.360	\$ 217.109	\$ 41.251
Softwares	\$ 730.477	\$ 613.846	\$ 116.631
Aspectos Legales	\$ -	\$ 28.407.557	\$ -
Inversión Total	\$678.995.054	\$ 597.100.879	\$ 108.051.731

Fuente: Elaboración propia.

Los Activos tangibles e intangibles necesarios para el inicio de la actividad hotelera canina objeto de estudio suman un total de \$597.100.879. Se utilizó el valor neto en aquellos activos que deben ser cancelados más IVA, y considerando el valor de despacho cuando corresponda.

7.1.2 Depreciación

Tabla 7.16: Cálculo depreciación tributaria.

Detalle	cantidad	Costo Neto (Pesos)	Vida útil (años)	Vida útil (meses)	Depreciación mensual
Construcción	1	\$262.933.024	50	600	\$438.222
Cama para mascota pequeña	20	\$1.050.420	7	84	\$12.505
Cama para mascota grande	10	\$378.151	7	84	\$4.502
Medero Inoxidable Antideslizante	60	\$91.613	3	36	\$2.545
Sofá sala de espera	4	\$362.160	7	84	\$4.311

Mesa sala de espera	2	\$82.328	7	84	\$980
Sofá cama sala de descanso trabajadores	4	\$294.899	7	84	\$3.511
Sofá cama sala de descanso administración	2	\$159.647	7	84	\$1.901
Muebles de oficina	5	\$193.235	7	84	\$2.300
Sillas oficina	5	\$183.924	7	84	\$2.190
Juego mesa vidrio+ 6 sillas	1	\$180.664	7	84	\$2.151
Estante oficina administrativa	3	\$205.857	10	120	\$1.715
Set carpetas colgantes	1	\$7.941	3	36	\$221
Juego de mesa+ 4 sillas para comedor	4	\$256.798	7	84	\$3.057
escritorio oficina canoterapia	1	\$33.605	7	84	\$400
silla oficina canoterapia	3	\$100.815	7	84	\$1.200
Estante oficina administrativa	3	\$205.857	10	120	\$1.715
Mesa revisión veterinaria acero inoxidable	1	\$85.513	7	84	\$1.018
Artículos de oficina	1	\$84.034	3	36	\$2.334
Hagen Le salón essentials cepillo grande	4	\$13.412	3	36	\$373
Artero Maquina Premium Rasuradora	1	\$99.546	3	36	\$2.765
Cortauñas	3	\$10.046	8	96	\$105

Tijera Punta Redonda Almohadillas Y Ojos Inox 4"		\$42.048	8	96	\$438
Escritorio veterinario	1	\$33.605	7	84	\$400
Silla veterinario	2	\$67.210	7	84	\$800
Colchoneta terapia	10	\$205.454	5	60	\$3.424
Hidrolavadora 1850W	2	\$159.387	3	36	\$4.427
Climatizador Power Pro	6	\$1.218.412	10	120	\$10.153
kit 6 cámaras	4	\$1.680.672	7	84	\$20.008
Televisor	5	\$811.689	6	72	\$11.273
Furgones Fiat Fiorino City	1	\$15.379.832	7	84	\$183.093
Scalers de limpieza dental veterinaria	1	\$166.387	8	96	\$1.733
Parlante Microlab	2	\$109.227	6	72	\$1.517
Impresora multifuncional	2	\$65.193	3	36	\$1.811
Notebook HP 15-bs009la	1	\$156.109	6	72	\$2.168
Computadores All in One HP	5	\$1.227.681	6	72	\$17.051
Kit básico médico veterinario	1	\$57.143	8	96	\$595
Secadora Eléctrica 7 kg	1	\$166.370	9	108	\$1.540
Lavadora Automática 17 kg	1	\$157.966	9	108	\$1.463
Turbinas secadoras canina	2	\$182.261	3	36	\$5.063

Estantería de carpetas colgantes	1	\$98.235	10	120	\$819
Microondas Somela	2	\$79.121	9	108	\$733
Cocina 4 platos	1	\$117.639	9	108	\$1.089
Hervidor Somela 1.7 Litros	2	\$13.429	9	108	\$124
Refrigerador Fensa 333 Litros	1	\$126.882	9	108	\$1.175
Logistic hotel oneplace	1	\$596.807	6	72	\$8.289
	1	\$17.039	6	72	\$237
TOTAL					\$769.445

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.17: Resumen de cálculo de depreciación tributaria

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Anual	\$9.233.343	\$9.233.343	\$9.233.343	\$9.233.343	\$9.233.343
Depreciación Mensual	\$769.445	\$769.445	\$769.445	\$769.445	\$769.445
Depreciación Acumulada	\$9.233.343	\$18.466.687	\$27.700.030	\$36.933.374	\$46.166.717

Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar una mejor evaluación del proyecto en sí, se decidió trabajar con valor residual, de los activos fijos depreciables igual a 0. Con esto el análisis se centrará netamente en los beneficios obtenidos a través del giro del proyecto.

7.1.3 Determinación del capital de trabajo

Tabla 7.18 Cálculo de Capital de trabajo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total Ingresos	\$ 104.130.000	\$ 29.814.000	\$ 29.814.000	\$ 24.772.000	\$ 24.772.000	\$ 24.772.000	\$ 24.772.000	\$ 24.772.000	\$ 30.129.000	\$ 24.772.000	\$ 24.772.000	\$ 30.174.000
Total Egresos	\$ 40.738.111	\$ 22.564.021	\$ 22.534.021	\$ 28.898.560	\$ -25.751.060	\$ -25.781.060	\$ 27.506.560	\$ 26.911.060	\$ -26.234.905	\$ 27.506.560	\$ 25.781.060	\$ 26.276.741

Ganancia o pérdida	\$ 63.391.889	\$ 7.249.979	\$ 7.279.979	\$ 4.126.560	\$ -979.060	\$ -1.009.060	\$ 2.734.560	\$ 2.139.060	\$ 3.894.095	\$ 2.734.560	\$ 1.009.060	\$ 3.897.259
Saldo acumulado	\$ 63.391.889	\$ 70.641.868	\$ 77.921.848	\$ 73.795.288	\$ 72.816.229	\$ 71.807.169	\$ 69.072.609	\$ 66.933.550	\$ 70.827.645	\$ 68.093.086	\$ 67.084.026	\$ 70.981.285

Para el cálculo del costo de capital se elaboró un estado de flujos de ingreso y egresos, ver anexo 44, a modo de poder utilizar el Modelo de déficit acumulado máximo. El cual demostró que el hotel será capaz de generar recursos suficientes para trabajar en superávit.

7.1.4 Desembolsos por costos de operación

La estructura de costos del proyecto se conforma por costos fijos operacionales, costos fijos de administración y ventas, y costos variables correspondientes a los insumos y gastos asociados a cada uno de los servicios ofrecidos.

Tabla 7.19: Costos fijos operacionales

Costos Fijos operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra directa	\$122.232.000	\$122.232.000	\$122.232.000	\$122.232.000	\$122.232.000
Gas	\$1.384.800	\$1.384.800	\$1.384.800	\$1.384.800	\$1.384.800
Mantenimiento	\$1.419.950	\$1.419.950	\$1.419.950	\$1.419.950	\$1.419.950
Personal de trabajo	\$3.701.629	\$3.701.629	\$3.701.629	\$3.701.629	\$3.701.629

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.20: Costos fijos administración y ventas año 1 y 2

Costos Fijos Administración y ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra indirecta	\$117.168.000	\$117.168.000	\$117.168.000	\$117.168.000	\$117.168.000
Personal honorario	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
Publicidad	\$11.623.770	\$11.623.770	\$11.623.770	\$11.623.770	\$11.623.770
Conectividad	\$2.240.400	\$2.240.400	\$2.240.400	\$2.240.400	\$2.240.400

Tabla 7.21: Costos fijos administración y ventas año 3,4 y 5

Costos Fijos Administración y ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra indirecta	\$117.168.000	\$117.168.000	\$117.168.000	\$117.168.000	\$117.168.000
Personal honorario	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
Publicidad	\$14.185.770	\$14.185.770	\$14.185.770	\$14.185.770	\$14.185.770
Conectividad	\$2.240.400	\$2.240.400	\$2.240.400	\$2.240.400	\$2.240.400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.22 Costos Variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	\$66.673.166	\$52.455.201	\$52.455.201	\$54.688.928	\$54.688.928

Fuente: Elaboración propia.

Los costos variables fueron calculados con promedios de uso de cada insumo en los diferentes servicios y multiplicados por las estimaciones de demanda para cada uno de los servicios.

7.1.5 Flujo de caja proyecto puro para un horizonte de 5 años

Tabla 7.22 Flujos de caja 5 años proyectados

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$397.465.000	\$ 341.099.000	\$ 341.099.000	\$ 375.183.000	\$ 375.183.000
Ingreso alquiler tienda		\$ 7.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Descuento Apertura		\$ 173.333				
Descuento cliente frecuente					\$ -224.000	\$ -224.000
Descuento Socio Sheraton				\$ -448.000	\$ -448.000	\$ -448.000
Total Ingresos		\$404.791.667	\$ 347.099.000	\$ 346.651.000	\$ 380.511.000	\$ 380.511.000
Premios Concursos		\$ -10.095	\$ 10.095	\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095
Costos variables		\$ - 66.673.166	\$ - 52.455.201	\$ - 52.455.201	\$ - 54.688.928	\$ - 54.688.928
Costos Fijos Operacionales		\$ 128.738.379	\$ - 128.738.379	\$ -115.864.541	\$ -115.864.541	\$ -115.864.541
Costos Fijos Administración y Ventas		\$ -131.237.367	\$ - 131.237.367	\$ -133.799.367	\$ -133.799.367	\$ -133.799.367
Total Costos		\$ -326.659.007	\$ - 312.441.042	\$ -302.129.204	\$ -304.362.931	\$ -304.362.931

Depreciación Tributaria		\$ -9.233.343	\$ 9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343
RAI		\$ 68.899.317	\$ 25.424.615	\$ 35.288.453	\$ 66.914.725	\$ 66.914.725
Impuesto a la renta		\$ - 18.602.816	\$ -6.864.646	\$ - 9.527.882	\$ - 18.066.976	\$ - 18.066.976
RDI		\$ 50.296.501	\$ 18.559.969	\$ 25.760.570	\$ 48.847.750	\$ 48.847.750
Depreciación Tributaria		\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343
Inversiones						
Equipamiento Habitaciones	\$ -1.520.185					
Equipamiento Mobiliario General	\$ -2.496.134					
Equipamiento Recepción	\$ -416.387					
Equipamiento Oficinas	\$ -2.866.193					
Equipamiento Comedor Trabajadores	\$ -766.936					
Equipamiento Peluquería Canina	\$ -431.178					

Equipamiento Veterinario	\$ -409.857					
Equipamiento Seguridad	\$ -1.996.496					
Equipamiento Centro de Operaciones/vehículos	\$-555.496.889					
Equipamiento Canoterapia	\$ -652.258					
Equipamiento Reclutamiento y equipo del personal	\$ -809.853					
Gastos Accesorios y juguetes	\$ -217.109					
Softwares	\$ -613.846					
Aspectos Legales	\$ -28.407.557					
Valor de recuperó						\$ 773.218.939
Flujo de Caja proyecto Puro	\$ -597.100.879	\$ 59.529.845	\$ 27.793.312	\$ 34.993.914	\$ 58.081.093	\$ 831.300.032

Fuente: Elaboración propia

7.1.6 Valor de recupero al final del horizonte de evaluación

Se calculó el valor de recupero por el método económico, para lo cual se buscó un valor estimado de lo podría generar el proyecto en el futuro y se colocó al final del año 5.

VR = \$ 773.218.939.

7.1.7 Valor económico al final del horizonte de evaluación

Tabla 7.23 Flujos de caja proyectados con valor económico incluido

Detalle	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
FCPP	\$597.100.879	\$59.529.845	\$27.793.312	\$34.993.914	\$58.081.093	\$831.300.032

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el Valor actual neto (VAN) es igual al valor económico del proyecto (VA) menos el precio del proyecto (inversión). El valor económico del proyecto al final del quinto año de estudio corresponde a \$767.135.601,68 y este valor es superior al valor de inversión en el año 0 del mismo. Con lo cual el proyecto sería viable.

7.2. Evaluación Económica

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto resulta un valor mayor a la tasa de costo de capital promedio ponderado calculado (WACC) $12,50\% > 6,317\%$. Por lo que los retornos obtenidos resultarán mayor a los retornos exigidos.

7.3. Fuentes De Financiamiento

Tabla 7.24 Estructura de financiamiento

Tasa exigida	Financiamiento	Monto	Peso relativo
9,591%	Chile Global Angels	\$ 100.000.000	16,75%
9,591%	Capital propio	\$ 200.000.000	33,50%
3,01%	Deuda	\$ 297.100.879	49,76%

Fuente: Elaboración propia

7.4. Costo Capital

7.4.1 Determinación del costo de capital

Tabla 7.25 Fuentes de financiamiento, peso relativo y WACC

Tasa exigida	Financiamiento	Monto	Peso relativo	Promedio ponderado
9,591%	Chile Global Angels	\$ 100.000.000	16,75%	1,61%
9,591%	Capital propio	\$ 200.000.000	33,50%	3,21%
3,01%	Deuda	\$ 297.100.879	49,76%	1,50%
		\$ 597.100.879		

WACC: 6,317%

7.4.2 Determinación de la rentabilidad exigida

En la determinación de la rentabilidad exigida se utilizó el modelo Capital asset pricing model (CAPM)

Donde:

: Tasa libre de riesgo mercado local. Se utilizó el rendimiento de bonos a 10 años del Banco Central.

: Beta (Riesgo del proyecto o portafolio).

: Rendimiento del mercado. Se utilizó el rendimiento de los datos del IPSA, últimos 10 años.

El rendimiento del mercado se obtuvo a través de las rentabilidades diarias del IPSA. Se obtuvieron los datos de los últimos 10 años de la Bolsa de Comercio de Santiago, luego se calculó el rendimiento promedio diario resultando ser 0,0309%, % y posteriormente el ajuste a rendimiento promedio anual, considerando 252 días bursátiles. Terminando con un valor final de 7,79%

Para la tasa libre de riesgo se usó la tasa de bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años, con un valor de 3,035%.

Mientras que para el calculo del beta, se utilizaron los datos de la empresa estadounidense relacionada al rubro canino Freshpet, que se dedica a la venta de alimentos y accesorios para

perros. Esto debido a que en Chile no se encuentran datos de un rubro tan especializado ni afines a él.

Se calculó el retorno promedio mensual de dicha empresa, luego se ajustó dicho valor con a través de una estimación lineal con los datos del S&P 500 para llegar a un beta ajustado de 1,38.

Tabla 7.26 Determinación de la rentabilidad exigida

Tasa cero riesgo	3,05%
Beta	1,38
Retorno del mercado	7,79%
Rentabilidad exigida	9,59%

7.5. Evaluación Financiera.

El proyecto “Dog’s Paradise” es capaz de generar ingresos que superan ampliamente los costos, así mismo, logra cubrir el rendimiento requerido y entregar un excedente a los inversionistas. Datos que se respaldan con el análisis de VAN del flujo de caja del proyecto puro. Obteniéndose una VAN de \$170.034.722,42 y al ser este mayor a cero es factible su realización. Esto sumado que la TIR da un valor mayor a la tasa de costo capital exigida.

7.6. Análisis De Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad permitirá establecer los rangos máximos aceptables de variación de un par de variables de estudio, que permitan continuar con la viabilidad del proyecto. Para este caso se optó por utilizar el porcentaje sobre el mercado de los salarios de la mano de obra directa, ya que estos costos representan el 94,95 % del total de costos fijos Operacionales, estos datos fueron calculados sobre la tabla 7.20.

La segunda variable de estudio para la construcción del análisis bidimensional fue el precio del pase diario de guardería, por ser el servicio que posee mayor demanda para las temporadas 2 y 3. Se determinó la escala de variaciones de este en \$1.000.

Mientras que la variable dependiente en cuestión es el Valor Actual Neto (VAN) resultante de las combinaciones de las variables antes mencionadas.

Tabla 7.27 Análisis de sensibilidad

Costo Fijo operacional	Variación % salario sobre mercado	Variación Precio de pase diario guardería				
		\$ 11.000	\$ 12.000	13000	14000	15000
\$ -139.850.379	20%	-40.064.383,5	6.509.444,6	53.083.272,7	99.657.100,7	146.230.928,8
\$-134.294.379	15%	18.465.017,4	65.038.845,5	111.612.673,6	158.186.501,6	204.760.329,7
\$-128.738.379	10%	76.994.418,3	123.568.246,4	170.142.074,5	216.715.902,5	263.289.730,6
\$-123.182.379	5%	135.523.819,2	182.097.647,3	228.671.475,4	275.245.303,4	321.819.131,5
\$-117.626.379	0%	194.053.220,1	240.627.048,2	287.200.876,3	333.774.704,3	380.348.532,4

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados del análisis al aumentar las remuneraciones a un 20 por sobre el mercado, el proyecto se hace inviable aun aumentando el precio en el servicio que posee el mayor nivel de demanda, y seguir aumentando dicho precio hace que se aleje demasiado de valores aceptables del mercado.

7.7. Análisis De Riesgo.

Para el análisis de riesgo se consideraron variaciones en el primer año de operaciones. En un escenario pesimista donde la demanda bajará un 10% en base al escenario realista, y un escenario optimista donde la demanda subirá un 10% sobre el escenario realista. Se obtuvieron los siguientes escenarios pesimista, realista y optimista respectivamente.

Tabla 7.28 Flujo de caja pesimista

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$ 334.056.000	\$ 324.322.000	\$ 324.322.000	\$ 367.443.000	\$ 367.443.000
Ingreso alquiler tienda		\$ 7.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Descuento Apertura		\$ -173.333				
Descuento cliente frecuente					\$ -224.000	\$ -224.000
Descuento Socio Sheraton				\$ -448.000	\$ -448.000	\$ -448.000
Total Ingresos		\$ 341.382.667	\$ 330.322.000	\$ 329.874.000	\$ 372.771.000	\$ 372.771.000
Premios Concursos		\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095
Costos variables		\$ -59.433.785	\$ -52.455.201	\$ -52.455.201	\$ -54.688.928	\$ -54.688.928
Costos Fijos Operacionales		\$ -128.738.379	\$ -128.738.379	\$ -115.864.541	\$ -115.864.541	\$ -115.864.541
Costos Fijos Administración y Ventas		\$ -131.237.367	\$ -131.237.367	\$ -133.799.367	\$ -133.799.367	\$ -133.799.367
Total Costos		\$ -319.419.626	\$ -312.441.042	\$ -302.129.204	\$ -304.362.931	\$ -304.362.931
Depreciación Tributaria		\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343
RAI		\$ 12.729.698	\$ 8.647.615	\$ 18.511.453	\$ 59.174.725	\$ 59.174.725
Impuesto a la renta		\$ -3.437.018	\$ -2.334.856	\$ -4.998.092	\$ -15.977.176	\$ -15.977.176
RDI		\$ 9.292.679	\$ 6.312.759	\$ 13.513.360	\$ 43.197.550	\$ 43.197.550
Depreciación Tributaria		\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343
Inversiones						
Equipamiento Habitaciones	\$ -1.520.185					
Equipamiento Mobiliario General	\$ -2.496.134					
Equipamiento Recepción	\$ -416.387					
Equipamiento Oficinas	\$ -2.866.193					
Equipamiento Comedor Trabajadores	\$ -766.936					
Equipamiento Peluquería Canina	\$ -431.178					
Equipamiento Veterinario	\$ -409.857					
Equipamiento Seguridad	\$ -1.996.496					
Equipamiento Centro de Operaciones/vehículos	\$ -555.496.889					
Equipamiento Canoterapia	\$ -652.258					
Equipamiento Reclutamiento y equipo del personal	\$ -809.853					
Gastos Accesorios y juguetes	\$ -217.109					
Softwares	\$ -613.846					
Aspectos Legales	\$ -28.407.557					
Valor de recupero						\$ 683.781.008
Reserva para reinversión						
Flujo de Caja proyecto Puro	\$ -597.100.879	\$ 18.526.023	\$ 15.546.102	\$ 22.746.704	\$ 52.430.893	\$ 736.211.901

Tabla 7.29 Flujo de caja realista

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$397.465.000	\$ 341.099.000	\$ 341.099.000	\$ 375.183.000	\$ 375.183.000
Ingreso alquiler tienda		\$ 7.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Descuento Apertura		\$ 173.333				
Descuento cliente frecuente					\$ -224.000	\$ -224.000
Descuento Socio Sheraton				\$ -448.000	\$ -448.000	\$ -448.000
Total Ingresos		\$404.791.667	\$ 347.099.000	\$ 346.651.000	\$ 380.511.000	\$ 380.511.000
Premios Concursos		\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095
Costos variables		\$ -66.673.166	\$ -52.455.201	\$ -52.455.201	\$ -54.688.928	\$ -54.688.928
Costos Fijos Operacionales		\$ 128.738.379	\$ -128.738.379	\$ -115.864.541	\$ -115.864.541	\$ -115.864.541
Costos Fijos Administración y Ventas		\$ -131.237.367	\$ -131.237.367	\$ -133.799.367	\$ -133.799.367	\$ -133.799.367
Total Costos		\$ -326.659.007	\$ -312.441.042	\$ -302.129.204	\$ -304.362.931	\$ -304.362.931
Depreciación Tributaria		\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343
RAI		\$ 68.899.317	\$ 25.424.615	\$ 35.288.453	\$ 66.914.725	\$ 66.914.725
Impuesto a la renta		\$ -18.602.816	\$ -6.864.646	\$ -9.527.882	\$ -18.066.976	\$ -18.066.976
RDI		\$ 50.296.501	\$ 18.559.969	\$ 25.760.570	\$ 48.847.750	\$ 48.847.750
Depreciación Tributaria		\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343

Inversiones						
Equipamiento Habitaciones	\$ -1.520.185					
Equipamiento Mobiliario General	\$ -2.496.134					
Equipamiento Recepción	\$ -416.387					
Equipamiento Oficinas	\$ -2.866.193					
Equipamiento Comedor Trabajadores	\$ -766.936					
Equipamiento Peluquería Canina	\$ -431.178					
Equipamiento Veterinario	\$ -409.857					
Equipamiento Seguridad	\$ -1.996.496					
Equipamiento Centro de Operaciones/vehículos	\$ -555.496.889					
Equipamiento Canoterapia	\$ -652.258					
Equipamiento Reclutamiento y equipo del personal	\$ -809.853					
Gastos Accesorios y juguetes	\$ -217.109					
Softwares	\$ -613.846					
Aspectos Legales	\$ 28.407.557					
Valor de recupero						\$ 773.218.939
Flujo de Caja proyecto Puro	\$ -597.100.879	\$ 59.529.845	\$ 27.793.312	\$ 34.993.914	\$ 58.081.093	\$ 831.300.032

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.30 Flujo de caja optimista

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$ 429.956.000	\$ 353.547.000	\$ 353.547.000	\$ 377.626.000	\$ 377.626.000
Ingreso alquiler tienda		\$ 7.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Descuento Apertura		\$ -173.333				
Descuento cliente frecuente					\$ -224.000	\$ -224.000
Descuento Socio Sheraton				\$ -448.000	\$ -448.000	\$ -448.000
Total Ingresos		\$ 437.282.667	\$ 359.547.000	\$ 359.099.000	\$ 382.954.000	\$ 382.954.000
Premios Concursos		\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095	\$ -10.095
Costos variables		\$ -73.902.791	\$ -52.455.201	\$ -52.455.201	\$ -54.688.928	\$ -54.688.928
Costos Fijos Operacionales		\$ -128.738.379	\$ -128.738.379	\$ -115.864.541	\$ -115.864.541	\$ -115.864.541
Costos Fijos Administración y Ventas		\$ -131.237.367	\$ -131.237.367	\$ -133.799.367	\$ -133.799.367	\$ -133.799.367
Total Costos		\$ -333.888.632	\$ -312.441.042	\$ -302.129.204	\$ -304.362.931	\$ -304.362.931
Depreciación Tributaria		\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343	\$ -9.233.343
Amortización intangibles (puesta en marcha)						
RAI		\$ 94.160.692	\$ 37.872.615	\$ 47.736.453	\$ 69.357.725	\$ 69.357.725
Impuesto a la renta		\$ -25.423.387	\$ -10.225.606	\$ -12.888.842	\$ -18.726.586	\$ -18.726.586
RDI		\$ 68.737.305	\$ 27.647.009	\$ 34.847.610	\$ 50.631.140	\$ 50.631.140
Depreciación Tributaria		\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343	\$ 9.233.343
Inversiones						
Equipamiento Habitaciones	\$ -1.520.185					
Equipamiento Mobiliario General	\$ -2.496.134					
Equipamiento Recepción	\$ -416.387					
Equipamiento Oficinas	\$ -2.866.193					
Equipamiento Comedor Trabajadores	\$ -766.936					
Equipamiento Peluquería Canina	\$ -431.178					
Equipamiento Veterinario	\$ -409.857					
Equipamiento Seguridad	\$ -1.996.496					
Equipamiento Centro de Operaciones/vehículos	\$ -555.496.889					
Equipamiento Canoterapia	\$ -652.258					
Equipamiento Reclutamiento y equipo del personal	\$ -809.853					
Gastos Accesorios y juguetes	\$ -217.109					
Softwares	\$ -613.846					
Aspectos Legales	\$ -28.407.557					
Valor de recupero						\$ 801.448.508
Intangibles (puesta en marcha)						
Reserva para reinversión						
Flujo de Caja proyecto Puro	\$ -597.100.879	\$ 77.970.648	\$ 36.880.352	\$ 44.080.954	\$ 59.864.483	\$ 861.312.991

8. Conclusiones y Recomendaciones.

Finalmente, a modo de conclusión, se obtuvo a partir del desarrollo de este proyecto lo siguiente:

- a) Si bien la industria de la hotelería canina es muy tentadora, junto con la creación de nueva categoría de hotelería canina de lujo, pudiendo ser pioneros en Chile en esta categoría y creando los estándares para esta, se asocia a un riesgo pues requiere un esfuerzo y control de las áreas operativas, recursos humanos, marketing e instalaciones, pues se debe transmitir de forma clara la propuesta de valor a los clientes.
- b) A su vez, se debe lograr un posicionamiento de la marca a través de sus valores excelencia, exclusividad y confianza, una diferenciación clara, perceptible por el cliente respecto a la competencia más directa.
- c) La creación, gestión y administración de las alianzas estratégicas son claves para lograr una correcta vinculación con el entorno:
 - Para el caso de los paquetes de hoteles donde se percibe el ganar-ganar por ambas partes, por un lado, los hoteles Enjoy viña del mar, Sheraton Miramar y Hotel Atton San Martín, actualmente no aceptan mascotas en sus instalaciones por lo que Dog's Paradise es una solución a aquellos clientes que, de la mano con la tendencia mundial, desean viajar con sus mascotas.
 - Además, Canoterapia es de vital importancia la relación con clínicas, centros psicológicos y terapéuticos para su funcionamiento, pues brindan una terapia que es alternativas al mercado saturado de terapias actuales. A su vez la cuadrilla de Canoterapia acompañara a los pacientes en los hospitales de niños cumpliendo con el Rol Social Empresarial.

9. Bibliografía.

Adimark, Chile 3D y GfK (2018), “Microestadio GfK: Los Chilenos y sus mascotas”

Banco Mundial (2018), “Chile Panorama General” Extraído el 18 de octubre de 2018 de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Chiavenato I. (2009) “Gestión del Talento Humano”

Constitución Política de la República de Chile (2017), “Reglamento sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía.

El Mercurio, Economía y Negocios (2017), “Demanda de hoteles para mascotas” <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=30-12-2017%20:00:00&NewsID=540536&dtB=30-12-2017%20:00:00&BodyID=2&PaginaId=7>

El Mercurio, Tarifario 2018 (2018) <http://marketing.emol.com/2018/03/El-Mercurio-Tarifas-2018.pdf>

Euromonitor International (2018), “Petcare in Chile”

Fernández E. (2013) “EICO Research”

Fitch Rating Chile (2018) “Clasificación de Riesgo Soberano - Chile”

Frei R. David (2013) “Conceptos de Administración Estratégica”

Global Advertising & Marketing Revenue(2018): “REVENUES SET TO GROW 5.5% TO \$1.3 TRILLION” extraído el 18 de octubre de 2018 de <https://www.chiefmarketer.com/global-advertising-marketing-revenues-set-grow-5-5-1-3-trillion/>

Gobierno de Chile (2017), “Plan para el Desarrollo Turístico de la Región de Valparaíso”.

Gobierno de Chile (2017) “Ley 21.020 SOBRE TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA”

Hotel Canino Dolce Vita, lista de precios extraídos de <https://www.hotelcaninodolcevita.com/>

Hotel Older Towne Pet Resort (2018) servicios extraídos de <https://www.oldetownepetresort.com/>

Hotel Pet Resort, lista de precios extraídos de <https://www.hotelpetresort.cl/servicio.php>

Hotel Raza (2018) servicios extraídos de <http://razahotel.com/>

Hotel The Barkley (2018) servicios extraídos de <https://www.pethotelcalifornia.com/reviews>

Hotel Tiny Dog (2018) servicios extraídos de <http://tinydoghotel.com/es/>

Hoteles para Perros (2018) “Los Mejores en tu comunidad” Extraído el 27 de noviembre de 2018 de <http://www.hotelparaperros.info/>
[https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/\(gfk_los%20chilenos%20y%20sus%20mas_cotas.pdf](https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/(gfk_los%20chilenos%20y%20sus%20mas_cotas.pdf)

Instituto Nacional de Estadística (2017) “Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico”

Instituto Nacional de Estadística (2011) “Encuesta Nacional de Turismo 2012”

Instituto Nacional de Estadística (2013) “Encuesta Nacional de Turismo 2014”

Instituto Nacional de Estadística (2017) “Encuesta Nacional de Turismo 2016”

Instituto Nacional de Estadísticas (2017), “Resultados Censo 2017” Extraído el 18 de octubre de 2018 de <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R05>

Instituto Nacional de Estadísticas(2012) “Resultados Censo 2012” Extraído el 18 de octubre de 2018 de <http://www.ine.cl/estadisticas/censos/censos-de-poblacion-y-vivienda>

Krajewski L., Ritzman L., Malhatra M. (2007) “Administración De Operaciones: Procesos y cadena de valor”

Ministerio de Desarrollo Social(2015) “ La Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional 2015 (Casen)” Extraído el 21 de octubre de 2018 de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Ampliando_la_mirada_sobre_la_pobreza_desigualdad.pdf

Ministerio de Desarrollo Social(2017) “ La Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional 2016 (Casen)” Extraído el 18 de octubre de 2018 de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_pobreza_Casen_2017.pdf

Odell Patty (2018), “Global Advertising & Marketing Revenue”.

Perryland (2018), lista de precios extraídos de <http://www.perryland.cl/>

Porter M., Kramer M. (2006) “Estrategia y Sociedad”

Standard & Poor’s América Latina (2018) “Procedimientos Analíticos: Chile - Clasificación de Acciones”

Thompson P., Strickland G., (2012) “Administración Estratégica: Teorías y Casos”

Weinberger K. (2009) “Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio”

9.1 Web grafía

<http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/los%20chilenos%20y%20sus%20mascotas.pdf>

<http://www.pauta.cl/economia/ab-c1a-y-c1b-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos>

https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/Edicion_Especial_CHIL_E3D_2018.pdf

<http://biut.latercera.com/parejas-y-sexualidad/2014/04/por-que-las-parejas-prefieren-perros-en-el-lugar-de-tener-hijos/>

<https://www.centralvet.cl/>

<http://kennelclub.cl/eventos/>

<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1106037>

https://workit.cl/index.php?id_category=60&controller=category

<https://www.numenemporio.cl/?fbclid=IwAR0F8A7IYNFykkeqOwJmwfKGGeCSDDbXW6QyDpAuKYbblbnoSauyb-9QqtA>

10. Anexos.

Anexo 1: Cuadro comparativo de Dog's Paradise con hoteles caninos de lujo Europeos y Estadounidenses.

Hotel	Olde Towne Pet Resort	The Barkley	Dog's Paradise	Best Can	Tiny Dog Hotel	Happy Can
Ubicación	Washington D.C	California	Chile	Madrid	Marbella	Madrid
Piscina	x	x	x	x	x	x
Acondicionado	x	x	x	x	x	x
Vigilancia 24 Hrs	x	x	x	x	x	x
Atención Veterinaria	x	x	x	x	x	x
Áreas Verdes	x	x	x	x	x	x
Habitaciones Individuales	x	x	x	x	x	x
Patio Interno	x	-	x	x	-	x
Peluquería - Estética	x	x	x	x	x	x
Traslado PaP	x	x	x	x	x	x
Camas Individuales	x	x	x	x	x	x
Gimnasio	x	x	-	-	x	-
Juegos y Juguetes	x	x	x	x	x	x
Spa y Masajes	x	x	-	-	x	-
Manicura	x	-	-	-	-	-
Servicios Especiales	x	x	-	x	x	x
Precio Promedio	U\$D 129	U\$D 90	U\$D 25	U\$D 29	U\$D 22	U\$D 25

Anexo 2: Encuesta de satisfacción al cliente.

Encuesta de satisfacción del cliente.

Estimado cliente, realizamos esta encuesta con el fin de saber cómo ha sido su experiencia en Dog's Paradise.

Califique del 1 al 5, donde 1 insuficiente y 5 Excelente. (Encierre su respuesta en un círculo)

a) ¿Cómo fue recibido al entrar a Dog's Paradise?

1 2 3 4 5

b) ¿Cómo fue su experiencia?

1 2 3 4 5

c) ¿Cómo fue el trato proporcionado por nuestros empleados?

1 2 3 4 5

d) ¿Quedó satisfecho con nuestro servicio?

1 2 3 4 5

e) ¿Qué piensa usted acerca de la calidad de nuestro servicio?

1 2 3 4 5

f) Sugerencia, consulta o reclamo.



Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 3: Población total del país dividido en total de hombres, mujeres y cantidad de viviendas



Fuente: INE, Censo 2017 disponible en: <https://resultados.censo2017.cl/>

Anexo 4: Población y viviendas de la V región y algunas comunas.



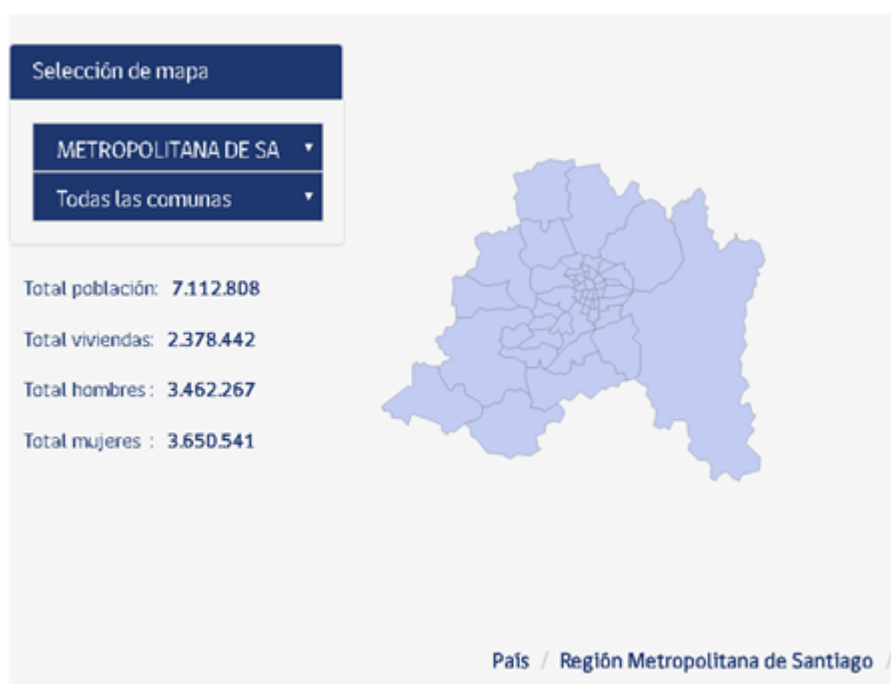
Fuente: INE, Censo 2017 disponible en: <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R05>

Anexo 5: Comunas elegidas con su respectiva población y viviendas.

QUINTA REGIÓN		
Comunas	Población	Viviendas
Viña del mar	334.248	147.117
Valparaíso	296.655	117.196
Casablanca	26.867	11.606

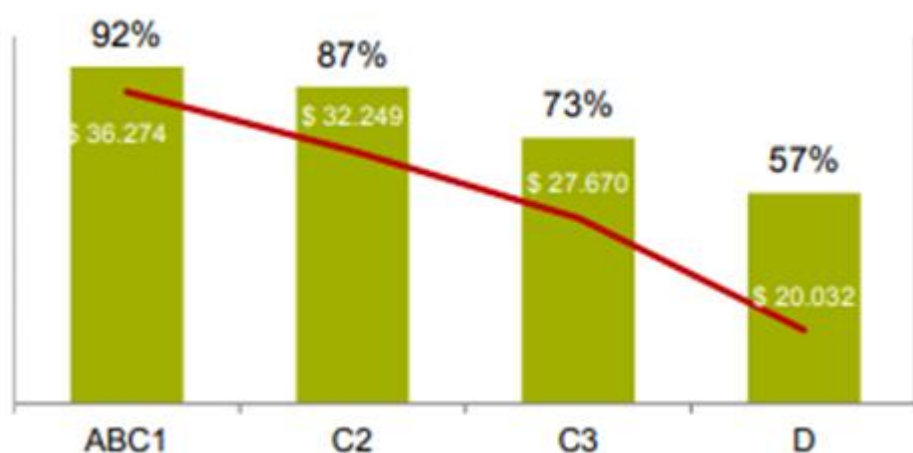
Fuente: Elaboración propia con datos de INE (2017) disponible en: : <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R05>

Anexo 6. Población y viviendas de la región metropolitana y algunas comunas.



Fuente: INE, Censo 2017 disponible en: <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

Anexo 7. Gráfico de inversión promedio del segmento ABC1 en sus mascotas.



Fuente: “los chilenos y sus mascotas” Chile 3D y GfK, 2018 disponible en: [https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/\(gfk_los%20chilenos%20y%20sus%20mascotas.pdf](https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/(gfk_los%20chilenos%20y%20sus%20mascotas.pdf)

Anexo 8: Tabla con población de mascotas en Chile 2013 – 2018.

Población de mascotas en Chile 2013- 2018						
Mascotas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Perros	2,900.10	3,009.50	3,131.10	3,273.40	3,450.30	3.686
Gatos	1,546.20	1,679.20	1,816.90	1,951.30	2,085.90	2,206.90
Pájaros	841	857.8	874	890	905	920
Pescados	387.4	401	410.3	419.3	428.5	437.8
Pequeño mamífero	77.3	81.4	85.8	90.5	95.6	100.9
Reptiles	90.2	92	93.7	95.2	96.8	98.3

Fuente: Petcare in Chile, Euromonitor International, May 2018.Elaboración propia.

Anexo 9: Matriz de datos de las variables para la V región.

Matriz V Región						
Año	Y	x1	x2	x3	x4	x5
2007	94681	188169	0.95	0.097	0.018945	5.1
2008	98824	200952	0.95	0.100	0.0216276	5.3
2009	102967	213735	0.95	0.104	0.0243101	5.5
2010	107110	226517	0.96	0.108	0.0269927	5.6
2011	111253	239300	0.96	0.111	0.0296752	5.8
2012	115397	252083	0.97	0.115	0.0323577	6.0
2013	119540	256850	0.97	0.119	0.0350403	6.8
2014	123683	261617	0.97	0.122	0.0377228	7.5
2015	127826	266385	0.98	0.126	0.0404054	8.2
2016	131969	271152	0.98	0.130	0.0454473	8.9
2017	136112	275919	0.98	0.122	0.0540417	9.0
2018	140255	280686	0.99	0.122	0.0683129	9.0

Fuente: Elaboración propia con datos de diferentes fuentes confiables.

Anexo 10: Matriz de datos de las variables para la región metropolitana.

Matriz Región Metropolitana							
Año	Y	x1	x2	x3	x4	x5	x6
2007	10492	445332.8	0.98	0.109	0.0024295	2.25	0.1222
2008	12590	454584.52	0.98	0.1122	0.0074714	3	0.126
2009	14688	463836.24	0.99	0.1154	0.0125133	3.75	0.1298
2010	16786	473087.96	0.99	0.1186	0.0175552	4.5	0.1336
2011	18884	482339.68	0.99	0.1218	0.0225971	5.25	0.1374
2012	20982	491591.4	1	0.125	0.027639	6	0.1412
2013	23080	500843.12	1.03	0.15	0.0326809	6.75	0.145
2014	25178	510094.84	1.09	0.175	0.0377228	7.5	0.1488
2015	27276	519346.56	1.099	0.2	0.0404054	8.25	0.1526
2016	29374	528598.28	1.1	0.16	0.0454473	8.9	0.1564
2017	31472	537850	1.1	0.1753	0.0540417	9.65	0.1602
2018	33570	537850	1.1	0.1906	0.0683129	9.65	0.1602

Fuente: Elaboración propia con datos de diferentes fuentes confiables.

Anexo 11: Participación de mercado.

	Año 1 y 2	Año 3	Año 4 y 5
1° Temporada	Participación Mercado	Participación de Mercado	Participación de Mercado
Perro pequeño hasta 9 kg.	0,44976%	0,4711%	0,49466%
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	0,38551%	0,4038%	0,42400%
Perro grande más de 18 kg.	0,38551%	0,4038%	0,42400%
Paquete semanal	0,07343%	0,0769%	0,08076%
Paquete mensual	0,00500%	0,0052%	0,00545%
Totales	1,29922%	1,3609%	1,42888%
2° Temporada	Participación Mercado	Participación de Mercado	Participación de Mercado
Perro pequeño hasta 9 kg.	0,25701%	0,26921%	0,26921%
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	0,25701%	0,26921%	0,26921%
Perro grande más de 18 kg.	0,12850%	0,13460%	0,13460%
Paquete semanal	0,03672%	0,03846%	0,03846%
Paquete mensual	0,00000%	0,00000%	0,00000%
Pase diario	0,08031%	0,08413%	0,08413%
Paquete 2 días a la semana + traslado	0,00500%	0,00500%	0,00167%
paquete 3 días a la semana + traslado	0,00500%	0,00500%	0,00167%
paquete 5 días a la semana + traslado	0,00229%	0,00229%	0,00172%
Totales	0,77184%	0,80788%	0,80065%
3° Temporada	Participación Mercado	Participación de Mercado	Participación de Mercado
Perro pequeño hasta 9 kg.	0,30520%	0,30446%	0,3045%
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	0,28913%	0,28843%	0,2884%
Perro grande más de 18 kg.	0,19276%	0,19229%	0,1923%
Paquete semanal	0,04589%	0,04578%	0,0458%
Paquete mensual	0,00167%	0,00167%	0,0011%
Pase diario	0,02008%	0,02003%	0,0200%
Paquete 2 días a la semana + traslado	0,00389%	0,00111%	0,0011%
paquete 3 días a la semana + traslado	0,00389%	0,00111%	0,0011%
paquete 5 días a la semana + traslado	0,00222%	0,00056%	0,0006%
Totales	0,86472%	0,85544%	0,8549%
	2,93578%	3,02418%	3,0844%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Elección del mensaje.

Objetivos.

- Informar a los clientes sobre los servicios del hotel canino Dog's Paradise y lograr un efecto de recuerdo.
- Dar a conocer a los clientes sobre el servicio de Canoterapia para niños con problemas de desarrollo emocional y social.
- Promocionar los paquetes de hospedaje y las alianzas estratégicas con hoteles de la región.

Medios: Pagina web, redes sociales (Instagram, Facebook, twitter y LinkedIn).

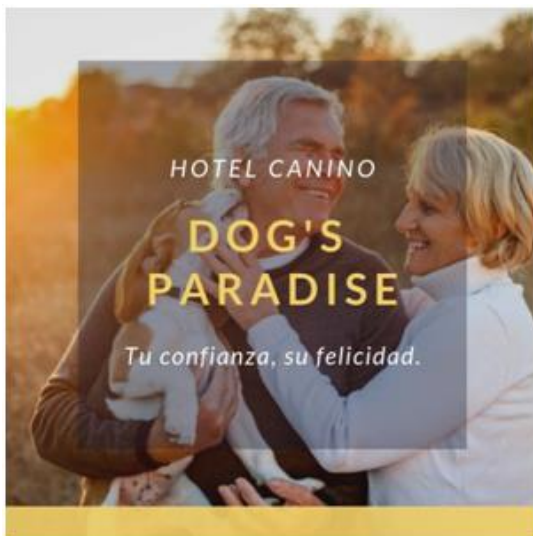
Mensajes positivos: El mensaje debe destacar los beneficios que se obtendrán al preferir el servicio. Por ejemplo: *“Infraestructura acorde a las necesidades de un can, peluquería-estética, habitaciones individuales, gran espacio con áreas verdes, piscina, espacio para celebración de cumpleaños, juegos”*.

Mensajes emocionales: El mensaje debe apelar a los sentimientos que se asocian al producto. Este es el mensaje más importante de, ya que es por el cual se potencia y se comunica uno de los atributos diferenciador que corresponde al ambiente de seguridad. Por ejemplo: *“Tu confianza, su felicidad” “vigilancia las 24 horas del día”*.

Mensajes racionales: El mensaje debe entregar argumentos lógicos relacionados con los beneficios del servicio en sí. Por ejemplo: *“Hotel Canino a pasos de la carretera, servicio de transporte y peluquería-estética canina en un solo lugar”*.

Colores vivos, imágenes atractivas, información clara y precisa.

Ejemplos:





RESERVE SU HORA DE ATENCIÓN.
CANOTERAPIA

Para más información dogsparadise@gmail.com



Vacaciones para ti y tu mascota.

Si te hospedas en Sheraton Miramar, obtén un 20% de descuento en el hospedaje de tu mascota.

Anexo 13: Detalle de la generación X.

Generación X
35 - 50 años



► Foco en la familia y en los hijos



considera muy importante ser buen padres / madre (Un 74% en promedio en el resto de las generaciones).



encuentra que es muy importante tener un matrimonio para toda la vida.



compraría ropa para sus hijos si tuviese \$100.000 extra.



Son los que más se incomodan cuando se les acaba la batería del smartphone y no lo pueden cargar (78%).

► Las marcas tienen un rol, pueden ayudar



Confía en que las marcas pueden ayudar a hacer de Chile un mejor país (en el resto de las generaciones esto llega solo al 35%).



La mitad confía en las marcas, mientras que en el resto de las generaciones este número llega en promedio al 40%.



Están ahorrando para la casa propia (29%).

► Marcas relevantes



► RRSS más usadas



► Amigos en Facebook

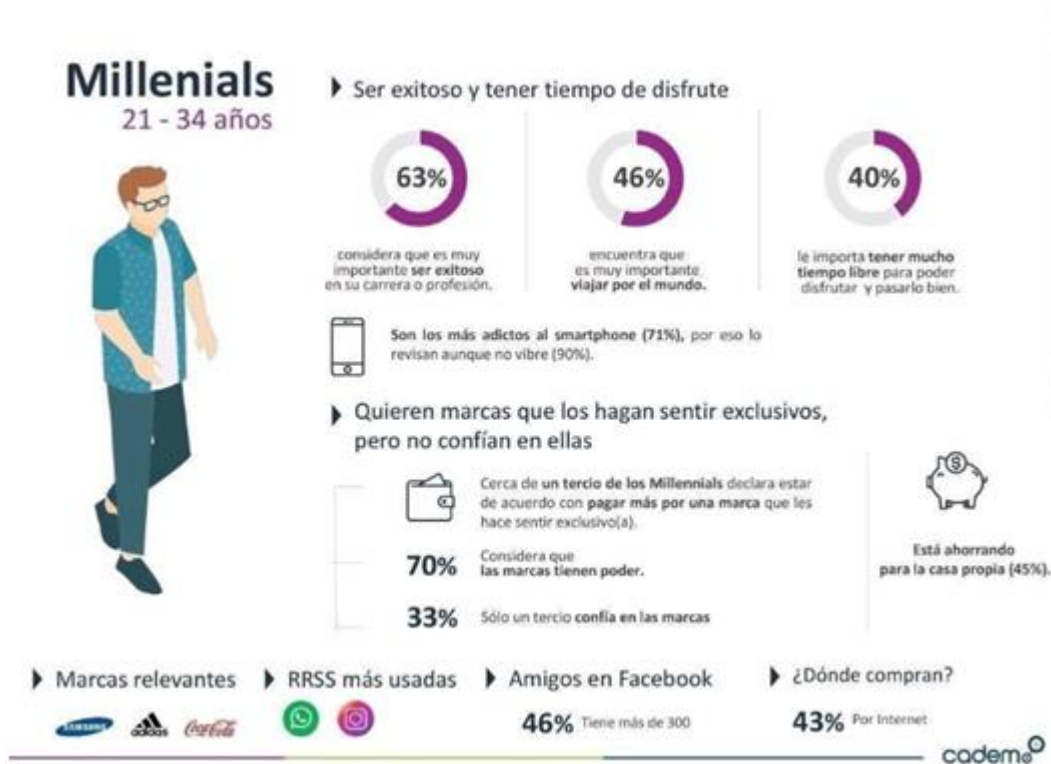
66% tiene menos de 300

► ¿Dónde compran?

96% Supermercados

Fuente: Cadem.

Anexo 14: Detalle de generación Millennials.



Fuente: Cadem.

Anexo 15: Detalle de la generación Z.



Fuente: Cadem.

Anexo 16: Tabla de ingresos por ventas con los respectivos descuentos.

Ingresos por ventas.					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Temporada 1	\$ 193,932,000	\$ 126,968,000	\$ 126,968,000	\$ 133,624,000	\$ 133,624,000
Temporada 2	\$ 99,088,000	\$ 105,304,000	\$ 105,304,000	\$ 119,320,000	\$ 119,320,000
Temporada 3	\$ 104,445,000	\$ 108,827,000	\$ 108,827,000	\$ 122,239,000	\$ 122,239,000
Descuentos	-\$ 173,333		-\$ 448,000	-\$ 672,000	-\$ 672,000
Total	\$ 397,291,667	\$ 341,099,000	\$ 340,651,000	\$ 374,511,000	\$ 374,511,000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17: Cuadro resumen de información de la competencia directa.

Competencia				
Nombre	Ubicación	Servicios	Precios promedio diarios	Contacto
<i>Perryland</i>	GRAL. SAN MARTIN KM 21 PARCELA 1-A, CHICUREO, COLINA - Santiago	Hospedaje	\$ 11,333	Correo RESERVAS@PERRYLAND.CL Teléfono 56961821148 Pagina web www.perryland.cl https://www.instagram.com/perrylandchile/?hl=es-la
		Guarderia con traslado	\$ 14,167	
		Guarderia sin traslado	\$ 11,319	
		Traslado por comunas	\$ 12,000	
		Peluqueria		
		Solo Baño	\$ 15,800	
		Baño + corte	\$ 18,375	
<i>Hotel Pet Resort</i>	Las Tranqueras 707 Santiago de Chile			Correo contacto@hotelpetresort.cl Teléfono 56944101329 Pagina web https://www.hotelpetresort.cl/index.php https://www.instagram.com/petresort_santiago/
		Hospedaje	\$ 15,000	
		Guarderia	\$ 10,500	
		Peluqueria	\$ 20,000	
<i>PetCamp</i>	Las Condes, Santiago, Región Metropolitana	Hospedaje	\$ 10,000	Correo contacto@petcamp.cl
		Peluqueria	\$ 17,000	
		Traslado desde	\$ 10,000	
		Celebración de cumpleaños	\$ 40,000	
<i>Hotel Canino Dolce Vita</i>	Costanera 340, Concon, V región			Correo medvetdechief@gmail.com Teléfono 56996921082 Pagina web https://www.hotelcaninodolcevita.com/
		Hospedaje	\$ 8,250	
		Peluqueria	\$ 13,000	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Lista de precios por servicios de Dog's Paradise.

Hotel	24 horas
Perro pequeño hasta 9 kg.	\$ 15,000
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	\$ 17,000
Perro grande más de 18 kg.	\$ 20,000
Paquete semanal	\$ 140,000
Paquete mensual	\$ 400,000
Guardería	
Pase diario	\$ 13,000
Paquete 2 días a la semana + traslado	\$ 208,000
paquete 3 días a la semana + traslado	\$ 268,000
paquete 5 días a la semana + traslado	\$ 407,000
Peluquería	Baño
Perro pequeño hasta 9 kg.	\$ 18,000
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	\$ 21,000
Perro grande más de 18 kg.	\$ 24,000
Peluquería	Baño + Corte
Perro pequeño hasta 9 kg.	\$ 23,000
Perro mediano entre 9 a 18 kg.	\$ 26,000
Perro grande más de 18 kg.	\$ 30,000
Visitas de colegio	
Entrada	\$ 3,000
Traslado ida y vuelta	
Viña, Valparaíso y Curauma	\$ 15,000
Cumpleaños	
Presupuesto base	\$ 45,000
Canoterapia	
Terapia individual	\$ 30,000
Terapia grupal (máximo 5 niños)	\$ 100,000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Ingresos por ventas con descuentos.

	Ingresos por ventas.				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Temporada 1	\$ 193,932,000	\$ 126,968,000	\$ 126,968,000	\$ 133,624,000	\$ 133,624,000
Temporada 2	\$ 99,088,000	\$ 105,304,000	\$ 105,304,000	\$ 119,320,000	\$ 119,320,000
Temporada 3	\$ 104,445,000	\$ 108,827,000	\$ 108,827,000	\$ 122,239,000	\$ 122,239,000
Descuentos	-\$ 173,333		-\$ 448,000	-\$ 672,000	-\$ 672,000
Total	\$ 397,291,667	\$ 341,099,000	\$ 340,651,000	\$ 374,511,000	\$ 374,511,000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20: Presupuesto plan de marketing para el primer y segundo año.

Presupuesto plan de marketing.													
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
Facebook + Instagram (Like a la página)	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 2,352,000
Facebook + Instagram (publicaciones)	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 1,272,000
Facebook + Instagram (visitas al sitio web)	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 504,000
Flyer	\$ 30,000	\$ 30,000		\$ 30,000		\$ 30,000	\$ 30,000		\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 270,000
Letrero publicitario unipole	\$ 1,725,500			\$ 1,725,500			\$ 1,725,500			\$ 1,725,500			\$ 6,902,000
Página Web	\$ 323,770												\$ 323,770
Total Mensual	\$ 2,423,270	\$ 374,000	\$ 344,000	\$ 2,099,500	\$ 344,000	\$ 374,000	\$ 2,099,500	\$ 344,000	\$ 374,000	\$ 2,099,500	\$ 374,000	\$ 374,000	\$ 11,623,770

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21: Planificación de actividades para el primer año de operación.

Planificación plan de marketing.												
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Facebook + instagram comercial (like a la página)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Facebook + instagram (publicaciones)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Facebook + instagram comercial (visitas al sitio web)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Flyer	x	x		x		x	x		x	x	x	x
Letrero publicitario unipole	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pagina Web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Concurso "#Dogmodel"				x	x	x		x			x	
Descuento de Apertura										x		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22: Planificación de actividades para el segundo año de operación.

Planificación plan de marketing.												
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Facebook + instagram comercial (like a la página)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Facebook + instagram (publicaciones)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Facebook + instagram comercial (visitas al sitio web)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Flyer	x	x		x		x	x		x	X	x	x
Letrero publicitario unipole	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Pagina Web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Concurso "#Dogmodel"				x	x	x		x			x	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23: Presupuesto plan de marketing tercer y cuarto año de operación.

Presupuesto plan de marketing.													
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
Facebook + Instagram (Like a la página)	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 2,352,000
Facebook + Instagram (publicaciones)	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 306,000	\$ 3,672,000
Facebook + Instagram (visitas al sitio web)	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 756,000
Flyer	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000			\$ 30,000	\$ 30,000					\$ 30,000	\$ 180,000
Letrero publicitario unipole	\$ 1,725,500			\$ 1,725,500			\$ 1,725,500			\$ 1,725,500			\$ 6,902,000
Página Web	\$ 323,770												\$ 323,770
total mensual	\$ 2,644,270	\$ 595,000	\$ 595,000	\$ 2,290,500	\$ 565,000	\$ 595,000	\$ 2,320,500	\$ 565,000	\$ 565,000	\$ 2,290,500	\$ 565,000	\$ 595,000	\$ 14,185,770

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24: Planificación calendario de actividades para el tercer y cuarto año de operación.

Planificación plan de marketing.												
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Facebook + instagram comercial (like a la página)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Facebook + instagram (publicaciones)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Facebook + instagram comercial (visitas al sitio web)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Flyer	x	x	x			x	x					x
Letrero publicitario unipole	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Pagina Web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Descuento 20% hospedaje en Sheraton miramar	x	x	x			x	x					x
Descuento 10% cliente frecuente.				x	x		x	x				
Concurso "#Dogmodel"				x	x	x		x			x	

Anexo 26: Fórmula de la tarifa de aviso publicitario en diario el mercurio

EN RESUMEN: FÓRMULA DE TARIFICACIÓN

$$\left[\begin{array}{c} \text{TARIFA} \\ \text{LISTA MÓDULO} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{FACTOR} \\ \text{IMPACTO} \end{array} + \begin{array}{c} \text{TARIFA} \\ \text{COLOR} \end{array} \right] \times \begin{array}{c} \text{FACTOR (*)} \\ \text{ESTACIONALIDAD} \end{array} = \begin{array}{c} \text{VALOR TARIFA} \\ \text{COLOR} \end{array}$$
$$\left[\$3,784,293 \times 2,1 + \$577,224 \right] \times 1,04 = \$8,865,209$$

Fuente: Diario el Mercurio, disponible en <http://marketing.emol.com/2018/03/El-Mercurio-Tarifas-2018.pdf>

Anexo 27: Merchandising botella flexible ecológica, cotización por 1000 unidades.



Fuente: Cregalos, disponible en: <http://cregalos.cl/publicitarios/botella-flexible-ecologica-480cc/>

Anexo 28: Presupuesto plan de marketing base cero.

Presupuesto plan de marketing base cero.													
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
Facebook + Instagram (Like a la página)	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 196,000	\$ 2,352,000
Facebook + Instagram (publicaciones)	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 1,272,000
Facebook + Instagram (visitas al sitio web)	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 504,000
Flyer	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 360,000
Lrero publicitario unipole	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 1,725,500	\$ 20,706,000
Publicidad en aeropuerto	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 4,408,950	\$ 52,907,400
Página Web	\$ 48,124												\$ 48,124
Merchandising		\$ 2,901,750				\$ 2,901,750				\$ 2,901,750			\$ 8,705,250
Publicación en diario el mercurio										\$ 10,549,599			\$ 10,549,599
total mensual	\$ 6,556,574	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 6,508,450	\$ 97,404,373

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 29: Especificaciones del lugar.

Especificaciones del lugar	
Aparcamiento	100 m2.
Zonas recreativas	700 m2 áreas verdes
Sistema de vigilancia in time	circuito de 50 cámaras de seguridad, tecnología visualización 360°, marca ELVIZ C67
Aire acondicionado y calefacción	6 equipos climatización industrial con alcance de 15 m2, marca Aclima
Sala de espera multimedia	3 salas de espera equipadas cada una con 1 equipo de climatización Aclima y con un televisor LED AOC 43" Full HD Smart TV LE43S597
Wifi y Cable	Banda ancha 400 mega 91 canales y 76 disponibles en HD
Estación de autobuses	200 m.
Gasolinera	500 m.
Zona urbana	1 km.
Hospital Clínico veterinario	600 m.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 30: Equipamiento Zona de Servicios.

Equipamiento zona de servicios	
Equipo	Climatizador
Marca	ACLIMA
Modelo	AC Split Muro 9000Btu/Hr
Características	Consumo Frio 820W / Calor 765W Capacidad 9000 BTU/hr Refrigerante R410a ecológico Metros a cubrir 10-20m2 Nivel de sonido Interior 39/52 dB(A) Control remoto y Timer
Cantidad	6
Precio	\$233.990
Equipo	Circuito de cámaras de vigilancia
Marca	DAHUA
Modelo	Hac-hdw1000r-s3-0280b Dahua
Características	Soporta HDCVI, AHD, HDTVI y CVBS. Conmutación a través del menú OSD o mediante el controlador UTC.- Smart IR hasta 20m- Sin latencia ni interferencias hasta 800m via Coaxial 75-3 Transmisión 720P hasta 440m vía UTP Cat5-E con baluns especiales para CVI o 200m con baluns estándar.HCVR de 8 canales Disco duro 1 TB 180 metros de cable, \$350 metro adicional Instalación y configuración Monitoreo Remoto celular/notebook/tablet
Cantidad	4
Precio	Kit de 6 cámaras + instalación \$500.000
Equipo	Televisores LED
Marca	AOC
Modelo	Smart TV HD LE43S5970
Características	Tamaño: 43 pulgadas Resolución: Full HD Entradas USB: 2 Tecnología LED Smart TV Entradas HDMI: 3 Procesador :dual core Entradas VGA entradas

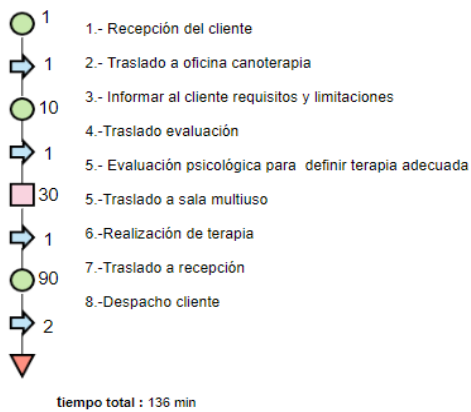
	<p>Entradas RCA Sin entradas</p> <p>Entradas auxiliares de 3.5 mm 1</p> <p>Entrada Internet Sí</p> <p>Tasa de refresco nativa 60Hz</p> <p>Sintonizador digital Sí</p> <p>Conexión WiFi: Sí</p> <p>Potencia de los parlantes:8W</p> <p>Peso 11,6 kg</p> <p>Profundidad 19,35/7,68 cm</p> <p>Ancho 96,82 cm</p> <p>Alto (con/sin base) 61,53/57,32 cm</p> <p>Garantía del proveedor 1 año</p> <p>Marca AOC</p>
Cantidad	5
Precio	\$189.990
Equipo	Furgón de Acercamiento
Marca	FIAT FIORINO
Modelo	Fiorino city
Características	<p>Capacidad de carga:610 Kgs</p> <p>Consumo: 18,4 Km/lts</p> <p>Combustible: Diesel</p> <p>Volumen útil: 2,5/2,8 m3</p> <p>Cilindrada (c.c.):1.248</p> <p>Número de Cilindros y Disposición :4 Cilindros en línea</p> <p>Diámetro x Carrera (mm) :6 x 82</p> <p>Relación de Compresión 17,6 : 1</p> <p>Potencia Máxima (CV-KW / RPM):75 - 55 / 4000</p> <p>Par Máximo (kgm.) DIN a RPM: 19,4 a 1750</p> <p>Distribución (Accionamiento):Por cadena</p> <p>Alimentación: Inyección common rail - turbo e intercooler Multijet</p>
Cantidad	1
Precio	\$9.151.000
Equipo	Scalers (limpieza dental veterinaria)
Marca	Woodpecker
Modelo	2436
Características	<p>Incluye 5 puntas y 3 mangos de silicona intercambiables para pieza de mano (autoclavables)</p> <p>Puntas autoclavables</p> <p>Búsqueda automática de cambio de frecuencia</p> <p>Frecuencia 30kHz ± 3kHz</p> <p>Incluye pedal</p> <p>Origen China</p> <p>Garantía seis meses</p> <p>Bajo consumo energético</p>
Cantidad	1
Precio	\$198.000
Equipo	Turbinas secadoras peluquería
Marca	KYKLON
Modelo	Turbina Maxx – KYKLON
Características	<p>Potencia: 1.400 W.</p> <p>Enchufe de 20 A.</p> <p>Tensión: 220 V.</p> <p>Velocidad del aire: 8.670 m/min.</p> <p>Peso: 2,5 Kg</p> <p>Dimensiones: 16 x 14cm</p> <p>Descripción</p> <p>Posee un filtro de simple extracción y limpieza.</p>

	<p>Manguera flexible; alcanza los 150 cm de largo.</p> <p>La Turbina MAXX es liviana, compacta y ocupa poco espacio.</p> <p>Puede ser transportada fácilmente. Ideal para optimizar el espacio y para prestar servicio a domicilio.</p> <p>Disponible en colores fucsia y azul metalizados.</p>
Cantidad	2
Precio	\$103.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31: Cursograma Canoterapia.

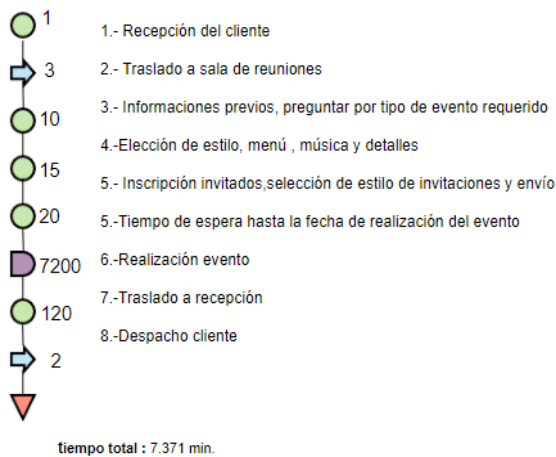
Cursograma Canoterapia



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 32: Cursograma Eventos

Cursograma Eventos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 33: Cursograma Hotel Canino



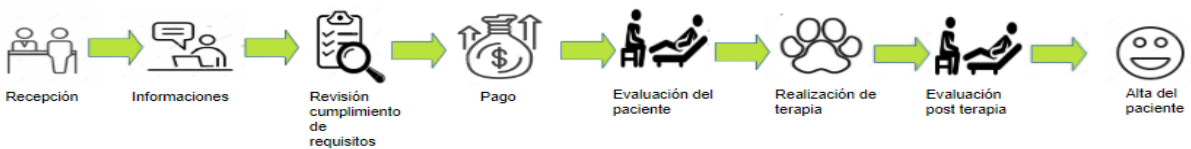
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 34: Flujo operacional hospedaje



Fuente: Elaboración propia

Anexo 35: Flujo operacional canoterapia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 36: Flujo operacional Evento.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 37: Flujo operacional Peluquería estética canina.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 38 Descripción de cargos.

Jefe Administrativo
Nivel jerárquico
Primer nivel
Resumen del cargo
Profesional altamente capacitado para Dirigir, administrar y liderar equipo de trabajo. Será además el representante legal de Dog's Paradise.
Relaciones
Supervisa: Jefes de áreas ubicados en el segundo nivel jerárquico
Calificaciones
Estudios: Grado de escuela superior de Ingeniería Comercial/ Ingeniería civil industrial. Experiencia profesional: 3 años de experiencia, especialista en canes.
Responsabilidades
Encargado de supervisar todas las demás áreas administrativas; marketing, operaciones y administración y finanzas. Es quien debe transmitir y hacer cumplir la visión, misión y valores a todos los trabajadores y debe actuar acorde a estos. Liderar el proceso de Planificación Estratégica

Jefe de Marketing

Nivel jerárquico

Segundo Nivel

Resumen del cargo

Profesional altamente capacitado para Liderar y supervisar el desarrollo de la estrategia de marketing digital de la compañía, incluyendo la adecuación del sitio web a los lineamientos corporativos de marca y gestión online.

Relaciones

Supervisa trabajadores de tercer nivel jerárquico, trabaja en conjunto con jefatura de Finanzas, operaciones y recursos humanos.

Calificaciones

Estudios: Grado de escuela superior de Ingeniería Comercial.

Experiencia profesional: 3 años de experiencia, especialista en canes.

Responsabilidades

Creación pronóstico de ventas mensuales. Estudiar constantemente el entorno de negocios para el desarrollo de nuevas estrategias. Establecer metas y objetivos a corto y largo plazo del departamento de marketing.

Jefe de Operaciones
Nivel jerárquico
Segundo nivel
Resumen del cargo
<p>El trabajo de un jefe de operaciones puede entenderse como un todo, como una parte esencial que, si falla, falla toda la organización de la empresa. Su obligación es la de hacer que la empresa funcione correctamente, haciéndola más productiva.</p>
Relaciones
<p>Supervisa: Área operativa de Dog's Paradise trabaja en conjunto con jefaturas de Marketing, Finanzas y recursos humanos.</p>
Calificaciones
<p>Estudios: Grado de escuela superior de Ingeniería Comercial.</p> <p>Experiencia profesional: 3 años de experiencia, especialista en canes.</p>
Responsabilidades
<p>Liderar el área de operaciones, garantizar y velar que se cumplan todas las tareas que la operación de hotelería conlleva, supervisar áreas operativas.</p>

Jefe de Recursos Humanos

Nivel Jerárquico

Segundo Nivel

Resumen del cargo

Profesional altamente capacitado para escuchar y atender las preocupaciones de los empleados para canalizarlas a la esfera ejecutiva, y de ser necesario, defender dichas demandas.

Relaciones

Supervisa: responsable de que las Canoterapia se realicen apropiadamente, debe supervisar directamente a psicólogo, terapeuta y adiestrador canino. Trabaja en conjunto con jefatura de Marketing, Operaciones y Finanzas

Calificaciones

Estudios: Grado de escuela superior de Ingeniería Comercial.

Experiencia profesional: 3 años de experiencia, especialista en canes.

Responsabilidades

Encargada de personal, remuneración documentación, contratación de nuevo personal.

Liderar canoterapias, velar porque éstas se llevé a cabo correctamente.

Veterinario

Nivel Jerárquico

Tercer nivel

Resumen del cargo

Profesional altamente capacitado para velar por la salud de nuestros huéspedes, se encargará de realizar la evaluación médica de ingreso a los caninos para verificar el estado de salud con el que ingresa al hotel. Además, será quien concorra a Dog's Paradise si ocurre alguna emergencia con alguno de los perros.

Relaciones

Supervisa: responsable de que los cuidadores entreguen el cuidado necesario a los huéspedes.

Trabaja en conjunto con la recepcionista en el check in.

Calificaciones

Estudios: Grado de escuela superior de veterinaria

Experiencia profesional: 3 años de experiencia, especialista en canes.

Responsabilidades

Evaluar las dimensiones físicas, evaluar al paciente por completo.

Realizar ficha personal, para seleccionar y derivar a cuidados según raza, tamaño y estado de salud.

Psicólogo

Nivel Jerárquico

Tercer nivel

Resumen del cargo

Formar parte de los especialistas a cargo de canoterapia para niños entre 8 y 12 años con problemas emocionales, y de sociabilización orientada al desarrollo de habilidades blandas, participando dentro del equipo multidisciplinario de acuerdo a los conocimientos desde su disciplina y favoreciendo en el bienestar de los usuarios.

Relaciones

Relación directa con el psicólogo de dog's Paradise y adiestrador canino. Los 3 especialistas en conjunto trabajarán.

Relación con jefes de áreas.

Calificaciones

Estudios: Grado de escuela superior de Psicología

Experiencia profesional: 3 años de experiencia.

Responsabilidades

Realizar actividades motivacionales a los trabajadores

Conformar y liderar canoterapia, debe garantizar que esta se lleve a cabo de manera correcta.

Realizar reclutamiento, entrevistas psicológicas a postulantes

Estilista

Nivel Jerárquico

Tercer nivel

Resumen del cargo

Se encargará del corte y baño de los perros, Será quien se preocupe de los cortes de cabello que se le realice a los perros.

Relaciones

Relación directa con recepcionista, será supervisado directamente por jefe de operaciones, y por jefatura

Calificaciones

Estudios: Estilista titulado de centros de formación técnicas como Instituto John Kennedy, Instituto pichara.

Experiencias: 2 años de experiencia

Responsabilidades

Realizar cortes de cabellos caninos, y baño a los nuevos huéspedes, y a clientes que concurran a nuestras dependencias por servicio de peluquería.

Cuidador

Nivel Jerárquico

Tercer nivel

Resumen del cargo

Especialista altamente capacitado en el área de salud, se encargará de que los canes tengan una excelente estadía.

Relaciones

Relación directa con veterinario

Calificaciones

Estudios: Titulado de carrera técnica de veterinaria
Experiencia profesional: 3 años de experiencia,
licencia de conducir

Responsabilidades

Velar porque los perros se encuentren en perfectas condiciones durante toda su estadía.

Se encargará de transporte puerta a puerta.

Recepcionista

Nivel Jerárquico

Tercer nivel

Resumen del cargo

Se encargará de recibir a los clientes durante el check in, mantener buena disposición.

Relaciones

Relación con todos los cargos

Sera supervisado directamente por jefe de operaciones, y a su vez por jefatura de dog's Paradise.

Calificaciones

Estudios: Secretaria titulada de centros de formación técnicas como Duoc UC.

Experiencias: 2 años de experiencia mínimo

Responsabilidades

Atender directamente a los clientes, de forma amable.

Se encargará de recibir a los clientes, y derivar a sus áreas, guiar físicamente a los clientes a las oficinas correspondientes dentro de Dog's Paradise.

Nochero

Nivel Jerárquico

Tercer nivel

Resumen del cargo

Seguridad del hotel durante las noches, prestar sus servicios como nochero. Tener la disponibilidad para trabajar turnos sólo nocturnos.

Velar por el orden y la seguridad del lugar

Relaciones

Relación directa con cuidadores

Supervisado por: Jefe de operaciones, y por jefatura.

Calificaciones

Estudios: Cuarto medio cursado

Cursos de seguridad al día

OS10 al día

Responsabilidades

Velar por la seguridad del hotel, en especial de que los canes, estén seguros.

No permitir el ingreso de personas externas al hotel por las noches, en el horario que el hotel ya se encuentre cerrado. Mantención

Nivel Jerárquico

Tercer nivel

Resumen del cargo

Seguridad del hotel durante las noches, prestar sus servicios como nochero

Relaciones

Supervisado directamente por: Jefe de operación

Supervisado por: Jefes de área

Relación directa con cuidadores

Calificaciones

Estudios: Cuarto medio cursado.

Experiencia mínima requerida: 3 años en el rubro.

Responsabilidades

Velar por la limpieza e higiene de todo el lugar, encargado de reportar ausencia de productos de limpieza si es que es necesario.

Anexo 40: Contrato.

Contrato de Plazo Fijo

En, a de de 20....., entre la Empresa (razón social) representada por don en su calidad de, con domicilio en....., comuna de, en adelante "el empleador" y don (a) de nacionalidad nacido (a) eldede....., cédula de identidad N°, domiciliado en, comuna de....., de profesión (u oficio)de estado civil, procedente de, en adelante "el trabajador", se ha convenido el siguiente contrato de trabajo.

El trabajador se compromete y obliga a ejecutar el trabajo de que se le encomienda.

Los servicios se prestarán en (las oficinas del empleador u otros sitios. Nombrarlos) sin perjuicio de la facultad del empleador de alterar, por causa justificada, la naturaleza de los servicios, o el sitio o recinto en que ellos han de prestarse, con la sola limitación de que se trate de labores similares y que el nuevo sitio o recinto quede dentro de la misma localidad o ciudad, conforme a lo señalado en el artículo 12° del Código del Trabajo.

* La jornada de trabajo será de horas semanales distribuidas de (día de inicio)..... a (Día de término)....., de a horas y de a El tiempo de media hora para colación será de cargo del trabajador .

El empleador se compromete a remunerar los servicios del trabajador con un sueldo mensual de \$ (la misma cantidad en letras) que será liquidado y pagado, por períodos vencidos y en forma proporcional a los días trabajados.

El empleador se compromete a otorgar a suministrar al trabajador los siguientes beneficios a).....b).....c).....

El trabajador se compromete y obliga expresamente a cumplir las instrucciones que le sean impartidas por su jefe inmediato o por la gerencia de la empresa, en relación a su trabajo, y acatar en todas sus partes las normas del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad

(cuando exista en la empresa), las que declara conocer y que forman parte integrante del presente contrato, reglamento del cual se le entrega un ejemplar.

El presente contrato durará hasta el de de 20 y sólo podrá ponerse término en conformidad a la legislación vigente.

Se deja constancia que el trabajador ingresó al servicio del empleador el de de 20.....

Para todos los efectos derivados del presente contrato las partes fijan domicilio en la ciudad de, y se someten a la Jurisdicción de sus Tribunales.

El presente contrato se firma en ejemplares, declarando el trabajador haber recibido en este acto un ejemplar de dicho instrumento, que es el fiel reflejo de la relación laboral convenida.

.....

FIRMA TRABAJADOR

RUT

.....

FIRMA EMPLEADOR

RUT

Anexo 41: Distribución de horas hombre

Cargo	Inicio	Término	Tiempo de colación (Hrs)	Horas Trabajadas	Días trabajados a la semana	Hrs trabajadas a la semana
Veterinario	8:00	18:00	1	9	5	45 Hrs
Cuidadores	7:00	16:00	1,5	7,5	6	45 Hrs
	14:00	23:00	1,5	7,5	6	45 Hrs
	23:00	8:00	1,5	7,5	6	45 Hrs
Adiestrador	9:00	17:00	1,5	7,5	6	45 Hrs
Psicólogo(a)	9:00	17:00	1,5	7,5	6	45 Hrs
Terapeuta	9:00	17:00	1,5	7,5	6	3 días
Recepcionista	9:00	17:00	1,5	7,5	6	45 Hrs
Estilista canino	12:00	20:00	1,5	7,5	6	45 Hrs
Nochero	23:00	7:00	1,5	7,5	6	45 Hrs
Mantenición	8:00	18:00	1	9	5	45 Hrs

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 42: Modelo de evaluación de desempeño

Evaluación de Desempeño RENOVACIONES DE CONTRATO EMPLEADOS NUEVOS

Nombre Trabajador _____
 R.U.T. _____
 Fecha Ingreso _____ Cargo _____
 Fecha Evaluación _____
 Tipo de renovación Primera renovación Renovación Indefinido

CALIFICACIÓN DE 1 A 10 PUNTOS

1. Inaceptable 3. Poco aceptable 5. Promedio, usualmente 7. Bueno Sobre el promedio 10. Superior, excelente

CON RESPECTO A LOS CLIENTES	NOTA	Comentarios
1. Disposición a ayudar gentilmente, con ánimo y simpatía		
2. Se preocupa de atender cordial y rápidamente al cliente		
3. Saluda a los clientes con una sonrisa y da la bienvenida estándar		
4. Tiene una actitud positiva frente a los clientes		
ASPECTOS PERSONALES		
1. Puntual en el inicio de sus turnos		
2. Cortés para el trato entre compañeros y hacia sus superiores		
3. Presentación Personal. Peinado, limpio, ordenado en general		
4. Su actitud da un buen ejemplo, se muestra responsable		
5. Colabora y es cooperador con el equipo y sus jefaturas		
PRODUCTIVIDAD		
1. Se demuestra proactivo		
2. Trato hacia los huéspedes		
3. Es rápido y atento. Proactivo, tiene voluntad y energía vital		
4. Cumple con todas las tareas diarias asignadas		
5. Trabaja bien sin supervisión. Con iniciativa y autonomía		
6. Siempre trata de estar ocupado, utiliza cada minuto del día para trabajar		
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO		
1. Conoce y sigue los procedimientos de la empresa. Manual empleados		
2. Entiende y practica la Total Satisfacción al Cliente		
3. Demuestra interés y adaptación por el trabajo que realiza		
4. Interés por aprender cosas nuevas y agregar valor a su área		
5. Entiende la importancia de la seguridad e higiene.		
PUNTAJE TOTAL	0	
DIVIDIDO POR	0	
NOTA FINAL		

Habilidades específicas del cargo que debe alcanzar el empleado para la próxima evaluación :

Comentarios y recomendaciones de ampliar o terminar contrato :

* Con calificación final inferior a 5, el trabajador debe iniciar proceso guiado por su jefe directo, el cual se someterá a un proceso específico de reentrenamiento

Nombre y Firma del Empleado _____ fecha _____

Nombre y Firma Evaluador _____ fecha _____

Anexo 43: Presupuesto de Recurso Humanos.

PRESUPUESTO			
Capacitaciones	Por persona	x27	
Eclass	\$48.000	\$1.296.000	
Electiva	\$40.000	\$1.080.000	
Uniformes	Unitario	x2	x14
Polar microfibra	\$ 14.149	\$ 28.298	\$ 396.175
Pantalón Gabardina	\$ 12.519	\$ 25.038	\$ 350.526
Polera Piqué	\$ 5.891	\$ 11.781	\$ 164.934
Total x persona		\$ 65.117	\$ 911.635
Festejos de cumpleaños	Mensual	Anual	
Torta	\$4.990	\$59.880	
Bebidas 2Ltr. x 2	\$2.500	\$30.000	
Vasos Plásticos	\$1.490	\$17.880	
Total	\$8.980	\$107.760	
Anuncios laborales	2 Semanas		
El Mercurio	\$24.790		
Almacenamiento documentación	Costo		
Estantería de carpetas colgantes	\$ 116.900		
Carpetas colgantes	\$ 9.450		
Total	\$ 126.350		
Credencial de indentificación	Costos		
credencial	\$ 850		
Colgante	\$ 450		
Total	\$ 27.300		
Resumen anual			
Capacitaciones	\$ 2.376.000		
Uniformes	\$ 911.635		
Festejos de Cumpleaños	\$ 107.760		
Sueldos	\$ 239.440.000		
Anuncios laborales	\$ 24.790		
Almacenamiento documentación	\$ 126.350		
Credencial de indentificación	\$ 27.300		
Gastos RRHH anuales	\$ 243.013.835		
Mano de obra directa			
Remuneraciones	cantidad	Remuneración	Total
Veterinario	2	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000
Cuidador	7	\$ 660.000	\$ 4.620.000
Adiestrador	1	\$ 660.000	\$ 660.000
Psicólogo infantil	1	\$ 990.000	\$ 990.000
Terapeuta	1	\$ 440.000	\$ 440.000
Estilista canino	2	\$ 638.000	\$ 1.276.000
Total			\$ 10.186.000
Remuneración administrativos	Cantidad	Remuneración	Total
Jefe de local	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Jefe de finanzas	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Jefe de marketing y ventas	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Jefe de R.R.H.H	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Jefe de operaciones	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Contador	1	\$ 40.000 (1 vez al mes)	\$ 40.000 (1 vez al mes)
Total			\$ 5.540.000
Mano de obra indirecta	cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual
Recepcionista	2	\$572.000	\$1.144.000
Nocheros	3	\$595.000	\$1.785.000
Personal de aseo	3	\$445.000	\$1.335.000
Total			\$4.264.000
Total Remuneraciones	27	11600000	\$19.990.000
Total Remuneraciones anuales			\$239.880.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 44: Egresos operacionales año 1

COSTOS FIJOS OPERACIONALES												
	enero	febrero	marzo	abril	Mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
capacitaciones				\$ 1.392.000				\$ 1.160.000				
Uniformes	\$ 1.041.869											
cumpleaños	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980	\$8.980
Mantenimiento	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329	\$ 118.329
gas	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400	\$ 115.400
Mano de obra directa	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000	\$ 10.186.000
TOTAL	\$ 11.470.578	\$ 10.428.709	\$ 10.428.709	\$ 11.820.709	\$ 10.428.709	\$ 10.428.709	\$ 10.428.709	\$ 11.588.709	\$ 10.428.709	\$ 10.428.709	\$ 10.428.709	\$ 10.428.709

COSTOS FIJOS ADMIN Y VENTAS												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mano de obra	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000
Personal honorarios												\$ 40.000
Conectividad	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700	\$ 186.700
Marketing	\$ 2.423.270	\$ 374.000	\$ 344.000	\$ 2.099.500	\$ 344.000	\$ 374.000	\$ 2.099.500	\$ 344.000	\$ 374.000	\$ 2.099.500	\$ 374.000	\$ 374.000
Pos Transbank	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766	\$ 13.766
TOTAL	\$ 12.387.736	\$ 10.338.466	\$ 10.308.466	\$ 12.063.966	\$ 10.308.466	\$ 10.338.466	\$ 12.063.966	\$ 10.308.466	\$ 10.338.466	\$ 12.063.966	\$ 10.338.466	\$ 10.378.466

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo variable	\$ 16.893.563	\$ 1.810.612	\$ 1.810.612	\$ 5.027.650	\$ 5.027.650	\$ 5.027.650	\$ 5.027.650	\$ 5.027.650	\$ 5.481.496	\$ 5.027.650	\$ 5.027.650	\$ 5.483.332

TOTAL EGRESOS	\$ 40.751.877	\$ 22.577.787	\$ 22.547.787	\$ 28.912.326	\$ 25.764.826	\$ 25.794.826	\$ 27.520.326	\$ 26.924.826	\$ 26.248.671	\$ 27.520.326	\$ 25.794.826	\$ 26.290.507
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 45: Cálculo Beta

S&P500			Freshpet	
Date	Adj Close	Retorno	Adj Close	Retorno
01-11-2014	2.067.560.059	0	16.709.999	0
01-12-2014	2.058.899.902	-0,0042	17.059.999	0,0209455
01-01-2015	1.994.989.990	-0,031	15.290.000	-0,103751
01-02-2015	2.104.500.000	0,0549	18.430.000	0,205363
01-03-2015	2.067.889.893	-0,0174	19.430.000	0,0542594
01-04-2015	2.085.510.010	0,0085	21.680.000	0,1158003
01-05-2015	2.107.389.893	0,0105	19.840.000	-0,084871
01-06-2015	2.063.110.107	-0,021	18.600.000	-0,0625
01-07-2015	2.103.840.088	0,0197	16.520.000	-0,111828
01-08-2015	1.972.180.054	-0,0626	12.990.000	-0,21368
01-09-2015	1.920.030.029	-0,0264	10.500.000	-0,191686
01-10-2015	2.079.360.107	0,083	9.750.000	-0,071429
01-11-2015	2.080.409.912	0,0005	8.610.000	-0,116923
01-12-2015	2.043.939.941	-0,0175	8.490.000	-0,013937
01-01-2016	1.940.239.990	-0,0507	5.940.000	-0,300353
01-02-2016	1.932.229.980	-0,0041	6.650.000	0,1195286
01-03-2016	2.059.739.990	0,066	7.330.000	0,1022556
01-04-2016	2.065.300.049	0,0027	8.280.000	0,1296044
01-05-2016	2.096.949.951	0,0153	9.260.000	0,1183575
01-06-2016	2.098.860.107	0,0009	9.330.000	0,0075594
01-07-2016	2.173.600.098	0,0356	8.740.000	-0,063237
01-08-2016	2.170.949.951	-0,0012	10.510.000	0,2025172
01-09-2016	2.168.270.020	-0,0012	8.650.000	-0,176974
01-10-2016	2.126.149.902	-0,0194	8.500.000	-0,017341
01-11-2016	2.198.810.059	0,0342	9.250.000	0,0882353
01-12-2016	2.238.830.078	0,0182	10.150.000	0,0972973
01-01-2017	2.278.870.117	0,0179	11.150.000	0,0985222
01-02-2017	2.363.639.893	0,0372	10.100.000	-0,09417
01-03-2017	2.362.719.971	-0,0004	11.000.000	0,0891089
01-04-2017	2.384.199.951	0,0091	11.750.000	0,0681818
01-05-2017	2.411.800.049	0,0116	15.200.000	0,293617
01-06-2017	2.423.409.912	0,0048	16.600.000	0,0921053
01-07-2017	2.470.300.049	0,0193	17.049.999	0,0271084
01-08-2017	2.471.649.902	0,0005	15.850.000	-0,070381
01-09-2017	2.519.360.107	0,0193	15.650.000	-0,012618
01-10-2017	2.575.260.010	0,0222	15.550.000	-0,00639
01-11-2017	2.584.840.088	0,0037	19.000.000	0,221865
01-12-2017	2.673.610.107	0,0343	18.950.001	-0,002632
01-01-2018	2.823.810.059	0,0562	18.400.000	-0,029024
01-02-2018	2.713.830.078	-0,0389	20.000.000	0,0869565
01-03-2018	2.640.870.117	-0,0269	16.450.001	-0,1775
01-04-2018	2.648.050.049	0,0027	19.799.999	0,2036473
01-05-2018	2.705.270.020	0,0216	22.799.999	0,1515152
01-06-2018	2.718.370.117	0,0048	27.450.001	0,2039475
01-07-2018	2.816.290.039	0,036	29.000.000	0,0564663
01-08-2018	2.901.520.020	0,0303	37.150.002	0,2810346
01-09-2018	2.913.979.980	0,0043	36.700.001	-0,012113
01-10-2018	2.711.739.990	-0,0694	38.099.998	0,0381471
01-11-2018	2.743.790.039	0,0118	32.650.002	-0,143045
	prom mens	0,0064	prom mens	0,0228659
	prom anual	0,0763	prom anual	0,2743907

Fuente: Elaboración propia